

**Document remis par le Colonel
Pierre Altermath**

Citations de A à C

Abandonner

L'homme n'est pas achevé quand il est vaincu, il est achevé quand il abandonne.

Richard Nixon

Abnégation

L'abnégation complète de soi-même, l'attente continuelle et indifférente de la mort, la renonciation entière à la liberté de penser et d'agir, les lenteurs imposées à une ambition bornée, et l'impossibilité d'accumuler des richesses, produisent des vertus qui sont plus rares dans les classes libres et actives.

A. de Vigny

Absent

Les absents sont assassinés à coups de langue

Scarron

Absentéisme

« Rien n'est plus facile, au cœur de la jungle ou en combat dispersé, que de s'esquiver. Si un soldat n'a pas le cran d'avancer, il lui suffit de se tapir dans les sous-bois... » (W. Slim) Il en est exactement de même pour tout mortel exerçant une activité professionnelle: qui ne s'est jamais éclipsé du bureau, du magasin ou de l'usine pour aller se tapir dans un « sous-bois » quelconque ?

D. Rogers

Rapport entre le nombre de jours travaillés par l'ensemble du personnel et le nombre total de journées « travaillables » par ce même personnel. Il constitue une première mesure du climat social de l'entreprise, de la sécurité qui y règne.

P. Ohana

Aboutissement

Homme, quand comprendras-tu que ne pas aboutir fait ta grandeur

Goethe

Abus

Celui à qui l'on permet plus qu'il n'est juste, veut plus qu'il ne lui est permis

Publilius Syrus

Accessibilité

Elle mesure le degré de disponibilité et d'écoute d'un responsable et, plus généralement, le contact humain avec les subordonnés. Elle est réelle lorsqu'il est facile à un subordonné d'exprimer son opinion à son supérieur.

L'accessibilité est la condition nécessaire à la pratique de la communication ascendante, à la démarche qualité et au management participatif.

P. Ohana

Accueil

Première rencontre de l'entreprise avec l'homme, le client, le collaborateur. C'est la première image de l'entreprise, perçue par le client, celle qui conditionnera très probablement leurs futurs rapports.

P. Ohana

Acte

Ainsi devient-on l'homme d'une patrie, d'un métier, d'une civilisation, d'une religion. Mais pour se réclamer de tels Êtres, il convient, d'abord, de les fonder en soi. Et, là où n'existe pas le sentiment de la patrie, aucun langage ne le transportera. On ne fonde en soi l'Être dont on se réclame que par des actes. Un Être n'est pas de l'empire du langage, mais de celui des actes.

St Exupéry

Pas de sermon : seulement des actes qui parlent

J. Rodhain

Action

Au lieu de vous plaindre, imitez-nous.

Akio Morita

Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose qui est de ne savoir pas demeurer en repos, dans une chambre

Pascal

L'action politique doit être la sage-femme qui aide une société à mettre au monde le meilleur avenir possible. Son rôle est de sauver la mère et l'enfant.

A. Maurois

Le sage gouverne par le non-faire. Il enseigne par le non-dire. Il accomplit sa tâche sans s'en prévaloir. Il achève son œuvre sans s'y attacher. Et comme il ne s'y attache pas, il se maintient.

Lao-tseu

L'ordre pour base, l'amour pour principe, le progrès pour but

A. Comte

Savoir ce que l'on veut, c'est définir la finalité de l'action ;
Savoir ce que l'on peut : c'est se rendre compte des possibilités et des capacités des moyens que l'on possède, ce qui permet de définir une doctrine de leur emploi ;
Accorder l'objectif de sa volonté aux capacités de ses moyens, c'est définir une stratégie opérationnelle

G. Fiévet

La joie de l'âme est dans l'action

Shelley

Le meilleur moyen de comprendre, c'est de faire.

E. Kant

L'action est peut-être le moins prétentieux usage de la vie

B. Grasset

Faites-le donc. (Just do it)

Slogan de Nike

Il ne faut pas espérer que l'ennemi ne viendra pas, mais compter sur le fait que l'on est prêt à se défendre ; il ne faut pas espérer que l'ennemi n'attaquera pas, mais compter sur le fait que l'on est dans une position inattaquable.

Sun Zi

Si Pascal avait été militaire comme Descartes, il n'aurait pas écrit ce qu'il a écrit sur l'avantage qu'il y a à rester dans une chambre.

P. Nizan

Une once d'action vaut une bonne théorie.

F. Engels

Qui peut, agit ; qui ne peut pas, enseigne ; et qui n'a rien à enseigner se consacre à la méthodologie

H. Coutau-Bégarie

Les plus nobles principes du monde ne valent que par l'action.

C. de Gaulle

Il faut agir. L'action est le principe, l'action est le moyen, l'action est le but. L'action obstinée de tout l'homme au profit de tous, l'action désintéressée, supérieure aux puérides glorioles, aux rémunérations des rêves d'éternité, comme aux désespérances des batailles perdues ou de l'inéluctable mort, l'action est évolution d'idéal, unique force et totale vertu.

G. Clemenceau

Comment peut-on apprendre à se connaître soi-même ? Jamais par la méditation, seulement par l'action.

Goethe

L'action n'est, pour la plupart des hommes, qu'un moyen ; pour certains, c'est un besoin de l'esprit

B. Grasset

Tout se ramène dans l'action à la connaissance et à la conduite des hommes

B. Grasset

Le mépris en lequel tiennent l'action ceux qu'on est convenu d'appeler les intellectuels vient de ce qu'ils en ignorent généralement les véritables mobiles

B. Grasset

Pendant que son intelligence est fixée sur l'effort quotidien, l'homme d'action laisse à son cœur la garde des longs projets.

B. Grasset

C'est dans les multiples résultats quotidiens que l'homme d'action trouve la patience nécessaire aux grandes entreprises

B. Grasset

L'action lui parut un devoir, il se l'imposa.

Lamennais

Le premier des attributs qui caractérise les meilleures entreprises innovatrices est le parti pris de l'action. Même si ces entreprises ont une approche analytique de la prise de décision, elles n'ont pas l'air d'être paralysées par l'analyse.

T. Peters

On ne peut pas agir sans chercher et apprendre, on ne peut pas chercher sans apprendre et agir et on ne peut pas apprendre sans agir ni chercher.

M. Crozier

L'action n'apporte pas toujours le bonheur, mais il n'est pas de bonheur sans l'action

C. Disraeli

Il n'y a que ceux qui sont dans les batailles qui les gagnent

Saint-Just

L'action de guerre est toujours contingente, c'est-à-dire qu'elle se présente toujours d'une manière imprévue, qu'elle est infiniment variable, qu'elle n'a jamais de précédent. C'est pourquoi, tout en se préparant par la réflexion, par le travail, par l'étude, l'action du chef, en définitive, dépend de sa personnalité – ce qui sera fait ou ne sera pas fait, c'est ce qui sortira ou ne sortira pas, non point de l'ordre didactique, mais des cerveaux et des caractères

C. de Gaulle

Activités du management

La moitié des activités effectuées par les cinq managers d'une étude duraient moins de neuf minutes, et seules 10% s'étendaient sur plus d'une heure.

H. Minzberg

L'activité est fille de la sensibilité : les grandes actions viennent du cœur

B. Grasset

Une étude portant sur 56 contremaîtres américains montre qu'ils effectuaient en moyenne 583 activités par poste de huit heures, soit une activité toutes les 48 secondes.

H. Minzberg

L'étude des agendas de 160 cadres moyens et supérieurs britanniques a démontré qu'ils parvenaient à travailler sans interruption pendant une demi-heure et plus, environ une fois tous les deux jours.

H. Minzberg

Sur le nombre des contacts verbaux que les managers de mon étude échangeaient, 93% s'organisaient sur une base informelle. Seul 1% du temps de ces cadres étaient consacré à des tournées d'inspection, sans limite de durée. Seul un échange verbal sur 386 ne concernait pas une question spécifique et pouvait donc être considéré comme relevant de la planification générale.

H. Minzberg

Combien de fois vous arrive-t-il de pouvoir travailler une demi-heure sans interruption ?

H. Minzberg

Un manager est toujours tenaillé entre ce qu'il voudrait faire et ce qu'il peut faire.

H. Minzberg

Adaptation

Ce ne sont pas les espèces les plus robustes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux à l'évolution

C. Darwin

...Le manque de projets ambitieux apparaît de plus en plus clairement, non parce que c'est la faute de la mondialisation, alibi des ignorants, des faibles ou des imbéciles, mais par incapacité de se mettre au niveau de réflexion du XXI^e siècle.

G. Labouërie

Adhésion

Quelle stratégie avez-vous adoptée pour associer les baronnies réfractaires à la démarche qualité source de cohésion ?

P. Détrie

L'adulte intègre plus facilement une connaissance quand il peut la relier à son modèle de pensée.

P. Détrie

Administration

L'administration française ne parle pas, elle écrit.

P. Bloch

La machine à écrire, par la multiplication des circulaires et des copies, a opéré dans l'administration des changements aussi profonds que naguère la machine à vapeur dans l'industrie.

D. Maurois

Aux États-Unis, le nombre d'ouvriers a crû de 2% dans les années 80, alors que celui des employés de bureau augmentait de 33%.

L. Courville

Admiration

Nous aimons toujours ceux qui nous admirent, et nous n'admirons pas toujours ceux que nous admirons.

La Rochefoucauld

Adversaire

Les adversaires sont des précepteurs qui ne coûtent rien

F. de Lesseps

Je ne sais pas de plus grand avantage que de reconnaître le mérite d'un adversaire

Goethe

Adversité

Si tu te montre faible dans les jours de l'adversité, ta force n'est que faiblesse.

La Bible

L'adversité finit pas atteindre celui qu'elle a parfois frôlé.

Sénèque

Chaque fois que la Chance veut conférer du prestige à un nouveau prince, elle fait s'élever des ennemis contre lui, l'obligeant à se battre afin qu'en triomphant d'eux, il accède à la grandeur.

