

# Observatoire Armée de Terre 2040



© ConcoursArmée

## Mobilisation face aux nouvelles menaces :

Quel nouveau système de mobilisation mettre en place au profit de l'armée de Terre, afin de générer de la masse, de l'endurance et de la réactivité, tout en répondant aux besoins en compétences ?



GCA (2s) Bertrand TOUJOUSE  
Marie-Caroline DEBRAY  
Joséphine DUTARDRE

### **Avertissement**

Les opinions et analyses exprimées dans ce livrable n’engagent que la responsabilité de leurs auteurs. Elles ne sauraient représenter ou traduire une prise de position de l’organisme pilote de l’étude, de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie ou du ministère des Armées.



## **Table des matières**

<b>Table des matières.....</b>	2
<b>Résumé.....</b>	3
<b>Introduction.....</b>	4
I- Analyse des limites du système de mobilisation français .....	5
1.1 Fragilités sociétales et conceptuelles : une mobilisation sans conscience stratégique partagée .....	5
1.2 Un modèle doctrinal centré sur l'épaisseur, inadapté à la montée en puissance .....	6
1.3 Un système RH fondé sur les flux, incompatible avec la réactivité stratégique.....	7
1.4 Les compétences critiques, angle mort du système de mobilisation .....	7
1.5 Une gouvernance éclatée, frein structurel à la mobilisation .....	8
II- Analyse comparative des systèmes de mobilisation des pays alliés et transposabilité à l'armée de Terre française .....	8
2.1 États-Unis : un modèle de réserve structurée, intégrée, adaptable, mobilisant civils et experts .....	9
a) La structure de l'US Army Reserve : un réservoir de compétences indispensables à la mobilisation.....	9
b) Le Commandement de l'US Army Reserve.....	10
c) Préparation opérationnelle et mobilisation : un continuum d'emploi garantissant la réactivité .....	10
d) Le modèle américain : un système avancé d'intégration des compétences civiles au profit de la mobilisation grâce à des passerelles civilo-militaires systématisées et protectrices .....	11
2.2 Israël : un système de mobilisation fondé sur une réserve de masse, fortement segmentée par domaines de compétences et intimement imbriquée au monde civil.....	14
a) Une architecture de mobilisation combinant conscription de masse et réserve organisée .....	14
b) Une réserve structurée par domaines de compétences : de la masse combattante aux élites technologiques.....	15
c) Un commandement dédié, une protection professionnelle forte et un pacte civique assumé .....	15
d) Mobilisation des talents technologiques et symbiose public–privé : un écosystème de défense–innovation .....	16
2.3 Ukraine : un système de mobilisation territorialisé, hybride, intégrant très vite volontaires, réservistes et experts civils dans la chaîne opérationnelle.....	17
a) 2014 : le retour de la masse, le système des volontaires .....	17
b) Les Territorial Defence Forces : une architecture tripartite et territorialisée .....	17
c) Intégration réactive des civils et des experts : de la défense territoriale à l'« innovation de guerre ».....	18
d) Un modèle de défense totale : atouts, fragilités et enseignements .....	19
2.4 Suède : un modèle intégré de “défense totale” mobilisant experts et population active .....	19
2.5 Vers un modèle hybride et adaptatif : tirer parti des bonnes pratiques, éviter les écueils.....	21
III- Recommandations pour un nouveau modèle de mobilisation pour l'armée de Terre .....	23
3.1 Recommandations générales concernant les transformations du système de mobilisation de l'armée de Terre .....	23
a) Créer un commandement dédié à la réserve de l'armée de Terre.....	23
b) Développer une territorialisation robuste de la montée en puissance : rapprocher l'armée de Terre des territoires et des compétences .....	25
c) Structurer les parcours dès l'entrée : le service militaire volontaire au service de la profondeur RH.....	26
d) Sécuriser et activer les compétences critiques : instaurer un modèle stratégique de partenariat avec les entreprises et un parcours RH dédié aux experts .....	26
3.2 - Segmenter pour mieux mobiliser : une architecture différenciée pour un système efficace.....	28
a) Le segment force territoriale et garnisons de combat : la masse réactive au plus près des territoires .....	28
b) Le segment « réserve métier projetable » : une profondeur opérationnelle à coût maîtrisé .....	29
c) Le segment « compléments individuels » en état-major : une plus-value de conception et de conduite au quotidien .....	30
d) Le segment « réserve de compétences critiques » : la supériorité technologique et cognitive.....	30

e)	Le segment « réserve de résilience stratégique » : assurer la continuité logistique, industrielle et territoriale .....	31
f)	Le segment « réserve citoyenne » : la cohésion nationale comme multiplicateur de puissance.....	32
g)	Intégration transverse et modalités pratiques de mise en œuvre.....	32
	Annexe : Liste des entretiens et contributions .....	34

## **Résumé**

Cette étude répond à un enjeu majeur pour l’armée de Terre : adapter le système de mobilisation à des conflits caractérisés par la haute intensité, la durée et la centralité des compétences critiques, alors que le modèle français actuel demeure principalement conçu pour le temps de paix et le renfort ponctuel de l’active.

Le diagnostic met en évidence une limite structurante : la France dispose d’une réserve utile, mais ne dispose pas d’un véritable système de mobilisation stratégique. Le modèle actuel produit de l’épaisseur mais peine à générer rapidement de la profondeur, de l’endurance et de la réactivité. Cette fragilité tient à quatre facteurs principaux : une doctrine encore centrée sur le renfort et non sur la montée en puissance, une gestion RH fondée sur les flux plutôt que sur la préparation de viviers, une gouvernance éclatée de la mobilisation, et une incapacité à sécuriser et mobiliser les compétences civiles critiques, aujourd’hui majoritairement détenues hors des armées.

L’analyse comparative des modèles alliés apporte des enseignements convergents.

- Les États-Unis démontrent l’efficacité d’une réserve segmentée, juridiquement protégée et intégrée à un écosystème industriel et universitaire, permettant de mobiliser des experts sans pénaliser leur carrière civile.
- Israël montre la puissance d’un continuum entre service initial, réserve et économie technologique, où la carrière civile accroît la valeur militaire.
- L’Ukraine illustre, dans l’urgence, l’importance décisive de la territorialisation, de l’intégration rapide des civils et de l’innovation « par le bas », mais aussi les limites d’un système non préparé en amont.
- La Suède confirme qu’une doctrine de défense totale, fondée sur la conscription sélective, la mobilisation territoriale et la responsabilisation des entreprises, permet de sécuriser durablement les fonctions vitales.

À partir de ces constats, l’étude recommande une refonte du système de mobilisation de l’armée de Terre autour de trois orientations structurantes :

1. Passer d’une réserve de flux à une réserve segmentée, distinguant clairement les fonctions d’épaisseur (forces territoriales, unités constituées) et de profondeur (experts, soutien stratégique, résilience).
2. Créer une gouvernance unifiée de la mobilisation, incarnée par un commandement dédié de la réserve de l’armée de Terre, responsable de la planification, de la cartographie des compétences, de l’activation et de l’interface avec les employeurs et les territoires.
3. Sécuriser l’accès aux compétences critiques, par des mécanismes juridiques, contractuels et incitatifs inspirés des modèles alliés, et par l’intégration du futur service national militaire volontaire comme outil de détection précoce, de pré-affectation et de renforcement du lien Armée–Nation.

## Introduction

Depuis plusieurs années, l'environnement stratégique dans lequel évolue la France s'est profondément dégradé et complexifié. Les tensions interétatiques ressurgissent à grande échelle, la menace hybride se densifie, les opérations d'influence se multiplient, et le territoire national — avec ses infrastructures critiques, ses réseaux essentiels et sa cohésion interne — se retrouve lui-même au cœur d'une zone de confrontation permanente. Lors de son audition devant l'Assemblée nationale le 25 juin 2025, le général d'armée Thierry Burkhard a alerté sur cette « superposition des crises<sup>1</sup> » et souligné que la victoire appartient à ceux qui sauront « *gagner la guerre avant la guerre* », c'est-à-dire anticiper, structurer et mobiliser efficacement les moyens humains, matériels et cognitifs nécessaires à la défense de la nation. Pour y parvenir, il a appelé à une massification intelligente : non seulement accroître le volume des forces, mais surtout renforcer leur qualité opérationnelle, leur endurance et leur réactivité face à l'imprévisible.

Cette exigence a été réaffirmée encore plus récemment par le général d'armée Fabien Mandon le 22 octobre 2025, en mettant au centre de la stratégie de défense l'idée que « *les armées fonctionnent grâce à la réserve*<sup>2</sup> » : il a ainsi fixé l'objectif d'atteindre 105 000 réservistes d'ici 2035, avec un niveau d'activité accru, afin de faire de la réserve une composante pleinement intégrée de l'appareil de défense, et non plus un simple appoint quantitatif. Mais cette transformation d'ampleur ne peut se réduire à une seule logique chiffrée : dans les conflits contemporains, ce sont désormais les compétences critiques qui conditionnent la supériorité militaire, la capacité d'adaptation et la résilience nationale. Or une grande part de ces expertises se situe hors du périmètre traditionnel des forces armées, au sein d'une économie civile soumise à une concurrence intense pour les talents, ce qui pose un défi stratégique majeur pour leur mobilisation.

Avant d'engager une réforme du système de mobilisation, il est donc indispensable de clarifier le périmètre des ressources humaines mobilisables en cas de crise. La notion générique de « réserve » ne rend pas compte de la pluralité des dispositifs existants ni des finalités opérationnelles très diverses qu'ils servent. Les forces d'active restent le socle permanent de l'engagement, avec des militaires professionnels disponibles en continu et immédiatement projetables. À leurs côtés, diverses formes de réserves regroupent des personnels civils ou anciens militaires capables de renforcer ponctuellement les forces, d'apporter des compétences spécialisées ou d'assurer un maillage territorial en complément de l'active. Au-delà de ces publics déjà partiellement intégrés au système de défense, toute la population active demeure théoriquement mobilisable : elle représente un large vivier de citoyens dont les expertises spécifiques pourront être sollicitées en cas de montée en puissance rapide ou de menace grave sur le territoire. À cette diversité de ressources humaines s'ajoute l'impulsion récente d'un service national volontaire destiné à créer, dès 2026, un vivier renouvelable et ancré territorialement de jeunes formés et pré-identifiables, qui constitue une première pierre dans le retour d'une culture nationale de la défense.

Cette distinction entre catégories de personnel conduit à opposer deux logiques fondamentales. D'un côté, le modèle de flux, qui prévaut aujourd'hui en France, repose principalement sur le recrutement continu de professionnels et l'emploi ponctuel de réservistes, concentrant la disponibilité de la réserve sur l'appui au quotidien des forces d'active ; ce modèle fonctionne par afflux d'effectifs mais peine à garantir leur disponibilité, leur cohérence de qualification et leur interopérabilité dans des scénarios de montée en puissance vers la haute intensité. De l'autre côté, un modèle de viviers suppose de disposer d'une ressource large de personnels identifiés, qualifiés et pré-activables, en quantité et en diversité, dans des champs d'activité élargis, capables de répondre à des scénarios de crises plus graves ou à des ruptures capacitives. Dans un environnement stratégique marqué par l'évolution rapide des technologies, par la multiplication des formes de conflit et par la possibilité du retour d'un affrontement majeur sur le sol européen, la seule logique de flux ne garantit ni la masse, ni l'endurance, ni la réactivité requises par les scénarios les plus exigeants. La réflexion stratégique doit donc désormais s'orienter vers une architecture de mobilisation globale, capable d'articuler ces différentes catégories de personnels dans un ensemble cohérent, robuste et activable sans délai.

Dans cette perspective, la capacité à mobiliser efficacement les ressources humaines — et en particulier à articuler flux, stocks et viviers spécialisés — devient l'un des leviers déterminants de la préparation au combat des forces terrestres. Le défi principal ne réside plus seulement dans la capacité à renforcer les rangs de l'armée de Terre, mais bien dans la capacité à identifier, mobiliser rapidement et sécuriser la disponibilité des bons profils, y compris ceux détenus dans la société civile, tout en assurant une perméabilité fluide entre environnements civil et militaire lorsque la situation l'exige. C'est l'une des principales vulnérabilités actuelles du système de mobilisation : l'armée de Terre sait renforcer l'épaisseur des

<sup>1</sup> Assemblée nationale, *Audition du général d'armée Thierry Burkhard, chef d'état-major des armées, devant la Commission de la Défense nationale et des Forces armées*, 25 juin 2025.

<sup>2</sup> Assemblée nationale, *Audition du général d'armée Fabien Mandon, chef d'état-major des armées, devant la Commission de la Défense nationale et des Forces armées*, 22 octobre 2025.

forces, mais elle ne sait pas encore garantir l'accès immédiat aux compétences critiques dont dépend la conduite moderne des opérations.

Le constat est d'autant plus net que, malgré les évolutions récentes et l'intérêt manifesté pour l'engagement dans la réserve, le modèle actuel reste marqué par des fragilités structurelles, largement héritées de la professionnalisation et de la dissolution du service national universel. La gestion RH repose encore principalement sur un traitement linéaire des parcours, peu compatible avec une montée en puissance différenciée de profils experts ou avec une activation territorialisée des compétences clés. Les parcours de réserve demeurent trop uniformes, la perméabilité avec le monde civil reste faible, et aucun dispositif robuste n'organise de manière anticipée l'accès à des expertises extérieures pourtant indispensables dans les domaines technologiques et informationnels. À cela s'ajoutent des dilemmes doctrinaux persistants entre l'épaisseur (la masse, la présence) et la profondeur (la technicité, l'endurance) qui figent la modernisation du système de mobilisation.

Or les conflits récents montrent qu'il est nécessaire de dépasser cette ambivalence doctrinale : l'armée de Terre doit pouvoir compter simultanément sur une capacité d'engagement massif et sur une réactivité experte, capable de répondre aux ruptures technologiques, aux escalades rapides de crise et à la saturation des systèmes adverses. L'annonce du 27 novembre 2025 par le Président de la République du service national militaire volontaire, prévu pour 2026, marque un retour assumé de la mobilisation de la jeunesse au service des fonctions de défense. Ce dispositif, qui vise à structurer un vivier large et renouvelable, a vocation à créer un capital humain mobilisable à grande échelle. Il vient renforcer le système de mobilisation actuel, mais il demeure insuffisant s'il n'est pas articulé à une refonte cohérente des parcours RH des réservistes, avec une segmentation fine et opérationnelle des différents segments de compétence et de mobilisation, permettant notamment d'attirer et de fidéliser les experts du secteur civil, de garantir leur disponibilité en posture de crise, de réduire les délais d'activation par une territorialisation adaptée, et de planifier leur engagement selon les stades de défense (STADEF).

Dès lors, un impératif stratégique s'impose : refonder en profondeur le système de mobilisation afin qu'il devienne un instrument structurant de la puissance terrestre. L'armée de Terre doit disposer d'un modèle de mobilisation différencié, résilient et réactif, capable de garantir en toutes circonstances l'accès aux compétences critiques tout en générant simultanément la masse, l'endurance et la supériorité technique nécessaires aux conflits contemporains. La transformation attendue ne consiste plus à améliorer marginalement la réserve existante, mais à bâtir un système complet, pensé pour le temps de crise, articulant viviers, parcours, segments spécialisés et un engrenage civilo-militaire, afin de répondre aux exigences opérationnelles d'un environnement marqué par la haute intensité, l'accélération technologique et la menace hybride.

La présente note vise à répondre à cette question en proposant des pistes de réforme du système de mobilisation des ressources humaines au profit de l'armée de Terre, articulée autour de quatre ambitions : clarifier la doctrine de mobilisation afin d'articuler clairement épaisseur et profondeur; identifier les limites du modèle actuel fondé sur la seule réserve opérationnelle ; s'inspirer des modèles étrangers performants, notamment pour la mobilisation des experts civils et la structuration de viviers robustes ; et enfin concevoir un système dual et segmenté intégrant le service national volontaire (vivier de masse), une réserve rénovée par parcours et spécialisations et un dispositif robuste de mobilisation des experts issus du monde civil.

## I- Analyse des limites du système de mobilisation français

La dégradation rapide de l'environnement stratégique impose à l'armée de Terre de disposer d'un système de mobilisation capable de changer d'échelle, de rythme et de nature dans des délais très courts. Or, malgré une dynamique réelle de recrutement et un engagement renouvelé en faveur de la réserve opérationnelle, le modèle français demeure fondamentalement calibré pour le temps de paix. Il permet de soutenir l'effort permanent, mais peine à garantir une montée en puissance rapide, différenciée et durable en cas de crise majeure ou de conflit de haute intensité. Cette première partie vise à établir un diagnostic structuré des limites actuelles du système de mobilisation français. Elle montre que ces fragilités ne tiennent pas principalement à un manque de volontariat ou à une insuffisance budgétaire globale, mais à des facteurs plus profonds : sociétaux, doctrinaux, organisationnels et RH. Ces limites contraignent le système actuel, pourtant inadapté aux exigences contemporaines, et qui nécessite une refonte d'ensemble.

### 1.1 Fragilités sociétales et conceptuelles : une mobilisation sans conscience stratégique partagée

Le rapport d'information du Sénat « *Préparer la Nation à la guerre de haute intensité* » souligne que la mobilisation nationale repose sur un socle culturel et politique, et que l'acceptabilité durable de l'effort de défense dépend directement d'une compréhension partagée des menaces : « *L'adhésion de la Nation aux choix de défense est une condition de leur*

*efficacité. Sans compréhension partagée des menaces, l'effort financier consenti par la collectivité devient fragile politiquement<sup>3</sup>* ». Il met en évidence qu'en l'absence de consensus stratégique au sein de la Nation, les hausses budgétaires nécessaires à la défense deviennent politiquement fragiles et difficilement soutenables dans la durée. Or, en France, un décalage persistant subsiste entre la gravité des menaces identifiées par les autorités politiques et militaires et la manière dont elles sont perçues par la société.

Depuis la professionnalisation des armées, la défense nationale est largement perçue comme un domaine réservé aux forces armées professionnelles. Cette évolution a indéniablement amélioré l'efficacité opérationnelle pour des opérations de gestion de crise loin du territoire national, mais elle a aussi contribué à distendre le lien entre la société et l'engagement militaire. Pour une grande partie des Français, l'armée se manifeste essentiellement à travers sa présence visible sur le territoire national, notamment au titre de l'opération Sentinelle. Cette focalisation renforce une perception prioritairement sécuritaire et intérieure de la menace, au détriment de scénarios de haute intensité pourtant explicitement identifiés comme plausibles par les autorités politiques elles-mêmes.

La guerre en Europe, malgré sa proximité géographique et politique, demeure pour beaucoup une réalité abstraite. La possibilité d'un affrontement conventionnel impliquant directement la France au titre de ses engagements de défense collective, notamment au sein de l'OTAN, est rarement intégrée comme une perspective concrète. Cette dissonance entre les obligations stratégiques de la France et leur représentation dans l'opinion publique pose un problème majeur : une mobilisation nationale efficace suppose un minimum de consensus sur la nature des menaces, les obligations de solidarité et les efforts attendus de chacun. Cette situation a des effets directs sur la perception et l'emploi de la réserve. Tant que la défense reste perçue comme l'affaire de professionnels, la réserve est davantage considérée comme un vivier de renfort utile pour les missions intérieures ou les engagements ponctuels que comme une composante structurante de la posture de défense nationale. Elle est vue comme une forme d'engagement citoyen parmi d'autres, et non comme un instrument stratégique de montée en puissance.

Enfin, la suspension du service national a fortement réduit les occasions de contact direct entre la jeunesse et l'institution militaire. Le lien Armée–Nation s'est progressivement fragilisé, affectant la culture de défense, le patriotisme local d'engagement, la capacité de rappel massif et la connaissance mutuelle civilo-militaire. L'annonce du 27 novembre 2025 par le Président de la République du service national militaire volontaire à partir de 2026 constitue une opportunité majeure pour reconstituer un socle de pré-mobilisation, en créant chaque année un vivier de jeunes formés et sensibilisés. Toutefois, en l'état, ce dispositif demeure en devenir et largement extérieur à la doctrine de mobilisation : il n'est pas encore intégré de manière systémique à un schéma d'emploi articulé à la réserve et aux stades de défense.

