Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2021)
Heft: 1

Artikel: Expériences d'un officier général au sein d'une force multinationale
Autor: Michaud, Laurent
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-977647

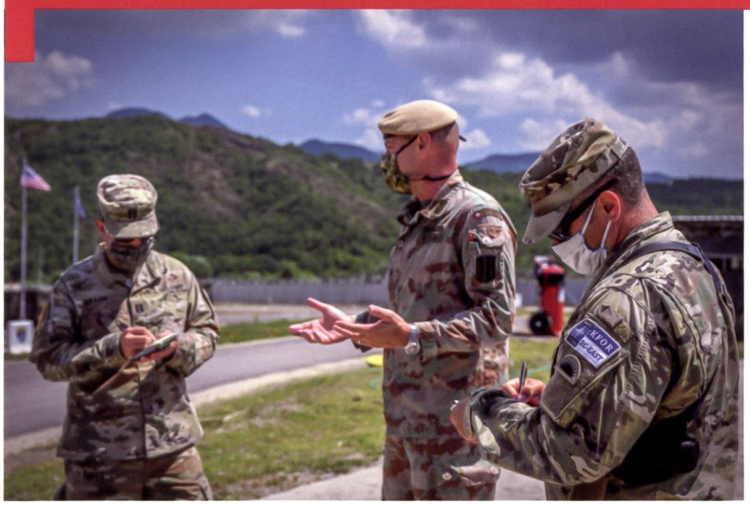
Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Siehe Rechtliche Hinweise.

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. Voir Informations légales.

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. See Legal notice.

Download PDF: 11.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch



Le brigadier Michaud, DCOM KFOR, lors de la visite d'une base dans le nord du Kosovo. Photo: KFOR.

Maintien de la paix

Expériences d'un officier général au sein d'une force multinationale

Cdt C Laurent Michaud
Chef du commandement des Opérations
Entretien réalisé en décembre 2020 avec le brigadier Michaud, chef désigné du commandement des Opérations

Monsieur le brigadier, d'octobre 2019 à octobre 2020, vous avez été le commandant en second de la KFOR. C'était la première fois dans l'histoire de la Confédération suisse qu'un officier général assurait une fonction de commandement d'une force multinationale. Nos lecteurs souhaitent connaître quelques-uns des faits marquants et des expériences de cet engagement. Tout d'abord, que peut-on dire de la situation dans les Balkans et au Kosovo ?

Concernant les Balkans, on ne peut pas parler d'une situation sécuritaire homogène. Il faut garder à l'esprit que l'on parle de la région la plus pauvre d'Europe, dont certaines régions n'ont toujours pas retrouvé le niveau de PIB qui prévalait avant l'éclatement de l'ex-Yougoslavie, comme la Serbie ou la Bosnie et Herzégovine. De plus, peu de régions au monde présentent une telle diversité culturelle, religieuse et démographique. En outre, les Balkans se situent sur l'une des principales routes de migration vers l'Union européenne et sur l'un des principaux itinéraires de trafic des opiacés vers l'Europe. Vous comprendrez donc le terreau fertile que peuvent y trouver crime organisé et extrémismes. Toutefois, cinq pays des Balkans ont rejoint l'OTAN depuis 2004, et trois d'entre eux – l'Albanie, le Monténégro et la République de Macédoine du Nord – ont des frontières communes avec le Kosovo. Ceci contribue à instaurer un dialogue et le règlement pacifique des différends, garantissant une certaine stabilité. Cette stabilité est toutefois labile car les anciennes rancœurs sont encore bien présentes et certains acteurs n'ont aucun intérêt à les voir disparaître.

Au Kosovo, la situation peut être décrite comme calme mais également très fragile. Ce théâtre d'opération se caractérise par une multiplicité d'acteurs étatiques et non étatiques, chacun poursuivant ses intérêts propres. Ces acteurs saisissent chaque opportunité au fil des évènements pour renforcer leur position ou tirer profit de la situation. On voit alors se former des alliances de circonstance au gré des intérêts particuliers des uns et des autres. Certains acteurs n'hésitent pas à jouer sur leur appartenance à une ethnie ou sur le passé afin de renforcer leur position. Cette attitude fait courir un risque permanent de bascule dans la violence.

Dans ce contexte, quel est le rôle de la KFOR ?

