

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 135 (1990)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Les têtes de l'art militaire  
**Autor:** Cereghetti, Aldo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345028>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### 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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### 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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.02.2026

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

# **Les têtes de l'art militaire**

par le colonel EMG Aldo Cereghetti

## **L'imagination: Qu'est-ce que c'est?**

A la fin de l'hiver, le vigneron taille sa vigne. Il façonne ainsi le cep dont il imagine l'ordonnance future des sarmements; l'image du cep. Il confirme au printemps ses intentions, en éliminant les bourgeons anarchiques et inutiles. Il ne laisse grandir que ceux qui porteront du fruit, ceux où se concentrera l'énergie de la plante. Pour un néophyte, la manière de procéder s'apprend comme une règle générale, mais seule la pratique fait naître la capacité de se représenter ce que sera la plante. Cette forme d'imagination acquise, ajoutée à celle intuitive que le viticulteur puise dans ses sens, lui permet de gérer la croissance, de faire face aux caprices imprévus de la nature ou de corriger, en partie au moins, des distorsions dues au climat. Tout au long du cycle de croissance se forge la qualité du millésime.

Il en va de même dans le commandement. La vision d'un résultat permet la mise en marche d'un processus. Des procédures rigoureuses et des contrôles fondés sur le pragmatisme et l'expérience évitent toute déviation non souhaitée. Dans la pratique, la cause de ces déviations s'appelle généralement inertie ou force centrifuge. Les deux sont dues aux modes et aux opportunités – ou à l'opportunisme.

L'imagination restera toujours une fleur subtile, qui puise ses forces dans le concret et produit la graine des prochaines semaines. Lorsqu'il travaille pour l'avenir, lorsqu'il pense de nouvelles voies, de nouvelles méthodes, l'homme fait appel à son expérience, à sa mémoire, à son éducation, à sa culture. Voilà le terreau propice à l'éclosion, l'engrais favorisant la robustesse, l'humidité et la chaleur nécessaires à la croissance.

## **L'imagination du chef**

Chacun s'accorde à le reconnaître: l'imagination est une des caractéristiques essentielles d'un chef. Qui porte des responsabilités doit développer une vue prospective et déterminer pour ceux qui dépendent de lui les objectifs à atteindre, donner le chemin, fixer les servitudes ou les règles du jeu. En cours de route, il tient la barre, en corrigeant les fausses trajectoires que des contrôles systématiques permettent de déceler. Le processus et le principe sont connus et reconnus, ils font partie de la panoplie de tous les formateurs de futurs responsables, civils ou militaires.

De même que la technique de combat, la tactique, la conduite opérative et la stratégie s'appliquent à des sphères de commandement diffé-

rentes, l'imagination s'exerce à des niveaux et dans des conditions différents, que l'on instruise une section ou que l'on participe à l'élaboration de l'armée du futur.

A partir de principes didactiques appris se développe l'imagination du chef de groupe: ce serait le niveau de la technique de combat. L'imagination du chef de section, celle de l'instructeur devant les cadres de l'unité ou sa classe d'aspirants est intimement liée à son sens et à ses connaissances pédagogiques. Devant une classe d'élèves d'une école centrale, la routine – la capacité d'exploiter les expériences vécues – devient condition nécessaire à une imagination fructueuse. L'imagination de qui conduit ou participe à la conduite d'une grande unité nécessite un esprit de synthèse développé: d'une réalité concrète, et d'un acquis récent, il s'agit de mettre le cap sur le futur immédiat avec les moyens donnés et dans un environnement dont l'évolution est en cours.

Qui préside aux destinées d'une armée doit être un visionnaire capable de conjuguer toutes les données humaines, techniques, économiques et politiques du moment, d'en saisir les développements futurs, et de procéder à la mise sur orbite au bon moment des réformes et mesures adéquates. Encore y faut-il les moyens nécessaires: moyens humains, le personnel, moyens financiers et compétences de décision. La qualité d'un projet ne suffit pas à l'imposer<sup>1</sup>. L'emballage doit séduire, le consommateur doit en

avoir les papilles gustatives excitées. La tendance actuelle est pour le moins défavorable aux visionnaires militaires, dont on exige qu'ils fassent mieux, moins cher et sans personnel, du jour au lendemain et tenant compte des vœux et désirs les plus démagogiques, en relation avec les tendances éphémères de la mode et du goût du jour.

### L'énoncé du problème

«Ce qui se conçoit bien, s'exprime clairement...» J'entends toujours la voix aigrelette de notre professeur de français à l'Ancienne Académie, désespérant de l'imprécision de notre argumentation, de l'opacité de nos intentions, du flou de notre langage...

### Un énoncé clair

«Un artisan produit un objet pour Fr. 80.—. Il le vend Fr. 100.—, quel est son bénéfice?» Cet énoncé d'école primaire a le double avantage d'être simple, clair et précis et de ne souffrir aucune interprétation. La réponse donnée sera juste ou fausse. Elle permettra à l'enseignant de vérifier si son disciple comprend ce qu'est une différence et s'il en possède la techni-

---

<sup>1</sup> Charles de Gaulle est l'un des exemples les plus concrets de ce type de visionnaire. Plusieurs années avant la Deuxième Guerre mondiale, il avait préconisé et réclamé, sans être entendu, une mécanisation et une professionnalisation de l'armée française, ainsi qu'une évolution correspondante de sa doctrine d'engagement.

que du calcul. En résolvant son problème, l'élève aura l'avantage d'exercer, de driller un mécanisme appris.