Machiavel

La prospérité montre les heureux, l'adversité révèle les grands.

Pline le Jeune

Je n'ai jamais été séduit par la prospérité; l'adversité me trouverait au-dessus de ses atteintes.

Napoléon

Un homme perd sa boutique dans un incendie. Le lendemain matin, il arrive sur place avec une table et l'installe au milieu des débris carbonisés. Sur la table, il place un écriteau optimiste sur lequel on pouvait lire : « J'ai tout perdu sauf ma femme, mes enfants et l'espoir. Nous reprendrons les affaires demain matin comme d'habitude.

G. Morgan

Affectation

Rien n'empêche tant d'être naturel que l'envie de paraître.

La Rochefoucauld

Affront

On ne pardonne point à qui nous fait rougir.

J.-F. Laharpe

Age

Si Napoléon avait eu des colonels plus jeunes à Waterloo, il aurait probablement gagné

D. Rogers

Agir

Agir en homme de pensée et penser en homme d'action.

Bergson

Agir n'est pas se replier sur soi-même, c'est s'en sortir.

A. Sorel

Pensez globalement, agissez localement.

Slogan américain

Agis de telle sorte que la maxime de ta volonté puisse être érigée en loi universelle.

E. Kant

Agir, c'est à chaque minute dégager de l'enchevêtrement des faits et des circonstances la question simple qu'on peut résoudre à cet instant-là

B. Grasset

Penser est facile ; agir est difficile ; agir suivant sa pensée est ce qu'il y a de plus difficile.

Goethe

Agir, c'est transformer volontairement, par des gestes ou par des paroles, le monde extérieur.

A. Maurois

Agression

L'une des finalités essentielles de l'agression dans le cadre du travail est moins de faire souffrir ou de nuire gratuitement que d'annihiler les capacités de défense jusqu'à l'estocade finale. Dans un climat de compétition acceptée et devenue la norme, l'accusation de performances insuffisantes est infamante, culpabilisante. L'objectif poursuivi est que la victime s'autodéprécie, ce qui l'empêchera longtemps de transformer la persécution en conflit.

M. Monroy

Aider

Aide-toi et le ciel t'aidera

La Fontaine

Alarme

Les Italiens, chez qui les Français ont maintes fois guerroyé, ont adopté ce cri pour la sentinelle en état d'alerte ; All'arme ! (Aux armes !) d'où les compagnons de Charles d'Anjou ont retenu « alarme ».

Larousse

Alliance

Il ne faut jamais se fier à une alliance avec un puissant

Phaedrus

Alliés

Il n'y a qu'une chose qui soit pire que de combattre avec des alliés, c'est de combattre sans eux

Churchill

Ce n'est jamais le nombre d'opposants qui empêche la mise en place d'une réforme douloureuse : c'est le manque d'alliés

O. d'Herbement/B. César

Ambiance

Ensemble des conditions matérielles et morales qui constituent l'environnement de travail d'une entreprise. Une bonne ambiance se traduit généralement par un présentéisme élevé : elle est donc l'une des conditions essentielles de la rentabilité d'une entreprise.

P. Ohana

Ambition

Vous voulez sans pitié détruire cette terre, Détruire cet empire afin de gagner ? Est-ce donc sur les morts que vous voulez régner ?

J. Racine

A moins qu'un être n'entreprenne plus que ce qu'il est capable de faire, il n'accomplira jamais tout ce qu'il peut.

H. Drummond

Ce qui est criminel ce n'est pas d'échouer, mas de viser trop bas.

J. R. Lowell

Être grand, c'est soutenir une grande querelle.

Hamlet

Si tu prends un rôle au-dessus de tes forces, non seulement tu y fais pauvre figure, mais encore tu laisses de côté un rôle que tu aurais pu remplir.

Epicète

Il faut accrocher son char à une étoile.

Sainte-Beuve

Ceux qui s'avancent trop précipitamment reculeront encore plus vite

Mencius

On ne rencontre l'ambition à la guerre que chez les non-combattants

R. Quinton

Âme

L'âme d'une entreprise est faite d'orgueil, le progrès de modestie.

P. Détrie

La joie de l'âme est dans l'action

Lyautey

C'est l'âme qui ose, la chair a toujours peur. Il n'y a pas de définition matérialiste du courage

M. Garçon

Une armée a une âme, tout comme un être humain, et aucun général ne peut tirer le meilleur de ses hommes s'il ne commande pas leurs âmes au même titre que leurs corps

Sherman

On ne se doute pas de la force d'âme qu'il faut pour livrer une bataille

Napoléon

Notre royaume était dans l'âme de chacun et comme nous n'avions aucun besoin matériel, nous n'offrions rien de matériel au massacre

Lawrence d'Arabie

Amélioration continue

Un grand nombre d'entreprises disparaissent, simplement parce qu'elles n'ont pas été capables de s'améliorer aussi vite que leurs concurrents.

Shiba/Graham/Walden

Amis

Dieu me garde de mes amis, mes ennemis, je m'en charge.

Antigone II

Qui n'est pas avec moi est contre moi

La Bible

Ami

Agis avec tes amis comme s'ils devaient devenir un jour tes ennemis

Cardinal Mazarin

Dieu me garde de mes amis ! Quant à mes ennemis, je m'en charge.

Maréchal de Villars

Bien qu'entouré d'amis sincères, le lièvre fut mangé par les chiens

I. Krasicki

La moitié d'un ami, c'est la moitié d'un traître

V. Hugo

Amiral

Dans ce pays-ci, il est bon de tuer de temps en temps un amiral, pour encourager les autres.

Voltaire

Analyse

J'ai six honnêtes serviteurs. Ils m'ont appris tout ce que je sais. Leurs noms sont : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?

R. Kipling

Le chef militaire doit être capable d'accorder une attention inlassable, étendue et intense à un simple groupe d'objets.

D. Rogers

Analyse comparative (Benchmarking)

Si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles

Sun Tsu

Rien de plus tonique et régénérateur qu'un regard neuf sur le monde

P. Détrie

Seules 5 à 15% des sources sont confidentielles. Avez-vous fait le tour de toutes les sources ouvertes ?

P. Détrie

Chercher ce qui marche dans un service pour le reproduire dans un autre, ce qui fonctionne dans une entreprise pour le transférer dans une autre, ce qui réussit dans un pays pour l'acclimater dans le pays d'en face, voilà la meilleure façon de propager des progrès, sans repayer à chaque fois le coût d'un investissement initial. Mais Dieu, qu'on y est peu préparé.

H. Sérieyx

Anarchie

L'anarchie ramène toujours au gouvernement absolu

Napoléon Ier

Angoisse

La peur a un objet déterminé auquel on peut faire face, l'angoisse n'en n'a pas et est vécue comme une attente douloureuse devant un danger d'autant plus redoutable qu'il n'est pas clairement identifié; elle est un sentiment global d'insécurité.

Delumeau

Face à cette angoisse constitutive de l'homme, à ce sentiment d'insécurité toujours présent, l'homme réagit par la recherche de « certitudes », mère des « habitudes » trouvées à titre individuel et collectif à travers la société, dans des théories, des idéologies, des religions, des organisations, des philosophies, etc.

G. Labouérie

Animation

Capacité à donner une âme, c'est-à-dire, dans le monde du management à :

- Être le catalyseur qui va souder entre eux les différents membres du groupe ;
- Permettre au groupe d'avoir une production autonome originale tout en obtenant le meilleur de chacun de ses membres ;
- Y faire régner l'harmonie.

P. Ohana

Apparence

C'est sur le fond et non sur l'apparence qu'il faut juger

Esope

Applaudissement

Le besoin de l'approbation des autres, et même de leurs applaudissements, est un besoin naturel. Ce qui est anormal, c'est de confondre le bonheur et ces applaudissements.

B. Grasset

Application

Dans la stratégie, tout est dans l'application

Napoléon

Appréciation

Toute chose est comme on l'estime

Proverbe italien

Appréciation de situation

Ce ne sont pas les informations d'ordre général qui permettent à un président de percevoir les enjeux importants, ni les rapports, ni les enquêtes, ou autres banals amalgames, mais ces menus faits tangibles qui, rassemblés dans son esprit, révèlent les dessous des problèmes auxquels il est confronté. Il doit pour cela se saisir des moindres bribes de faits, de rumeur, d'opinion, en relation avec ses intérêts et sa mission présidentielle. Il doit devenir sa propre agence de renseignements.

R. Neustad

En règle général, chacun est enclin à croire les mauvaises nouvelles plutôt que les bonnes ; chacun est enclin à exagérer les difficultés, et les dangers ainsi écartés refluent aussitôt comme les vagues de la mer pour revenir sans cesse sans cause apparente. Fort de la confiance qu'il y a dans la connaissance vraie des choses, le chef doit être comme un roc sur lequel vient se briser la vague.

C. von Clausewitz

Apprendre

Il faut apprendre pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour juger.

Narada

Apprendre c'est non seulement accroître ou renouveler ses connaissances et changer ses manières de faire mais aussi changer son regard, sa manière d'être et donc son comportement.

A. Gauthier

Apprentissage

L'illettré du futur ne sera pas celui qui ne sait pas lire. ce sera celui qui ne sait pas comment apprendre.

Alvin Toffler

C'est une loi, souffrir pour comprendre

Eschyle

Apprends en pleurant, tu gagneras en riant

Proverbe espagnol

Toute institution vivante apprend. Certaines apprennent mieux que d'autres. La mort est le prix payé par celles qui n'apprennent pas assez bien. Or le taux de mortalité des entreprises est élevé.

A. de Geus

Il faut :

- Faire de l'apprentissage un élément central et visible de la stratégie de l'entreprise
- Déclarer la curiosité intellectuelle comme une valeur fondamentale
- Créer des symboles pour l'apprentissage
- Investir dans l'apprentissage
- Mesurer, « benchmark » et continuellement suivre les efforts d'apprentissage

D. Ulrich, M. Von Glinow, T. Jick

L'avantage concurrentiel d'une entreprise, c'est d'apprendre plus vite que ses concurrents

P. Van den Bulke

L'apprentissage est le seul avantage concurrentiel de demain

A. de Geus

Les entreprises incapables d'apprendre vite à s'adapter aux nouveaux problèmes risquent aussi l'extinction à leur manière.