## 1.2 Un modèle doctrinal centré sur l'épaisseur, inadapté à la montée en puissance

Au-delà des fragilités sociétales, une seconde limite structurelle du système français de mobilisation réside dans son architecture doctrinale. Le modèle actuel reste profondément marqué par l'héritage de la professionnalisation, dans lequel la réserve est pensée avant tout comme un outil de renfort ponctuel à l'active, et non comme un levier stratégique de mobilisation nationale. En théorie, les armées disposent d'une réserve unifiée. En pratique, celle-ci regroupe des dispositifs aux finalités très différentes : la réserve opérationnelle de premier niveau (RO1), vivier principal au profit des armées, optimisé pour l'appui en temps de paix et pour la gestion de crises limitées ; la réserve opérationnelle de second niveau (RO2), mobilisable sur décret pour renforcer la profondeur en situation de crise grave, mais non préparée à cela ; et la réserve citoyenne, dédiée au lien Armée–Nation. Cette pluralité de statuts et d'objectifs entretient une ambiguïté persistante quant à la finalité même de la réserve, en particulier lorsqu'il s'agit de planifier une montée en puissance. Cette ambiguïté transparaît dans les débats actuels concernant ces différentes formes de réserve.

Historiquement, la réserve de l'armée de Terre a été conçue pour apporter de l'épaisseur aux forces, en soutenant la posture permanente de sécurité intérieure et en complétant ponctuellement les unités d'active. Cette logique demeure pertinente : la protection du territoire national, la défense des infrastructures critiques et la soutenabilité du rythme opérationnel exigent un volume disponible et rapidement mobilisable. Toutefois, cette seule logique d'épaisseur ne suffit plus face aux scénarios contemporains de haute intensité ou de crise hybride, qui exigent également de la profondeur : compétences critiques, endurance logistique, résilience industrielle et supériorité informationnelle.

Cette tension se retrouve dans l'articulation avec les stades de défense (STADEF), censés structurer le recours à la réserve selon le degré de menace. En STADEF 5, la réserve soutient l'effort quotidien. À mesure que la situation se dégrade (STADEF 4–3), la logique voudrait que l'accent se déplace progressivement vers la mobilisation des compétences critiques

<sup>3</sup> Sénat, Rapport d'information n° 626 (2022–2023), « Préparer la Nation à la guerre de haute intensité », commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées.

et la préparation de la profondeur stratégique. Or, dans la pratique, la pression opérationnelle du temps de paix conduit à maintenir une priorité quasi exclusive sur l'épaisseur. Lorsque les niveaux de crise atteignent les STADEF 2–1, la RO2, qui devrait constituer une réserve stratégique de temps de guerre, est davantage imaginée pour compenser les indisponibilités de la RO1 et assurer la continuité opérationnelle plutôt que de permettre une montée en puissance. Cette inversion des priorités constitue l'un des écueils majeurs du modèle actuel.

### **1.3 Un système RH fondé sur les flux, incompatible avec la réactivité stratégique**

Cette limite doctrinale est renforcée par un modèle de gestion des ressources humaines largement fondé sur une logique de flux. Le système est conçu pour recruter, intégrer et employer progressivement des volontaires, mais non pour constituer des viviers identifiés, qualifiés et pré-activables. Les délais d'instruction administrative demeurent élevés, malgré des améliorations récentes. L'affectation des réservistes reste souvent opportuniste, peu liée à leurs compétences réelles, et les passerelles entre segments – notamment entre RO1 et RO2 – sont peu anticipées. Les compétences existantes sont validées tardivement, rarement certifiées en amont, et insuffisamment intégrées dans des parcours différenciés. La fidélisation au long cours de certains réservistes dépend avant tout de leur volontariat et disponibilité et non de leur expertise réelle. Cette linéarité des parcours empêche la constitution d'un noyau réellement en appui d'une mobilisation. En cas de crise, le système génère du volume théorique, mais peine à garantir des disponibilités réelles et des expertises immédiatement activables. À cela s'ajoute une permanence militaire sous-dimensionnée pour encadrer, former et activer les réservistes, ce qui limite mécaniquement leur employabilité au-delà de quelques dizaines de jours par an.

### **1.4 Les compétences critiques, angle mort du système de mobilisation**

Le point de fragilité le plus critique du système français de mobilisation concerne la mobilisation des compétences civiles. Les domaines décisifs du combat contemporain – cyberdéfense, télécommunications, énergie, infrastructures critiques, santé, maintenance industrielle lourde, intelligence artificielle – se trouvent majoritairement dans le secteur privé. Or, le système actuel n'organise ni l'accès prioritaire à ces talents, ni leur sécurisation en posture de crise. En l'absence de cadre national de contractualisation civilo-militaire, ces experts sont souvent les premiers indisponibles lorsque la situation se dégrade : leur emploi civil devient prioritaire pour assurer la continuité des services essentiels. Ce paradoxe d'éviction est particulièrement visible aux STADEF intermédiaires, précisément au moment où ces compétences devraient être mobilisées pour préparer la montée en puissance. Faute de cartographie fine, de pré-affectation et de mécanismes juridiques adaptés, l'armée de Terre ne peut garantir l'accès à ces savoir-faire dont dépend pourtant son efficacité opérationnelle. Cette fragilité structurelle révèle en creux la nécessité, pour les armées, d'internaliser une partie de ces compétences critiques, non pour se substituer durablement au monde civil, mais afin de sécuriser un noyau capacitaire autonome garantissant la continuité de l'action militaire lorsque l'accès aux expertises externes devient incertain ou concurrent.

Le sous-emploi des experts civils constitue aujourd'hui l'une des fragilités structurelles du système de mobilisation de l'armée de Terre. Alors même que la supériorité opérationnelle dépend de plus en plus de compétences rares, le modèle actuel ne permet pas d'en exploiter pleinement le potentiel. Cette limite ne résulte pas de dysfonctionnements ponctuels, mais d'un héritage doctrinal : la réserve a été historiquement conçue pour produire du renfort de masse, et non pour mobiliser des expertises différencierées. Dans la pratique, la logique d'affectation privilégie l'emploi des réservistes sur des postes génériques, le plus souvent indépendamment de leurs compétences civiles. Un expert disponible devient ainsi un renfort "consommable", tandis que son expertise, plus exigeante en cadrage, en accès et en préparation, reste inutilisée. Cette logique organisationnelle conduit à une dilution mécanique de la valeur ajoutée de la réserve.

Cette situation est aggravée par l'absence de demande structurée en expertise du côté des unités. Les besoins ne sont que rarement formalisés sous forme de postes missionnés, dotés d'objectifs, de livrables et d'un cadre d'emploi clair. À défaut de commande explicite et d'anticipation des prérequis (habilitations, systèmes d'information, environnement sécurisé), l'intégration des experts apparaît plus coûteuse que celle d'un renfort standard, ce qui décourage leur emploi. À cela s'ajoute un facteur culturel persistant : l'expert civil demeure souvent perçu comme un contributeur périphérique, moins "militaire", ce qui limite son intégration organique et sa fidélisation.

Enfin, la concurrence directe entre besoins civils et militaires renforce cette fragilité. En situation de tension, les experts sont souvent indispensables à la continuité économique, industrielle ou sanitaire, ce qui en fait paradoxalement les premiers indisponibles pour l'institution militaire. Faute de mécanismes juridiques et partenariaux robustes, l'armée de Terre ne peut garantir l'accès prioritaire à ces compétences au moment où elles seraient décisives. Ce sous-emploi des experts produit ainsi un triple effet négatif : un rendement opérationnel dégradé, une érosion de la fidélisation des profils à haute valeur ajoutée et une fragilisation de la relation avec les employeurs civils. Il révèle une limite centrale du modèle actuel : la

France dispose d'un vivier de compétences considérable, mais ne s'est pas encore dotée des instruments permettant de le transformer en profondeur stratégique réellement mobilisable.

### **1.5 Une gouvernance éclatée, frein structurel à la mobilisation**

Ces limites sont aggravées par une gouvernance fragmentée. La responsabilité de la mobilisation est dispersée entre de multiples acteurs – EMA, DRHT, FOT, régiments, EMZD, DSNJ, partenaires civils – sans qu'aucune autorité ne porte de bout en bout la doctrine de mobilisation, la planification par segments, la cartographie des compétences critiques et leur activation selon les scénarios STADDEF. Cette dispersion se traduit par un pilotage largement réactif, une complexité accrue des parcours pour les réservistes et une lenteur structurelle dans le déploiement des viviers experts. Les systèmes d'information, bien qu'en progrès, ne permettent pas encore une vision consolidée, actualisée et exploitable en temps réel des ressources mobilisables. Tant que la mobilisation ne relèvera pas d'une chaîne décisionnelle lisible et intégrée, elle restera dépendante des opportunités du temps de paix, et non des besoins stratégiques ; cette fragmentation se manifeste dès l'amont, le recrutement initial des réservistes étant largement conduit au niveau des régiments selon des logiques locales de volume et de disponibilité immédiate, au détriment d'une sélection orientée par les priorités capacitives et les besoins futurs de montée en puissance.

#### **Synthèse de la Première Partie :**

##### **Idée force 1 : La mobilisation repose sur un socle sociétal insuffisamment préparé**

La défense demeure perçue comme l'affaire des seuls professionnels, ce qui fragilise l'acceptabilité et l'anticipation d'un effort national prolongé. La réserve reste vue comme un engagement utile mais secondaire. Le futur service national militaire et volontaire constitue une opportunité structurante, encore insuffisamment intégrée à la doctrine de mobilisation.

##### **Idée force 2 : Le modèle est centré sur l'épaisseur, pas sur la profondeur**

La réserve est principalement employée pour soutenir l'effort permanent et la sécurité intérieure. Ce modèle ne permet pas de générer rapidement les compétences critiques, l'endurance et la profondeur nécessaires à une montée en puissance ou à un conflit de haute intensité.

##### **Idée force 3 : Une gestion RH en flux limite la réactivité**

Le système produit du volume théorique mais peu de disponibilité réelle. Les parcours sont linéaires, les compétences peu anticipées, et les viviers d'experts ne sont ni identifiés ni pré-activables en cas de crise.

##### **Idée force 4 : Les compétences critiques constituent la vulnérabilité centrale**

Les expertises décisives (cyber, énergie, SIC, santé, maintenance) sont majoritairement civiles et insuffisamment sécurisées. Les experts sont sous-employés, mal intégrés et souvent indisponibles en situation de crise, faute de mécanismes juridiques et partenariaux adaptés.

##### **Idée force 5 : Une gouvernance éclatée empêche l'anticipation**

La mobilisation est pilotée de manière fragmentée, sans chaîne claire ni vision consolidée des compétences mobilisables. Cette dispersion empêche la planification par scénarios et limite la capacité à changer d'échelle rapidement.

La France dispose d'une réserve utile, mais pas encore d'un système de mobilisation stratégique capable de produire simultanément masse, expertise et réactivité. Une refonte globale est désormais indispensable.

## **II- Analyse comparative des systèmes de mobilisation des pays alliés et transposabilité à l'armée de Terre française**

Pour repenser le système de mobilisation de l'armée de Terre, il est utile d'observer les modèles étrangers ayant déjà dû relever un défi similaire : mobiliser rapidement des effectifs significatifs tout en garantissant l'accès immédiat aux compétences militaires et technologiques dont dépend la supériorité opérationnelle. Les États-Unis offrent ainsi un modèle robuste d'intégration des experts civils au sein des forces, fondé sur des statuts dédiés, une articulation fluide avec le monde du travail et une activation graduée permettant d'absorber rapidement un choc stratégique. Israël démontre qu'une réserve profondément combinant viviers experts et masse mobilisable, constitue l'un des principaux ressorts d'une défense réactive. L'Ukraine illustre de manière concrète la nécessité d'organiser la mobilisation territoriale, de structurer l'engagement volontaire des citoyens et d'intégrer massivement des compétences civiles technologiques au combat moderne. À l'échelle européenne, la Suède incarne la capacité à réactiver la conscription et une défense totale en cohérence avec une stratégie de montée en puissance nationale, fondée sur la protection du territoire et la continuité des fonctions essentielles.

## 2.1 États-Unis : un modèle de réserve structurée, intégrée, adaptable, mobilisant civils et experts

Le système de mobilisation des États-Unis se distingue par l'ampleur et la structuration de sa composante réserve, laquelle joue un rôle central dans la posture de défense et la résilience nationale. Cette réserve est conçue comme une force permanente, flexible, mobilisable rapidement, et profondément intégrée au monde civil. Elle s'appuie sur un ensemble cohérent de statuts juridiques, structures organisationnelles et dispositifs d'incitation, permettant d'employer simultanément la masse disponible et l'expertise spécifique tirée du monde civil. La mobilisation des compétences s'appuie sur un écosystème civilo-militaire intégré dès le temps de paix, où industrie, innovation, universités et administrations fédérales sont considérées comme des composantes de la puissance militaire, et non comme des partenaires occasionnels. Cette intégration a été institutionnalisée pendant la Guerre froide, et prolongée par des instruments juridiques et budgétaires qui organisent la contribution de l'économie à la défense nationale. Le *Defense Production Act* (1950) confère au pouvoir exécutif des autorités étendues pour orienter l'industrie en soutien de la défense (priorisation des contrats, incitations à augmenter des capacités de production, accords volontaires avec l'industrie), ce qui illustre une logique de préparation structurelle plutôt que de réaction tardive<sup>4</sup>.

### a) La structure de l'US Army Reserve : un réservoir de compétences indispensable à la mobilisation

L'*US Army Reserve* (USAR) constitue aujourd'hui l'un des piliers essentiels de la mobilisation américaine, au point de représenter à elle seule près de 20 % de la *Total Army* avec un effectif de 175 800 hommes et femmes en 2025 répartis dans les cinquante États<sup>5</sup>. L'USAR fait pleinement partie des forces terrestres américaines, à égalité doctrinale avec l'active et la Garde nationale. L'USAR constitue le réservoir incontournable de compétences techniques nécessaires au déploiement et à la supériorité opérationnelle de l'US Army. Dans plusieurs domaines — comme le cyber, le renseignement civil et militaire (Civil Affairs), le commandement juridique (JAG Corps / LEGAD) — elle occupe même une position de leader, démontrant que la puissance militaire américaine repose autant sur l'expertise civile intégrée que sur les capacités de combat des unités actives.

Pour garantir cette disponibilité, la USAR repose sur une architecture statutaire tripartite permettant de calibrer finement le degré d'engagement des personnels selon les besoins capacitaires du moment. Les États-Unis ont instauré plusieurs niveaux d'engagement permettant d'adapter le degré de disponibilité, la spécialité et la nature de l'emploi militaire. La *Selected Reserve* constitue le vivier le plus immédiatement mobilisable, organisée en trois sous-ensembles :

- Les *Troop Program Units* (TPU) regroupent la majorité des réservistes servant selon un rythme régulier d'entraînement (39 jours de service annuel selon un rythme d'un week-end par mois et quinze jours en été<sup>6</sup>), ce qui en fait une force de masse immédiatement projetable, capable de renforcer les unités opérationnelles d'active dans les missions de combat, de soutien rapproché ou de protection du territoire ;
- Les *Individual Mobilization Augmentees* (IMA) constituent un vivier d'experts civils pré-affectés à des états-majors ou à des agences gouvernementales, dans des domaines critiques tels que le cyber, le juridique opérationnel, la logistique, le renseignement ou encore le soutien médical avancé. Les IMA constituent le pilier du segment expert : affectés nominalement à une unité d'emploi dès le temps de paix, ils peuvent être rappelés en 48 à 72 heures selon les besoins capacitaires. Ils garantissent une disponibilité immédiate de compétences critiques au profit du commandement ;
- Les *Active Guard Reserve* (AGR), regroupe des réservistes servant à temps plein au sein de l'institution militaire, chargés de fonctions clés en matière de commandement, de gestion territoriale, de formation et de ressources humaines, assurant ainsi la continuité de l'expertise entre active et réserve. Ils bénéficient des mêmes droits que l'active et garantissent un continuum d'expertise militaire de 16 000 personnes<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Congressional Research Service, *The Defense Production Act of 1950: History, Authorities, and Considerations for Congress* (Congress.gov), rappelant les autorités de priorisation des contrats, d'incitation à l'expansion de capacités et d'accords volontaires avec l'industrie. Lien URL: [The Defense Production Act of 1950: History, Authorities, and Considerations for Congress | Congress.gov | Library of Congress](#)

<sup>5</sup>FY2025 National Defense Authorization Act – *Reserve Component End-Strength*, tableau de fin d'exercice 2025 indiquant un effectif de 175 800 pour l'Army Reserve (USAR) dans les forces de réserve américaines. Lien URL : [FY2025 NDAA: Reserve Component End-Strength | Congress.gov | Library of Congress](#)

<sup>6</sup> RAND Corporation (2021) *Soldier Preferences and Retention Effects of Changes in Army Reserve Training Requirements*. Lien URL : [Soldier Preferences and Retention Effects of Changes in Army Reserve Training Requirements: An Exploration of Revealed and Stated Behavior](#)

<sup>7</sup> U.S. Army Reserve, *About the Army Reserve – Active Guard and Reserve (AGR) Program*. Lien URL: [https://www.usar.army.mil/About/Army-Reserve-Organization/Active-Guard-Reserve/](#)

À ces forces s'ajoute une *Individual Ready Reserve* (IRR) qui constituent un vivier du personnel de 70 000 personnes pouvant être appelé pour remplacer du personnel d'active ou servir dans des unités de réserve<sup>8</sup>. L'IRR occupe une place spécifique en tant que réservoir de main-d'œuvre déjà formée, composé d'anciens militaires de l'active ou de la Selected Reserve ayant achevé leur période de service sous contrat tout en restant soumis à une obligation de disponibilité. Par la loi, ces personnels pourraient être soumis à des entraînements réguliers, mais le Département de la Défense ne l'impose pas aujourd'hui, ce qui signifie que l'IRR constitue un vivier faiblement coûteux en temps de paix mais immédiatement utile en cas de crise. Les membres de l'IRR peuvent se porter volontaires pour des missions, de l'instruction ou des emplois en état-major, mais peuvent également être rappelés de manière obligatoire sous différents régimes juridiques : Full Mobilization, Partial Mobilization ou Reserve Emergency Call-up. Ce modèle illustre l'intérêt d'une réserve non employée au quotidien, mais immédiatement rappelable lorsque le besoin de montée en puissance survient, permettant ainsi aux États-Unis de bénéficier d'une profondeur RH stratégique tout en minimisant les coûts en période normale.

Une *Retired Reserve* regroupant des retraités mobilisables pour missions d'appui ou d'influence en fonction des besoins. La Retired Reserve représente une autre composante essentielle de la profondeur stratégique américaine, regroupant deux catégories de personnels : d'une part, les militaires de réserve — officiers comme engagés — percevant déjà une pension du fait de leur carrière passée en réserve ou en service actif ; d'autre part, ceux ayant acquis les droits à la retraite de la réserve mais n'étant pas encore en âge de percevoir leur solde (généralement avant 60 ans). Ils sont soumis à une obligation de rappel en cas de mobilisation totale, et certains peuvent également être réactivés dans le cadre d'une procédure exceptionnelle de rappel des retraités. Ce dispositif offre aux forces américaines la possibilité de mobiliser des cadres et des spécialistes hautement qualifiés tout en limitant le coût d'entretien en temps de paix. La Retired Reserve constitue ainsi un sursaut capacitaire planifié, utile en cas de crise militaire majeure.

La logique de formation et de maintien en condition opérationnelle répond d'ailleurs à un objectif explicite de réactivité : grâce à un cursus régulier d'entraînement et à une fidélité élevée des personnels, l'USAR peut déployer instantanément près de 20 % de ses effectifs, constituant ainsi une véritable force de réactivité, activable en moins de 72 heures selon le niveau d'alerte.

#### b) Le Commandement de l'US Army Reserve

Le commandement de l'USAR repose sur une organisation duale particulièrement structurée, portée actuellement par le Lieutenant General Robert D. Harter, qui exerce une double responsabilité : il est à la fois Chief of the Army Reserve au sein de l'Office of the Chief of Army Reserve (OCAR), et Commanding General de l'Army Reserve Command (ARC). À ce titre, il dispose d'un État-major stratégique d'environ 200 personnels au sein de l'OCAR, directement intégré dans les plus hautes instances de gouvernance militaire et politique américaines : il siège à l'EMAT, conseille le Chief of Staff of the Army ainsi que le Secretary of the Army, et rend régulièrement compte devant le Congrès des enjeux capacitaires concernant la réserve. En parallèle, il commande l'Army Reserve Command, qui regroupe près de 1 200 personnels et partage ses infrastructures avec FORSCOM (Forces Command) et le CFT (Centre de transformation des forces américaines), ce qui illustre l'intégration très étroite de la réserve dans la planification des opérations et des transformations de l'Armée de Terre.