Le mandat de la KFOR est fixé par la résolution 1244 de l'ONU, qui place le Kosovo sous administration temporaire de l'ONU et autorise la présence d'une force internationale de maintien de la paix alimentée par l'OTAN. Il a pour but de garantir un environnement sûr et la liberté de mouvement au Kosovo. De plus, la KFOR contribue à la fois au développement des organisations de sécurité du Kosovo et – élément essentiel – au dialogue entre les différents groupes ethniques. Aux yeux de beaucoup d'observateurs avertis, sans la présence de la KFOR, la région pourrait rapidement basculer à nouveau dans une dynamique de violences interethniques. De tels incidents pourraient également s'étendre rapidement aux régions environnantes peuplées de minorités serbophones et albanophones. A ce titre, on peut dire que la KFOR est nécessaire à la sécurité et au maintien de la stabilité non seulement au Kosovo mais aussi dans les Balkans.

Quel a été votre rôle de commandant en second ?

Différents aspects liés à la conduite m'étaient délégués, comme la conduite du *Headquarter Support Group* (bataillon QG de la KFOR) et la responsabilité du camp de Novo Selo. Ce camp de l'OTAN est géré par les nations qui y sont basées, ce qui nécessite de convaincre les représentants des différents pays sur le bien-fondé des dépenses qui y sont consenties. Ces deux domaines de responsabilité, du fait de la situation exceptionnelle liée à la pandémie, ont représenté un défi durant cette année.

Certains dossiers liés à la conduite et l'évaluation des effets lors de l'opération m'ont également été confiés, tout comme des aspects liés à l'instruction des cadres. Finalement, nous avons également œuvré dans le cadre de l'exercice SILVER SABRE, équivalent en format réduit de l'Exercice du Réseau national de sécurité, et qui implique à la fois les organisations internationales, les organisations de sécurité du Kosovo et des organisations non-gouvernementales. Il a d'ailleurs été décidé de changer le format de cet exercice et la KFOR, au lieu de développer, planifier, conduire et évaluer l'exercice, a formé et accompagné les institutions du Kosovo dans ces tâches. Finalement, mon rôle a également été de conseiller le commandant de la KFOR sur les aspects opérationnels. Ce dernier m'a aussi confié diverses tâches dont celle, à la fois intéressante et importante, des visites à la troupe.

Vous nous parlez de l'importance des visites à la troupe. Quel est d'après vous leur réelle plus-value dans un contexte opérationnel ?

Si je prends l'exemple de la phase lors de laquelle la COVID-19 a impacté la KFOR, elles ont été importantes pour trois raisons : premièrement, pour constater *de visu* quelle était la situation dans les camps ; deuxièmement, pour s'entretenir directement avec les commandants ; enfin, pour porter un message directement à la troupe. Dans ce contexte, les visites ont contribué à apporter une vision du terrain au commandant et à le rendre attentif aux éléments qui ne ressortaient pas ou peu lors des rapports ou dans les comptes-rendus, et qui pouvaient fausser l'appréciation de la situation. Elles ont aussi fait remonter certains soucis de la troupe ou au contraire ont permis d'identifier des mesures prises localement et qui pouvaient – en étant appliquées à l'échelle de la KFOR – permettre de mieux protéger la troupe. Enfin, les visites ont permis de mettre l'accent sur trois aspects essentiels liés à l'humain : former, expliquer et motiver. Former – en premier lieu les cadres – permet de s'assurer que nous ne leur donnons pas que des missions mais aussi les outils pour les remplir avec succès. Cela est d'autant plus important dans un contexte multinational comme celui de la KFOR. Expliquer ensuite, pour faire comprendre ce que l'on veut atteindre et pour convaincre. Dans un contexte où l'obéissance repose beaucoup sur la conviction, il est d'autant plus nécessaire d'expliquer ce que l'on fait et pourquoi. Enfin, motiver : le soldat a lui aussi ses craintes, ses joies, ses soucis, et il faut savoir l'écouter pour le rassurer et lui montrer qu'il n'est pas seul. Les forces morales ne font certes pas tout, mais elles contribuent pour beaucoup à la cohésion et au succès.

Après un an au sein d'un état-major multinational, quel bilan tirez-vous au niveau des difficultés et plus-values rencontrées ?

Je commencerai par la plus-value principale : la diversité des connaissances et compétences. Une fraction d'état-major peut être composée d'un officier de marine allemand, d'un pilote d'hélicoptère italien et d'un officier d'infanterie grec. Les savoir-faire ainsi regroupés offrent des options et approches multiples au sein de l'état-major et élargissent les connaissances des officiers qui y sont intégrés. Or, comme le dit justement le général de Gaulle dans son livre *Le fil de l'épée* (1932) : *« La véritable école du commandement est celle de la culture générale [...]. Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote. »* L'une des principales difficultés réside dans les différences de niveau et de compétences entre officiers. Ceci est dû en partie aux rotations des effectifs avec des contraintes spécifiques à chaque nation. Des officiers performants et accoutumés au théâtre d'opération laissent ainsi régulièrement leur place à d'autres, dont on ne peut qu'espérer qu'ils atteignent à terme le même niveau de performance. Aux différences d'expérience et de qualité propres aux individus – critères que l'on retrouve également au sein d'une force nationale – l'état-major multinational ajoute les différences culturelles et doctrinales. Dans ce contexte particulier, on peut souligner que la préparation des cadres par des instructions avant et au début de leur déploiement, ainsi que la phase de relève, revêtent un rôle essentiel au maintien de la prestation opérationnelle.