R. Heifetz

Apprentissage organisationnel

Élargissement et changement du système de valeurs et de connaissances, amélioration des capacités de résolution de problèmes et d'actions ainsi que changement du cadre commun de référence des individus à l'intérieur d'une organisation.

G. Probst

Approche

L'histoire militaire et commerciale affirme la supériorité globale de l'approche indirecte sur l'attaque directe.

D. Rogers

Appuyer

On ne s'appuie que sur ce qui résiste

F. Andrieux

Aptitude

Il y a des gens qui disent qu'ils peuvent; d'autres qu'ils ne peuvent pas. En général, ils ont tous raison.

Henry Ford

Ils nous ont prouvé que le nerf de la guerre, ce n'est pas l'or, c'est la valeur du soldat

Tite-Live

On peut toujours plus que ce que l'on croit pouvoir.

J. Kessel

Si vous responsabilisez des imbéciles, vous aboutissez plus vite à des décisions idiotes.

R. Teerlink

Il est plus facile de paraître digne des emplois qu'on n'a pas que de ceux que l'on exerce.

La Rochefoucauld

Plus je me suis examiné, plus j'ai vu que je n'étais propre qu'à être roi

Marquis de Lassay

Je crois que celui qui n'a su qu'obéir pendant quarante ans n'a plus la capacité de commander

Napoléon

Argent

L'argent, tout compte fait, aide à supporter la pauvreté.

A. Allais

L'argent est un bon serviteur et un mauvais maître

A. Dumas

Argumentation

L'absence de preuve n'est pas preuve de l'absence.

Michel Juvet

L'argumentation et à la fois une situation, une éthique et un raisonnement de communication. Elle permet la libre adhésion en s'appuyant sur la raison.

L. Rancart

On peut identifier 7 types d'arguments fallacieux communs à toutes les formes de persuasion :

l'étiquetage : ranger une idée, une personne sous une étiquette péjorative pour amener les auditeurs à la condamner sans prendre la peine

- d'analyser les preuves et les arguments avancés.
- la généralisation séduisante : faire accepter une idée en l'associant à des notions auxquelles les auditeurs accordent beaucoup de prix.
- le transfert : présenter une idée en la rattachant à quelque chose que les

auditeurs respectent afin qu'ils l'approuvent ou à quelque chose qui leur déplaît afin qu'ils la rejettent.

- l'attestation : faire appel à l'autorité d'une personne quelconque pour amener les auditeurs à approuver ou à rejeter une idée suivant qu'ils respectent ou non l'individu en question.
- L'identification aux gens ordinaires : L'orateur s'identifie à son auditoire et émet en son nom la proposition.
- l'argumentation sélective : l'orateur ne choisit que les preuves et les arguments qui soutiennent sa thèse.
- le recours à l'effet d'entraînement : convaincre ses auditeurs soit d'accepter soit de rejeter une idée ou une proposition en mentionnant que tout le monde le fait ou que les gens bien avisés le font.

L. Rancart

Armée

La vraie récompense des armées ne consiste-t-elle pas dans l'opinion de leurs concitoyens ?

Napoléon Ier

Les militaires sont à l'origine de beaucoup des méthodes modernes de gestion car ils eurent à gérer, depuis longtemps, de grandes organisations au service d'une finalité claire, la défense et la survie du pays, l'expansion de la nation.

J. Lesourne

Armée de paix

L'armée moderne, sitôt qu'elle cesse d'être en guerre, devient une sorte de gendarmerie. Elle se sent honteuse d'elle-même, et ne sait ni ce qu'elle fait ni ce qu'elle est.

A. de Vigny

Armure

La meilleure armure consiste à se tenir hors d'atteinte

Proverbe italien

Art

L'art nous prodigue ce que la vie nous refuse : l'union de l'action et de la contemplation

E. Maurois

Les militaires doivent pratiquer à la fois les arts littéraires et militaire

Code militaire japonais 1710

L'étude des belles-lettres est si nécessaire à ceux qui se vouent aux armes que la plupart des grands capitaines y ont consacré leurs heures de loisir.

Frédéric II

A la guerre, une vaine présomption ou des appréhensions frivoles sont les suites ordinaires de l'ignorance ; lorsqu'on a contre soi un ennemi habile, l'ignorance des ressources de l'art est également funeste aux courageux comme aux timides... Ni la bravoure, ni le génie naturel, ni l'expérience ne suffisent à suppléer au défaut d'étude.

Schaumburg-Lippe

Art de diriger

L'art de diriger n'est pas de ne jamais se tromper mais de décider. Et pour décider, ce n'est pas tant la précision des chiffres qui importe que les tendances qu'ils dessinent. En cela les outils de pilotage interne sont pour le dirigeant le complément indispensable de l'information financière

J.-P. Rodier

Je tiens le management pour un art, peut-être l'un des plus difficiles. A l'instar de l'artiste, le dirigeant d'entreprise doit s'efforcer constamment et consciemment de perfectionner sa technique et de maîtriser les compétences essentielles de son métier. Mais la simple maîtrise technique ne suffit pas à produire un virtuose ou un manager hors pair. C'est ce quelque chose en plus que chacun trouve en lui-même qui fait toute la différence. C'est la vision, la perspicacité, la connaissance du monde qui vous entoure et la capacité d'y réagir à bon escient qui ouvrent la voie à la réussite. Diriger une entreprise est affaire d'esprit et de caractère.

J. Harvey-Jones

Art militaire

L'art militaire est le plus mouvant de tous les arts

Pétain

L'art de la guerre, comme tous les autres arts, a sa théorie, ses principes, ou bien il ne serait pas un art.

La guerre est une science couverte de ténèbres dans l'obscurité desquelles on ne marche point d'un pas assuré ; la routine et les préjugés en sont la base, suite naturelle de l'ignorance. Toutes les sciences ont des principes et des règles ; la guerre n'en a point.

Maréchal de Saxe

Ascendant moral

Le combat ne se résout pas par le choc physique de la masse mais par l'ascendant moral de l'agressivité

A. du Picq

Assurance qualité

La technique ISO : « Dire ce que vous faites, faire ce que vous dites, en donner la preuve. »

J.-L. Lamprecht

Même avant l'apparition des normes ISO, de nombreuses études ont montré les énormes écarts qui existent entre le travail prescrit et le travail réel exécuté par le salarié.

F. Mispelblom

L'obligation de mettre noir sur blanc ce qu'on fait peut avoir un effet d'acquisition de nouvelles connaissances et un enrichissement du travail, peut obliger à réfléchir à l'organisation du travail et à améliorer certaines conditions de ce dernier, s'il n'y a pas de menaces sur l'emploi, si la certification est menée dans un esprit participatif, si des formations accompagnent le mouvement, si le processus est mené par un cadre à l'esprit ouvert.

Ces différentes conditions ne sont que rarement réunies.

F. Mispelblom

L'effet le plus répandu des normes ISO est un rétrécissement des champs de manœuvre et une perte de pouvoir sur le poste de travail...Après des années de discours sur l'importance de « l'intelligence des hommes de l'entreprise, » on leur demande à nouveau de ne plus réfléchir.

F. Mispelblom

Les normes ISO 9000 véhiculent la croyance d'une possibilité de maîtrise du travail par le langage, dont l'idéal final est

qu'un jour les entreprises réelles fonctionnent comme les procédures le disent

F. Mispelblom

Pour le personnel des entreprises, ces procédures représentent une nouvelle morale du travail, un ensemble de normes de conduite et de comportement à respecter, un guide spirituel pour la conscience, des directives destinées à planifier et donc à contrôler les gestes quotidiens.

F. Mispelblom

Avec les normes ISO 9000, le personnel peut perdre aussi des qualités comme l'inventivité, la débrouillardise, le système D, la capacité à faire face à des situations imprévues et à imaginer sur-le-champ des compromis acceptables. Entre les exigences contradictoires en matière de qualité.

F. Mispelblom

Il y a des rubriques que les normes ISO ne comportent pas: on ne demande pas si le personnel est correctement payé, a un statut stable, s'estime reconnu dans son travail, vit dans un environnement de travail propice aux préoccupations en matière de qualité.

F. Mispelblom

Les entreprises étaient conçues de façon à supprimer tout risque d'erreur. Cette politique s'est avérée extrêmement coûteuse en termes de contrôle, très inhibante et néfaste à la créativité. Le déni du droit à l'erreur interdisait également toute expérimentation. Dans des conditions de subsidiarité, le contrôle succède à l'évènement. On doit faire confiance aux individus tant qu'il n'est pas clairement établi qu'ils ne sont pas à même de remplir leur mission. Le devoir du dirigeant consiste à s'assurer que les individus possèdent les compétences requises pour exercer la responsabilité qui leur est assignée, comprendre les objectifs de l'organisation, et qu'ils sont animés de la volonté de les atteindre.

P. Drucker

Attaque

Le premier coup fait la moitié du combat

O. Goldsmith

La meilleure défense, c'est l'attaque

Foch

Si les agresseurs ont tort là-haut, ils ont raison ici-bas.

Napoléon Ier

Attendre

J'ai failli attendre

Louis XIV

Attente

Il vaut mieux agir trop rapidement qu'attendre trop longtemps.

Jack Welch

Les salariés suisses attendent de leur entreprise une place de travail sûre et de bonnes possibilités de promotion. Ils s'attendent aussi à pouvoir faire leur travail d'une manière responsable, c'est-à-dire sans être trop contraint ni contrôlés. Enfin, ils s'attendent à être traités et rémunérés correctement et à pouvoir évoluer dans une atmosphère sympathique.