Ce dispositif bicéphale garantit une complémentarité claire des responsabilités : l'OCAR porte la vision stratégique de la réserve dans un horizon supérieur à douze mois, en traitant notamment des ressources, des évolutions doctrinales, du lien avec les entreprises et de la capacité à soutenir une montée en puissance nationale. À l'inverse, l'ARC concentre sa mission sur l'emploi opérationnel à court terme, sur un horizon de 0 à 12 mois, visant à préparer et à fournir les capacités nécessaires aux *Combatant Commands* (COCOMs) et à soutenir les forces engagées. Ainsi, l'ARC rend compte directement à FORSCOM, responsable de la génération et de l'entraînement des forces de l'armée de terre, ce qui permet une chaîne de commandement opérationnelle fluide et réactive, alignée sur les demandes concrètes des théâtres d'opérations ou des commandements interarmées régionaux.

#### c) Préparation opérationnelle et mobilisation : un continuum d'emploi garantissant la réactivité

La préparation opérationnelle de la réserve américaine s'inscrit pleinement dans la logique d'entraînement globale de l'US Army et suit désormais le cycle ReARMM (*Regionally Aligned Readiness and Modernization Model*)<sup>9</sup> sur cinq ans,

<sup>8</sup> U.S. Army Reserve, *Force Composition – Army Reserve*, page officielle du US Army Reserve Command. Lien URL: <https://www.usar.army.mil/Commands/US-Army-Reserve-Command/About-Us/Force-Composition/>

<sup>9</sup> *Regionally Aligned Readiness and Modernization Model (ReARMM)* : modèle de cycle de vie des unités de l'US Army alignant préparation, modernisation et mission à travers des phases successives. ReARMM a été développé pour équilibrer les besoins de préparation opérationnelle et de

comprenant successivement une année de modernisation, trois années orientées vers la montée en puissance opérationnelle, puis une année pour le déploiement. Les périodes d'activité mensuelle, appelées *battle assemblies*, sont conduites localement afin de maintenir une bonne compatibilité avec la vie professionnelle ; les réservistes servent ainsi dans des unités situées le plus souvent à moins de 80 kilomètres de leur domicile, limitant la friction avec leurs engagements civils. Les 15 jours d'activités annuelles en été permettent quant à eux d'organiser des exercices collectifs de plus grande amplitude dans des centres nationaux dédiés.

Afin de structurer cette montée en puissance, l'USR dispose d'un commandement spécifique, le 84th Training Command, implanté à Fort Knox, qui assure la planification et la coordination des activités de formation. Ce commandement permanent pilote notamment les *Warrior Exercises* (WAREX) et les *Combat Support Training Exercises* (CSTX). L'innovation constitue un second pilier de ce modèle d'entraînement : un commandement dédié, le 75th Innovation Command, capitalise sur les expertises civiles des réservistes pour accélérer le développement de solutions opérationnelles, en lien direct avec des partenaires technologiques et industriels.

Sur le plan de la mobilisation et du déploiement, le système américain se distingue par une capacité d'activation à la fois automatique et volontaire. En situation de mobilisation totale, le réserviste peut être rappelé sans consentement individuel ; en régime courant, il a la possibilité de candidater volontairement à partir d'une base de données recensant l'intégralité des postes disponibles en opérations extérieures. Le processus est piloté par les *Combatant Commands* (COCOMs). Ceux-ci expriment leurs besoins deux ans avant l'échéance auprès du Joint Staff, qui les transmet à FORSCOM, lequel sollicite alors l'Army Reserve Command ; la 1st Army met ensuite en œuvre la mobilisation. Pour faciliter ce dialogue, chaque COCOM s'appuie sur une *Army Reserve Engagement Cell* (AREC), cellule d'expertise dédiée à l'emploi des réservistes dans les missions du commandement concerné.

Trois fois par an, une conférence de génération de forces (*Multi-Component Joint Assessment Conference* – MCJAC) réunit les commandements organiques, les structures de préparation opérationnelle et les capacités de soutien, afin de confirmer les unités ou individus engagés.

En dehors des opérations extérieures, l'USR peut également être déployée sur le territoire national, soit dans le cadre de missions d'urgence relevant du *Defense Support to Civil Authorities* (DSCA) (par exemple pour l'accueil de 78 000 réfugiés afghans après 2021), soit dans le cadre de missions planifiées au profit des communautés locales (*Innovative Readiness Training* – IRT), notamment dans les domaines de l'ingénierie, du génie civil et du soutien médical, financées par le budget du Department of Defense.

d) Le modèle américain : un système avancé d'intégration des compétences civiles au profit de la mobilisation grâce à des passerelles civilo-militaires systématisées et protectrices

Le système américain repose sur une architecture RH dans laquelle les réservistes spécialisés ne sont jamais utilisés comme une main-d'œuvre générique, mais sont affectés à des fonctions précises, documentées dans les systèmes d'information militaires. Chaque expert est rattaché à une mission organique spécifique, au profit d'une unité ou d'une agence, ce qui garantit la pleine valorisation de ses compétences professionnelles dans le cadre militaire. Le parcours du réserviste américain est modulaire et réversible, permettant d'alterner les phases à forte activité civile et les périodes d'engagement opérationnel sans aucune perte de qualification.

*Un écosystème civilo-militaire fondé sur un continuum sciences-industrie-armées*

L'écosystème civilo-militaire américain est articulé autour de quatre piliers interdépendants : les forces armées (active, réserve, National Guard), l'industrie de défense et les grandes entreprises technologiques, les universités et centres de recherche et les agences fédérales de financement et d'innovation. Les partenariats américains reposent sur des engagements réciproques formalisés, inscrits dans des contrats fédéraux, des programmes de recherche et développement et des mécanismes de financement pérennes.

C'est notamment le cas pour :

- *Defense Innovation Unit* (DIU) : interface directe entre le Pentagone et les entreprises technologiques (Google, Palantir, Microsoft, Anduril, SpaceX etc..).
- DARPA : financement de projets de rupture portés majoritairement par des civils, universitaires ou industriels, dont les résultats irriguent directement les forces.

- *Federally Funded Research and Development Centers* (FFRDC) : structures hybrides (MITRE, RAND, Lincoln Lab) travaillant exclusivement pour la défense avec des personnels civils intégrés aux plans capacitaires<sup>10</sup>.

Pendant la Guerre froide, les États-Unis ont institutionnalisé une relation organique entre défense et recherche scientifique civil qui se traduit par le financement massif de la recherche universitaire par le DoD, la création de laboratoires universitaires travaillant quasi exclusivement pour la défense et l'émergence de centres hybrides associant civils et militaires (MIT Lincoln Laboratory, RAND Corporation, Johns Hopkins Applied Physics Laboratory) qui sont devenus des extensions intellectuelles du Pentagone, tout en restant juridiquement civiles.

#### *Mobiliser l'expert sans casser sa carrière : la protection juridique comme condition de disponibilité*

La capacité américaine à mobiliser efficacement ses experts repose sur un corpus juridique très structuré, qui sécurise la carrière civile du réserviste et donc sa disponibilité opérationnelle. La pierre angulaire de ce dispositif est la loi USERRA (*Uniformed Services Employment and Reemployment Rights Act*), qui interdit strictement toute forme de discrimination professionnelle liée au statut militaire et garantit un droit total à la réintégration dans un emploi équivalent, quelle que soit la durée de l'absence. Cette réintégration ne protège pas seulement le poste du réserviste : elle intègre aussi le maintien et la progression des droits de carrière (ancienneté, retraite, évolution professionnelle).

Ce socle législatif est prolongé par une agence dédiée du DoD américain : *l'Employer Support of the Guard and Reserve* (ESGR). Depuis 1972, elle agit comme une interface structurante entre le monde militaire et l'écosystème économique. L'ESGR accompagne les employeurs dans l'application de USERRA, propose la signature d'engagements formels de soutien et valorise publiquement les entreprises exemplaires à travers des distinctions officielles telles que le *Patriot Award* ou la *Seven Seals Award*.

En complément, les réservistes activés bénéficient du Service Members Civil Relief Act (SCRA), qui leur octroie des protections élargies liées à leur statut de militaire en service actif : plafonnement des taux d'intérêt sur les dettes antérieures, protection contre les expulsions, gel des saisies et des pénalités fiscales ou encore maintien d'assurances et de contrats essentiels. Ces mesures évitent que le passage en service actif ne conduise à un risque économique ou social pour le réserviste et sa famille.

#### *Des incitations financières et sociales : rendre l'engagement rationnel et compétitif*

Les États-Unis anticipent l'impact industriel des mobilisations : la montée en puissance des réservistes est planifiée dans le cycle budgétaire du DoD, offrant une visibilité financière aux entreprises et aux individus concernés. Certains États compensent même le différentiel de rémunération lorsque les périodes militaires affectent les revenus civils, réduisant ainsi les effets d'éviction économique.

En matière de valorisation des compétences, l'armée américaine opère une reconnaissance immédiate des qualifications civiles telles qu'elles existent. Plusieurs programmes d'accès accéléré facilitent l'intégration dans les spécialités critiques :

- l'ACASP (*Army Civilian Acquired Skills Program*), permettant à un expert civil d'intégrer directement une fonction militaire en limitant les formations redondantes ;
- le *Direct Commission Program*, qui recrute directement des officiers experts dans les champs les plus pointus (cyber, légal, médical, ingénierie) ;
- la plateforme *GigEagle*, proposant des missions courtes et parfois en télé-engagement, particulièrement dans les domaines de pointe.

Les incitations américaines ne se limitent pas à la solde du temps servi : elles combinent rémunération, couverture santé, dispositifs éducatifs et avantages de long terme.

Aux États-Unis, les réservistes perçoivent une rémunération (*Drill Pay*) même lorsqu'ils servent à temps partiel selon une grille directement indexée sur la solde de base de l'active et modulée par le grade et l'ancienneté. Une période de drill correspond à une plage de quatre heures, et l'indemnité associée est calculée à raison de 1/30e de la solde mensuelle de base par période<sup>11</sup>. Ce système garantit une rémunération directe pour le temps effectivement servi, ce qui n'est pas toujours présent dans les systèmes où l'engagement n'est pas rémunéré en dehors de la solde fixe.

<sup>10</sup> U.S. Congress, Congressional Research Service, *Federally Funded Research and Development Centers (FFRDCs): Background and Issues for Congress*, définition et rôle des FFRDCs soutenant les missions gouvernementales de R&D, et Master Government List maintained by NSF. [Federally Funded Research and Development Centers \(FFRDCs\): Background and Issues for Congress | Congress.gov | Library of Congress](#)

<sup>11</sup> U.S. Code, 37 U.S.C. § 206 (« Pay for inactive-duty training ») : principe de rémunération d'une période d'instruction à hauteur de 1/30e de la solde mensuelle de base (consulté en 2025).

En parallèle, la couverture santé des réservistes via TRICARE Reserve Select constitue un levier social majeur<sup>12</sup>. Le Montgomery GI Bill – Selected Reserve (MGIB-SR) illustre une logique de fidélisation par l'éducation : le Département des Anciens Combattants publie les montants mensuels et les règles, avec une actualisation annuelle ; au 1er octobre 2025, le taux plein mensuel annoncé est de 493 dollars<sup>13</sup>. Le MGIB-SR offre également jusqu'à 36 mois de prestations éducatives pour les obligations de six ans dans la réserve<sup>14</sup>. Ces dispositifs éducatifs sont perçus comme des instruments de mobilisation et de fidélisation forts, car ils représentent une valeur monétaire directe et une plus-value professionnelle significative.

#### *Le ROTC : un levier structurant d'intégration civilo-militaire dès la formation supérieure*

Au-delà des protections juridiques et des incitations financières accordées aux réservistes déjà insérés dans la vie professionnelle, le modèle américain repose sur un dispositif amont déterminant : le *Reserve Officers' Training Corps* (ROTC). Ce programme constitue l'un des principaux viviers de formation des officiers américains, tant pour l'active que pour la réserve, et repose sur un partenariat institutionnalisé entre les forces armées et les universités. Le ROTC permet à des étudiants de suivre un cursus universitaire civil tout en recevant une formation militaire progressive, en contrepartie d'un engagement futur au service des forces armées. Dans un système où le coût des études supérieures est élevé, le soutien financier apporté par les armées (bourses couvrant tout ou partie des frais de scolarité, allocation mensuelle, prise en charge de certains frais de vie étudiante) constitue une incitation extrêmement puissante à l'engagement. Selon une étude de la RAND Corporation<sup>15</sup>, le ROTC représente une source majeure de production d'officiers, en particulier pour la réserve, et joue un rôle clé dans l'acceptabilité sociale de l'engagement militaire au sein des élites éduquées. Il contribue à diffuser durablement une culture de défense au sein des universités et, par ricochet, dans les entreprises qui recrutent ensuite ces diplômés. Cette dynamique explique en partie pourquoi le monde économique américain accepte plus facilement l'absence temporaire de salariés mobilisés : une proportion significative de cadres, d'ingénieurs et de managers a elle-même bénéficié d'un financement militaire de ses études et demeure liée par un engagement de réserve. L'intégration précoce de la défense dans les parcours de formation d'excellence constitue un élément majeur dans la constitution d'un vivier d'élites civiles déjà acculturées aux obligations de la réserve.

Outre la solde et l'éducation, plusieurs autres incitations existent :

- Assurance vie et autres protections financières : les réservistes ont accès à des produits comme le *Service members' Group Life Insurance* (SGLI), offrant des couvertures de plusieurs centaines de milliers de dollars pour eux et des options pour leurs familles à des coûts très bas<sup>16</sup>.
- Avantages liés au logement : après un certain nombre d'années de service (6 ans dans la Selected Reserve), les réservistes peuvent être éligibles à des prêts garantis par le Département des Anciens Combattants (VA home loans), permettant d'acheter une maison avec des conditions de financement favorables<sup>17</sup>.
- Plan d'épargne retraite et investissements : l'accès au Thrift Savings Plan (TSP) offre une enveloppe d'épargne retraite avantageuse avec des contributions fiscales différées et des options d'investissement<sup>18</sup>.

Les forces américaines proposent des bonus financiers à l'engagement<sup>19</sup> (*Enlistment Bonuses*) pour attirer des profils disposant de compétences rares ou immédiatement exploitables. Ces bonus ne sont pas uniformes : ils varient selon la spécialité, le niveau de qualification, la durée d'engagement contractuel et le besoin capacitaire du moment. Pour les réservistes, les montants peuvent atteindre 20 000 à 40 000 dollars pour un engagement de six ans dans certaines spécialités critiques. Dans le domaine cyber, du renseignement, des systèmes d'information ou de la maintenance avancée, ces bonus sont régulièrement revalorisés afin de rester compétitifs face au marché civil. Ces incitations sont versées selon des modalités progressives : une part à l'entrée en service, puis des tranches conditionnées au maintien en poste et à la disponibilité effective. Ce mécanisme permet de lier l'incitation financière à la fidélisation, et non au seul recrutement.

<sup>12</sup> TRICARE, informations officielles sur TRICARE Reserve Select (primes et éligibilité). Lien URL : [TRICARE Reserve Select Monthly Premiums | TRICARE](https://www.tricare.mil/Programs/Reserve-Select)

<sup>13</sup> U.S. Department of Veterans Affairs, *Montgomery GI Bill Selected Reserve (Chapter 1606) Rates*, taux effectifs à compter du 1er octobre 2025 (493 \$/mois à taux plein)

<sup>14</sup> U.S. Army Reserve, "Educational Benefits", page présentant les avantages éducatifs offerts aux réservistes de l'US Army Reserve (bourses, aides à la formation, équivalences ou reconnaissances de compétences). Lien URL : [https://www.usar.army.mil/Educational-Benefits/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.usar.army.mil/Educational-Benefits/?utm_source=chatgpt.com)

<sup>15</sup> RAND Corporation, *The Reserve Officers' Training Corps (ROTC): Background and Issues for Congress*, Research Report RR-1501, 2016. Lien URL : [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1501.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1501.html)

<sup>16</sup> The Reserve Force, "Reserve Benefits", page présentant les prestations des réservistes (indemnités, couverture santé, protections juridiques et avantages sociaux) dans le cadre du service de réserve aux États-Unis. Lien URL : [https://www.thereserveforce.com/all/reserve-benefits/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.thereserveforce.com/all/reserve-benefits/?utm_source=chatgpt.com)

<sup>17</sup> The Reserve Force, "Reserve Benefits", op. cit.

<sup>18</sup> The Reserve Force, "Reserve Benefits", op. cit.

<sup>19</sup> Military OneSource, "Guard and Reserves", guide des ressources et du mode de vie des réservistes au sein de la Garde nationale et des réserves américaines. Lien URL : [https://www.militaryonesource.mil/resources/millife-guides/guard-and-reserves/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.militaryonesource.mil/resources/millife-guides/guard-and-reserves/?utm_source=chatgpt.com)

Au-delà de l'entrée dans la réserve, le système américain investit fortement dans la rétention des experts, considérée comme plus critique encore que leur recrutement initial. Les *Selective Retention Bonuses* (SRB) sont attribués aux réservistes disposant d'une expertise devenue stratégique et dont la perte créera une rupture capacitaire. Dans le cyber, le renseignement technique, l'ingénierie système ou la maintenance de matériels complexes, ces bonus peuvent représenter 10 000 à 25 000 dollars supplémentaires pour un renouvellement de contrat de trois à six ans<sup>20</sup>. Ils sont souvent combinés à une réduction des contraintes non essentielles (souplesse dans la planification, affectations ciblées, limitation des tâches non spécialisées). Cette logique répond à un constat simple : le coût de remplacement d'un expert est largement supérieur au coût de sa fidélisation, surtout dans un contexte de concurrence extrême avec le secteur privé.

Le système américain distingue clairement la fonction occupée du niveau de compétence détenu. Certains réservistes perçoivent des primes spécifiques (*Skill Pay*) liées non pas à leur temps de service, mais à la détention de qualifications rares et certifiées. Dans le domaine cyber, par exemple, des primes mensuelles peuvent être versées aux personnels détenant des certifications reconnues (CISSP, CEH, CISM, certifications NSA ou DoD spécifiques). Ces primes peuvent représenter plusieurs centaines de dollars par mois, cumulables avec la solde de réserve. Des dispositifs analogues existent pour les linguistes de haut niveau, les spécialistes du renseignement électromagnétique ou certains ingénieurs. Cette approche reconnaît explicitement que la valeur militaire de l'expert réside dans son capital de compétences, et non uniquement dans sa disponibilité physique ou sa capacité à servir en unité conventionnelle.

Ce qui distingue fondamentalement le modèle américain est l'acceptation politique et doctrinale d'une différenciation forte entre réservistes. Tous n'ont pas les mêmes obligations, les mêmes parcours, ni les mêmes incitations. Cette différenciation est pilotée de manière centralisée, sur la base d'analyses capacitaires régulières, et ajustée en fonction des menaces et de la concurrence du marché civil. Ainsi, un réserviste expert peut être mieux rémunéré, moins souvent mobilisé physiquement, mais considéré comme plus critique qu'un renfort conventionnel. Cette hiérarchisation assumée permet de sécuriser l'accès aux compétences clés, même lorsque celles-ci demeurent majoritairement employées dans le civil.

## **2.2 Israël : un système de mobilisation fondé sur une réserve de masse, fortement segmentée par domaines de compétences et intimement imbriquée au monde civil**

Le système de mobilisation israélien se distingue par l'imbrication très étroite entre conscription, service actif et réserve, au point de faire de presque chaque citoyen un acteur potentiel de la défense nationale. La conscription est obligatoire pour la majorité des jeunes israéliens à 18 ans (environ 3 ans pour les hommes, 2 ans pour les femmes), avec des exemptions partielles pour certains publics (Arabes israéliens musulmans, une grande partie des ultra-orthodoxes), même si ces exemptions font aujourd'hui l'objet d'un débat politique et juridique intense.

À l'issue de ce service initial, les conscrits basculent quasi automatiquement dans la réserve, en conservant leur spécialité, leur unité d'appartenance et, le plus souvent, leur chaîne hiérarchique. La réserve est un prolongement organique de l'armée d'active : sur environ 586 000 militaires mobilisables, près de 425 000 sont des réservistes, soit plus de 70 % du volume militaire du pays<sup>21</sup>.

### a) Une architecture de mobilisation combinant conscription de masse et réserve organisée

Le système israélien repose sur quatre étages : la conscription, l'armée d'active, la réserve organisée et, en arrière-plan, un ensemble de dispositifs civils de soutien et de résistance. La conscription fournit la masse : chaque cohorte produit des milliers de fantassins, de tankistes, d'artilleurs, de logisticiens, mais aussi des spécialistes (techniciens, linguistes, programmeurs, analystes renseignement). Ce vivier alimente directement les unités d'active, mais constitue déjà le socle d'une future réserve, car la plupart des conscrits savent qu'ils seront rappelés régulièrement jusqu'à environ 40 ans (et au-delà sur la base du volontariat).

