

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2019)
Heft: 3

Artikel: Assurer la fonction de NCC (National Contingent Commander) au Kosovo
Autor: Chollet, Christophe
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-867963>

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: 29.03.2025

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



Toutes les photos © SWISSINT via l'auteur.

Maintien de la Paix

Assurer la fonction de NCC (National Contingent Commander) au Kosovo

Lt-col EMG Christophe Chollet

Chef des stages et des cours de la défense NBC

Du 11 octobre 2018 au 11 avril 2019, j'ai pu profiter du privilège de commander le contingent fourni par la Suisse à la KFOR (Kosovo Force). Cette position est actuellement l'unique possibilité de commander toute une formation militaire à l'échelon d'un petit corps de troupe à l'étranger.

Cette expérience de conduite peut être séparée en trois parties distinctes :

- Phase de recherche d'informations avant le cours d'instruction ;
- Phase d'instruction à Stans ;
- Phase d'engagement au Kosovo.

Avant le cours d'instruction

Après avoir été nommé dans la fonction de NCC, soit plusieurs mois avant de commencer le cours d'instruction à Stans, j'ai pris contact avec trois officiers expérimentés ayant assuré cette fonction et leur ai demandé de m'orienter sur les défis qu'ils avaient dus, eux, surmonter alors. Pour résumer, tous ont été très positifs saluant cette période comme l'un des *highlights* de leur carrière. En cristallisant leurs énoncés, j'ai déduit que les problèmes pouvaient quasiment tous se résumer aux questions de relations entre les membres du contingent. L'accomplissement des missions n'a jamais été mentionné comme ayant impliqué des difficultés, les relations avec les partenaires de la KFOR non plus, et enfin, le matériel et les véhicules ne semblant présenter aucune lacune. Par ailleurs, l'un d'entre eux m'a transmis l'information cruciale que l'intégration des militaires vétérans prolongeant leur période de service à la SWISSCOY était une action décisive à ne pas négliger. J'en ai donc tiré la conclusion que les problèmes de conduite des personnels, les conflits et les tensions représentaient le danger majeur pouvant entraver le succès. En partant de ce constat, j'ai effectué une appréciation de la situation qui avait pour but de déterminer les efforts principaux sur lesquels j'allais devoir concentrer mes activités de conduite et de

commandement pour créer les fondations sur lesquelles le succès de la mission pouvait se construire. Ceux-ci sont les suivants :

- Former un esprit de corps cohérent en donnant un symbole d'identification accepté par tous, un totem, lié à des valeurs positives et en accomplissant des succès initiaux durant la période d'instruction axées sur l'engagement ;
- Bien connaître les missions à accomplir aussi bien à l'échelon de la KFOR, qu'à l'échelon national, ainsi que les servitudes (en particulier les CAVEATS nationales) à respecter ;
- Définir et attribuer les responsabilités et les limites concernant ma propre fonction, celle de mon remplaçant, celle du cdt (commandant) du JRD-N (*Joint Regional Detachement Nord*), et celle des cdt subordonnés, aussi bien à l'échelon des LMT (*Liaison and Monitoring Team*) que du cdt de la compagnie NSE (*National Support Element*), dans le but d'éviter les doublons et les conflits de pouvoir (un chef, un secteur, une mission).

Trouver le symbole d'identification m'a coûté, en raison d'un grand manque d'inspiration initial beaucoup de temps. Certes, j'avais défini les valeurs fondatrices suivantes sur lesquelles je voulais édifier mon commandement :

- la mission avant tout ;
- l'intégrité ;
- l'exemplarité ;
- la camaraderie.

Mais je n'avais pas encore trouvé de « totem » les représentant quand j'ai commencé, en solo, ma phase d'instruction à Stans, le 1^{er} juin 2018.

Le cours d'instruction

Environ un mois avant l'entrée en service des cadres-clés, soit mon état-major, l'état-major du cdt JRD-N et des

commandants LMT et NSE, j'ai appris à connaître le centre de compétences SWISSINT, en particulier son état-major ou chaque cellule m'a orienté en détail sur chaque domaine de base, et les particularités relatives à un engagement à l'étranger. C'est là, en discutant avec le sous-chef d'état-major en charge de la logistique, que j'ai identifié l'un des facteurs-clés de succès: la planification des vacances avant le déploiement. J'en ai même fait un effort principal de planification pour mes commandants subordonnés. En effet, j'avais remarqué que la SWISSCOY disposait d'un nombre restreint de fonctions cruciales, telles que les chauffeurs poids lourds et les soldats d'infrastructures, et que ceux-ci étaient utilisés aussi bien pour les tâches purement nationales que pour des tâches OPCON, ordonnées à l'échelon de la KFOR. En raison de leur nombre limités et de deux sources possibles de missions, il y avait une probabilité certaine d'avoir des faiblesses, voire des lacunes. J'ai donc décidé de définir un nombre critique de représentants de ces fonctions à assurer sur toute la période d'engagement, afin de pouvoir assurer en permanence l'ensemble des prestations nationales et OPCON planifiables, et avoir une micro-réserve de deux chauffeurs pour me garantir des surprises.