A. Bergmann

Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent jusqu'à ce qu'on le leur propose

Sir Terence Conran

Berlew et Hall ont découvert que les attentes de la société à l'égard de 40 jeunes diplômés embauchés à des postes d'encadrement constituaient le facteur le plus crucial de leurs performances futures

J. Sterling Livingston

Le premier patron risque d'être la personne qui déterminera la carrière d'une jeune personne. Si les managers s'avèrent incapables ou non désireux de favoriser les talents dont les jeunes employés doivent faire preuve, ces derniers placeront la barre plus bas que leurs potentialités. Leur image sera entravée et ils développeront des attitudes négatives vis-à-vis du travail, des employés et probablement des carrière au sein d'une entreprise. Les chances de mener une carrière florissante avec ces premiers managers s'amenuisent rapidement, les employés ambitieux partent dans l'espoir de trouver de meilleures opportunités. En revanche, si les premiers managers aident leurs subordonnés à exploiter pleinement leurs potentialités, ils seront à l'origine de carrières réussies.

J. Sterling Livingston

Un client apprécie toujours qu'on s'occupe de ce qu'il pense, même s'il a quelquefois l'impression du contraire.

P. Détrie

Les dirigeants d'entreprises suisses attendent de leurs collaborateurs qu'ils soient aussi bien compétents, professionnellement, que fidèles, loyaux et honnêtes. De plus, ils attendent qu'ils s'insèrent bien dans l'entreprise et s'intègrent dans le groupe dans lequel ils travaillent.

A. Bergmann

Aujourd'hui le client est devenu exigeant. C'est normal, il a le choix : partout l'offre excède la demande.

P. Détrie

Importance des attentes des managers vis-à-vis des collaborateurs :

- Les attentes et le comportement des managers à l'égard de leurs subordonnés déterminent les performances et la carrière de ces derniers.
- La caractéristique principale des managers compétents est l'aptitude à générer des attentes élevées auxquelles les subordonnés répondent
- Les managers moins performants n'ont pas de pareilles attentes et par conséquent la production en pâtit
- Le plus souvent, le travail des subordonnés est conforme aux attentes qu'ils pensent susciter.

J. Sterling Livingston

Les commerciaux traités en collaborateurs exceptionnels s'efforcent de correspondre à cette image.

J. Sterling Livingston

L'étude de 500 directeurs d'agences bancaires donne les résultats suivants : Ceux dont la capacité à autoriser des prêts avait été réduite en raison de pertes élevées sont progressivement devenus moins efficaces.

J. Sterling Livingston

Les directeurs communiquent plus efficacement les attentes faibles que les attentes élevées même si la majorité des

managers pense exactement le contraire. Il est impressionnant de voir combien ils ont du mal à admettre qu'ils transmettent des sentiments négatifs.

J. Sterling Livingston

Audace

N'ayez pas peur de faire un grand pas si c'est indiqué: on ne franchit pas un abîme en deux petits sauts.

David Lloyd George

On ne devrait jamais pénaliser les erreurs d'un commandement trop audacieux, ce sont au contraire ceux qui hésitent à prendre des risques qu'il faudrait punir

Patton

L'audace cache de grandes craintes

Lucain

L'audace est une royauté sans couronne

Le Talmud

Mettez en tout un grain d'audace

Baltasard Gracian

L'audace conduite par une intelligence supérieure est le sceau de l'héroïsme. Cette audace ne consiste pas, alors, à s'aventurer directement contre la nature des choses, dans un parfait mépris des lois de la probabilité

Clausewitz

Le succès fut toujours un enfant de l'audace

Crébillon

L'audace est fonction de l'intelligence plus que du moral

R. Quinton

C'est au contraire lorsque les choses vont particulièrement mal que la témérité peut vous sauver.

Napoléon

L'audace est l'intelligence du non-danger

R. Quinton

Les coups d'audace doivent être courts

R. Quinton

Le tout, dans l'audace, c'est de savoir jusqu'où on peut aller trop loin

J. Cocteau

Audacieux

La fortune favorise les audacieux

Térence

Hier, nous avons le droit d'être fataliste
par optimisme, nous devons désormais
être audacieux par pessimisme *A. Minc*

L'audacieux triomphe du péril avant de
l'apercevoir *Publilius Syrus*

Audit

Les objectifs visés au cours d'une mission
d'audit opérationnel sont généralement les
suivants :

- L'évaluation du contrôle interne d'une organisation
- L'évaluation de l'efficacité
- L'examen de conformité (il consiste à vérifier qu'une entité applique un corps de règles et principes qui lui sont imposés. Cet examen est caractérisé par le fait que le prescripteur de la mission définit avec précision à l'auditeur outre le résultat attendu, le champ d'investigation et les normes de références.

J. Raffegau, F. Dubois, D. Menonville

Un audit est d'abord la radiographie d'une structure, d'une activité comme elle pourrait l'être d'un individu. Cette photographie est ensuite analysée ; elle conduit, en organisation, à un diagnostic et à des recommandations tendant à mettre en œuvre une structure adaptée aux besoins recensés, prenant en compte les facteurs humains.

M. Merlay

Autocritique

Ce qu'on dit de soi est toujours poésie
Renan

Il n'y a rien qui nous soit plus inconnu que
l'être que nous sommes.

L. Lavelle

Autodiscipline

En Suisse, tout ce qui n'est pas légal est
interdit, et tout le reste est obligatoire.

A. Bergmann

Automatismes

A force de décomposer entièrement,
mentalement, chaque manœuvre avant de
l'exécuter, je suis parvenu à une série
d'automatismes... On écrit dans sa tête le
scénario complet d'une action qui doit être
totalement dominée. Si un événement
étranger se produit, il sera plus facile de
prendre l'exacte mesure de cet inattendu.

O. de Kersauson

Autonomie

Pour une personne nouvellement engagée
en Suisse, son premier travail est de voir
quelles sont les limites au niveau de son
autonomie.

A. Bergmann

Fait de se donner à soi-même sa propre
loi. L'autonomie s'oppose donc à
l'anarchie qui se caractérise par le refus
de toute loi.

D. Julia

Aptitude individuelle à se sortir tout seul
de situations données, avec un minimum
de supervision

P. Ohana

Autorité

Rien ne rehausse l'autorité mieux que le
silence, splendeur des forts et refuge des
faibles

Charles de Gaulle

L'exercice de l'autorité ne consistera plus
à dire aux personnes ce qu'elles doivent
faire, mais à mobiliser les travailleurs pour
qu'ils prennent eux-mêmes les meilleures
décisions.

L. Courville

L'autorité, c'est le droit de commander et
le pouvoir de se faire obéir

H. Fayol

L'autorité personnelle s'accroît par son
exercice même. Le chef prend de
l'assurance, de l'aisance. L'échec n'est
qu'un obstacle momentané qui le stimule ;
la réussite, fût-elle due à un hasard
heureux, lui donne une confiance qui
irradie alentour.

M. Marsal

L'autorité dans les entreprises suisses est
fondée sur une légitimité de type
pragmatique, découlant de l'acceptation
d'une division inégale mais proportionnelle
du travail, des responsabilités et des
récompenses. Cette acceptation est
considérée comme le moyen le plus
efficace de faire fonctionner l'entreprise.
De cette conception découle une exigence
d'équilibre entre subordination et
autonomie.

B. Bergmann

Toute l'autorité se perd s'il est commis
quelque bourde psychique, S'il y a eu
erreur dans quelque règle du jeu

mystérieux. Ainsi, tourner en ridicule. Et nulle sanction ne rétablira l'ordre ruiné. Parce que, dès lors, chaque punition sera reçue, non comme une expression d'autorité, mais comme un aveu d'impuissance, une pauvre vengeance. Le chef ne sera plus qu'un malheureux tortionnaire face à la vertu du croyant.

St Exupéry

Le cadre suisse jouit d'une autorité personnelle « naturelle », à condition qu'il dispose d'une compétence à la fois relationnelle et professionnelle. L'étendue de cette autorité est à « géométrie variable. »

B. Bergmann

L'autorité est un goût ; on excelle dans le gouvernement des hommes si l'on en tire sa plus grande joie

B. Grasset

L'autorité n'est peut-être que l'art de faire de ses buts un idéal pour les autres

B. Grasset

La violence fait les tyrans, la douce autorité les rois

Buffon

« Dirigez, suivez ou dégagez » slogan autoritariste de ces dernières années

S. Helgesen

Tous ceux qui ont joui d'une grande autorité étaient eux-mêmes les serviteurs d'un haut idéal. Nul ne saurait en effet susciter de véritables dévouements pour des fins qui lui seraient étroitement personnelles.

B. Grasset

Chacun cède, mais chacun s'écarte

C. Constant

C'est dans l'âme de ceux qui obéissent que réside la condition nécessaire et le foyer central de l'autorité, que ce soit celle du chef, ou d'un objet, ou d'une idée. Et, sans ce foyer, le chef n'est plus qu'une ombre qui erre en frissonnant parmi les cendres.

M. Marsal

Au sein des organisations conçues comme des machines, le pouvoir dépend

du poste occupé. Dans les organisations politiques, il est accordé par les individus sur lesquels il s'exerce : les leaders politiques sont élus par leurs concitoyens, sauf dans les dictatures où le pouvoir s'appuie sur la force. Dans les organisations nouvelles, titres et fonctions ne pèsent pas lourd tant que les personnes concernées n'ont pas apporté la preuve de leurs compétences. Toute autorité doit être méritée pour pouvoir être exercée.

P. Drucker

Ne cherchez jamais à employer l'autorité là où il ne s'agit que de raison

Voltaire

L'autorité en général va moins à ceux qui savent qu'à ceux qui « savent ce qu'ils veulent », quoi qu'ils veuillent, et ne voudraient-ils rien d'autre que le seul pouvoir. Ce n'est pas la richesse de leur personnalité qui importe, c'est son unification. La simplicité monocorde, la nudité d'une conviction unique et tenace, d'ordinaire donneront plutôt l'autorité que la complexité nuancée et polyphonique.