Après le service obligatoire, la réserve se déploie dans un système très structuré : chaque réserviste est rattaché à une unité précise (brigade, bataillon, compagnie), avec laquelle il effectue des périodes d'entraînement et, de plus en plus, des engagements opérationnels prolongés. Avant la guerre entamée en 2023, les schémas classiques prévoyaient un rappel d'environ une semaine par an, complété depuis 2020 par quelques jours supplémentaires d'entraînement ; depuis octobre 2023, ces rappels ont pris une ampleur exceptionnelle, certains réservistes cumulant près de 350 jours de service sur deux ans, soit un jour sur deux en uniforme. Cette densité de service illustre le fait que de nombreuses unités de l'armée de Terre

<sup>20</sup> U.S. Army Reserve Selected Reserve Incentive Program (SRIP) OneSheet et politiques SRIP. Lien URL: [SRIP-ONESHEET-2023-09-13\\_redesign.pdf](https://www.acq.osd.mil/scr/scr/documents/2023/09/13/SRIP-ONESHEET-2023-09-13_redesign.pdf)

<sup>21</sup> International Institute for Strategic Studies (IISS), *The Military Balance*, édition 2025

israélienne sont aujourd’hui armées quasi exclusivement par des réservistes, en particulier dans les brigades de manœuvre et certaines unités territoriales.

La mobilisation, elle, est encadrée par une loi spécifique sur le service de réserve, qui organise l’appel, la durée, les exemptions, mais laisse à l’exécutif une grande latitude d’action en cas d’urgence nationale. En pratique, le ministère de la Défense a pu mobiliser 300 000 réservistes en 48 heures après les attaques du 7 octobre 2023, puis 60 000 supplémentaires à l’été 2025, sans vote préalable de la Knesset<sup>22</sup>. L’alerte repose sur une logistique numérisée : SMS, mails, plateformes sécurisées de confirmation, suivi automatisé des réponses, puis contacts téléphoniques par les unités.

b) Une réserve structurée par domaines de compétences : de la masse combattante aux élites technologiques

La force du modèle israélien réside également dans sa segmentation fine par domaines de compétences. On distingue, schématiquement, trois grands ensembles : les unités de combat de réserve (brigades blindées, d’infanterie, de parachutistes), les unités de soutien et de protection territoriale, et un ensemble d’unités spécialisées à très forte valeur technologique. Cette segmentation permet de jouer simultanément sur l’épaisseur et sur la profondeur.

Les unités de combat de réserve constituent l’ossature des engagements terrestres de haute intensité. Elles sont composées pour l’essentiel d’anciens conscrits qui réintègrent, lors des rappels, la même unité, souvent au même niveau de responsabilité. Cette continuité renforce la cohésion, la confiance mutuelle et la maîtrise des procédures : les réservistes connaissent leur terrain, leurs matériels et leur chaîne de commandement.

Après octobre 2023, ce modèle a permis de reconstituer ou de créer de nouvelles unités blindées de réserve, comme la « Phoenix Unit », armée avec des chars Merkava initialement destinés à l’export, en s’appuyant sur des cadres issus de la réserve. À côté de ces unités de manœuvre, une partie significative de la réserve est affectée à des missions territoriales : défense de localités, protection de sites sensibles, renforcement des communautés proches des frontières. Les « kitot konenout » (sections d’auto-défense) ont connu une expansion spectaculaire : de 83 unités avant le 7 octobre à près de 800 fin 2023<sup>23</sup>, intégrant des réservistes et des civils armés, contribuant à transformer certains villages en points d’appui intégrés à la défense nationale.

Surtout, le modèle israélien se singularise par une réserve fortement structurée par domaine de compétences technologiques. Des unités comme l’Unité 8200 (renseignement et cyber), l’Unité 81 (ingénierie critique et technologies opérationnelles) ou Mamram (génie logiciel et systèmes d’information) sont devenues des viviers d’élites technologiques. Les unités technologiques israéliennes forment dès le service initial des conscrits à des compétences de très haut niveau (cyber, renseignement technique, C4ISR, algorithmique, développement logiciel, guerre électronique). Cette formation, entièrement prise en charge par l’institution militaire, constitue un véritable premier cycle de carrière, et non une parenthèse. À l’issue du service actif, ces profils basculent dans la réserve sans rupture de spécialité tout en intégrant l’écosystème civil de la high-tech, des start-ups et de la recherche.

La réserve technologique israélienne fonctionne ainsi comme un réseau de R&D duale : en temps de paix, les compétences militaires irriguent l’innovation civile et la BITD ; en temps de crise, ces experts sont rappelés rapidement pour renforcer les centres de commandement, adapter des capacités existantes ou conduire des opérations cyber. Ce modèle, comparable à la logique américaine, repose sur un principe central : la carrière civile accroît la valeur militaire. Le service militaire devient un investissement stratégique de long terme, au bénéfice simultané des armées, de l’industrie de défense et de la supériorité opérationnelle nationale.

c) Un commandement dédié, une protection professionnelle forte et un pacte civique assumé

La gestion de cette réserve de masse, très segmentée, a conduit Tsahal à se doter d’une chaîne de commandement dédiée – désignée comme le « corps des forces de réserve » – chargée de la planification des rappels, de l’entraînement, de la gestion RH et de l’interface avec le gouvernement et la sécurité sociale. Ce commandement est confronté à un double défi : répondre aux besoins opérationnels immédiats d’une armée engagée sur plusieurs fronts, tout en préservant l’endurance d’un vivier de réservistes soumis à des sollicitations croissantes.

<sup>22</sup> Taub Center for Social Policy Studies in Israel, *The October 7, 2023 War and Its Impact on Israel’s Society and Economy*. Lien URL : [War-ENG-2023.pdf](#)

<sup>23</sup> A. Jankowski et al., *Civilian Resistance as a Cornerstone of National Resilience*, Journal of Military Studies (PDF). Lien URL : [mz-40-2-1\\_rakov\\_fainberg \(1\).pdf](#)

Pour maintenir la mobilisation dans la durée, Israël a construit un dispositif de protection professionnelle et financière très complet. Lorsqu'un salarié est convoqué pour la réserve, il a l'obligation légale de s'y présenter ; son employeur, lui, est tenu de le considérer comme présent au travail, sans lui retirer de congés ni de droits sociaux. Le salaire est maintenu, puis totalement remboursé à l'employeur par la sécurité sociale sur présentation d'un certificat militaire ; les cotisations retraite et l'assurance maladie se poursuivent. Le montant versé au réserviste dépend de son salaire civil (et non de son grade), auquel s'ajoute un « bonus » calculé en fonction de la dangerosité, de la technicité ou de la durée de la mission, ainsi que d'éventuelles indemnités de déplacement, logement ou repas, directement versées par le ministère de la Défense. Un salaire minimum de réserviste a été instauré, relevé en 2024, qui permet de solliciter un complément auprès de la sécurité sociale si leurs revenus habituels sont inférieurs à ce plancher. Une commission spéciale peut arbitrer les conflits entre employeurs et armée en cas de difficultés majeures ; les convocations peuvent être aménagées ou annulées au cas par cas par les bataillons. Ce système, coûteux, neutralise toutefois en grande partie les effets d'éviction professionnelle, ce qui est un facteur déterminant de la fidélité des réservistes, en particulier des experts à haute valeur ajoutée.

d) Mobilisation des talents technologiques et symbiose public–privé : un écosystème de défense–innovation

Israël constitue enfin un cas d'école d'intégration des élites technologiques civiles au sein de la défense nationale. Le pays a développé un véritable écosystème de défense–innovation, articulant Tsahal, l'Agence nationale de cybersécurité, les universités d'élite et un tissu dense d'entreprises technologiques. Les unités technologiques de l'armée jouent le rôle de « pépinières » : elles sélectionnent très tôt les meilleurs profils scientifiques, les forment sur des thématiques opérationnelles concrètes, puis les laissent irriguer le secteur privé au terme de leur service, tout en conservant un lien organique via la réserve. L'Unité 8200, l'Unité 81 ou Mamram, par exemple, ont produit un grand nombre de fondateurs de start-ups et de cadres de la high-tech israélienne ; en retour, ces experts, désormais insérés dans des écosystèmes d'innovation privés, restent mobilisables pour des projets confidentiels, des opérations spéciales ou des programmes de R&D duale.

Contrairement à de nombreux pays occidentaux, Israël identifie les compétences critiques avant même l'entrée en service militaire. Dès le lycée, les élèves passent des batteries de tests cognitifs, mathématiques, linguistiques et psychotechniques. Ces données alimentent les bases de recrutement des Forces de défense israéliennes (IDF). Chaque année, sur une classe d'âge d'environ 130 000 jeunes, seuls quelques milliers sont orientés vers les unités technologiques et de renseignement de très haut niveau.

L'unité 8200 est l'exemple le plus emblématique de cette perméabilité. Elle concentre : le renseignement d'origine électromagnétique (SIGINT), la cybersécurité offensive et défensive, l'analyse de données massives, le développement d'outils logiciels avancés et l'IA appliquée au renseignement et aux opérations. Pendant leur service, les conscrits et réservistes de 8200 acquièrent en quelques années : des compétences techniques ; une culture de l'innovation rapide, du prototypage et de l'adaptation en temps réel ; une capacité à travailler sous contrainte opérationnelle extrême, avec des enjeux stratégiques immédiats. Cette formation est entièrement prise en charge par l'institution militaire, sans coût pour l'individu, mais avec un retour sur investissement massif pour l'Etat.

La perméabilité civil-militaire se matérialise surtout après le service actif, lorsque les anciens membres de ces unités rejoignent le secteur civil. En Israël, être ancien de l'unité 8200 constitue un signal de compétence immédiatement reconnu par les employeurs et un critère de recrutement prioritaire dans les startups, les fonds d'investissement et les grandes entreprises technologiques. Plusieurs entreprises majeures (Check Point, Palo Alto Networks, NSO Group, Waze, Mobileye, Wix) ont été fondées ou dirigées par d'anciens membres de ces unités.

La perméabilité ne s'arrête pas à la fin du service actif. Les anciens membres de 8200 restent réservistes pendant de nombreuses années, souvent jusqu'à 40–45 ans, avec : des périodes de rappel régulières ; une participation directe à des opérations cyber ou de renseignement et une mobilisation extrêmement rapide en cas de crise majeure. C'est là un point clé : l'armée israélienne n'a pas besoin de tout développer en interne, car elle bénéficie en permanence d'un retour de compétences depuis le civil vers le militaire.

Ce modèle repose sur une logique assumée de « double parcours » : la carrière civile est censée augmenter la valeur militaire de l'individu. Les experts conservent leur habilitation, leurs accès classifiés et une affectation nominative dans une mission étatique, même lorsqu'ils occupent des fonctions à haute responsabilité dans le secteur privé. Les obligations de réserve sont modulées – intensifiées ou allégées – en fonction de l'évolution de la carrière, mais le lien n'est jamais rompu.

Le modèle israélien offre plusieurs enseignements directement exploitables : la valeur d'une réserve conçue comme continuum structuré entre service initial et engagement ultérieur ; l'intérêt d'une segmentation explicite par domaines de compétences, notamment technologiques ; l'importance d'un cadre juridique et financier protecteur pour sécuriser

l'engagement des experts ; et, enfin, le rôle structurant d'un écosystème public–privé organisé autour de la défense, où la mobilisation des compétences n'est pas vue comme une charge, mais comme un investissement commun dans la sécurité et l'innovation nationales.

### **2.3 Ukraine : un système de mobilisation territorialisé, hybride, intégrant très vite volontaires, réservistes et experts civils dans la chaîne opérationnelle**

Le système de mobilisation ukrainien constitue un cas d'usage de ce que peut être une mobilisation partiellement improvisée mais rendue efficace par la combinaison de trois leviers : une défense territoriale structurée, une intégration très rapide de civils et de volontaires dans la chaîne opérationnelle, et une mise à contribution directe des expertises technologiques de la société. Héritière d'un modèle soviétique de « nation en armes » fondé sur la conscription de masse et des stocks importants d'équipements, l'Ukraine avait, dans les années 2000, engagé une transition vers une logique plus occidentale de forces professionnelles appuyées sur une réserve limitée et qualifiée. Les chocs stratégiques de 2014 puis de 2022 ont brutalement interrompu cette trajectoire et contraint le pays à réactiver une mobilisation de masse, largement territorialisée. Celle-ci ne résulte toutefois pas d'une planification étatique aboutie, mais d'une hybridation largement émergente, dans laquelle l'engagement volontaire des citoyens, l'initiative locale, les réseaux civils et l'innovation technologique ont précédé l'organisation institutionnelle. Dans un premier temps, l'État et les forces armées ont principalement accompagné, encadré et validé a posteriori des dynamiques venues du terrain : constitution de bataillons volontaires, intégration d'experts civils, mobilisation de collectifs technologiques, logistiques ou industriels. Ce n'est que progressivement que ces pratiques ont été consolidées juridiquement et doctrinalement, notamment à travers la structuration des Forces de défense territoriale et l'intégration de l'innovation duale dans l'effort de guerre. L'expérience ukrainienne illustre ainsi un modèle de mobilisation hybride, fondé moins sur une architecture préexistante que sur la capacité de l'État à absorber rapidement, légitimer et coordonner des formes d'engagement civilo-militaires nées de l'urgence stratégique.

#### **a) 2014 : le retour de la masse, le système des volontaires**

Les forces armées ukrainiennes se sont retrouvées surprises par la confrontation avec les forces armées russes en 2014. Anciennement organisées autour de l'ancien système de conscription soviétique, une BITD étatique, et un tentaculaire (et largement inefficace) système de gestion centralisé des ressources humaines. Dans le cadre des tentatives de réformes et de réduction des forces armées, la conscription fut d'ailleurs supprimée en mai 2013 et les unités cadres démantelées.<sup>24</sup> Le système de formation des officiers et spécialistes reposait largement sur un système de parcours universitaires spécifiques, liés à la conscription, et était déjà devenue une coquille vide. Après 2014, les forces armées ukrainiennes durent rapidement s'adapter pour faire face à la situation. Un large système d'associations pris en charge tout un ensemble de fonctions militaires allant du soutien à la formation d'unités de combats formées de volontaires en passant par l'acquisition d'équipements pour les forces armées. S'y ajoute un rappel partiel de certains réservistes ayant reçu un entraînement avant la fin de la conscription.<sup>25</sup> En 2016, l'armée ukrainienne recrée un système de réserve à deux niveaux, permettant de constituer des unités entièrement composées de réservistes disposant en temps de paix de 60% de leurs effectifs théoriques, et un premier système de bataillons de défense territoriale, rattaché aux brigades de manœuvre.

Ce système a été consolidé par la loi de 2021 sur les « fondements de la résistance nationale », qui donne une base légale au système de Défense territoriale (Territorial Defence Forces, TDF), en prévoyant un noyau de 10 000 militaires d'active encadrant les brigades territoriales, auxquelles viennent se greffer, en cas de crise, les réservistes et les volontaires civils<sup>26</sup>. L'invasion de février 2022 est intervenue alors que ce dispositif était encore en montée en puissance : une partie des cadres existaient, mais les chaînes de commandement n'étaient pas totalement stabilisées, beaucoup d'unités manquaient d'équipements et de formation, et la coordination avec les forces d'active restait fragile. Le manque de volontaires faisait craindre un échec de l'ensemble du programme.

#### **b) Les Territorial Defence Forces : une architecture tripartite et territorialisée**

En dépit de ces lacunes, les TDF ont joué un rôle décisif dans la capacité de l'Ukraine à encaisser le choc initial sans effondrement stratégique. Leur architecture est explicitement pensée en trois composantes. La première composante repose

<sup>24</sup> FONTANELLAZ, Adrien. *L'armée ukrainienne : une histoire militaire et immédiate 1991-2025*. Gollion (Suisse), Infolio, 2025. p.22

<sup>25</sup> COLIN LEBEDEV, Anna. « Les combattants et anciens combattants du Donbass : profil social, poids militaire et influence politique ». *Etudes de l'IRSEM*, Novembre 2017, 53. p.47

<sup>26</sup> *Explaining Ukrainian Resilience*, Stockholm Centre for Eastern European Studies (SCEUS), 5 Apr 2023. Lien URL : [Explaining Ukrainian Resilience - SCEUS](http://Explaining Ukrainian Resilience - SCEUS)

sur les brigades territoriales, structurées au niveau des grandes régions administratives, les oblasts et placées sous un double pilotage : recrutées et soutenues matériellement par les autorités régionales, elles sont néanmoins subordonnées, pour l'emploi opérationnel, au chef d'état-major des forces armées et regroupées sous quatre commandements régionaux (Nord, Est, Sud, Ouest).

Les brigades territoriales ont pour missions premières de sécuriser les arrières, de défendre les points sensibles de leur région puis d'être redéployées vers le front. La deuxième composante correspond au « mouvement de résistance nationale », qui organise dès le temps de paix la préparation d'actions de sabotage, d'observation, de guidage d'appuis et de lutte dans la profondeur en coordination avec les forces spéciales et les services de renseignement, notamment dans les zones susceptibles d'être occupées. Enfin, la troisième composante relève de la « préparation citoyenne » : formations de base organisées avec les administrations régionales, sensibilisation aux gestes de survie, à la protection civile, aux communications de crise et aux premiers secours, afin de disposer, dès le déclenchement du conflit, de relais locaux aptes à soutenir la défense sans appartenir formellement aux forces armées. Lors du lancement de l'offensive russe, ce dispositif était loin d'être totalement opérationnel : les TDF manquaient de gilets pare-balles, de transmissions, de véhicules et même, parfois, d'armes individuelles ; la chaîne de commandement entre les autorités régionales, le ministère de l'Intérieur et l'état-major général n'était pas entièrement clarifiée.

c) Intégration réactive des civils et des experts : de la défense territoriale à l'« innovation de guerre »

Au-delà de la masse combattante, l'expérience ukrainienne se révèle instructive sur la façon dont un État peut intégrer, en temps réel, des civils et des experts au cœur de sa chaîne opérationnelle. Dès 2014, puis à une échelle bien plus large après 2022, le conflit accélère une « civilianisation » partielle des forces armées, où les frontières entre militaires, volontaires, ONG, entreprises et citoyens engagés deviennent floues. Les volontaires et les TDF, en particulier, fonctionnent comme une porte d'entrée pour des profils qui n'auraient pas, dans un modèle classique, vocation à rejoindre immédiatement une unité de combat : ingénieurs énergétiques, spécialistes télécoms, informaticiens, experts en logistique industrielle, data scientists, personnels de santé, responsables d'infrastructures, spécialistes de la reconstruction. La nature militante d'une part des engagements dans les forces armées depuis 2014, permet également d'attirer de nouveaux profils, notamment universitaires, en dépit des difficultés financières, la mauvaise image des forces armées et les maigres salaires. Ces unités de volontaires servent également de foyers de développement de nouvelles pratiques, et notamment l'usage des drones et le développement de systèmes C2 modernisés.<sup>27</sup> Tout au long de la période allant de 2014 à 2022, les importantes difficultés de rétentions des personnels, font qu'un nombre important de vétérans retournent à la vie civile, souvent sans conserver de liens avec les forces armées, mais en conservant un lien avec les associations de volontaires gravitant autour des forces armées.<sup>28</sup>

Dans de nombreuses unités territoriales, les commandants ont rapidement cherché à exploiter les initiatives et les compétences civiles de leurs réservistes et volontaires, que ce soit pour organiser la défense d'infrastructures énergétiques, mettre en place des réseaux de communication de substitution, optimiser des flux logistiques improvisés ou développer des outils numériques ad hoc, par exemple des applications de calcul de tir d'artillerie sur tablette ou de coordination de drones. Dans le domaine des drones et du renseignement, le recours à des experts civils est particulièrement frappant : des start-ups, des hackers, des ingénieurs bénévoles et des petites entreprises ont développé, aux côtés de l'armée, des capacités de drones FPV, de guerre électronique artisanale, de capteurs et de logiciels de fusion de données qui ont été rapidement intégrés dans les unités. Ce mouvement peut être décrit comme une véritable « révolution civilo-militaire », l'armée ayant dû, sous la pression de la menace existentielle, ouvrir ses processus à une innovation venue « par le bas » – ONG, entreprises, collectifs de bénévoles – au lieu de la limiter au seul canal étatique. Les réservistes et volontaires intégrants leurs liens avec le reste de la société civile, et permettent ainsi des retours d'expériences rapides, mais aussi une mobilité entre les temps de réserve et de retour dans les ateliers et entreprises liés à l'effort de guerre.<sup>29</sup>

Dans la défense anti-aérienne, par exemple, des applications mobiles permettent désormais aux civils de signaler en temps réel la trajectoire de missiles ou de drones russes, ces données étant ensuite exploitées par les centres de commandement pour affiner la défense, illustrant une « ubérisation » du renseignement et de la détection. De même, des plateformes numériques servent à organiser la collecte et l'acheminement de matériels – gilets, pick-ups, moyens de vision nocturne – en lien direct avec les unités demandées, contournant partiellement les lourdeurs administratives.

