

**Document remis par le Colonel
Pierre Altermath**

Citations de Ch à C

Chaos

Si chacun fait de son mieux sans savoir ce qu'il doit faire, c'est le chaos

E. Deming

Charisme

Ne pas occuper tout l'espace disponible afin de laisser à ceux qu'on aime plus de place « pour être ».

S. Weil

Chef

Le chef du troupeau est un animal comme les autres

Ani

Aujourd'hui, on ne naît plus chef, on le devient.

W. Bennis

Les mauvais bergers sont la ruine du troupeau

Homère

Un véritable chef se réserve pour ce qu'il est à pouvoir faire

B. Grasset

Le rôle de tout chef est de penser pour les autres et de les prémunir contre leurs défaillances

A. Maurois

Un technicien des idées générales

Lyautey

Un jugement sévère s'exerce sur ceux qui commandent

La Bible

Tant que les nouveaux comportements ne sont pas enracinés dans les normes et les valeurs communes, ils risquent de s'altérer sitôt la pression relâchée.

J. Kotter

Huit causes d'échec dans la conduite du changement

- Ne pas stimuler suffisamment le sentiment d'urgence
- Ne pas constituer de noyau dur
- Manquer de vision
- minimiser l'effort de communication
- laisser des obstacles
- ne pas se donner de repères sur le court terme
- crier trop tôt victoire
- ne pas ancrer le changement dans la culture de l'entreprise

J. Kotter

C'est pendant l'orage que l'on connaît le pilote

Sénèque

Une enquête auprès d'entreprises américaines a montré que l'aspect le plus désagréable et le plus stressant du travail est le chef, quel que soit le type d'organisation.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Une armée de biches dirigée par un lion est plus redoutable qu'une armée de lions conduite par une biche.

Philippe II

Aucune main n'est pure quand le chef a changé

Lucain

On ne demande pas au chef d'en savoir autant, en chaque discipline, que les spécialistes, mais d'en savoir assez pour comprendre les spécialistes et les aiguiller vers un but commun.

B. Maurois

La principale force du chef, c'est le caractère, défini comme l'ensemble des qualités qui se rapportent à l'action, distinctes des qualités de l'esprit et du cœur.

C. Maurois

L'association de la sagesse et de la force de caractère fait les grands capitaines

Jomini

La première qualité d'un chef militaire est la tête froide, qui lui permet de juger les choses sous leur vrai jour ; un chef ne doit pas se laisser étourdir par de bonnes ou de mauvaises nouvelles

Napoléon

Le manche neuf blesse la main

Proverbe bantou

Tout saint nouveau a des miracles à faire

Proverbe français

Le changement de chef fait la joie des sots

Proverbe roumain

Cinquante brebis sans un berger ne font pas un troupeau

Proverbe russe

Le chef est serviteur de Dieu pour ton bien. Mais si tu fais le mal, crains, car ce n'est pas en vain qu'il porte l'épée. Il est donc nécessaire d'être soumis, non pas seulement par crainte de la punition mais par motif de conscience.

Saint Paul aux Romains

Les chefs ont à gagner leurs galons
devant leurs hommes *R. Quinton*

La bravoure du chef multiplie la valeur de
la troupe. Elle assure son contrôle et
répond de son emploi *R. Quinton*

Les chefs combattent pour la victoire, les
compagnons pour les chefs *Tacite*

En affaires, chaque succès est le reflet
d'un homme, d'un chef.
A. Hammer

Un chef est un homme qui a besoin des
autres *P. Valéry*

La première qualité d'un chef militaire est
la tête froide, qui lui permet de juger les
choses sous leur vrai jour ; un chef ne doit
pas se laisser étourdir par de bonnes ou
de mauvaises nouvelles. *Napoléon*

Être supérieur aux autres n'a jamais
représenté un grand effort si l'on n'y joint
pas le beau désir d'être supérieur à soi-
même *Cl. Debussy*

Un musicien exécutant un solo se dirige
lui-même, mais un orchestre a besoin d'un
chef *L. Boyer-N. Equilbey*

Un peuple tout entier n'est jamais
coupable des excès que son chef lui fait
commettre *B. Constant*

Le chef est le technicien des idées
générales *Foch*

Il faut bien que je les suive, parce que je
suis leur chef *Ledru-Rollin*

Chef (un seul)