C'est durant cette phase où j'étais seul que j'ai enfin trouvé le symbole positif auquel tous les membres du contingent pouvaient aisément s'identifier. Pour une fois, ce ne serait pas un rapace, un félin ou un autre prédateur illustrant la force et la puissance (il suffit de voir les badges des différents corps de troupes de notre Armée), mais une simple abeille. En effet la SWISSCOY ne fournit aucune prestation de combat à la KFOR, elle se limite à des prestations d'état-major, de liaison et de monitoring, de logistique, de transport aérien, et de diverses prestations de niches. L'humble abeille, sociale, industrieuse et efficace,

me permettait de personnifier les quatre valeurs que j'avais données au contingent. En plus j'avais de quoi faire de sympathiques métaphores pour chaque discours, et il me fut facile de trouver une devise pour le 39^{ème} contingent: « L'Abeille désire ce que l'Essaim veut ! »

Mi-Juillet, les cadres-clés m'ont rejoint à Stans et nous avons commencé notre phase d'instruction. Le niveau de connaissance était extrêmement inégal entre les participants (des officiers de carrière expérimentés aux personnes civiles sans aucune formation militaire), mais la motivation et la volonté de bien faire étaient présentes chez chacune et chacun. Ensemble nous avons connu les succès initiaux nécessaires à l'établissement d'un esprit de corps basé sur la confiance en soi et sur l'assurance. Ces succès peuvent être au nombre de trois, la qualité des résultats obtenus dans les exercices d'état-major, et une préparation optimale pour la reconnaissance de fin juillet au Kosovo (où nous n'étions en fait pas les principaux acteurs, le mérite en revenant aux cadres du contingent 38 qui nous avaient concocté un programme optimal), et une adaptation peu chronophage des ordres d'engagement du contingent précédent. Mon appréciation de la situation avait démontré que ni la mission, ni les emplacements, ni les projets spéciaux, ni l'effectif n'avaient changés, à part certaines fonctions occupées par des personnes ne disposant pas des mêmes compétences personnelles et la saison. Nous nous sommes donc limités à l'adaptation de l'intention et des missions, en touchant aussi peu que possible aux dispositions particulières.

Début août, l'ensemble de la troupe nous a rejoint et ensemble, nous avons pris part au programme intense d'instruction préparé par le centre d'instruction de SWISSINT. Le programme faisait sens et nous nous y

Jusqu'à trois *Super Puma / Cougar* ont été déployés au profit de la KFOR.





sommes tous facilement identifiés. En parallèle, nous avons conduit les divers projets spécifiques, dont les succès ont renforcé encore notre esprit de corps. Cette partie de l'instruction a duré cinq semaines, les semaines d'instruction PSO (*Peace Support Operations*).

Les premiers problèmes de personnels ont eu lieu à ce moment-là. En faisant preuve de conséquence, notamment en remplaçant un cadre-clé qui n'avait pas eu un comportement suffisant, j'ai donné à l'ensemble du contingent un signal clair sur mes attentes et sur ce qui arrivait quand elles n'étaient pas remplies. Après cette action, le calme a régné.

Les dernières quatre semaines d'instruction n'étaient plus communes, mais spécifiques à la fonction de chacun et

réparties sur toute la surface de la Suisse. C'est à ce moment-là qu'une perturbation de l'esprit de corps a eu lieu avec l'arrivée des « Überspringer », soit des anciens membres de la SWISSCOY, qui sont expérimentés et qui n'ont pas besoin des semaines PSO, mais qui doivent participer aux semaines techniques. Ayant déjà connu l'engagement, et étant donc plus assurés que le reste, certaines libertés qu'ils se sont accordés ont nécessité une mise au point relative au sujet de la discipline, soit une deuxième phase de storming et de norming de la part des cadres. Finalement de guêpes qu'ils étaient, ils sont rapidement devenus également des abeilles.

L'instruction a été clôturée formellement par une journée « portes ouvertes », qui était en fait plutôt une journée d'instruction pour les proches, qui ont été sensibilisés à des sujets aussi variés que nos tâches au Kosovo, la poste de campagne (et ses nombreuses servitudes spécifiques dues au transport par avion des paquets), à l'aumônerie de l'Armée et au service psychopédagogique de l'Armée.

La SWISSCOY 38 à l'engagement

Précédée d'une phase de transmission des charges pour toutes les fonctions, la cérémonie de prise du drapeau sur l'aéroport de Slatina a marqué formellement le début de la phase d'engagement.

J'avais craint une deuxième perturbation de l'esprit de corps à ce moment-là, le 39^{ème} contingent devant intégrer les prolongateurs du 38^{ème}, habitués à un autre style de commandement que le mien. Afin de faciliter leur intégration, j'ai organisé deux événements rien que pour eux, où ils pouvaient exprimer leurs attentes, et où je pouvais les informer de mes « dadas » de commandant et leur faire part de mes propres exigences quant à leur comportement et leurs actions. Le « mariage » des expérimentés et des bleus (dont je faisais évidemment partie) s'est extrêmement bien déroulé.