Comment évaluez-vous l'importance du renseignement dans l'action sur le terrain et quel potentiel d'amélioration y voyez-vous ?

Le renseignement a toujours été primordial pour l'engagement des forces armées. C'est particulièrement le cas lorsqu'une approche basée sur les effets – comme au sein de la KFOR – est retenue. L'approche basée sur les effets consiste à appréhender l'environnement de manière holistique et à déterminer quelles actions militaires doivent être entreprises afin de déclencher des réactions – ou chaînes de réaction – permettant d'atteindre les objectifs définis. Dans ce contexte, il s'agit tout d'abord de disposer du renseignement permettant à la fois d'appréhender les effets à atteindre, en termes de qualité, de volume mais aussi de délais et d'espaces. Il faut ensuite mesurer si les effets sont atteints. Dans ce contexte, le renseignement est un élément d'autant plus décisif que le format des forces est réduit : moins on a d'éléments de manœuvre, plus précis doit être leur engagement, dans l'espace comme dans le temps. On doit surtout rechercher à améliorer la « justesse » du renseignement plus que l'augmentation perpétuelle de la quantité de données récoltées. Le renseignement est un concept plus complexe que la simple multiplication du nombre de bits par la vitesse de transmission : il est par nature périssable et constitue plus qu'une somme de données à accumuler. Au fil du temps, certaines des données collectées gagneront en pertinence alors que d'autres perdront tout ou partie de leur importance. La finalité reste l'action et le renseignement s'inscrit dans cette logique. Il doit uniquement permettre de disposer de l'information pertinente afin de déclencher l'action au bon moment, au bon endroit et avec les bonnes forces.

Alors que les engagements sont de plus en plus interarmes, quel rôle joue la troisième dimension pour la KFOR ?

Il faut d'abord prendre en compte le fait que la KFOR a le

contrôle de l'espace aérien inférieur au Kosovo, selon les termes de la résolution 1244 de l'ONU, et ceux du *Military Technical Agreement* qui règle les détails concernant la fin des hostilités ainsi que les mesures concernant les forces armées serbes et la KFOR. Cet espace aérien est un espace opérationnel comme les autres, dont la maîtrise facilite la manœuvre moderne. Il permet par exemple la mise en œuvre de capteurs de l'échelon opératif comme tactique et de disposer ainsi d'une vue aérienne de la situation, si précieuse lors d'engagements en milieu urbains ou compartimentés. Disposer de la liberté d'action dans cet espace permet également le déploiement d'éléments de manœuvre dans des délais courts et au plus près de l'action. Enfin, l'espace aérien constitue un point d'entrée logistique et opérationnel (engagement des réserves) essentiel pour une force multinationale.

Puisque l'on aborde les sphères d'opération, est-ce que le « cyber », dont on parle si souvent, a revêtu un aspect particulier lors de cette opération ?

Il est aujourd'hui inconcevable de ne pas considérer la sphère d'opération *cyber* comme partie prenante des opérations : il suffit de considérer l'importance et l'impact des nouvelles technologies dans notre société. Les forces armées ne font pas exception à la règle et leur dépendance envers la sphère *cyber*, ne serait-ce qu'au niveau des systèmes d'information et de communications, est de plus en plus forte. Le *cyber* représente donc une partie des opérations modernes, pour la KFOR aussi. Il ne s'agit pas seulement d'assurer le fonctionnement des systèmes : la sphère *cyber* contribue également à l'acquisition du renseignement et sert de multiplicateur de forces dans le domaine de l'information.

Considérons l'importance de la sphère de l'information : comment peut-on agir dans cette sphère, surtout si l'on ne dispose que de moyens limités ?

Cette sphère d'opération a toujours été considérée comme essentielle par les chefs militaires, et ce depuis l'Antiquité, mais les vecteurs de communication et les délais de transmission ont immensément changé. L'accès à ces vecteurs a diamétralement changé : un seul individu avec un téléphone portable peut transmettre en quelques minutes un grand volume d'informations à des millions de personnes dans le monde entier. Ce facteur est forcément à prendre en compte dans les opérations militaires. L'accès aux moyens d'action est moins contraignant que les restrictions fixées à leur emploi. Le vrai facteur limitatif aujourd'hui ne réside plus dans les moyens de dissémination de l'information mais dans l'autorisation de leur usage.