<sup>27</sup> Entretien avec Yohann Michel, décembre 2025.

<sup>28</sup> COLIN LEBEDEV, Anna. « Les combattants et anciens combattants du Dombass : profil social, poids militaire et influence politique ». *Etudes de l'IRSEM*, Novembre 2017, 53.

<sup>29</sup> Entretien avec Yohann Michel, décembre 2025.

Cette dynamique ne concerne pas seulement la haute technologie, mais aussi des fonctions plus classiques de soutien : des réseaux de volontaires civils prennent en charge la restauration, l'hébergement, le transport, la réparation de véhicules, la reconfiguration d'ateliers industriels en petites unités de production de munitions ou de pièces détachées, souvent en lien très direct avec les besoins exprimés par les TDF ou les brigades des forces terrestres. En pratique, la mobilisation ukrainienne fonctionne comme un cycle en spirale : mobilisation volontaire, intégration territoriale via les TDF, spécialisation progressive par compétences, puis insertion dans des chaînes fonctionnelles ou des commandements spécialisés (guerre électronique, drones, cyber, logistique, génie).

d) Un modèle de défense totale : atouts, fragilités et enseignements

L'expérience ukrainienne confirme l'intérêt d'un modèle de mobilisation qui dépasse le seul prisme de la réserve opérationnelle classique pour s'étendre à l'ensemble de la société, dans une logique de défense totale. Les TDF, par leur architecture territoriale, leur capacité d'absorption des volontaires et leur lien organique avec les autorités civiles, ont permis à l'Ukraine de transformer une population motivée en une véritable capacité de combat et de soutien en quelques semaines, empêchant l'effondrement initial et donnant le temps aux brigades d'active de se reconfigurer et de se régénérer. L'hybridation entre unités militaires, volontaires civils, ONG, start-ups et industriels a produit un environnement d'« innovation de guerre » dont les effets sont visibles dans les domaines des drones, du cyber, de la logistique et de la détection, où la réactivité ukrainienne a souvent pris de court la Russie. Bien que bénéficiant du système de mobilisation, les différentes unités des forces armées ukrainiennes peuvent recruter directement leurs personnels. Elles publient ainsi des offres d'emploi, notamment à l'aide du l'équivalent local de Pole Emploi, et de leur site internet et réseaux sociaux. Le système encourage les civils à anticiper leur mobilisation, grâce à des formations préalable et la mise en valeur de compétences rares, permettant aux unités de sélectionner directement les personnels sur la base de celles-ci.<sup>30</sup> Mais ce modèle présente aussi certaines fragilités. Le double système de recrutement des unités d'actives a notamment provoqué une concurrence entre unités. Concurrence perçue comme vertueuse, notamment quand elle pousse les unités à employer au mieux les compétences de ses soldats, mais crée aussi une instabilité RH difficilement supportable.

À moyen terme, la dépendance à l'égard des volontaires, des financements privés et de l'initiative locale pose la question de la soutenabilité : hétérogénéité des niveaux de formation, disparités territoriales, risques d'épuisement des réseaux bénévoles, tensions croissantes autour de la conscription et de la répartition de l'effort.

Sur le plan RH, le cas ukrainien montre qu'un modèle reposant largement sur la mobilisation de civils et d'experts suppose, pour demeurer efficace dans la durée, une clarification des statuts, des droits, des parcours et des incitations. Les analyses disponibles font ressortir le risque d'une « fatigue de mobilisation » et d'une érosion progressive de la volonté de servir, surtout lorsque les perspectives de sortie de guerre s'éloignent, que les pertes s'accumulent et que l'effort n'apparaît plus comme équitablement partagé. Autrement dit, la puissance initiale de ce modèle tient à son caractère spontané et horizontal ; sa pérennité pourra nécessiter une reprise en main doctrinale et institutionnelle. C'est un des enjeux de la régénération des forces armées ukrainiennes.

L'expérience ukrainienne ne fournit pas une matrice à copier, mais un ensemble de leviers transposables : l'importance d'une réserve territoriale capable d'absorber rapidement des volontaires et des experts en s'appuyant sur les échelons régionaux ; la valeur ajoutée de l'intégration directe des compétences civiles dans les fonctions opérationnelles (drones, cyber, logistique, énergie, reconstruction) ; et la nécessité de penser d'emblée l'articulation entre masse et expertise, entre volontariat et cadres juridiques protecteurs. En creux, elle rappelle aussi qu'une mobilisation fondée sur la seule bonne volonté des individus ne suffit pas : sans statuts clairs, protections sociales et trajectoires RH lisibles, la mobilisation des experts finit par se heurter à ses propres limites, au risque de fragiliser la résilience nationale qu'elle prétend renforcer.

#### **2.4 Suède : un modèle intégré de “défense totale” mobilisant experts et population active**

La Suède offre un exemple abouti de système de mobilisation fondé sur le concept de « défense totale » (*totalförsvaret*<sup>31</sup>), dans lequel la société entière – forces armées, administrations, entreprises, collectivités, citoyens – est considérée comme un instrument potentiel de défense, en temps de paix comme en cas de guerre. Abandonné après la fin de la guerre froide puis réactivé à partir de 2016, ce concept repose sur l'idée que la réponse à une agression majeure ne peut pas reposer uniquement sur une armée professionnelle réduite, mais doit articuler, de manière planifiée, les capacités militaires et civiles du pays.

<sup>30</sup> Entretien avec Yohann Michel, décembre 2025.

<sup>31</sup> Swedish Government, Total Defence 2021–2025 – A renewed total defence, Government Bill 2020/21:30, Stockholm, 2020. Lien URL: <https://www.government.se/4a9e4a/contentassets/8f3d60d1b4f8489e9c6c9c2d3bb6a0c1/total-defence-2021-2025.pdf>

Concrètement, la défense totale se subdivise en deux volets interdépendants : la défense militaire, qui regroupe les forces armées et les secteurs directement liés (industrie de défense, organisations de soutien), et la défense civile, qui englobe l'ensemble des autres secteurs de la société et vise à garantir la continuité des fonctions vitales, la protection des populations et la résilience économique et psychologique du pays. Dans ce cadre, la mobilisation des experts n'est pas un supplément : elle est structurée, anticipée, et intégrée dans la planification étatique comme condition de survie du système.

L'architecture générale du système de mobilisation suédois repose d'abord sur une conscription sélective, réintroduite en 2017, qui sert de matrice à la fois pour la génération de masse combattante et pour la détection des profils à haut potentiel. Chaque année, environ 110 000 jeunes d'une classe d'âge sont potentiellement mobilisables ; parmi eux, près de 28 000 sont convoqués pour des tests physiques, psychologiques et d'aptitude, au terme desquels environ 8 000 sont retenus pour une formation militaire initiale, avec un objectif de 10 000 conscrits par an à l'horizon 2035<sup>32</sup>. La durée de service varie de 6 à 15 mois selon la spécialité et le niveau de responsabilité. À l'issue de ce service, les conscrits sont automatiquement inscrits dans un « registre de guerre » qui fixe leur affectation en cas de mobilisation ; ils sont donc pré-positionnés dans la chaîne de commandement et peuvent être rappelés rapidement dans leur unité d'origine. Ce dispositif fournit à l'État un vivier large, pré-identifié et géographiquement réparti, qui peut être mobilisé pour renforcer les unités d'active, alimenter la Garde nationale (Hemvärvnet) ou servir de base à des mobilisations plus fines de profils spécialisés.

La Garde nationale suédoise, le Hemvärvnet, constitue la clef de voûte de la mobilisation territoriale et un vecteur central d'intégration des compétences civiles. Elle regroupe jusqu'à 34 000 réservistes sur un total d'environ 58 400 militaires, ce qui signifie qu'environ la moitié de la force militaire suédoise repose sur des réservistes<sup>33</sup>. Le Hemvärvnet est conçu pour intervenir sur tout le spectre des crises : appui à la société civile en temps de paix (inondations, incendies, crises technologiques), missions de protection et de surveillance en période de tension, combat territorial en cas de guerre. Ses unités sont ancrées localement et entretiennent des liens étroits avec les communes, les préfectures régionales et le tissu économique. Cette territorialisation permet non seulement une montée en puissance rapide, mais aussi une bonne visibilité sur les compétences disponibles dans chaque zone. Le Hemvärvnet est intégré organiquement à la force d'active, mais il fonctionne également comme interface avec la société, notamment pour identifier, former et employer des spécialistes civils dans des fonctions de soutien, de maintenance, de logistique, de santé ou de protection d'infrastructures critiques.

Le cœur de la mobilisation d'experts en Suède réside dans l'articulation entre cette Garde nationale, les organismes de défense volontaires et la doctrine de défense totale. La défense civile suédoise repose historiquement sur trois piliers : la protection civile (sauvetage, abris, gestion de crise), la défense économique (sécurisation des approvisionnements, continuité de la production, contrôle des flux stratégiques) et la défense psychologique (cohésion de la population, lutte contre la désinformation, maintien de la volonté de résistance). Dans chacun de ces domaines, l'État ne cherche pas à militariser l'ensemble des fonctions, mais à identifier des compétences critiques dans le secteur civil pour les mettre sous un régime de contribution à la défense. Les organisations volontaires de défense, très développées, jouent un rôle clef dans cette démarche. Elles recrutent des civils sans expérience militaire préalable, les forment sur des compétences précises (soins, logistique, transmissions, cynotechnie, sécurité civile, cyber et technologies de l'information) et les insèrent dans des unités de la Garde nationale ou dans des structures de défense civile. Ce modèle permet de mobiliser des experts sans les faire passer par un cursus lourd d'écoles militaires, tout en les reliant à une chaîne de commandement claire en cas de crise.

La Suède va plus loin en considérant que l'ensemble de la population active est potentiellement mobilisable dans le cadre de la défense totale. Le cadre réglementaire impose à tout individu âgé de 16 à 70 ans un devoir de contribution à la défense du territoire, sous des formes variées : service militaire, engagement dans la Garde nationale, emploi dans des fonctions civiles désignées comme critiques, ou participation à des organisations de défense volontaire. Cette obligation s'accompagne d'une planification détaillée des fonctions vitales : énergie, télécommunications, transports, santé, approvisionnement alimentaire, services financiers et infrastructures numériques font l'objet de plans de continuité qui intègrent la question des ressources humaines indispensables.

Les grandes entreprises sont incitées, voire tenues, à identifier en leur sein les personnels occupant des fonctions critiques et à coopérer avec l'État dans la préparation de leur emploi en situation de crise. Certaines réinjectent une partie de leurs profits dans le mécénat de la défense civile, soutenant la formation de spécialistes et l'acquisition de matériels dédiés à la résilience (groupes électrogènes, moyens de communication, capacités médicales). La gestion des parcours de réservistes et d'experts repose sur des contrats et des mécanismes de « droit de disposition » particulièrement clairs. Une partie importante de la Garde nationale est composée d'anciens conscrits qui ont choisi de prolonger leur engagement ; l'autre partie est constituée de volontaires et de spécialistes civils recrutés par les organisations de défense volontaires, puis

<sup>32</sup> New total defence resolution for a stronger Sweden — Defence Resolution 2025–2030, Government of Sweden press release, 15 octobre 2024. Lien URL : [New total defence resolution for a stronger Sweden - Government.se](https://www.regeringen.se/government/se/statistics-and-data/personalsiffror/)

<sup>33</sup> Statistiques officielles de Försvarsmakten — Personalsiffror (chiffres au 31 décembre 2023) indiquant les effectifs permanents et les différentes catégories de personnels « tidvis tjänstgörande » (réservistes et Home Guard) Lien URL : [Personalsiffror - Försvarsmakten](https://www.forsvaret.se/personalsiffror/)

affectés dans des unités de Hemvänet ou dans des fonctions de défense civile. Chaque réserviste signe un contrat qui fixe un volume annuel de jours de service consacrés à l'entraînement et aux exercices, avec des convocations régulières – y compris des exercices de rappel massifs pour tester la réactivité du système. Le principe de droit de disposition stipule qu'en cas de guerre, un réserviste ne dépend que d'une seule organisation, qui possède le droit exclusif de l'employer. Cela évite le double comptage et les conflits d'usage entre forces armées, services de sécurité et employeurs civils, et simplifie la planification de la montée en puissance.

Les incitations jouent un rôle non négligeable dans la fidélisation des personnels et des experts. Le service national rémunère les conscrits (environ 5 000 SEK par mois<sup>34</sup>), offre logement, nourriture, transport, couverture médicale, ainsi qu'une prime de fin de service, ce qui rend socialement acceptable une période d'interruption d'études ou d'emploi. Les réservistes de la Garde nationale perçoivent une solde pour leurs jours de service, bénéficient d'équipements modernes progressivement renouvelés (véhicules, bateaux, capteurs, moyens de vision nocturne, radios tactiques), et surtout d'une reconnaissance symbolique forte, alimentée par la culture de la défense totale : servir dans la défense territoriale ou la défense civile est perçu comme une contribution naturelle au bien commun, et non comme une activité marginale.

Le modèle suédois montre qu'une conscription sélective bien calibrée peut servir à la fois à générer de la masse combattante et à repérer, très tôt, des profils à fort potentiel technique ou de leadership, qui pourront ensuite être orientés vers des fonctions spécialisées ou vers la Garde nationale. Ensuite, il illustre l'intérêt d'un réseau structuré d'organisations de défense volontaires, jouant le rôle d'interface entre la société civile et les forces armées pour le repérage, la formation et l'emploi de spécialistes civils, sans les obliger à embrasser une carrière militaire complète. Enfin, il démontre la puissance d'un cadre conceptuel de « défense totale » qui donne aux entreprises, aux administrations et aux citoyens une responsabilité explicite dans la défense du pays : la mobilisation des experts n'y est pas une procédure exceptionnelle, mais un prolongement naturel d'un pacte sociétal largement accepté.

## 2.5 Vers un modèle hybride et adaptatif : tirer parti des bonnes pratiques, éviter les écueils

Les quatre modèles américain, israélien, ukrainien et suédois montrent d'abord qu'un système de mobilisation efficace des experts ne peut pas être un simple supplément de la réserve opérationnelle classique : il doit être pensé comme un sous-système à part entière, doté de statuts, de protections et de chaînes de commandement spécifiques, clairement distingué de la logique de renfort de masse.

Le modèle américain enseigne que la mobilisation des compétences critiques suppose une architecture fine de statuts et une doctrine simple : ne jamais pénaliser la carrière civile des spécialistes. La segmentation US entre Selected Reserve, IRR et Retired Reserve, complétée par un corpus juridique robuste (USERRA, SCRA, MLA) et un acteur pivot comme l'ESGR, montre comment un État peut sécuriser les droits professionnels du réserviste, structurer une relation contractuelle avec les employeurs et rendre socialement acceptable le rappel régulier d'experts très qualifiés. Pour l'armée de Terre français, la transposition ne passe pas par la copie du modèle, mais par l'adoption d'une logique similaire : création d'une « réserve d'experts » dotée de protections renforcées en droit du travail, d'un équivalent ESGR pour la médiation et le partenariat avec les entreprises, et de dispositifs RH permettant de recruter directement des spécialistes à haut niveau avec reconnaissance explicite de leurs acquis civils, à la manière des « direct commissions » et des programmes de reconnaissance de compétences américains. L'écueil à éviter serait de multiplier les statuts sans les doter de garanties effectives, créant une « réserve d'experts » de façade qui n'offrirait ni lisibilité aux employeurs, ni attractivité durable aux intéressés.

Le modèle israélien met en lumière un autre ressort clé : l'intégration structurelle des experts technologiques au cœur du système de défense, via des unités d'élite (cyber, renseignement, guerre électronique, systèmes C4ISR) qui servent de ses entre service initial, réserve et écosystème d'innovation civil. La logique de double parcours israélienne montre que l'on peut considérer la carrière civile comme un second cycle de formation militaire : les ingénieurs, data scientists, spécialistes IA ou télécoms, passés par des unités telles que l'unité 8200 ou Mamram, alimentent ensuite le tissu industriel et technologique tout en restant mobilisables rapidement, avec maintien de leurs habilitations et d'une affectation nominative. Pour l'armée de Terre, la leçon est double : il est nécessaire d'identifier et de structurer quelques « pôles d'excellence » mêlant forces, DGA, industriels et monde académique, adossés à des viviers de réservistes experts clairement gérés comme tels ; il faut aussi accepter que ces viviers fonctionnent dans un temps long, avec des allers-retours permanents entre civil et militaire. Le risque, dans un contexte français, serait de vouloir une réserve d'experts sans accepter de construire ces écosystèmes durables et sans articuler la DRHAT avec les filières d'excellence nationales (grandes écoles, pôles de compétitivité, grands groupes technologiques).

<sup>34</sup> Pliktverket (Swedish Conscription Authority), “Conscript's allowance” (brochure officielle). Lien URL: [Information about mustering & conscription for those turning 18 in 2025](http://Information about mustering & conscription for those turning 18 in 2025)

L’Ukraine offre un contrepoint précieux : elle montre ce qu’un État peut accomplir dans l’urgence en l’absence d’un système de mobilisation abouti, en improvisant une mobilisation territoriale massive, en absorbant des bataillons volontaires et en ouvrant largement la chaîne opérationnelle à des experts civils et à des innovateurs « par le bas ». Le recours aux Territorial Defence Forces, l’intégration de start-up, de collectifs de bénévoles, d’ingénieurs et de spécialistes des drones, du cyber ou de la logistique illustrent la capacité d’un pays à transformer un capital social et technologique diffus en avantage opérationnel, notamment dans les domaines de l’innovation tactique, des drones, de l’intelligence artificielle ou de la guerre électronique. Cette dynamique n’est toutefois compréhensible qu’à la lumière d’un facteur central, partagé avec le modèle israélien : une société largement mobilisée, convaincue du caractère existentiel du conflit et de la nécessité d’une participation individuelle et collective à l’effort de défense pour assurer la survie de la Nation.

La transposabilité pour la France ne réside donc pas dans la reproduction d’un modèle de guerre d’attrition improvisé, propre à des sociétés en situation de menace vitale immédiate, mais dans l’anticipation de ce qui, en Ukraine, a dû être construit dans l’urgence. Cela suppose de cartographier en amont les compétences territoriales critiques, de prévoir des cadres d’intégration accélérée de volontaires et d’experts — juridiques, doctrinaux et numériques — et d’imaginer des mécanismes permettant à des collectifs civils structurés (fab labs, clusters industriels, communautés technologiques) d’être reliés au commandement en cas de crise majeure. L’erreur serait d’idéaliser ces modèles sans en mesurer les coûts : hétérogénéité des niveaux de formation, usure sociale, dépendance à des réseaux informels et forte pression sur la cohésion nationale. À l’inverse, le bon usage pour la DRHAT consiste à intégrer ces enseignements comme un scénario d’« ultime recours » dans la préparation de crise, et non comme un substitut à une architecture de mobilisation planifiée, structurée et soutenable dans la durée.

Le système suédois rappelle qu’un État de taille moyenne peut bâtir un modèle robuste de mobilisation des experts en l’inscrivant dans une doctrine cohérente de défense totale. La conscription sélective suédoise sert à la fois à générer de la masse et à repérer, très tôt, des profils à fort potentiel technique qui alimentent ensuite les forces d’active, la Garde nationale (Hemvärnet) ou les structures de défense civile. Les organisations de défense volontaires jouent un rôle charnière en recrutant, formant et insérant des civils spécialistes (santé, logistique, cyber, transmissions, sauvetage, infrastructures critiques) dans les maillons appropriés de la chaîne de défense sans leur imposer une carrière militaire complète. Pour la France, la perspective du service national volontaire ouvre précisément cette possibilité : utiliser ce passage comme un moment de repérage des expertises, de pré-affectation et de sensibilisation à une future réserve, en particulier pour les compétences critiques, à condition d’articuler les différents acteurs concernés. Le piège serait de créer un service national purement symbolique, sans débouché structuré vers des parcours d’experts de défense ou de résilience.