M. Marsal

L'autorité vient d'en haut : c'est la marge de manœuvre qui est conférée en fonction d'un poste dans la structure hiérarchique.

J. Hendlisz

Dès que l'autorité se morcelle dans une entreprise, les mots y entrent avec leur cortège d'erreurs

B. Grasset

Avancement

On ne va pas chercher une épauvette sur un champ de bataille quand on peut l'avoir dans une antichambre.

Napoléon

Ne pas faire jouer au courage dans l'avancement un rôle de premier plan est une faute de principe

R. Quinton

Si vous responsabilisez des imbéciles, vous aboutissez plus vite à des décisions idiotes

R. Teerlink

Soyez le supérieur et non le rival de vos subordonnés

Napoléon

Les soldats paient de leur vie les erreurs de l'avancement

R. Quinton

Lettre d'Amilcar à son fils Hannibal
On ne propose jamais des subordonnés supérieurs à soi-même. C'est le risque à encourir avec les esprits simples : comme cadres, ils choisissent leurs semblables, pour autant que ceux-ci leur restent inférieurs.

A. von Orelli

Ce n'est pas la valeur professionnelle qui décide de l'avancement, c'est la soumission

H. de Man

Un général demande à l'empereur Hadrien pourquoi il n'était pas promu après tant d'années de service et d'expérience ; il répondit : « Regarde cet âne – il a aussi servi dans vingt batailles, mais il restera toujours âne ! »

A. Bergmann/B. Uwamungu

Avancement horizontal : au cours de leurs premières années de carrière dans notre entreprise, nous déplaçons les meilleurs de nos cadres aussi vite que possible ; nous les exposons à différents domaines, les intégrons dans des groupes variés, leur confions des responsabilités différentes. Nous leur offrons aussi l'opportunité de découvrir leur propre potentiel et de révéler leurs points forts.

P. Drucker

Répondant à un jeune ambitieux qui lui demandait ce qu'il devait faire pour réussir dans la vie, le prince de Ligne lui conseillait : « Ne soyez que médiocre et vous irez à tout. »

Prince de Ligne

L'ancienneté coûte cher aux armées; elle est la partie honteuse des principes de l'avancement

R. Quinton

Il y a des chefs qui osent rester à l'arrière. Cela peut ne pas nuire à leur avancement

R. Quinton

Sire, quand on voit où les bonnes têtes ont mené le pays, il ne serait peut-être pas inutile d'essayer les mauvaises

Mirabeau au roi Louis XVI

On proposa un jour à mon père une occupation plus digne de lui, où son intelligence pourrait s'employer. Moins d'heures et plus de sous. Il essaya, s'enfuit, revint à l'aiguille.

- Tu ne veux donc pas monter ? disait ma mère ?
- Ça m'abaisse trop, répondait-il

L. Pauwels

Avant-garde

Être d'avant-garde, c'est savoir ce qui est mort; être d'arrière-garde, c'est l'aimer encore.

R. Barthe

Avenir

L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare.

M. Blondel

Nous entrons dans l'avenir à reculons.

P. Valéry

On n'attend pas l'avenir comme on attend un train. L'avenir on le fait.

G. Bernanos

Celui qui ne prévoit pas les choses lointaines s'expose à des malheurs prochains.

Clausewitz

La vie est un chemin , frayé jour après jour. Ce n'est qu'en se retournant qu'on découvre le chemin. Devant soi s'étend un terrain inconnu que l'on foulera pas à pas dans l'incertitude absolue

Machado

Pour voir le futur, il faut regarder derrière soi.

Livre d'Isaïe

L'avenir n'est que du passé à mettre en ordre, tu n'as pas à le prévoir mais à le permettre.

Saint-Exupéry

Les technocrates ne vont guère au-delà du présent. Ils manquent de vision pour apprécier le passé et d'imagination pour l'avenir.

Henry Mintzberg

Le future est déjà là. Simplement, il n'est pas réparti de manière uniforme.

Bob Metcalfe

L'humanité marche à reculons vers l'avenir, les yeux tournés vers le passé.

G. Ferrero

Il y a un avenir dans toute occupation, et c'est d'un avenir qu'un homme a sans cesse besoin.

Mme de Staël

La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer.

P. Drucker

La meilleure façon de créer l'avenir, c'est de l'inventer.

Alan Kay

Il n'y a pas de passé, de présent ou de futur. Le présent du passé, c'est la mémoire. Le présent du présent, c'est l'action. Le présent de l'avenir, c'est l'imagination.

Saint Augustin

Aventure

Nous savons depuis longtemps que l'aventure n'est pas hors de l'homme mais dans son cœur; qu'il est possible de la trouver partout à condition de savoir la chercher.

P.-E. Victor

Aveuglement

Les rois continueront à prendre la tête tant qu'ils porteront la couronne sur les yeux plutôt que sur le front.

A. Rivarol

Nous courons sans souci dans le précipice, après que nous ayons mis quelque chose devant pour empêcher de le voir.

B. Pascal

Avis

C'est une question de propreté. : il faut changer d'avis comme de chemise

J. Renard

Baptême du feu

Le succès d'une troupe pendant toute une campagne, dépendent presque toujours de la manière dont on l'a engagé dans la première affaire

Brack

Bataille

Une bataille est une action dramatique...

L'ordre de bataille que prennent les deux armées, les premiers mouvements pour en

venir aux mains sont l'exposition; les contre-mouvements que fait l'armée attaquée forment le nœud (ou la péripétie); ce qui oblige à de nouvelles dispositions et amène la crise (ou l'événement), d'où naît le résultat ou dénouement.

Napoléon

La bataille n'est grande que parce qu'elle conclut

A. Glucksmann

Si le hasard d'une bataille a ruiné l'Etat, c'est qu'il existait une cause générale par laquelle cet Etat devait périr par une seule bataille. L'allure principale entraîne avec elle tous les incidents particuliers

C. de Montesquieu

Bataillon

On dit que Dieu est toujours pour les gros bataillons

Voltaire

Benchmarking

Faire jouer l'instinct de compétition naturel chez l'homme constitue un excellent moyen d'améliorer l'efficacité.

P. Strebel

Besoin

Le superflu est le premier des besoins

G. Flaubert

Les besoins vitaux sont de 1200 calories/jours au Bangladesh, mais comprennent télévision et voiture aux Etats-Unis

A. Bergmann/B. Uwamungu

Quand un groupe de cadres de différents pays fut interrogé sur le nombre de gens qui peuvent réaliser et développer leur personnalité au travail, le pourcentage le plus élevé fut de 4%

A. Bergmann/B. Uwamungu

Le besoin d'accomplissement est composé de deux éléments: le besoin positif de faire l'expérience d'un succès, et le besoin négatif d'éviter un échec. (L'élément de la crainte est bien plus élevé (il atteint 50% de la motivation d'accomplissement) chez les Allemands que chez les Américains.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Mon corps est saturé de plaisir quand j'ai du pain et de l'eau

Epicure

Bêtise

N'oubliez jamais que la bêtise aussi a sa place dans la causalité historique et qu'à côté des radiotélescopes, elle contribue à éclairer la notion de l'infini.

J. Bourdarias

L'intelligence nous est devenue si suspecte que nous n'osons plus tenir compte du rôle éminent de la bêtise dans les affaires humaines. Dénoncer la bêtise nous paraît contraire au respect de l'humanité.

L. Pauwels

La décadence, c'est quand on n'ose plus appeler la bêtise par son nom

Montherlant

Bibliothèque

L'épouse de Trajan avait fait inscrire au fronton de la bibliothèque du forum : Hôpital de l'âme.

L. Pauwels

Bilan

Faites-le, ne le déposez pas !

P. Dédie

Il n'y a pas d'un côté les recettes et de l'autre les dépenses. Il y a d'un côté les recettes et les dépenses utiles, et de l'autre les dépenses inutiles

A. Detoef

Blâme

Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur

Beaumarchais

Le blâme ressemble au vent; si on ne le voit, on le sent

Proverbe malgache

Bonheur

Il est impossible d'avoir quelque chose pour rien. Le bonheur, il faut le payer.

A. Huxley

Il faudrait convaincre les hommes du bonheur qu'ils ignorent, lors même qu'ils en jouissent

Montesquieu

Bon sens

La solution du bon sens est la dernière à laquelle songent les spécialistes

B. Grasset

Militaires de tous les pays ! Laissez-vous aller au génie, si la nature vous en a donné. Ayez de l'esprit si vous pouvez. Prenez des connaissances. Cela dépend

de vous : mais, ne manquez pas au sens commun qui s'absente si souvent par je ne sais quel sort de toutes les Armées

Prince de Ligne

Pour avoir beaucoup de bon sens, il faut être fait de telle manière que la raison l'emporte sur le sentiment, l'expérience sur le raisonnement

A. Maurois

La fonction des rois consiste à laisser agir principalement le bon sens

Louis XIV

Qu'il s'agisse de politique, de finances, de diplomatie ou d'affaires, il n'est pas de problème d'action, si complexe soit-il, auquel on ne doive appliquer d'abord le simple bon sens

B. Grasset

Le bon sens suggère souvent ce qui est juste, mais sans indiquer dans quelles circonstances précises. Car il n'indique que très rarement les limites dans lesquelles ses croyances sont valables et ses usages applicables. Il ne propose typiquement que des demi-vérités

A. Bergmann/B. Uwamungu

Le bon sens, dernier recours des spécialistes en ressources humaines

Le Monde

Bouc émissaire

Lorsque des boucs émissaires sont menés au sacrifice pour la moindre faute naturelle, cela montre généralement que quelque chose ne va pas au niveau du plus haut commandement. Cela inhibe complètement le désir des jeunes chefs de prendre des décisions

Rommel

Braves

Les braves cachent leurs actes comme les honnêtes gens leurs aumônes. Ils les déguisent ou s'en excusent

R. Quinton

Les braves excitent moins par l'exemple que par la preuve qu'ils donnent de la médiocrité du risque. Jusqu'à ce qu'ils tombent, les braves sont les témoignages vivants de l'inexistence du danger

R. Quinton

Bravoure

On dit que la bravoure est contagieuse. Elle l'est, parce qu'elle déconsidère le danger

R. Quinton

Si ton épée est trop courte, allonge-la d'un pas.