L'exercice SILVER SABRE - réunit sous le *lead* de la KFOR - les organisations du Kosovo et internationales autour des aspects liés à la sécurité. Photo © KFOR.

La collaboration avec les organisations de sécurité du Kosovo - ici différentes organisations sécuritaires kosovars - est essentielle au succès d'ensemble. Photo © KFOR

La KFOR est une mission de maintien de la paix. Quels enseignements sont transposables pour les autres types d'engagements notre armée de milice ?

Pour commencer, il faut considérer qu'au sein de la KFOR, le cycle renseignement – décision – manœuvre/action – évaluation est intégralement sous la responsabilité des militaires, ce qui permet de tirer des enseignements sur la totalité des étapes de ce cycle. La diversité des éléments entre les mains du commandant permet une bascule rapide et fréquente entre actions cinétiques et actions non-cinétiques selon la situation et la cascade d'effets recherchée. Cette réactivité nécessite cependant une grande finesse d'analyse aux petits échelons afin de d'appréhender l'environnement et d'actionner ensuite les bons leviers. Au niveau d'un état-major, les techniques de travail utilisées sont les mêmes et nombre d'enseignements faits dans ces conditions sont transposables tels quels à des engagements de plus haute intensité. On peut relever en particulier la complexité de la situation à laquelle les forces sont confrontées, avec un nombre d'acteurs (partenaires – adversaires) élevé et entretenant entre eux des relations complexes, ce qui nécessite un suivi constant des actions des uns et des autres et un échange permanent avec les partenaires afin de coordonner effets militaires et non-militaires.

L'expérience des* Peace Support Operations *(PSO) contribue donc à faire évoluer la doctrine, l'équipement et les processus au sein de notre armée ?

Chaque expérience influe sur ces facteurs. L'expérience opérationnelle a cela de particulier, par rapport à un exercice, qu'elle est abordée avec une prise de conscience supérieure de la menace, de l'environnement et des conséquences issues des actions menées. Le contexte opérationnel offre des défis concrets sur lesquels se basent les réflexions au sujet de l'adaptation des matériels et des procédures. Les exercices permettent des scénarios que la réalité n'offre pas, mais également un cadre plus abstrait, dans lequel beaucoup d'enseignements doivent être extrapolés. Le risque consiste à conduire ce processus d'adaptation sur une base trop spécifique et de réduire ainsi la capacité du système à faire face à des défis différents, la fameuse « guerre de retard ». Dans le contexte des PSO, il s'agit d'exploiter cette dynamique et d'avoir le recul nécessaire pour évaluer la pertinence des enseignements faits dans un contexte opérationnel différent. Autant au niveau technique (équipements), au niveau tactique qu›au niveau opératif (processus et doctrines), les enseignements sont importants. Il faut uniquement faire attention à ne pas entraver la flexibilité et la cohérence du système en cherchant des solutions générales à des problèmes spécifiques.

Quel avenir voyez-vous pour la Suisse au sein de la KFOR ?

Tout d'abord, posons le contexte: le Parlement a renouvelé cette année le mandat de la SWISSCOY jusqu'à fin 2023 et décidé d'augmenter ses effectifs, qui passeront de 165 à 195. Le législateur lance ainsi un signal clair sur l'importance qu'il accorde à cet engagement pour la sécurité de notre pays. Quant à la pertinence de cette mission, je rappelle simplement la situation sécuritaire actuelle dans les Balkans, développée au début de notre entretien, et le rôle indispensable de la KFOR, garante de la stabilité dans la région. On doit également garder à l'esprit le nombre très important de personnes originaires de cette région et qui vivent aujourd'hui en Suisse. Ce facteur contribue à renforcer l'importance pour notre pays de voir les Balkans demeurer en paix. Au-delà de ces aspects, l'engagement de militaires suisses au sein de la KFOR nous offre aussi la possibilité d'acquérir des compétences dans un contexte opérationnel. Les enseignements issus de cette mission sont précieux dans l'optique du développement des forces de notre armée. Dès lors, si l'on cumule ces trois éléments – la sécurité dans les Balkans et le rôle joué par la KFOR, l'impact potentiel sur notre société et la plus-value générée pour le développement de notre armée – on se rend compte de l'importance pour notre pays et pour notre armée de poursuivre notre engagement au sein de la KFOR.

Propos recueillis par le brigadier Mathias Tüscher.