De manière transversale, ces quatre modèles indiquent que la mobilisation des experts repose sur cinq conditions que le modèle français doit intégrer. La première est la segmentation claire : distinguer dans la réserve des segments orientés vers l’épaisseur (FOT, métier, unités constituées) et des segments explicitement dédiés à la profondeur (compétences critiques, résilience stratégique, réserve citoyenne structurée), comme les Américains le font avec les différentes catégories de Reserve Component ou les Suédois avec la Garde nationale et la défense civile. La deuxième est la protection juridique et professionnelle, sans laquelle les meilleurs profils resteront à distance : l’exemple américain montre qu’une mobilisation efficace des experts suppose des droits forts opposables aux employeurs, des mécanismes de médiation, voire des compensations financières ciblées ; Israël et la Suède, de leur côté, démontrent que des dispositifs de remboursement, de maintien de salaire et de reconnaissance sociale peuvent rendre soutenable un engagement de longue durée. La troisième est l’existence d’interfaces institutionnelles avec le monde civil : ESGR aux Etats-Unis, organisations de défense volontaires suédoises, écosystème techno israélien, réseaux de volontaires ukrainiens ; pour la DRHAT, cela plaide pour la création d’un acteur identifié chargé de piloter la relation avec les entreprises, les filières professionnelles et les territoires, au-delà du seul périmètre des régiments.

La quatrième condition tient à l’outillage numérique et à la connaissance fine des compétences : les États-Unis, Israël et la Suède montrent chacun, à leur manière, l’importance de systèmes d’information RH permettant de savoir qui fait quoi, où, et avec quel niveau d’expertise, y compris dans la sphère civile ; l’Ukraine illustre à contrario les limites d’une montée en puissance qui doit se faire sans base de données fiable et doit reconstruire dans l’urgence cette cartographie. Pour la France, le renforcement de SI ROC et de CARTEC, l’intégration de données de compétences issues du civil et la capacité à identifier et catégoriser les réservistes par domaines et par segments sont des prérequis si l’on veut réellement mobiliser des experts en 48 à 72 heures. Enfin, la cinquième condition est culturelle et politique : dans les quatre cas, la mobilisation des experts fonctionne parce qu’elle s’inscrit dans un récit collectif – citoyen en arme américain, nation en guerre israélienne, résistance ukrainienne, défense totale suédoise – qui rend légitime la contribution des entreprises, des universités et des individus. La France ne pourra durablement mobiliser ses experts qu’en assumant une clarification de ce pacte : expliquer que certaines compétences sont stratégiques pour la Nation, qu’elles appellent des droits renforcés mais aussi des devoirs particuliers, et que la réserve d’experts – au sens large, incluant populations actives et dispositifs type

service national volontaire – est un outil stratégique, et non un simple prolongement marginal de la réserve opérationnelle actuelle.

### **Synthèse de la Deuxième Partie :**

#### **Idée force 1 : Les modèles efficaces combinent “masse” et “expertise” dans une architecture assumée**

États-Unis, Israël, Ukraine et Suède montrent qu'un système crédible ne se limite pas à une réserve de renfort : il organise simultanément l'**épaisseur** (effectifs rapidement activables) et la **profondeur** (experts critiques, soutien, résilience), avec des segments clairement identifiés et pilotés.

#### **Idée force 2 : États-Unis — la référence pour sécuriser et mobiliser l'expertise civile**

Le modèle américain repose sur une réserve structurée (TPU/IMA/AGR + IRR/Retired Reserve) et sur un **écosystème civilo-militaire intégré en temps de paix** (industrie, universités, innovation, État fédéral). La clé transposable : **pré-affecter des experts** (logique IMA), protéger leur carrière (droit du travail) et activer de manière **graduée**, plutôt que “tout ou rien”.

#### **Idée force 3 : Israël — continuité service initial/réserve et mobilisation ultra-rapide par spécialités**

La force israélienne tient à un continuum conscription–active–réserve : les réservistes conservent unité, spécialité, chaîne hiérarchique et peuvent être mobilisés en masse très vite. Enseignement transposable : **segmenter finement** la réserve (combat, territorial, techno) et faire de la carrière civile un **accélérateur de valeur militaire** pour certaines expertises (cyber, renseignement, data).

#### **Idée force 4 : Ukraine — la territorialisation absorbe le choc, l'ouverture aux civils accélère l'innovation**

L'Ukraine illustre qu'en crise, la réussite dépend de la capacité à **absorber des volontaires** via des structures territoriales, et à intégrer rapidement des compétences civiles (drones, cyber, logistique, télécoms). Leçon transposable : prévoir des **mécanismes d'intégration accélérée** (statuts, procédures, “portes d'entrée” territoriales) sans dépendre d'une improvisation coûteuse et inégale.

#### **Idée force 5 : Suède — la “défense totale” donne un cadre cohérent à la mobilisation nationale**

La Suède montre la puissance d'une doctrine de **défense totale** : conscription sélective, inscription dans un registre de guerre, Hemvärnet territorialisé, articulation défense militaire/défense civile. Transposable : utiliser un dispositif type service national (français) comme **outil de détection, de pré-affectation et de culture de défense**, en l'articulant à la réserve et à la résilience.

Ces modèles convergent sur un point : la mobilisation des experts ne marche que si elle est **préparée en temps de paix, protégée juridiquement, segmentée, outillée (données/affectations)** et **territorialisée**. La France peut en reprendre les principes sans copier les structures : construire une réserve d'expertise réellement activable, adossée à une gouvernance lisible et à un pacte clair avec employeurs, territoires et jeunesse.

## **III- Recommandations pour un nouveau modèle de mobilisation pour l'armée de Terre**

La transformation du système de mobilisation de l'armée de Terre a pour objectif une articulation renforcée de quatre dimensions : l'épaisseur, soit le volume et l'endurance opérationnelle ; la profondeur, entendue comme la capacité à mobiliser des compétences rares et à assurer la résilience stratégique ; la réactivité territoriale, permettant une activation locale et immédiate et une permutation fluide entre mondes civil et militaire, pour exploiter pleinement les viviers d'experts. Les exemples américain, israélien, ukrainien et suédois mettent en lumières plusieurs bonnes pratiques qui touchent à la gouvernance, la territorialisation de la mobilisation et sur la relation avec le tissu industriel et technologique national. C'est l'objet des quatre recommandations générales proposées dans cette première sous-partie : créer un commandement dédié à la réserve de l'armée de Terre, développer la territorialisation de la réserve adossée aux EMZD, capitaliser sur le futur service national volontaire pour cartographier largement les compétences et volontariats puis les orienter activement vers la réserve et refonder le partenariat avec les entreprises afin de sécuriser la mobilisation des compétences critiques au moyen de parcours RH moins linéaires et plus perméables entre monde civil et monde militaire.

### **3.1 Recommandations générales concernant les transformations du système de mobilisation de l'armée de Terre**

#### **a) Créer un commandement dédié à la réserve de l'armée de Terre**

Afin de transformer réellement la réserve en outil stratégique, il est proposé que l'armée de Terre se dote d'un commandement unique et dédié à la réserve, chargé d'orchestrer l'ensemble des viviers humains – de la force opérationnelle terrestre aux experts civils – dans une logique de montée en puissance maîtrisée.

Aujourd’hui, les responsabilités sont éclatées entre l’EMAT, la DRHAT, la FOT, les régiments, les EMZD, l’EMA, la DSNJ et le SGGN ; aucun niveau ne porte, à lui seul, la vision d’ensemble du système. Si une part de ces missions ne relèvent pas exclusivement de l’armée de terre, la taille de la réserve générée par l’armée de terre, plus de 60% des réserves du ministère des armées<sup>35</sup>, et leur particularité d’emploi militent pour une intégration vaste et ambitieuse portée par l’armée de terre. La dispersion actuelle se traduit concrètement par des emplois hétérogènes de la réserve, des cycles d’entraînement discontinus, une faible lisibilité pour les employeurs et les volontaires, et un risque de rupture capacitaire au moment précis où la montée en puissance devrait être plus fluide. L’analyse des modèles américain, israélien, suédois et ukrainien montre que les systèmes de mobilisation les plus performants reposent sur un centre de gravité organisationnel clairement identifié, capable de faire le lien, en permanence, entre doctrine, ressources humaines, systèmes d’information, monde économique et commandement opérationnel.

Ce commandement pourrait s’inspirer, dans son architecture, du modèle dual américain, où l’US Army Reserve est pilotée par une autorité unique assumant à la fois une fonction stratégique (Office of the Chief of Army Reserve) et une fonction d’emploi opérationnel (Army Reserve Command). Côté français, ce commandement de la réserve de l’armée de Terre serait articulé de façon similaire : un premier niveau rattaché organiquement à l’EMAT, porterait la vision à moyen/long terme (à l’horizon de la LPM et au-delà), définirait la doctrine d’emploi en lien avec le niveau interarmées et l’interministériel, articulerait les objectifs STADEF avec les besoins capacitaires, piloterait les ressources humaines, la relation avec les entreprises et la programmation budgétaire dédiée. Un second niveau, adossé à la force et aux opérations terrestre (FOT) et intégré dans la chaîne de préparation et de génération de force, serait chargé de la disponibilité immédiate, de la montée en puissance et de la mise à disposition des unités et des experts pour les opérations et les crises intérieures. Comme aux États-Unis avec l’USAR placé sous FORSCOM, ce positionnement incarne clairement la réserve comme une force qui combat, qui s’entraîne et qui se transforme dans la même dynamique que l’active. Il donne à la réserve un chef visible, de niveau officier régional, responsable des résultats opérationnels, capable de défendre les besoins des forces non seulement en gestion RH, mais aussi en matériels, en formations, en doctrine d’emploi et en préparation à la mobilisation. C’est également un des enseignements du modèle israélien.

Les exemples suédois et ukrainien confirment, quant à eux, l’intérêt d’un commandement unique capable de structurer la territorialisation de la mobilisation. En Suède, le modèle de défense totale s’appuie sur une chaîne claire : un état-major central qui fixe la doctrine, des régions militaires qui organisent la défense territoriale et un commandement de l’Heimvärnet (Home Guard) intégralement intégré au commandement des forces armées, chargé d’employer des réservistes territoriaux et des volontaires dans une logique de défense locale et de continuité des fonctions vitales. En Ukraine, la réforme des forces de défense territoriale a abouti, dès 2022, à placer sous une même autorité le front-line reserve (brigades de renfort) et les Territorial Defence Forces, tous rattachés au CEMA, ce qui a permis de passer rapidement d’initiatives locales dispersées à un système de mobilisation employable à grande échelle. Cela plaide pour un commandement de la réserve de l’armée de terre doté d’une autorité fonctionnelle sur les réservistes adossés aux EMZD : il définirait pour l’armée de terre, en lien avec le niveau interarmées, la doctrine d’emploi de ces forces territorialisées, fixerait les objectifs de réactivité, cadrerait l’articulation avec les préfets et les opérateurs d’importance vitale, tout en laissant aux EMZD la conduite quotidienne et la relation de proximité avec les acteurs locaux.

Sur le plan doctrinal et capacitaire, ce commandement serait responsable de l’architecture globale de la réserve, en particulier de la définition et de l’animation des six segments de réserve, de leurs missions, de leurs cycles de préparation opérationnelle et de leur activation différenciée selon les niveaux STADEF. Il serait le pilote unique des ressources humaines de réserve et des systèmes d’information associés, notamment CARTEC et SI-ROC sur la mobilisation, avec deux objectifs principaux : d’une part, garantir des affectations ciblées, cohérentes et évolutives (par segment, spécialité, bassin de vie et niveau de disponibilité) ; d’autre part, disposer d’une cartographie dynamique et consolidée des compétences, incluant les expertises civiles critiques, pour savoir précisément quels spécialistes sont mobilisables, dans quels délais et au profit de quelles capacités.

Ce commandement deviendrait également l’acteur central de l’articulation entre réserve et capacités opérationnelles. En lien avec le commandement de la FOT, la structure intégrée de maintenance du matériel terrestre (SIMMT) et les commandements spécialisés, il planifierait l’emploi des réserves comme force de masse (unités constituées de renfort), comme vivier de cadres expérimentés (anciens d’active ou spécialistes rares) et comme réservoir de résilience industrielle (soutien logistique, maintenance, reconstruction, cybersécurité, systèmes d’information). Inspiré des responsables de la réserve américaine qui siègent au plus haut niveau et rendent compte directement au Congrès, le commandement de la réserve de l’armée de Terre devrait, de la même façon, disposer d’un rôle de conseil renforcé auprès du CEMAT et du cabinet du ministre sur les enjeux de mobilisation, de montée en puissance et de résilience humaine. En Ukraine comme

<sup>35</sup> Haut Comité pour l’évaluation de la condition militaire (HCECM), *18e rapport thématique – Les réserves*, ministère des Armées, juillet 2024. Lien URL : [HCECM - 18e rapport thématique - Les réserves - 2024.pdf](https://www.hcecm.fr/18e-rapport-theematique-les-reserves-2024.pdf)

en Israël, la fusion progressive des forces de réserve dans le commandement opérationnel – qu'il s'agisse des brigades de renfort ukrainiennes ou des divisions de réserve israéliennes intégrées au plan de campagne – montre que l'efficacité de la réserve dépend de l'intégration de son commandement à la conduite des opérations.

Sur le plan budgétaire et partenarial enfin, ce commandement serait l'autorité de référence pour la programmation liée à la réserve, en unifiant le suivi des enveloppes T2 et hors-T2, en priorisant les segments critiques (experts, unités territoriales, soutien stratégique), en pilotant les investissements matériels dédiés (prépositionnement, infrastructures de formation et d'hébergement, moyens de simulation). Il serait aussi le point d'entrée national de l'armée de Terre dans la relation avec les entreprises, les branches professionnelles et les organisations patronales, en lien étroit avec le SGGN : à ce titre, il piloterait les conventions tripartites État–employeur–réserviste, synchroniserait les calendriers de disponibilité avec les cycles économiques et coordonnerait, avec la DRHAT, une véritable politique de gestion, de protection et de valorisation des compétences critiques au profit de la défense. En s'inspirant des mécanismes américains (ESGR), suédois (partenariats structurés dans le cadre de la défense totale) et israéliens (reconnaissance accrue du statut de réserviste), ce commandement donnerait au système français un centre de gravité clair, apte à transformer une mosaïque de dispositifs en un véritable système de mobilisation intégré. L'effet attendu est multiple : cohérence entre doctrine, ressources et emploi ; montée en puissance sécurisée en cas de crise grave ; simplification du quotidien pour les régiments et les réservistes ; et capacité, pour l'armée de Terre, de passer d'une posture de gestion à une posture d'anticipation stratégique en matière de ressources humaines.

b) Développer une territorialisation robuste de la montée en puissance : rapprocher l'armée de Terre des territoires et des compétences

La deuxième recommandation concerne la territorialisation de la montée en puissance, qui apparaît désormais comme un pivot essentiel garantissant la réactivité et la lisibilité de la force de réserve de l'armée de Terre française. Aujourd'hui, le système de mobilisation de l'armée de Terre se décline principalement au sein des régiments d'active, en étant peu articulé aux réalités opérationnelles des territoires. Or, les crises contemporaines – opérations hybrides, perturbations majeures des réseaux énergétiques ou numériques, sabotage d'infrastructures critiques, catastrophes climatiques – tendent d'abord à se manifester au niveau régional. Les exemples américain, suédois, israélien et ukrainien montrent que la capacité d'un pays à absorber un choc initial et à basculer rapidement vers une posture de guerre dépend d'un dispositif de défense territorialement structuré, intégrant au plus près du terrain forces d'active, réservistes, experts et autorités civiles.

Dans ce contexte, il est proposé que l'armée de Terre se dote d'une véritable architecture territoriale de mobilisation et de forces de réserve, adossée aux EMZD, tout en étant pleinement intégrée à la Force opérationnelle terrestre. Cette approche consiste à organiser la montée en puissance autour du commandement opérationnel existant, EMIAZD et FOT. Il serait intéressant de s'inspirer du retour d'expérience de l'actuel 24<sup>ème</sup> régiment d'infanterie pour la région île de France, et de le déployer au niveau de chaque région française en concentrant ces forces sur des missions de défense opérationnelle du territoire (DOT) et d'appui aux territoires. Leur encadrement permanent comprendrait un volume certain de cadres d'active pour garantir l'existence d'un noyau dur permanent et une unicité de pensée et d'action avec l'ensemble des unités de la FOT. Cette territorialisation permettrait en outre de traiter un enjeu structurel majeur pour l'armée de terre : sa présence encore très inégale sur la carte nationale, alors que ses missions, ses enjeux de recrutement et de rayonnement y sont homogènes. Plusieurs régions – Normandie, Bretagne, Hauts-de-France, Centre-Val de Loire – sont aujourd'hui des « déserts militaires » ou des zones à présence réduite, ce qui limite les capacités de recrutement local, affaiblit le lien Armée-Nation et diminue la réactivité de la mobilisation.

L'analyse internationale renforce cette recommandation. Aux États-Unis, la National Guard constitue la colonne vertébrale de la réaction initiale sur le territoire : rattachée aux gouverneurs mais commandée par les forces armées en cas de crise nationale, elle permet une activation locale immédiate tout en s'inscrivant dans un système opérationnel totalement intégré à l'active. En Suède, l'Hemvänet représente près de 40 % des effectifs opérationnels ; réparti dans toutes les régions et soutenant la défense totale, il assure une présence de proximité, soutient la protection des sites vitaux et garantit une activation en 24 à 48 heures en cas d'agression contre le territoire<sup>36</sup>. Israël applique une logique similaire : les réservistes servent dans leurs unités d'origine, liées organiquement à un secteur géographique, ce qui garantit une montée en puissance quasi instantanée. Enfin, l'exemple ukrainien démontre ce que permet un modèle territorial structuré : l'intégration rapide de volontaires, d'experts civils et d'anciens militaires dans des unités locales a permis de ralentir l'agression russe dès les premières heures de l'invasion de 2022, avant que la montée en puissance nationale ne prenne le relais.

Ces forces auraient pour mission de protéger les infrastructures critiques, de contribuer à la continuité des services essentiels, de soutenir les régiments d'active durant les pics d'engagement et de constituer le socle local de montée en puissance en cas de bascule dans les niveaux STADEF supérieurs. Un tel dispositif supposera nécessairement des

<sup>36</sup> Swedish Armed Forces, *Home Guard – National Security Forces*. Lien URL: <https://www.forsvarsmakten.se/en/about/organisation/home-guard/>

investissements conséquents pour créer les infrastructures nécessaires à ces nouvelles unités en région et une montée en puissance progressive à inscrire dans l'horizon de la prochaine LPM. Il conviendra également de bien articuler sur le plan doctrinal ces nouvelles unités de réserve, rattachées aux régions, avec le gros des forces de réserve actuelles, rattachées aux régiments et aux brigades interarmes de la FOT. Le cœur du sujet sera l'articulation avec l'unité de réserve de niveau compagnie plutôt orientée DOT de chaque régiment, regroupées si besoin en bataillons de réserve de niveau brigade. On pourrait alors imaginer un recours initial en cas de besoin sur l'active, puis sur les régiments territorialisés, le temps de faire revenir les personnels, enfin sur les compagnies de réserve des régiments d'active. Sur la base de l'état actuel de la réserve au sein de l'armée de terre, proche de 30 000 pour la FOT, un objectif supplémentaire pour la prochaine LPM d'un régiment de réserve territoriale par région pourrait être crédible. Cela pourrait donc représenter une force supplémentaire mobilisable rapidement de près de 10 000 hommes et femmes dédiés aux enjeux de la DOT. Si les enjeux de sécurité et de défense de notre territoire venaient à le nécessiter, ce modèle pourrait être dupliqué ensuite, pour être porté à deux ou trois régiments selon les besoins des différentes régions et l'évolution de la réflexion nationale sur la résilience.

Une telle territorialisation offrirait également la possibilité d'intégrer efficacement les experts civils dont dépend la supériorité opérationnelle : cyberdéfense, énergie, télécommunications, logistique industrielle, maintenance avancée. Les modèles ukrainien et israélien mettent en lumière une symbiose entre acteurs technologiques et unités militaires : la territorialisation permet de mobiliser ces compétences dans leur bassin de vie, sans rupture sociale ni coût économique exorbitant. Inspirée du modèle ESGR américain et des partenariats structurés de la défense totale suédoise, cette approche faciliterait la contractualisation avec les entreprises locales et garantirait une disponibilité rapide des spécialistes indispensables à la résilience du pays.

Pour être crédible, ce dispositif doit s'appuyer sur des fondations solides : un commandement clairement identifié au sein des EMZD mais recevant sa doctrine et ses objectifs capacitaires de la FOT ; un budget distinct des régiments d'active afin de ne pas être perçu comme un compétiteur interne ; des infrastructures régionales d'instruction, de simulation et de stockage permettant un prépositionnement sécurisé des équipements ; et un vivier permanent de cadres d'active et de réserve renforcés chargé d'assurer la continuité, l'encadrement, la préparation opérationnelle et la mobilisation. Il doit également être structuré dès le temps de paix autour de conventions tripartites associant EMZD, opérateurs d'importance vitale et grandes entreprises régionales, de manière à garantir la disponibilité des salariés réservistes en cas d'alerte.