Proverbe hongrois

Budget

Le diminutif bougette, « petit sac de crin », emprunté aux Français par les Anglais sous la forme budget, leur a servi à désigner dès le X^e siècle l'état annuel des finances.

Larousse

Bureaucratie

Le Suisse semble allergique à la bureaucratie et aux bureaucrates ; il ne manque aucune occasion de fustiger la bureaucratie.... On veille donc constamment à ce que les éléments bureaucratiques ne s'étendent pas trop et à ce que leurs méfaits soient contenus.

A. Bergmann

Le seul moyen d'ajustement des bureaucraties, du moins en France, est la crise.

M. Crozier

Pouvoir ou influence de l'administration sur la conduite des affaires. La bureaucratie a toujours été décrite comme une déviation d'une administration devenue parasitaire et abusive.

D. Julia

Tant que les bureaucraties ont pu acheter leurs clients, elles ont survécu et se sont plus ou moins adaptés. Dès lors qu'elles n'en ont plus les moyens, leurs carences, leurs travers, leurs excès apparaissent rapidement insurmontables.

F. Dupuy

Business plan

Le business plan présente les grandes orientations business de l'entreprise et leurs déclinaisons en programmes pour une période de 3 à 5 ans pour des marchés à évolution technologique rapide...Il doit répondre à la question : quel produit ou quel service pour quel client par quel canal de vente ?

A. Boyer/G. Gozlan

But

Ce n'est pas le but qui est intéressant, ce sont les moyens pour y parvenir.

G. Braque

Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va.

Sénèque

Si vous ne savez pas où aller, n'importe quel chemin peut vous y conduire.

Talmud

Ce n'est qu'avec de la prudence, de la sagesse, beaucoup de dextérité que l'on parvient à de grands buts, et que l'on surmonte tous les obstacles: autrement on ne réussit à rien.

Napoléon Ier

Cadre

Mes cadres sont de très bons techniciens, mais au fur et à mesure qu'ils montent dans la hiérarchie, j'ai besoin d'autre chose que de la technique, et mes cadres, à ce moment-là ne l'ont pas...

R. Pailloud

Jamais nos élites n'ont été plus mal formées pour la tâche à laquelle elles devront faire face

M. Crozier

Le président de ServiceMaster demande à tous ses cadres d'effectuer des stages ouvriers d'une journée au cours de laquelle ils passent l'aspirateur, lessivent les murs, nettoient les toilettes ou servent des repas à leurs clients ou aux clients de leurs clients. A cette occasion, ils font des découvertes fort utiles qui se traduisent par des améliorations inestimables de leur attitude vis-à-vis de leurs subordonnés et de leurs clients.

J. Schlesinger

Non seulement les cadres ne sont plus protégés comme ils ont pu l'être à une époque antérieure, mais ils sont aujourd'hui dans leur grande masse au cœur de la tourmente dans laquelle se construisent les nouvelles organisations. En définitive, ils subissent de plein fouet ce que nous avons appelé la précarisation interne.

F. Dupuy

Tout cadre est trois dépendant :

D'un personnel qu'il n'a, le plus souvent, pas choisi et sur lequel il ne dispose que de pouvoirs limités ;

D'une hiérarchie qui le fait toujours dépendre d'une autorité supérieure ; et

D'un système organisationnel qui lui impose un cadre légal, des moyens et procédures. *A. Bergmann/B. Uwamungu*
Seulement 10% des cadres licenciés pour des raisons non-économiques le sont pour des insuffisances/incompétences

professionnelles, mais 60% pour des raisons relationnelles

A. Bergmann/B. Uwamungu

Cahier des charges

Les descriptions de postes précises brident l'entreprise, l'empêchent de réagir efficacement au changement. ...On a embauché les individus pour effectuer un travail précis. Ils sont évalués et promus en fonction de l'efficacité avec laquelle ils s'en acquittent. Ils sont payés pour cela. Leur supérieur hiérarchique lui-même est payé pour s'assurer qu'ils fassent leur travail conformément à la description de poste

W. Bridges

Tant que le travail a été essentiellement physique, on pouvait aisément le diviser en postes distincts, faisant chacune l'objet d'une définition précise. On les regroupait ensuite par catégories au sein de département fonctionnels, ayant chacun une mission différente...Mais le travail fondé sur la connaissance se scinde moins facilement. Au lieu de consister en une série de gestes répétitifs, c'est désormais un dialogue entre l'individu et les données.

W. Bridges

Caisse de retraite

Les soldats romains étaient tenus de mettre de côté la moitié de leur salaire afin d'éviter le gaspillage.

D. Rogers

Calomnie

La calomnie est une guêpe qui vous importune, et contre laquelle il ne faut faire aucun mouvement, à moins qu'on ne soit sûr de la tuer.

N. de Chamfort

Canton

La Suisse avec ses cantons est un petit monde ; sans ses cantons, elle ne serait qu'un petit pays.

P. de Coubertin

Le Français dit : « On fait l'amour, et les enfants viennent après. »

L'Italien dit :

« *Facciamo l'amore , e dopo vengono i bambini.* »

Et le Suisse dit :

« ça dépend des cantons. »

Caractère

Face à l'événement, c'est à soi-même que recourt l'homme de caractère. Son mouvement est d'imposer à l'action sa marque, de la prendre à son compte, d'en faire son affaire. Et loin de s'abriter sous la hiérarchie, de se cacher dans les textes, de se couvrir des comptes rendus, le voilà qui se dresse, se campe et fait front. Non qu'il veuille ignorer les ordres ou négliger les conseils, mais il a la passion de vouloir, la jalousie de décider. Non qu'il soit inconscient du risque ou dédaigneux des conséquences, mais il les mesure de bonne foi et les accepte sans ruse. Bien mieux, il embrasse l'action avec l'orgueil du maître, car s'il s'en mêle, elle est à lui; jouissant du succès pourvu qu'il lui soit dû et lors même qu'il n'en tire pas profit, supportant tout le poids du revers non sans quelque amère satisfaction.

Charles de Gaulle

Le chef doit avoir du caractère, c'est-à-dire savoir ce qu'il veut et avoir le courage et la détermination de l'obtenir

Maréchal Wavell

Le caractère sans intelligence vaut mieux que l'intelligence sans caractère

Napoléon

Le caractère ne s'acquiert point sur commande. Il est naturel comme l'intelligence, comme le génie. Il y faut le don, le sol et la semence ; mais la culture y aide singulièrement. C'est une éducation qui se fait comme celle du corps et celle de l'esprit ; mais c'est une éducation où chacun est son principal maître.

A. Sorel

On ne peut paraître que ce que l'on est

F. Maurois

On fait peu avec l'intelligence, tout avec le caractère

A. Bergmann/B. Uwamungu

Le vrai caractère perce toujours dans les grandes circonstances. Il ne faut pas s'y méprendre, il est des dormeurs dont le réveil est terrible. Kléber était d'habitude un endormi; mais dans l'occasion et toujours au besoin, il avait le réveil du lion

Napoléon Ier

Frédéric le Grand savait surtout se montrer grand aux moments les plus critiques
Napoléon

Que l'affaire réussisse, il en distribue largement l'avantage et, dans le cas d'un revers, il n'admet pas que le reproche descende plus bas que lui.

C. de Gaulle

Carrière

Désormais, une carrière ne se fonde plus tant sur une succession de fonctions de plus en plus prestigieuses que sur la réputation que l'on se fait au fil des réussites concrètes.

P. Drucker

Céder

Céder sans paraître obéir, voilà, dans les temps de faiblesses, quelle doit être la politique des gouvernements

Mirabeau

Mon centre cède, ma droite recule, situation excellente, j'attaque.

Général Foch

Certitude

La seule certitude, c'est que rien n'est certain

Plinie l'ancien

Cervaux

Les miroirs fêlés ne portent pas malheur, mais les cerveaux fêlés, si.

L. Pauwels

Chaîne (travail à la)

Travail parcellaire, collectif et organisé. Le but du travail à la chaîne est de rendre plus efficace la collaboration entre l'homme et la machine. Cette forme de travail peut être considérée comme une étape intermédiaire entre le travail artisanal et l'automatisation. Certains ouvriers la préfèrent au travail libre, car ils se sentent dégagés de toutes responsabilités. D'autres, au contraire, ne supportent pas le rythme que la chaîne leur impose, le travail parcellaire qu'ils effectuent, et souffrent des relations dépersonnalisées.

D. Julia

Champ de bataille

Un jour viendra où il n'y aura plus d'autre champ de bataille que les marchés s'ouvrant au commerce et les esprits s'ouvrant aux hommes.

V. Hugo

Chance

La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés.

Pasteur

La chance n'existe pas; ce que vous appelez chance, c'est l'attention aux détails.

Sir W. Churchill

Aucune activité humaine n'est si constamment et si globalement liée à la chance que la guerre

Clausewitz

Changement

Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement.

F. Blanche

La crainte de s'écarter des normes du groupe est la principale source de résistance au changement. Si ces normes sont remises en cause collectivement, le changement est plus facile.

Paradoxalement, il est donc plus aisé de modifier les habitudes d'un groupe que celles d'un individu isolé

K. Lewin

Vouloir brûler les étapes ne produit qu'illusion de vitesse, jamais de bons résultats.

J. Kotter

Toute organisation doit intégrer la gestion du changement au cœur même de sa structure

P. Drucker

Les hommes ont une forte tendance à maintenir les choses en l'état, afin d'éviter de se confronter aux problèmes que pose tout changement dans les pratiques.

P. Jocoü

Je n'arrive plus à déplacer les cases sur mon organigramme assez vite pour adapter les postes à nos nouveaux produits et à nos nouvelles stratégies.