Au chef de section, on donne une mission tactique – ou d'instruction – claire. Définies les limites de ses compétences et attribués ses moyens, il agira en toute indépendance et fera usage de son savoir, de son imagination, de sa personnalité pour atteindre l'objectif fixé. Le résultat obtenu permettra d'évaluer la qualité de la troupe et de son chef.

\*  
\* \*

Au lycée, le problème énoncé précédemment change de dimension, en raison d'une présentation différente à l'adolescent à qui ses études ont appris à argumenter, étayer, disséquer. L'énoncé devient: «Un artisan produit un objet pour Fr. 80.—, il le vend Fr. 100.—. Le bénéfice réalisé étant de Fr. 20.—, proposez et justifiez des variantes qui s'offrent à cet artisan pour développer son entreprise.»

C'est le cadre type dans lequel s'exercent l'activité et l'imagination au niveau d'un état-major de corps de troupe. Grâce à des données objectives indiscutables, l'expérience acquise, les connaissances spécifiques des chefs de service permettent l'élaboration de variantes réalistes. La capacité que le chef aura de se représenter ou d'imaginer le déroulement futur lui permet de choisir et de décider comment atteindre l'objectif fixé. L'énoncé est clair, la

solution (décision) procède d'un choix dont les critères échappent à l'influence de courants vagabonds et irrationnels.

### **Un énoncé fluctuant**

L'an dernier, le simple problème de notre artisan aurait pu être énoncé par votre annonceur préféré – pour ne pas parler de speaker – de la manière suivante:

«Un patron capitaliste produit un objet pour Fr. 80.—. Il le vend Fr. 100.—. Réfléchissez sur le caractère antisocial d'un système qui autorise un privilégié à se mettre en poche Fr. 20.— par unité produite.»

Le ton aujourd'hui a changé, évolution dans les pays de l'Est oblige. On entendrait plutôt à l'échelon national:

«Un artisan d'un pays industrialisé<sup>2</sup> produit un objet pour Fr. 80.—. Il le vend dans le tiers monde pour Fr. 100.—. Jusqu'à quand l'Occident va-t-il profiter sans honte des pays défavorisés en se permettant de réaliser des bénéfices concourant à alourdir la dette du tiers monde?»

A l'échelon régional, l'énoncé pourrait devenir:

«Un artisan aisné produit un objet pour Fr. 80.— qu'il commercialise pour Fr. 100.—. Comment se fait-il que les autorités<sup>3</sup> autorisent cet homme sans scrupules à réaliser un

---

<sup>2</sup> Raciste de surcroît (Ndrl).

<sup>3</sup> Le renouvellement des autorités aura lieu cet automne.

bénéfice de Fr. 20.— sur un produit antiécologique? Quand quelqu'un aura-t-il enfin le courage de fermer cet atelier bruyant installé dans une zone tranquille?<sup>4</sup>

La manière de présenter l'information, la formulation de l'énoncé conditionnent le récepteur. Comme l'abus de nourriture riche provoque l'obésité, le flot incontrôlé de ces informations peut donner des formes insoupçonnées et originales à l'esprit. Il déforme les qualités de jugement. Il agit comme un agent incapacitant sur les facultés de discernement. Il hypertrophie l'esprit critique et favorise l'attitude polémique.

La langue est subtile, pleine de nuances et permet d'exprimer toute une palette de sentiments. La structure d'un raisonnement, la rigueur de la pensée s'apprennent et constituent des conventions entre gens d'une même culture. Quant à la culture, elle va définir la manière de capter ou d'émettre le message, en fonction des modes, des croyances, des philosophies dont on peut être imprégné. Il y a donc des règles que la pratique nous apprend, un code à décrypter à temps.

## Des réponses durables

L'imagination des hauts états-majors est mise à contribution pour penser l'armée de demain et son instruction dans un environnement pour le moins défavorable. Mais c'est dans cette ambiance qu'il s'agit de trouver des réponses militaires satis-

faisantes et durables, indépendamment des modes et des tendances. Le cap doit être maintenu, d'où que souffle le vent. Un énoncé opportuniste et fluctuant ne doit pas occulter le vrai problème, ni amener à donner des réponses opportunistes et fluctuantes.

Or les meilleures réponses, celles destinées à durer, ne peuvent être mises en œuvre que si elles sont acceptées, et comprises. La difficulté majeure ne réside ni dans l'élaboration ni dans l'information.

Elle réside dans la communication, surtout face à une minorité active, sinon triomphante, qui a pris conscience que le verbe est un pinceau permettant d'apposer à volonté des graffiti colorés et suggestifs sur toute surface disponible...

Heureusement qu'il y aura un temps où le public sera las de voir la Joconde affublée de moustaches.

A. C.

*Post-scriptum:* Les lecteurs qui auraient vu un jeu de mots intentionnel dans le titre de cet article ne me tiendront pas rigueur de protester énergiquement de mon innocence... Les graffiti restent souvent anonymes, mais ils sont bel et bien une manière de faire un clin d'œil: la communication, en somme.

---

<sup>4</sup> La nouvelle nous est parvenue grâce à un informateur qui habite en face de l'atelier incriminé. Après vérification dans nos documents (fichiers), il s'est révélé que, effectivement, l'artisan en question utilise des marteaux, des scies et des meules. Il roule en outre avec une voiture sans catalyseur (Ndrl).