Ainsi conçue, cette territorialisation ferait sortir la montée en puissance française d'un modèle strictement descendant et très dépendant de l'active, pour la compléter par une dynamique de mobilisation locale ascendante, distribuée et immédiatement opérationnelle. Elle rapprocherait le modèle français des systèmes éprouvés en Suède, en Israël, aux États-Unis et en Ukraine, tout en respectant les spécificités de la gouvernance française du territoire.

c) Structurer les parcours dès l'entrée : le service militaire volontaire au service de la profondeur RH

La troisième recommandation a trait au nouveau service militaire volontaire. Ce dernier constitue une opportunité structurante pour refonder le système de mobilisation français, à condition d'être pleinement intégré à son architecture et non traité comme un dispositif autonome. Les expériences étrangères montrent en effet que les systèmes les plus robustes — qu'il s'agisse du modèle américain, israélien ou suédois — reposent sur une identification précoce des profils, une continuité des parcours et une articulation étroite entre formation initiale, réserve et mobilisation en crise. À ce titre, le service militaire volontaire peut devenir un levier central de détection et de pré-qualification des compétences critiques dès l'entrée dans le dispositif, en constituant une base de données nationale exploitable par la DRHAT pour orienter certains volontaires vers une réserve de compétences critiques, sur le modèle des viviers experts américains ou des parcours différenciés israéliens. Parallèlement, il doit nourrir durablement la réserve citoyenne afin de renforcer le lien Armée-Nation, condition indispensable de la résilience collective, comme l'illustrent les logiques de défense totale suédoises. Intégré dès l'origine aux mécanismes de planification de la mobilisation (STADEF), le service militaire volontaire permettrait ainsi d'abonder l'ensemble des segments de la réserve — masse, expertise et profondeur — et de transformer un engagement ponctuel de jeunesse en un capital humain durablement mobilisable, condition clé d'un système de mobilisation crédible face aux crises contemporaines. Pour être totalement optimale, l'identification des profils et les incitations à la réserve gagneront à être initiées dès la journée défense et citoyenneté dans son nouveau format, à compter du 01<sup>er</sup> janvier 2026, qui prévoit notamment un forum des métiers liés à la sécurité et à la défense. Un module spécial dédié aux différentes formes d'engagement dans la réserve y compléterait parfaitement le dispositif.

d) Sécuriser et activer les compétences critiques : instaurer un modèle stratégique de partenariat avec les entreprises et un parcours RH dédié aux experts

La quatrième recommandation vise à garantir, dès le temps de paix et surtout en situation de crise, l'accès prioritaire de l'armée de Terre aux compétences civiles essentielles à la conduite des opérations : cybersécurité, IA, systèmes

d'information, énergie, infrastructures numériques, télécommunications, santé avancée, logistique industrielle, maintenance lourde, ingénierie. Aujourd'hui, la dépendance croissante de l'outil de défense à ces expertises, majoritairement concentrées dans le secteur privé, crée un risque de rupture capacitaire majeur en cas de montée en puissance rapide, faute de mécanismes contraignants ou d'incitations suffisantes pour mobiliser ces professionnels dans les délais nécessaires.

Les modèles américain, israélien, suédois et ukrainien appuient leur supériorité opérationnelle sur une alliance stratégique entre armées et tissu industriel et technologique national, où la disponibilité des talents civils devient une dimension directe de la souveraineté. Aux États-Unis, des dispositifs juridiques tels que l'USERRA garantissent que le réserviste expert peut servir sans pénaliser sa carrière, tandis que l'Employer Support of the Guard and Reserve (ESGR) organise la médiation institutionnelle avec les entreprises. En Israël, les grandes entreprises technologiques – notamment dans la cybersécurité et les télécommunications – structurent elles-mêmes des parcours de carrière pensés pour la réserve, car l'État reconnaît la valeur militaire de l'expertise civile et garantit une continuation de la classification sécuritaire, des responsabilités et du statut opérationnel en cas de rappel. En Suède, la défense totale organise dès le temps de paix la libération des salariés engagés dans des secteurs critiques, avec des accords nationaux et régionaux contraignants, adossés aux autorités civiles et militaires.

Transposé au modèle français, cet enseignement conduit à une proposition clef : faire des experts un segment à part entière du système de mobilisation, piloté par le commandement de la réserve de l'armée de Terre et reposant sur une contractualisation nationale tripartite entre État, employeur et réserviste. Cette contractualisation instaurerait en temps de paix une obligation de disponibilité minimale garantie, différenciée selon les niveaux STADEF et les missions critiques, tout en maintenant un préavis très court en cas de crise majeure. En contrepartie, l'employeur bénéficierait d'incitations concrètes – label RSE Défense, visibilité institutionnelle, facilités d'accès à certains marchés publics, compensation partielle des absences – transformant son engagement en avantage stratégique plutôt qu'en charge. C'est une des directions majeures prise désormais par l'actuel Secrétariat Général de la Garde Nationale.

Ce dispositif serait renforcé par un outil central : une cartographie dynamique des compétences, fondée sur une évolution de CARTEC et de SI-ROC Mobilisation. Cette cartographie irait bien au-delà de la simple gestion administrative : elle intégrerait les certifications civiles, les expériences professionnelles, les habilitations, la localisation des compétences et les préavis d'activation. Sur le modèle de la plateforme américaine GigEagle, elle permettrait de raccorder chaque expert à une mission utile en un temps très court et sous des formats flexibles (télé-opérations, renfort ponctuel de commandement, intégration à une cellule tactique). Elle serait utilisée non seulement en situation de crise, mais aussi pour orienter les parcours de formation, les incitations financières et la fidélisation des compétences rares.

Afin d'exploiter pleinement ce potentiel, il est indispensable de concevoir des parcours RH dédiés aux experts, combinant réversibilité et continuité opérationnelle. Inspiré des *Individual Mobilization Augmentees* américains et des unités technologiques israéliennes, ce parcours ESR-Expert reposera sur trois principes : une affectation nominative et pérenne à une unité ou un commandement spécialisé, un maintien de l'habilitation et des accès aux systèmes en temps de paix, et un entretien régulier de la compétence via des périodes d'activité ciblées, connectées à la spécialité civile. Ce parcours offrirait une fluidité inédite : un expert pourrait passer d'un engagement faible (quelques jours par an) à un engagement renforcé ou à un contrat ESR temps plein sur demande des capacités, sans devoir réapprendre son métier militaire, car sa compétence resterait directement valorisée.

Pour les domaines les plus sensibles – cyber, santé avancée, énergie nucléaire, défense sol-air, renseignement, systèmes autonomes –, il conviendrait d'ajouter un parcours ESR-Expert Renforcé, sur le modèle israélien, permettant à des spécialistes de très haut niveau d'être à la fois intégrés à leur commandement d'emploi en temps de paix, disponibles immédiatement en crise et suivis par un gestionnaire dédié pour garantir leur fidélisation. Ce parcours pourrait s'accompagner de primes ciblées, de la prise en charge partielle des certifications civiles, ou d'un accès prioritaire à l'écosystème de défense-innovation.

Enfin, à l'image de l'Ukraine et d'Israël, il est nécessaire d'intégrer une dimension essentielle : une part conséquente de ces experts n'a pas vocation à servir dans des unités de combat, mais dans des modules civilo-militaires spécialisés, immédiatement interfaçables avec les états-majors, les centres de commandement cyber ou les opérateurs d'importance vitale. Ces modules permettraient d'employer des spécialistes dans leur domaine, sans perdre du temps en formation hors cœur de métier : l'expertise civile devient alors une capacité opérationnelle, et non un simple attribut individuel.

La réponse doit également prendre la forme d'une véritable « alliance stratégique » avec le monde économique, structurée autour d'une contractualisation claire, de viviers partagés et d'incitations lisibles, reposant sur trois piliers : Le premier consiste à mettre en place des conventions tripartites renforcées entre l'État, l'employeur et le réserviste expert. Ces conventions fixeraient, segment par segment et filière par filière, une quotité minimale de disponibilité annuelle en

temps de paix, par exemple de dix à vingt jours pour les domaines critiques, ainsi que des périodes d'alerte prédéfinies durant lesquelles le rappel prioritaire serait accepté, voire anticipé. Elles définiraient un droit de rappel prioritaire en STADEF 3 et au-delà, juridiquement opposable, et inscrirraient ces engagements dans un module CARTEC interfacé avec les systèmes RH des groupes concernés se rapprochant ainsi du modèle des *Individual Mobilization Augmentees*.

Le deuxième pilier vise à développer des viviers de compétences partagées sur le modèle de la circulation des talents entre unités de haut niveau et écosystème high-tech en Israël. Il s'agirait d'identifier, en lien avec les branches professionnelles et les grands employeurs, des « communautés de compétences » adossées chacune à une ou plusieurs unités d'emploi de l'armée de Terre, voire interarmées. Chaque vivier disposerait d'un référentiel de compétences maintenu à jour dans CARTEC, participerait à un exercice annuel de montée en puissance, et verrait ses membres bénéficier de parcours modulaires : périodes d'engagement plus intenses à certains moments de la carrière, phases de moindre disponibilité accompagnant des contraintes professionnelles ou familiales, mobilité possible entre segments de réserve en fonction de l'évolution des profils. Cette approche permettrait de rompre avec la logique linéaire actuelle, où l'on peine à offrir des trajectoires adaptées aux experts, et de développer une véritable « réserve d'experts » gérée en portefeuille, plutôt qu'en flux.

Le troisième pilier repose sur des incitations fortes et assumées. Il ne suffit pas de demander aux entreprises d'accepter la mobilisation de leurs salariés ; il faut leur donner des raisons positives d'y voir un investissement. Un label national « Entreprise Défense-Réserve », adossé à des critères exigeants de soutien à la réserve et de libération des experts, pourrait devenir un marqueur RSE puissant, mis en avant dans les relations publiques et les évaluations extra-financières. Ce label pourrait, dans certains secteurs, être pris en compte dans l'accès à des marchés publics de défense ou de sécurité, selon des modalités compatibles avec le droit de la commande publique. Des dispositifs fiscaux ciblés – par exemple, une réduction partielle de charges sur les jours libérés pour la réserve dans des métiers critiques – pourraient compléter le dispositif. À l'échelle RH, des partenariats structurés avec certaines filières (santé, numérique, énergie, transport, logistique) permettraient enfin d'anticiper les besoins en effectifs et d'éviter que les mobilisations massives ne fragilisent simultanément les secteurs civils les plus sensibles.

Ainsi, par la combinaison d'une contractualisation contraignante et incitative, d'une cartographie dynamique des compétences, d'un parcours RH dédié aux experts, et de structures opérationnelles assurant l'intégration immédiate, l'armée de Terre se dote d'une souveraineté humaine indispensable pour affronter les crises futures. L'enjeu n'est pas seulement de disposer de compétences, mais de pouvoir les activer sûrement, rapidement, localement et de façon légalement sécurisée.

### **3.2 - Segmenter pour mieux mobiliser : une architecture différenciée pour un système efficace**

La transformation du système de mobilisation de l'armée de Terre exige de rompre avec l'idée d'une réserve homogène et indistincte. Les expériences américaine, israélienne, suédoise et ukrainienne montrent que les modèles les plus performants reposent sur une segmentation claire, où chaque sous-ensemble répond à une finalité propre et s'intègre dans une chaîne de mobilisation précise. Dans cette perspective, la réserve doit être pensée comme un système modulaire articulé autour de six segments, chacun doté de règles RH spécifiques, d'une doctrine d'emploi adaptée, de temporalités de montée en puissance différenciées et d'un mode de gestion budgétaire distinct. Cette différenciation a pour but de permettre une mobilisation plus rapide, plus lisible et mieux alignée sur les besoins réels des forces terrestres, tout en étant beaucoup plus lisible et attractif pour les réservistes eux-mêmes et leurs employeurs. Les trois premiers segments conforteront l'épaisseur de l'armée de terre ; les trois suivants s'adresseront davantage à sa profondeur.

#### **a) Le segment force territoriale et garnisons de combat : la masse réactive au plus près des territoires**

Ce segment constitue le cœur de la réserve d'emploi immédiat. Il regroupe les réservistes dont l'objectif principal est de générer rapidement de la masse pour renforcer la protection du territoire national, appuyer les régiments dans les périodes de forte activité ou absorber un choc initial lors d'une crise intérieure. Les personnels de ce segment sont principalement recrutés localement, formés selon un parcours court, avec des individus en cours d'étude supérieure ou jeunes actifs pour l'essentiel, dans une logique de « service national » de proximité en début de vie adulte. Ils seraient encadrés, outre par de l'active, par d'autres réservistes qui au contraire pourraient assurer une double carrière de civils et militaires pendant l'essentiel de leur vie professionnelle, et entraînés régulièrement tout au long de cette double carrière. Leur rôle est de fournir, sous 24 à 72 heures selon le niveau de STADEF, des sections ou des groupes capables de participer aux dispositifs Sentinelle renforcés, à la surveillance de sites sensibles, au soutien logistique de proximité ou à la sécurisation d'événements majeurs. Ce modèle s'inspire directement de la National Guard américaine et de l'Hemvärvnet suédois, dont la capacité d'activation repose sur la proximité géographique et l'intégration sociale des personnels.

Ce segment est aujourd’hui constitué d’une unité de réserve par régiment d’active de niveau compagnie, soit 100 à 150 personnes, parfois deux. Ces unités élémentaires peuvent être regroupées au sein de chaque brigade de l’armée de Terre pour constituer des bataillons de réserve employables de façon groupée, régulièrement entraînés ensemble, ce qui permettrait non seulement d’améliorer leur interopérabilité et leur niveau de préparation opérationnelle, mais aussi de renforcer leur attractivité en offrant aux réservistes l’opportunité de participer à des exercices de plus grande ampleur et de plus forte valeur ajoutée que ceux habituellement conduits à l’échelle des unités isolées. Ce segment est donc très morcelé du fait de son intégration dans une centaine de garnisons et mal réparti sur le territoire national car beaucoup de régiments d’active se trouvent dans les régions Grand Est et dans la Région Sud. Ce segment pourrait très utilement être complété par le développement de forces de réserviste territorialisées envisagées plus haut, qui pourrait y ajouter un régiment ou plus dédié par région administrative. Le développement de ce segment au niveau régional permettrait aussi de réinvestir des zones peu dotées en unités d’active — Bretagne, Normandie, Hauts-de-France, Centre — et de créer une présence militaire de proximité, utile à la fois opérationnellement, c’est l’essentiel, et également pour le recrutement, la visibilité institutionnelle et la résilience territoriale. La consolidation de ce segment territorial permettrait de valoriser largement la préparation et l’intégration de l’armée de terre en matière de défense opérationnelle du territoire avec tous les autres acteurs concernés, tout en créant une complémentarité réelle entre unités d’active et de réserve pour remplir cette mission, qui évoluerait au gré des engagements opérationnels extérieurs de la force opérationnelle terrestre et du niveau de menace sur le territoire national.

b) Le segment « réserve métier projetable » : une profondeur opérationnelle à coût maîtrisé

Le segment « réserve métier projetable » vise à fournir à l’armée de Terre des unités et détachements spécialisés capables d’être projetés sur des théâtres d’opérations, tout en apportant une véritable profondeur fonctionnelle. Contrairement à un modèle centré sur des renforts individuels, il s’agit ici de structurer des unités métier cohérentes, entraînées collectivement et disposant d’une identité opérationnelle claire. Ce vivier est théoriquement constitué de la 2<sup>e</sup> unité de réserve de niveau compagnie au sein de chaque régiment d’active. Ces unités ne sont pas toutes réalisées pleinement actuellement et surtout, ne sont pas équipées. A terme, dans certaines fonctions opérationnelles, des régiments complets pourraient être créés. Cela semble possible à court ou moyen terme dans la logistique ou le génie notamment.

Ce segment s’appuie sur un vivier plus expérimenté — anciens militaires, techniciens qualifiés, cadres civils disposant d’un savoir-faire professionnel, réserviste engagé sur le temps long — dont la formation est orientée vers la maîtrise d’un métier militaire spécifique. Leur disponibilité est contractualisée sur des fenêtres anticipées, permettant de planifier les relèves et de stabiliser l’endurance opérationnelle de l’active. Inspiré des Individual Mobilization Augmentees américains et des brigades israéliennes de réserve intégrées au plan de campagne, ce modèle permet de disposer d’une réserve de combat immédiatement employable, clairement identifiée.

L’une des caractéristiques majeures de ce segment consiste à équiper ces unités avec du matériel conservé ou revalorisé, issu des parcs en déstockage, permettant de constituer une capacité supplémentaire à coût réduit. À l’image d’Israël ou des États-Unis, qui utilisent largement des équipements reconditionnés pour renforcer leur profondeur opérationnelle, l’armée de Terre pourrait disposer ainsi d’une armée plus épaisse, capable de durer, sans alourdir trop significativement le budget d’équipement. La phase actuelle de renouvellement de l’essentiel des véhicules de combat et d’accompagnement de la force opérationnelle terrestre à travers le programme Scorpion offre une opportunité réelle de transfert des parcs d’équipements d’ancienne génération vers ces unités.

Ce segment contribue donc simultanément à :

- Renforcer l’endurance de l’active sur les théâtres ;
- Augmenter la masse projetable dans les fonctions métiers ;
- Constituer un réservoir d’expertise immédiatement mobilisable et susceptible d’assurer une régénération en cas de conflit, par relève des unités engagées ou par formation des nouveaux soldats en garnison ;
- Élargir l’armée de Terre à coût limité grâce à la valorisation du matériel existant.

En structurant cette réserve métier comme une capacité collective projetable, et non comme un simple vivier d’individuels disponibles, l’armée de Terre se dote d’une ressource stratégique, robuste et économiquement soutenable pour soutenir ses engagements extérieurs. Ce segment s’inspire directement du modèle américain, où l’US Army Reserve maintient des unités complètes prêtes à être mobilisées sous le commandement de FORSCOM, mais aussi du modèle suédois, dans lequel l’Hemvänet garantit la disponibilité d’unités entières pour la défense locale.

c) Le segment « compléments individuels » en état-major : une plus-value de conception et de conduite au quotidien

Le troisième segment regroupe l'ensemble des réservistes intégrés à titre individuel au sein des différents états-majors de l'armée de terre. Ils constituent un vivier critique de la vie quotidienne des unités, palliant toutes les absences des cadres d'active liées aux missions, aux formations ou aux séquences d'entraînement. Les anciens militaires d'active y sont souvent sur représentés, par facilité, car ils connaissent déjà leur métier. Pour autant, dans le cadre d'une politique ambitieuse de réserve, ces types de postes peuvent intéresser des réservistes engagés sur des parcours longs et qui souhaitent trouver dans l'armée de terre, non pas la poursuite de leur expertise civile, mais bien un deuxième métier réellement au cœur des savoir-faire militaires d'états-majors. La FOT a fixé comme objectif à tous ses états-majors opérationnels (de niveau brigade et division) de disposer d'un cadre de réserve pour un cadre d'active au sein de toutes les cellules, capables soit de compléter l'état-major, soit de le dédoubler. Cela représente un volume cible de près de 2 000 cadres. Ces profils de réservistes ou de contractuels civils sont très présents dans les états-majors des pays anglo-saxons et à l'OTAN. Ils apportent une continuité dans les dossiers très importante, là où les personnels d'active sont régulièrement mutés dans le cadre de leur parcours professionnel. Ce segment reste limité en effectifs, mais son apport est crucial.

d) Le segment « réserve de compétences critiques » : la supériorité technologique et cognitive

Ce segment vise à mobiliser des experts civils disposant de compétences critiques pour les systèmes militaires modernes (cyber, systèmes d'information, data, ingénierie logicielle, maintenance spécialisée). Recrutés par entrée latérale avec reconnaissance immédiate de leurs compétences civiles, ces réservistes experts seraient pré-affectés à des missions précisément définies et mobilisables rapidement, à hauteur de 20 à 40 jours par an, avec un préavis de 24 à 72 heures en cas de crise. Ce modèle s'inspire des *Individual Mobilization Augmentees* américains et de la réserve technologique israélienne, où la carrière civile accroît la valeur militaire, ainsi que de l'expérience ukrainienne d'intégration directe des compétences civiles dans les fonctions critiques. En complément, l'expérience américaine montre l'intérêt d'un accompagnement financier ciblé de certains étudiants engagés dans des filières stratégiques, en contrepartie d'un engagement ultérieur dans la réserve. Un tel dispositif, socialement acceptable et moins contraignant, permettrait de soutenir des formations coûteuses (notamment dans les écoles d'ingénieurs) tout en préparant en amont un vivier de compétences critiques. Pour l'armée de Terre, ce segment constitue un levier central de supériorité opérationnelle, en garantissant l'accès rapide à des expertises que l'institution ne peut entretenir en interne à grande échelle

Récemment, le Commandement des actions dans la profondeur et du renseignement (CAPR), pilote la montée en puissance des bataillons de renseignement de réserve spécialisés (B2RS). Créés dans le cadre du programme *Terre de réserves* et de la LPM 2024-2030, ces bataillons matérialisent exactement ce que pourrait être une « réserve d'experts » : le B2RS de Strasbourg, inauguré en juin 2024, suivi de celui de Toulouse et de Paris relèvent directement du CAPR et sont entièrement dédiés au renseignement d'origine source ouverte (OSINT), domaine où l'armée de Terre cherche à capter des compétences civiles pointues (analyse de données, data science, développement logiciel, linguistique, veille numérique, cybersécurité). Chaque B2RS vise un format d'environ 150 réservistes, recrutés prioritairement dans le tissu local (étudiants, jeunes professionnels, cadres du numérique) sur la base de leurs compétences civilo-professionnelles, puis « militarisés » par une formation initiale courte (quelques jours d'acculturation au milieu militaire, au secret, aux procédures de traitement du renseignement) complétée par des périodes d'entraînement modulaires centrées sur le cœur de métier OSINT plutôt que sur un cursus combattant classique.