W. Bridges

Souvent les salariés comprennent mal ou, pire, ignorent les implications que peut avoir pour eux le changement

P. Strebel

Le Suisse sait ce qu'il ne veut pas, il le sait clairement, avec fermeté, parfois avec héroïsme ; mais il ne sait pas ce qu'il veut sauf, s'il est attaqué et doit se défendre.

G. De Reynold

Il y a 20 ans, la stabilité était la règle et le changement l'exception. Aujourd'hui, le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception

H. Sérieyx

Dans un corps social, il y a 5 à 10% de nomades. Pour les autres, le changement est une épreuve.

L. Harmel

Tâchons de nous adapter au changement tout en gardant les vertus qui ne changent point

G. Maurois

Les groupes de travail estiment que mettre d'autres personnes au courant serait une perte de temps, un luxe qu'ils ne sauraient se permettre.

J. Daniel Duck

En s'abstenant de communiquer, le groupe de travail empêche les autres personnes de comprendre les principes qui l'ont guidé, les leçons qu'il a tiré d'expériences antérieures, les compromis qu'il a du faire. Ce faisant, sans le vouloir, il empêche ces mêmes personnes, dont on attend qu'elles appliquent le changement, d'y participer ou d'y adhérer. Le résultat est que, aussi bon le nouveau projet soit-il, il ne produira pas les résultats attendus.

J. Daniel Duck

Les salariés ont connu tellement de programmes de changement qu'ils sont devenus sceptiques.

J. Daniel Duck

Il faut que tout change pour que tout continue

*Formule du Guépard
dans le film de Visconti*

Trop de changements rapides tuent l'organisation

J.-M. Muller

Le lancement d'un programme de changement exige la coopération active d'un maximum de gens. Faute d'une motivation suffisante, personne ne viendra en renfort, et l'opération ne mènera nulle part.

J. Kotter

Une société ne marche pas avec des règlements établis une fois pour toutes : c'est une création incessante. Si le monde marche si mal, c'est que Dieu, après qu'il eut créé le monde et fixé ses lois, a cru qu'il pouvait se reposer.

A. Detoeuf

Lorsque le PDG exhorte l'entreprise à se transformer en une organisation apprenante, les gens ferment les yeux et se disent « ON est reparti pour un tour ! Je me demande quel séminaire il a pu suivre le week-end dernier. »

P. Senge

Je crois que la principale source de changement personnel est la souffrance...Faute de souffrir, il est bien rare que les gens soient assez motivés, ou assez humbles, pour changer. La plupart du temps, on n'en ressent tout simplement pas le besoin.

S. Covey

Plutôt penser le changement que changer le pansement

P. Dac

L'encadrement est souvent le principal obstacle au changement, à l'innovation et aux idées nouvelles.

T. Teal

Les progrès incessants de l'humanité entraînent des changements continuels dans l'armement, ce qui doit provoquer une modification perpétuelle des techniques de combat.

A.T. Mahan

Pour se sortir d'une ornière, même d'une ornière désagréable, il faut plus d'efforts que la plupart des gens ne sont disposés à en fournir. C'est pour cette raison qu'une volonté énergique et inlassable devient parfois une puissance si formidable, presque une force hypnotisante.

M. Marsal

Les entreprises suisses sont le plus souvent conservatrices : elles cherchent à préserver l'acquis. Leurs stratégies sont plutôt défensives ; elles ne vont pas au devant de changements mais y consentent par nécessité. Pourtant, il leur arrive parfois de s'engager dans des changements qui ne sont pas dictés par la nécessité, mais leur permettent de saisir une occasion.

B. Bergmann

Dans les entreprises suisses, l'initiative d'un changement d'une certaine importance vient du haut de la hiérarchie. Plus bas on considère que le changement est l'affaire des dirigeants et des spécialistes.

B. Bergmann

Le changement dans la continuité se fait d'une manière prudente, progressive et « naturelle », qui évite les ruptures. A l'opposé, le changement qui produit des ruptures est organisé minutieusement et appliqué avec rigueur.

B. Bergmann

La principale source de changement personnel est la souffrance. Celle-ci peut surgir à la suite d'une déception, d'un échec, d'un deuil, de difficultés conjugales ou de problèmes familiaux, du découragement, de l'ennui, des conséquences de décisions erronées, d'ennuis de santé, de la solitude, de la médiocrité, de la peur, de tensions financières, de l'insécurité de l'emploi, voire enfin d'une vie déséquilibrée. Faute de souffrir, il est bien rare que les gens soient assez motivés, ou assez humbles, pour changer.

S. Covey

On n'affronte pas un monde qui change avec des têtes qui se ferment

H. Sérieyx

Une entreprise performante qui sent que la conception de son métier est remise en cause a tendance à fermer les yeux et à faire comme si tout allait bien.

P. Drucker

Rien ne changera autour de nous si rien ne change en nous.

P. Ohana

Qui n'est pas prêt à déplacer des montagnes, à recevoir de plein fouet le mascaret des idées reçues et des lieux communs confortables, la pression souvent malveillante des gens en place, ne doit pas se lancer dans la bataille ambiguë du changement.

H. Sérieyx

Il n'existe rien de constant, sinon le changement.

Bouddha

Lorsque le sentiment d'urgence n'est pas suffisamment développé, le processus de transformation n'a aucune chance d'aboutir et c'est l'avenir de l'entreprise qui se trouve en danger. Quand ce sentiment est-il suffisamment fort ? Lorsque 75% des cadres de l'entreprise sont foncièrement convaincus qu'il n'est plus possible de laisser les choses en l'état.

J. Kotter

On a coutume de dire que tout changement est impossible si le grand patron n'est pas lui-même un supporter actif. J'irai plus loin : il faut, outre le président et le directeur de division, regrouper 5 à 50 personnes qui partagent un même engagement dans ce sens... Quel que soit la taille de la firme, ce noyau dur peut se limiter à trois à cinq personnes pendant la première année. Mais, dans de grandes entreprises, il faudra d'abord qu'il s'étoffe de 20 à 50 individus avant que l'on puisse envisager de passer à la phase suivante.

J. Kotter

Il faut que quelqu'un aille au devant des individus, leur fasse partager le même constat de départ sur l'état de l'entreprise et sur ses opportunités, et crée un niveau suffisant de confiance et de communication.

J. Kotter

Huit étapes pour transformer votre entreprise

- Développez un sentiment d'urgence
- Constituez un noyau dur
- Développez une vision
- Communiquez cette vision
- Donnez des moyens d'action
- Définissez des objectifs intermédiaires
- Consolidez les progrès et demandez plus
- Institutionnalisez la nouvelle approche

J. Kotter

Souvent, dans des cas d'échec, on se trouve en face de quantités de plans, directives, programmes...mais de vision, point.

J. Kotter

Parfois ce sont les cadres eux-mêmes qui refusent le changement et ont des exigences incohérentes avec l'effort général.

J. Kotter

Rien n'est permanent, sauf le changement. *Héraclite*

On ne peut pas se baigner deux fois dans le même fleuve *Héraclite*

Le Suisse se lève tôt, mais il se réveille tard. *D. de Rougemont*

Celui qui, au milieu d'une grande rivière, renverse son canoë est un fou. *Mobutu*

Plus ça change, plus c'est la même chose. *A. Karr*

Une chose réellement vivante ne se répète jamais *H. Bergson*

Quiconque désire le succès permanent doit modifier sa conduite en fonction des époques *Machiavel*

Il est dangereux de faire de grands changements car ils servent d'exemple et autorisent la fantaisie de celui qui voudra bouleverser tout, en ôtant le respect que l'on doit avoir pour les choses établies. *Montesquieu*

On ne détruit réellement que ce que l'on remplace *Napoléon III*

Les entreprises doivent s'habituer à l'idée que la concurrence nouvelle les forcera régulièrement à « brûler » ce qu'elles sont devenues et à se reconstruire. *R. Martin*

Il faut, pour changer une organisation, une bonne dose de courage, et le courage ne s'insuffle pas d'en haut, pas même par la vertu de l'exemple. Ce qui est possible, en revanche, c'est de rendre les objectifs et les méthodes suffisamment transparentes pour que les salariés trouvent la volonté de prendre des risques calculés. *R. Martin*

La gestion du changement n'est pas une sinécure. Statistiquement parlant, les champions du reengineering le plus dur avouent un taux de réussite très inférieur à 50%, même au sein des entreprises de Fortune 1000. Certains descendent même jusqu'à 20%. *P. Strebel*

Emportés par le fluide du changement, certains managers vont tellement vite qu'ils n'exercent plus aucune pression sur l'environnement. Ils ne sont plus en mesure de produire des contraintes motrices, quintessence de leur fonction. *P. Van den Bulke*

Il suffit que l'homme ne perçoive pas son intérêt au changement pour que se forme le couple changement-résistance. *P. Van den Bulke*

Il n'y a rien dont l'exécution est plus difficile ou la réussite plus douteuse ou le maniement plus dangereux que l'instauration d'un nouvel ordre des choses. *Machiavel*

J'ai connu que notre nature n'était qu'un continuel changement et je n'ai plus changé depuis ; et si je changeais, je confirmerais mon opinion. *Pascal*

Une certaine apologie du changement frise le totalitarisme managérial. A moins qu'il ne s'agisse d'une hypocrisie rhétorique ! Certains consultants véhiculent cette forme d'apologie et leurs clients qui l'ont achetée, ne tardent pas à s'en faire l'écho. Le résultat est dramatique : entre le benêt militant du changement et le trompeur, il n'y a guère de place pour le manager. *P. Van den Bulke*

Un changement d'orientation débute souvent quand un nombre suffisant de gens en parlent avant de savoir vraiment ce que c'est. *Watermann, Peters et Philipps*

Les humains répugnent farouchement à l'idée d'une fatalité du destin et en viennent à des raisonnements parfaitement absurdes qui les incitent à nier ces indices prémonitoires et à vivre comme si chacun d'entre eux, par la grâce d'un mystérieux privilège, pouvait se dérober à la loi universelle. *Dino Buzatti*

Il n'y a pas des solutions. Il y a des forces en marche qu'il faut créer. Les solutions suivent. *A. de Saint-Exupéry*

Pour certaines entreprises, il y a succès lorsque 100% des cadres et employés s'inscrivent au stage de formation qualité
R. Schaffer/H. Thomson

Les quatre atouts de l'orientation résultats :

- Les entreprises n'introduisent d'innovations qu'autant qu'elles en ont besoin.
- Les essais empiriques montrent ce qui fonctionne ou non
- Les encouragements fréquents dynamisent le processus de modernisation
- Les leçons tirées des initiatives passées facilitent un apprentissage continu.