Une fois nos prédécesseurs partis, nous avons sereinement commencé notre travail. Conduire la SWISSCOY m'a semblé alors être semblable à la conduite d'un bataillon d'exploration. Le contingent était très dispersé, depuis Mitrovica au Nord à Prizren au Sud en passant par Novo Selo et Pristina. Il est impossible de rassembler tout le contingent en une seule fois, en une même place. Chaque élément est lié par ses missions à l'emplacement qu'il occupe. Le NCC doit en conséquence prendre son bâton de pèlerin et aller visiter l'ensemble des unités réparties sur tout le territoire. Il a fallu que je trouve un équilibre dans mes visites, afin de montrer aux membres du contingent une présence encourageante et motivante du NCC, et surtout leur faire prendre conscience du sens de leur mission (rôle premier et décisif du NCC), mais cependant sans tomber dans l'excès, afin de ne pas nuire à l'autorité des chefs qui m'étaient subordonnés. Trouver le bon équilibre en tâtonnant n'a pas été évident.

J'ai eu de la chance avec le personnel recruté pour mon contingent. Chacun a démontré force professionnalisme



L'auteur, devant sa troupe.

et diligence dans l'accomplissement de ses tâches. Il n'y a eu qu'un minimum de frictions et de conflits entre les personnes le composant, conflits qui ont pu être résolu facilement à l'interne avec des discussions dirigées, conduites de main de maître par le S3, un officier de carrière ayant étudié la psychologie.

Les premières semaines passèrent, calmes et sans grande gageure pour nous, avec parfois même certaines périodes d'ennui. Nous avons trouvé notre routine quand la situation politique a changé d'un coup, par l'adoption des lois visant à militariser la KSF (Kosovo Security Force), jusqu'alors une organisation de protection civile, afin de la transformer en armée nationale. Ces lois étaient vues par les Serbes du Nord du Kosovo et par le gouvernement de Serbie comme une violation de la Résolution de l'ONU 1244. Cela a causé de nombreux troubles au Nord du Kosovo, en particulier à Mitrovica, ville où nous avons un LMT. Les troubles se concrétisèrent en manifestations et blocades de routes qui devaient être « monitorées » par nos LMT. Cette situation se calma à Noël, et le train-train quotidien se réinstalla progressivement.

Outre les tâches de routine, comme la marche du service, la rédaction des rapports, les contacts hebdomadaires avec le cdt SWISSINT et son état-major, les visites à la troupe et les tâches de représentations, un devoir crucial pour mon état-major et moi-même était d'assurer le succès des nombreux voyages de services ayant lieu au Kosovo. Le plus important d'entre eux fut sans doute celui du cdt de corps Aldo Schellenberg qui vint nous visiter à Noël avec une délégation politique. Chaque voyage de service est différent et nécessite systématiquement une planification spécifique, à cause, d'une part, des situations particulières qui changent d'une fois à l'autre, et à cause, d'autre part, de mon interdiction du «*gäng wie gäng*» que j'exècre car j'estime que c'est une preuve de paresse, de manque d'imagination voire

même de manque de respect vis-à-vis des personnes concernées. L'application systématique du processus de planification de l'action a démontré sa grande efficacité, les temps de planification diminuant progressivement d'un voyage de service à l'autre. L'application d'une des leçons tirées de mon expérience de cdt de bataillon, soit la synchronisation avant l'action de l'ensemble des personnes impliquées sur maquette de terrain ou carte a également démontré son efficacité, chaque voyage s'étant déroulé comme du papier à musique, sans frictions ni temps d'attente ou de retard dans les diverses phases, chacun ayant en tête le déroulement et la vue d'ensemble.

Après Noël, la situation politique s'est à nouveau péjorée avec l'adoption d'une taxe d'importation de 100 % sur les biens importés de Serbie ou de Bosnie-Herzégovine. Les Serbes du nord ont essayé de faire croire que cette mesure de Pristina causait une situation de crise humanitaire à cause des pénuries, mais nos LMT ont pu constater que les magasins restaient bien alimentés. Le ballon s'est à nouveau dégonflé après quelques semaines.

Puis nous arrivâmes gentiment au bout de notre période d'engagement, que nous avons couronnée avec une passation des charges avec nos successeurs. J'avais défini pour celle-ci deux buts généraux :

- Clôturer dignement l'engagement du contingent 39 ;
- Créer des conditions favorables pour le contingent 40.

Je suis très satisfait de cette expérience. Je suis conscient que si je n'avais pas eu une équipe aussi professionnelle et agréable à conduire, le constat serait sans doute très différent. Je considère cet engagement comme l'un des highlights de ma carrière militaire, et ne peux que conseiller un engagement à la SWISSCOY à mes collègues.

C. C.