Sur le plan RH, ces unités incarnent plusieurs mécanismes directement transposables à une « réserve de compétences critiques » : recrutement par profilage de compétences plutôt que par spécialité organique, affectation nominative à une unité d'emploi clairement identifiée dès le temps de paix, parcours modulaire compatible avec une activité civile exigeante, et valorisation assumée de l'expertise (communication ciblée, narration autour d'une spécialité de pointe, ancrage territorial visible). Le CAPR utilise ces bataillons pour créer des capacités nouvelles, lisibles et exportables : l'unité devient une vitrine de la réserve experte, ce qui facilite l'attractivité (on rejoint un bataillon d'analystes OSINT à Toulouse, pas une réserve générique), la fidélisation (on progresse dans un métier reconnu) et l'intégration opérationnelle (les produits de renseignement sont intégrés dans les chaînes CAPR comme ceux de l'active). A terme, ces unités d'experts doivent pouvoir bénéficier d'une visibilité et reconnaissance forte, témoignant de l'excellence de la réserve et de son engagement au cœur des domaines les plus exigeants et les plus avant-gardistes au profit de l'armée de terre.

Quelques principes pourraient cadrer le fonctionnement de ces unités d'experts :

**1- Identifier et qualifier les experts dès l'entrée**

Dès la phase de recrutement ou de réengagement, les compétences civiles critiques doivent être identifiées, qualifiées et enregistrées de manière structurée dans les systèmes d'information RH (CARTEC / SI ROC). Cette qualification ne doit pas se limiter à une déclaration déclarative, mais s'appuyer sur des critères objectifs : métier civil, niveau d'expertise,

expérience professionnelle, certifications, domaine de spécialité. Cette étape permet de distinguer clairement les réservistes “experts mobilisables” des profils généralistes, et de les intégrer dans un vivier spécifique, piloté au niveau central.

## **2- Proposer une militarité utile et proportionnée**

L’adhésion des experts repose sur une militarité adaptée à leur rôle. Il est proposé de définir un socle de formation militaire modulaire, centré sur l’utilité opérationnelle plutôt que sur la reproduction du modèle de l’active. Ce socle comprendrait une formation courte aux fondamentaux militaires et de sécurité (chaîne de commandement, culture opérationnelle, protection de l’information), complétée, selon les postes, par des modules de planification, de fonctionnement en état-major ou d’immersion en unité. Pour les postes au contact direct des opérations, un renforcement de la militarité restera pertinent.

## **3- Affecter les experts sur des postes missionnés à forte valeur ajoutée**

L’expertise doit être transformée en produit d’emploi. Cela implique la création de postes experts clairement identifiés, dotés d’une lettre de mission, d’objectifs précis et d’un “client” opérationnel clairement désigné (unité, commandement, EMZD, SIMMT, CALT, structure spécialisée). Ces postes doivent être visibles, valorisés et reconnus comme contribuant directement à l’efficacité opérationnelle. L’expert doit pouvoir percevoir immédiatement l’impact concret de son engagement.

## **4- Offrir une trajectoire RH à double voie, assumée et réversible**

Le système doit assumer explicitement l’existence de deux voies d’engagement pour les profils experts : une voie d’emploi de l’expertise civile, et une voie plus généraliste ou opérationnelle. Ces trajectoires doivent être réversibles dans le temps, afin de s’adapter aux contraintes professionnelles et personnelles. Cette flexibilité constitue un levier majeur de fidélisation.

## **5- Garantir la reconnaissance et la fidélisation**

La fidélisation des experts repose sur la reconnaissance de leur contribution. Celle-ci peut prendre la forme de responsabilités accrues, de certifications duales civil–militaire, d’un accès privilégié à des formations de haut niveau, ou de dispositifs indemnitaire ciblés pour les compétences rares ou la disponibilité en alerte. L’objectif n’est pas de concurrencer le marché civil, mais de rendre l’engagement militaire lisible, valorisant et compatible avec une carrière civile exigeante.

## **6- Sécuriser l’accès aux compétences en cas de crise**

Enfin, ce parcours RH doit s’inscrire dans une logique de mobilisation anticipée. Pour les compétences critiques, des mécanismes contractuels et partenariaux avec les employeurs doivent permettre de sécuriser, en amont, des fenêtres de disponibilité en fonction des stades de défense. Cette logique transforme l’expert réserviste en véritable capacité de profondeur, pré-identifiée et pré-activable, et non en ressource incertaine mobilisée dans l’urgence.

### e) Le segment « réserve de résilience stratégique » : assurer la continuité logistique, industrielle et territoriale

Ce segment regroupe les personnels dont la vocation est d’assurer la continuité des fonctions vitales de l’armée de Terre lors d’une crise prolongée, d’une attrition importante ou d’un passage en mode « économie de guerre ». Il réunit des spécialistes issus de domaines clés — maintenance lourde, chaînes d’approvisionnement, production industrielle, infrastructures énergétiques, réseaux de communication, ingénierie et soutien territorial — dont la maîtrise conditionne la capacité de l’armée à durer dans le temps. Activé dans un délai de 30 à 60 jours en fonction de l’évolution de la situation stratégique, ce segment doit être directement articulé aux acteurs centraux de la résilience logistique terrestre : d’une part, le CALT, qui pilote la chaîne logistique des forces terrestres et assure la coordination opérationnelle des flux, des ateliers et des dépôts ; d’autre part, la SIMMT, responsable du maintien en condition opérationnelle du matériel terrestre, de la relation contractuelle avec les industriels et de l’orientation capacitaire du MCO en situation dégradée.

L’intégration CALT–SIMMT constitue un levier majeur de transposition des meilleures pratiques étrangères. À l’image du modèle suédois de défense totale, où les entreprises critiques sont légalement tenues d’assurer leur continuité d’activité et de préparer leurs capacités à un mode dégradé, ce segment permettrait de contractualiser dès le temps de paix des flux industriels, des compétences et des moyens au profit de l’armée de Terre. Les mécanismes américains du *Defence Production Act* offrent un autre enseignement : en cas de crise, ils permettent d’orienter, prioriser ou réquisitionner la production industrielle au profit des besoins militaires — une logique transposable en France sous la forme de conventions renforcées entre l’Etat, les industries stratégiques et les EMZD, pilotées par la SIMMT et appuyées sur le maillage logistique du CALT.

L’expérience ukrainienne, enfin, montre la valeur opérationnelle d’une résilience industrielle territorialisée : réparation en zone grise, revalorisation accélérée de matériels, production improvisée de pièces critiques, mobilisation d’ateliers civils

et d'équipes techniques locales. Transposé au contexte français, cela implique que ce segment intègre non seulement les personnels issus de l'industrie de défense, mais aussi ceux des réseaux d'énergie, de transport, de maintenance territoriale ou de services essentiels, capables d'intervenir dans des contextes fortement perturbés.

Pour l'armée de Terre française, ce segment constitue ainsi la garantie d'une endurance stratégique réelle : il assure la capacité à maintenir les matériels en service malgré l'attrition, à préserver les chaînes logistiques en cas de rupture, à réorienter rapidement la production nationale vers les besoins opérationnels, et à soutenir les forces combattantes sur un horizon long. Il représente, en somme, l'infrastructure humaine indispensable pour transformer une mobilisation initiale en effort durable — condition décisive de succès dans les conflits contemporains.

f) Le segment « réserve citoyenne » : la cohésion nationale comme multiplicateur de puissance

Enfin, la réserve citoyenne contribue à renforcer le lien entre la Nation et son armée en mobilisant des volontaires engagés dans des missions de sensibilisation, d'éducation, de communication et de soutien aux populations en cas de crise. Elle agit comme un relais d'information privilégié dans le monde éducatif, professionnel et associatif, et participe à la diffusion du réflexe de défense au niveau territorial. L'exemple israélien, où le lien armée–nation constitue un pilier de la résilience collective, comme celui de la Suède, où les citoyens participent à la défense psychologique et à la communication de crise, montrent que ce segment est essentiel pour maintenir le moral national et l'adhésion populaire en période de tension. Pour la France, cette réserve ne remplit pas une fonction opérationnelle armée, mais elle amplifie la cohésion du pays et soutient la légitimité de la mobilisation. Elle doit donc clairement être affectée exclusivement à ce créneau d'emploi.

Au bilan de l'ensemble de ces segments, ils seront abondés par les trois réserves actuelles, RO1, RO2 et réserve citoyenne. Pour la RO1, cette segmentation vise à garantir une disponibilité réelle, adaptée aux besoins de l'armée de terre et au volontariat exprimé par le réserviste. Cette segmentation permettra également une articulation bien meilleure avec la réserve opérationnelle de deuxième niveau (RO2), qui constitue un vivier humain théoriquement majeur et formé, avec près de 100 000 personnels recensés (93 199 en 2023). Toutefois, son rendement opérationnel demeure aujourd'hui très limité, car les personnels ne sont pas identifiés, ne sont pas affectés à des missions particulières dûment connues de leur part, et ne se préparent donc pas. En l'état, la RO2 reste principalement conçue comme une réserve de masse mobilisable en dernier ressort, et non comme un réservoir structuré de compétences stratégiques immédiatement employables.

Il est donc recommandé de repenser en profondeur le poids fonctionnel de la RO2 dans le dispositif de mobilisation. Cela implique, comme pour la RO1 :

- une segmentation claire de la RO2 en sous-ensembles fonctionnels (experts techniques, cadres de commandement, spécialistes du soutien et de la résilience) ;
- la mise en place d'une cartographie dynamique et régulièrement mise à jour des compétences détenues, en lien avec les besoins des états-majors ;
- la pré-affectation nominative de ces profils à des fonctions de crise identifiées ;
- et la définition de modalités d'activation graduée, juridiquement sécurisées, dès les niveaux intermédiaires de crise.

À défaut de cette évolution, la RO2 restera un outil théorique de mobilisation générale, inadapté aux exigences concrètes d'un conflit moderne.

g) Intégration transverse et modalités pratiques de mise en œuvre

Pour rendre pleinement opérationnelle la segmentation rénovée des réserves et garantir une gestion véritablement différenciée et pilotable de chacun des sous-segments, une intégration transverse et progressive doit être engagée autour de trois leviers structurants : la transformation du système d'information, l'ajustement de la gouvernance, et un phasage réaliste de déploiement.

La première étape consiste à adapter CARTEC et le SI ROC afin d'y intégrer des sous-rubriques propres à chaque segment territorial, métier, compléments individuels d'état-major, experts critiques, résilience stratégique, citoyens). Cette granularité permettra de piloter des processus RH dédiés — entrée en segment, montée en compétence, cycles d'activité, priorisation STADEF — et de suivre des indicateurs critiques tels que la disponibilité réelle, le nombre annuel de jours engagés, la réactivité ou encore la capacité d'activation territoriale. Elle offrira également une visibilité accrue sur les viviers industriels et technologiques, en lien avec le CALT et la SIMMT, notamment pour le segment « résilience stratégique ».

Sur le plan de la gouvernance et de la programmation budgétaire, l'ouverture de comptes dédiés par sous-segment constituera un levier majeur de lisibilité et d'efficacité. Ces enveloppes — formation des réservistes projetables,

financement des primes et compensations pour les experts, soutien aux actions des réservistes citoyens — seraient placées sous la responsabilité du commandement de la réserve de l'armée de Terre, avec une délégation d'exécution vers les EMZD pour la dimension territoriale. Une telle structure permettrait d'éviter la concurrence directe entre régiments d'active et réserves, de sécuriser les besoins spécifiques des segments critiques, et d'adapter l'effort budgétaire au niveau de STADEF. Ce dispositif s'inscrirait pleinement dans la logique de la FOT, en garantissant une cohérence inter segments et une capacité d'arbitrage centralisée.

La mise en œuvre opérationnelle gagnerait à suivre un phasage en trois séquences coordonnées. La première phase (T0–T12) consisterait à valider les grandes recommandations de cette note, et d'achever les travaux actuellement en cours dans CARTEC et SI ROC, tout en adaptant ces outils à la segmentation définie. La deuxième phase (T12–T24), sur le créneau 2027-2030 verrait la montée en puissance concrète : création des 1ères unités en région, aboutissement de la distinction des unités de type territorial et métier au sein de chaque régiment d'active, contractualisation avec les employeurs stratégiques, structuration des viviers d'experts et lancement des premières conventions industrielles ciblées pour la résilience logistique. La dernière phase (T24–T48) permettrait la généralisation du modèle : prépositionnement matériel au niveau régional, intégration fine des EMZD dans les dispositifs d'activation, exercices multisegments simulant des bascules STADEF et mise en synergie des soutiens CALT-SIMMT pour tester la continuité logistique en situation dégradée. Des exercices de rappel seront organisés par segments. Ils gagneront en puissance avec le temps, une fois bien identifiés par la population française et les employeurs. Le niveau politique et le ministère de l'intérieur seront sensibilisés à l'organisation de rappels réels en cas de besoin, qui seront les meilleurs témoins de l'utilité de ces réserves et de la reconnaissance qui y est attachée.

La réussite de cette transformation devra être évaluée à travers des indicateurs de performance clairs et régulièrement mesurés : part des réservistes correctement identifiés et certifiés dans leur segment ; taux de disponibilité qualifiée ; délais d'activation ; nombre d'unités pleinement opérationnelles ; proportion de partenariats industriels effectivement contractualisés ; stabilité du vivier territorial ; et taux de rétention supérieur à 80 % pour les segments experts et résilience. Ces indicateurs constitueront la mesure tangible de la montée en puissance du système de mobilisation et permettront d'assurer un pilotage anticipatoire, aligné sur les besoins réels de l'armée de Terre en temps de paix comme en période de crise.

### **Synthèse de la Troisième Partie :**

#### **Idée force 1 : Doter l'armée de Terre d'un commandement unique de la réserve pour passer d'une gestion administrative à une capacité opérationnelle de montée en puissance.**

La dispersion actuelle des responsabilités empêche toute anticipation stratégique. La création d'un commandement dédié, intégré à la FOT et visible au plus haut niveau, est une condition importante pour piloter doctrine, ressources humaines, partenariats civils et activation selon les niveaux STADEF. Les modèles américain, israélien et suédois montrent qu'un centre de gravité clair est indispensable pour transformer la réserve en outil de combat, de profondeur et de résilience.

#### **Idée force 2 : Territorialiser la mobilisation pour garantir la réactivité et l'absorption du choc initial.**

La montée en puissance doit s'appuyer sur des forces de réserve territorialisées, adossées aux EMZD et pleinement intégrées à la FOT. Une telle architecture permet une activation rapide, une meilleure protection des infrastructures critiques et une mobilisation locale des compétences civiles. L'expérience de la National Guard américaine, de l'Hemvänet suédois et des forces territoriales ukrainiennes confirme que la territorialisation est un multiplicateur de réactivité et de résilience.

#### **Idée force 3 : Intégrer le service militaire volontaire comme socle de pré-mobilisation et de détection des talents.**

Le nouveau service militaire volontaire doit être conçu comme une brique structurante du système de mobilisation, et non comme un dispositif isolé. Il offre une opportunité unique pour identifier précocement des profils à potentiel, alimenter une réserve de compétences critiques et renforcer durablement la réserve citoyenne. Les modèles suédois et israéliens démontrent que la continuité entre service initial, réserve et mobilisation est un facteur clé de robustesse stratégique.

#### **Idée force 4 : Sécuriser les compétences critiques par un parcours RH dédié et un partenariat stratégique avec les entreprises.**

La supériorité opérationnelle dépend désormais d'expertises majoritairement civiles. Il est nécessaire de créer un segment « experts » clairement identifié, doté de parcours RH spécifiques, d'une cartographie dynamique des compétences et de mécanismes contractuels opposables avec les employeurs. Inspirée des IMA américains, des unités technologiques israéliennes et de la défense totale suédoise, cette approche vise à garantir l'accès prioritaire aux talents.

#### **Idée force 5 : Segmenter la réserve pour mobiliser juste, vite et durablement.**

La réserve ne peut plus être pensée comme un ensemble homogène. Une architecture en six segments (masse territoriale, réserve métier projetable, compléments d'état-major, experts critiques, résilience stratégique, réserve citoyenne) permet d'aligner emploi, préparation et activation sur les besoins réels des forces. Cette segmentation, appuyée par des systèmes d'information adaptés et une gouvernance centralisée, est la condition pour transformer un vivier théorique en véritable profondeur stratégique mobilisable.

## Annexe : Liste des entretiens et contributions

- Monsieur **Arthur Danin**, Adjoint à la Sous-Directrice de la planification de sécurité nationale (SGDSN) et **Jean-Christophe Erard**, Délégué à la stratégie nationale de résilience pour les collectivités territoriales (SGDSN). Date de l'entretien : 15/10/25.
- Commissaire en chef de 1re classe **Fanny Fiant**, Conseillère Cabinet militaire du Ministre des Armées, auteure de « La crise du modèle RH ou comment construire des armées adaptées aux enjeux d'un monde aux équilibres bouleversés ? » (2024). Date de l'entretien : 17/10/2025.
- Docteur **Eitan Shamir**, Directeur général du Centre Begin-Sadat pour les études stratégiques (BESA Center) et responsable du programme de master en sécurité et stratégie au sein du département d'études politiques de l'université Bar-Ilan. Date de l'entretien : 27/10/25.
- Colonel (COL) **Thibaud Thomas**, Attaché de défense adjoint-Terre, Ambassade de France aux Etats-Unis. Date de l'entretien : 28/10/25.
- Général de Division (GDI) **Stephan Uro**, Ancien Chef de la Task Force Réserves au CFOT (Commandement de la Force et des Opérations Terrestres). Date de l'entretien : 30/10/25.
- Colonel (COL) **Benoit de la Ruelle**, Expert stratégie, sûreté et défense – International, Ancien attaché militaire en Israël. Date de l'entretien : 04/11/25.
- Colonel (COL) **Gwenaël Loquet**, Chef du bureau interarmées des réserves, EMA/Division cohésion nationale. Date de l'entretien : 13/11/25.
- Général de division (GDI) **François-Xavier Poisbeau**, secrétaire général de la Garde Nationale. Date de l'entretien : 17/11/25.
- Colonel (COL) **Sylvain Lautier**, Attaché de défense à l'ambassade de France en Suède. Date de l'entretien : 07/11/25.
- **Adrien Berg**, Chargé de mission – Pays nordiques – Danemark, Finlande, Norvège et Suède au sein du Département Relations Bilatérales Europe de la DGRIS.
- Lieutenant **Hubert Duvivier**, rédacteur d'un mémoire de recherche lors de sa scolarité à l'école spéciale militaire de Saint Cyr portant sur : « *Quelle place pour la société dans la défense suédoise ? Etude de la défense civile dans le concept de défense totale suédois.* » soutenu le 04/01/2022
- Monsieur **Dominique Bresson**, Chef de projet MobilisationS, Direction du service national et de la jeunesse (DSNJ), Secrétariat général pour l'administration (SGA). Date de l'entretien : 07/11/2025
- Lieutenant-colonel (LCL) **Eva Renucci**, Officier traitant – Expert haut niveau en histoire, Rédacteur en chef de la revue Soldats de France, magazine de vulgarisation d'histoire militaire de l'adT.
- **Yohann Michel**, Chargé d'études senior au sein de l'Institut d'études de stratégie et de défense (IESD). Date de l'entretien : 16/12/2025