R. Schaffer/H. Thomson

Conseils pour se lancer dans des programmes orientés résultats.

- Demandez à chaque unité de définir et de réaliser un petit nombre d'objectifs ambitieux et à court terme
- Suivez régulièrement les progrès et l'apprentissage en cours, et reformulez la stratégie
- Institutionnalisez les solutions qui fonctionnent, éliminez les autres.
- Créer le contexte et identifiez les défis critiques. Les dirigeants doivent établir le cadre qui guidera la modernisation.

R. Schaffer/H. Thomson

Faut-il attendre d'être vaincu pour changer
Proverbe Dogon

Même l'organisation la plus parfaite a besoin d'évoluer tous les dix ans.

Bernard Calvet

Lorsqu'on veut changer les mœurs et les manières, il ne faut pas les changer par des lois.
Montesquieu

Il ne faut pas changer d'attelage en traversant une rivière
A. Lincoln

Plus ça change, plus c'est la même chose.
A. Karr

C'est l'histoire de quatre personnes qui s'appelaient Toutlemonde, Quelqun, Nimportequi et Personne. Il y avait un important travail collectif à faire et on demanda à Toutlemonde de le faire.

Toutlemonde était sûr que Quelqu'un le ferait.

Nimportequi aurait pu le faire mais Personne ne le fit.

Quelqun s'en indigna car c'était le travail de Toutlemonde.

Toutlemonde pensait que Nimportequi pouvait le faire mais Personne ne réalisa que Toutlemonde ne le ferait pas

L'histoire finit ainsi, Toutlemonde condamna Quelqun alors que Personne n'avait fait ce que Nimportequi aurait pu faire.

C'est parce que Toutlemonde est responsable et que Personne ne peut y arriver seul, parce que Quelqun a commencé un jour quelque part pour que Nimportequi puisse plus tard en bénéficier... que changer commence d'abord par soi-même.
C. Laszlo

Le changement est perturbateur parce que nos habitudes nous amènent davantage, non pas à vivre dans un présent au cours duquel nous allons en confiance construire l'avenir, mais bien plutôt à vivre dans un futur que nous supposons a priori négatif. Pourtant, 40% de ce qui nous inquiète ne se produira jamais, 30% s'est déjà produit, 12% concerne la santé, 10% concerne des soucis divers dont les effets s'annulent souvent, 8% seulement est légitime et mérite notre attention.

F. Perls

Dans 10 de 12 démarches de reengineering observées, on a estimé la victoire définitivement acquise en deux ou trois ans, après l'aboutissement du premier grand projet...Mais, dans les deux ans qui ont suivi, les transformations apportées se sont peu à peu effacées. Dans deux de ces firmes, il serait même aujourd'hui difficile d'en retrouver la moindre trace.
J. Kotter

L'ironie veut que cette illusion d'achèvement menace tant les zéloteurs que les délateurs du changement. Au premier succès manifeste, les premiers ne se sentent plus d'enthousiasme; et les seconds, qui voient là l'opportunité d'en finir avec le processus, soulignent que la guerre étant gagnée, les troupes peuvent regagner leurs foyers. Lesdites troupes, fatiguées, ne demandent bien sûr qu'à se

laisser convaincre. Or, une fois qu'elles ont mis pied à terre, elles répugnent à reprendre la route. Résultat, le processus ne tarde pas à s'arrêter, et la tradition reprend peu à peu ses droits.

J. Kotter

Les efforts d'amélioration de la performance n'ont, généralement, pas plus d'impact sur les résultats opérationnels et financiers que la danse de la pluie n'en a sur les variations climatiques. *R. Schaffer/H. Thomson*

Les entreprises se lancent dans ces initiatives avec le sentiment erroné que si elles mènent suffisamment de bonnes actions, la performance ne pourra que s'améliorer. Au cœur de ces programmes, que nous dirons « orientés action, il y a une logique erronée, qui confond la fin et les moyens. *R. Schaffer/H. Thomson*

Une enquête de 1991, portant sur 300 entreprises d'électronique montre que 73% d'entre elles avaient un programme de qualité totale en cours; mais, sur cette part, 63% n'était pas parvenues à diminuer de plus de 10% le taux de défauts. *R. Schaffer/H. Thomson*

Les programmes de modernisation orientés action ont contre eux six cartes maîtresses :

- Ils ne sont pas liés à des résultats spécifiques. Les cadres modifient leur façon de travailler entre eux et avec les employés, forment les gens, développent de nouveaux systèmes de mesure, sensibilisent le personnel aux besoins des clients, à la qualité, etc. autant d'actions qui sont censées apporter un gain de performance. Mais en général, ils négligent d'explicitement comment ces actions peuvent déboucher sur un résultat.
- Ils sont trop extensifs et nombreux. Il est difficile d'établir une corrélation entre l'amélioration du résultat de l'entreprise et les actions menées, d'autant plus qu'une majorité de firmes ont tendance à lancer un éventail d'actions simultanément et sur l'ensemble de l'organisation.
- Le mot résultats s'y inscrit en cinq lettres. Alors que son entreprise avait

peu de progrès à montrer en regard du million de dollars qu'elle avait investi dans des initiatives de modernisation, le directeur d'exploitation défendit en ces mots : « Vous ne pouvez tout de même pas espérer effacer un demi-siècle de culture en deux petites années. » Et il pressa l'équipe directoriale de poursuivre le programme.

- Leur évaluation est illusoire. Après avoir diffusé leur message fallacieux, à savoir que les actions sont inévitablement suivies de résultats, les apôtres de cette démarche commettent un second crime : celui d'assimiler l'évaluation des actions, entreprises avec celle des véritables gains de performance.
- Ils sont marqués par les spécialistes et les consultants. Ces actions se prennent souvent elles-mêmes comme finalité, et ce défaut est amplifié par le fait que leur conception est généralement confiée aux spécialistes internes, ou à des consultants ou autres experts, mais non à des cadres de terrain.
- N'étant pas empirique, la démarche manque d'orthodoxie. Faute d'un point de départ et d'un point d'arrivée clairement définis, et à cause de leur impuissance à lier la cause à l'effet, il n'y a dans les programmes orientés action aucune opportunité d'apprentissage qui puisse servir pour les initiatives suivantes.

R. Schaffer/H. Thomson

Nous sommes tous des immigrants dans des temps nouveaux *M. Mead*

Avant que le changement ne soit profondément ancré dans la culture de l'entreprise, il peut se passer de cinq à dix ans. *J. Kotter*

Les apôtres du changement nous feraient croire que tout change si vite que toutes nos structures et nos méthodes actuelles sont rapidement dépassées. Mais nous devons faire attention à ces nouveaux prophètes du changement : la plupart d'entre eux ont des intérêts personnels au message qu'ils délivrent.

N. Glass

Trois attitudes au moins bloquent l'ouverture d'esprit à l'apprentissage :

- Je le sais déjà
- Ceci n'a pas été inventé ici
- Prouvez-le moi

Shiba/Graham/Walden

Peu d'organisations sont en mesure de vivre dans un changement constant – trop de changements conduisent l'entreprise à se tourner sur elle-même et à se détourner du client.

N. Glass

Un changement en prépare un autre

N. Machiavel

Les groupes sont toujours en équilibre quasi stationnaire ; pour modifier cet équilibre dans un certain sens il faut transmettre une pression dans le sens du changement et simultanément diminuer la résistance à ce changement

K. Lewin

Un changement d'orientation débute souvent quand un nombre suffisant de gens en parlent, avant de savoir vraiment ce que c'est.

Watermann/Peters/Philipps

Tout d'abord, le concret , c'est ce que font les acteurs et non pas ce qu'ils devraient faire. On voit alors que le changement ne consiste pas principalement en la modification des structures ou des procédures mais bien en celle des stratégies, ou plus simplement, des comportements des acteurs.

F. Dupuy

La difficulté n'est pas d'assimiler des idées nouvelles, mais d'échapper à des idées reçues dont les ramifications ont poussé dans tous les recoins de notre esprit

J.M. Keynes

Toute personne extérieure à IBM ne peut comprendre l'effet hypnotisant du succès . . . IBM était l'entreprise la plus admirée et la plus lucrative de tous les temps. Elle battait tous ses concurrents à plate couture : pourquoi aurait-elle cherché à muter ou à changer d'activité ? Dès le milieu des années 80 , les cadres supérieurs d'IBM savaient dissenter mieux que personne sur les vertus du changement , mais tout désir de changement leur était étranger depuis longtemps.

C. Kerdellant

Changer

Ne pas vouloir changer en mieux, c'est risquer de devoir changer en pire

J.-C. Fauvet

Il faut prendre appui sur le dehors pour changer le dedans

J.-C. Fauvet

Mieux vaut ne pas changer d'attelage au milieu du gué

A. Lincoln

Pour qui n'a pas la volonté de changer, n'importe quel obstacle matériel et immatériel est insurmontable

J.-C. Fauvet

Chant

Le directeur de Northwest Industries (USA) fait entonner régulièrement des chants guerriers à ses cadres.

D. Rogers

Charisme

Capacité individuelle à influencer son environnement grâce à une personnalité exceptionnelle

P. Ohana