Plus il y a de bergers, moins bien est
garde le troupeau *Proverbe allemand*

Lorsque les capitaines sont plusieurs, le
vaisseau chavire *Proverbe arabe*

Ce ne sont plus des penseurs dont nous
avons besoin, mais de personnes qui
agissent et qui résolvent les problèmes.
L. Courville

Chercheurs

Des chercheurs qui cherchent, on en
trouve. Mais des chercheurs qui trouvent,
on en cherche. *P. Dérivé*

Choses

Les choses sont ce qu'elles sont et
resteront ce qu'elles sont tant qu'elles
seront ce qu'elles doivent être

G. Cassar

Circonstances

Si l'homme est formé par les
circonstances, il faut former les
circonstances humainement

K. Marx

Un peuple n'est jamais complètement
maître de ses destinées. En revanche, il
arrive périodiquement des moments où il
se trouve en présence d'un choix, le choix
entre la vie et la mort. On les appelle les
heures du destin. Elles sont brèves, mais
chacune d'elles contient une chance.

G. de Reynold

Clémence

Cette clémence dont on fait une vertu, se
pratique tantôt par vanité, quelquefois par
paresse, souvent par crainte, et presque
toujours par tous les trois ensembles

La Rochefoucauld

La clémence des princes n'est souvent
qu'une politique pour gagner l'affection
des peuples *La Rochefoucauld*

Client

Ne vous plaignez jamais d'un client difficile
car il est la cause de vos progrès. Traitez
les autres mieux encore: ils sont les
raisons de vos bénéfices. *A. Detoef*

Guide de poche de la maîtrise de la
qualité totale de Hewlett-Packard :

- Qui sont mes clients ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Quel est on produit ou on service ?
- Quelles sont les mesures ou les
attentes de mes clients ?
- Quel est mon processus pour
satisfaire leurs besoins ?
- Mon produit ou mon service satisfait-il
leurs besoins et leurs attentes ?
- Quelles sont les actions nécessaires
pour améliorer ce processus ?

Shiba/Graham/Walden

C'est le client qui décide en dernière
analyse si nous avons ou non un emploi.
L'attitude du client sera le facteur critique
de notre réussite. Tout le monde doit se
dire que notre première obligation va à
notre client. *Shiba/Graham/Walden*

Quiconque utilise le produit de votre travail est votre client. En fait, chacun peut avoir de nombreux clients (et être soi-même client de nombreux autres.)

Shiba/Graham/Walden

Essayez d'enfoncer dans la tête de vos ingénieurs cette idée : quand un client se plaint, il y a quatre-vingt-dix-neuf chances sur cent pour qu'il ait raison. Et si un jour vous parvenez à les convaincre, il y a quatre-vingt-dix neuf chances sur cent pour que les clients ne se plaignent plus.

A. Detoef

Quand le client est roi, son fournisseur est pauvre.

B. Jarroson

Un concessionnaire automobile qui n'ouvre pas le samedi matin, le seul moment durant lequel la majorité des salariés peuvent acheter une voiture, condamne le constructeur-amont à une image de non-qualité qui très rapidement, va le disqualifier.

H. Sérieyx

Incitez-vous votre équipe à s'adapter en permanence aux besoins des clients ?

P. Détrie

Une entreprise perd en moyenne 50% de ses clients tous les 5 ans. Peu analysent les raisons de leur défection, très peu y remédient. Et vous ?

P. Détrie

Un client qui se veut trop exigeant peut encore se voir éconduire. Car les clients peuvent certes changer de produit, mais ils n'exercent ni individuellement ni collectivement une action concertée sur les fabricants, sauf en de rares occasions de « boycott de tel ou tel produit. (Shell)

F. Mispelblom

Combien de clients avez-vous perdus pour mauvaise qualité de service ? Pour inadéquation de votre offre à leurs besoins ?

P. Détrie

Il faut scinder les éléments de votre relation avec les clients en deux groupes – les éléments satisfaction et les éléments motivation. La satisfaction consiste à assurer un minimum pour satisfaire les besoins de base du client. Un élément de motivation pourrait consister à offrir

quelque avantage spécial que votre concurrent n'apporte pas au client.

N. Glass

Ce qui est primordial lorsque l'on souhaite adopter l'orientation client c'est d'être en mesure de s'imaginer comment les besoins des clients, des prospects et des non-clients vont évoluer à l'avenir.

N. Glass

Existe-t-il des procédures qui tuent » le client ? (exemple de l'accueil téléphonique)

P. Détrie

Il coûte en moyenne cinq fois moins de fidéliser un client existant que d'en conquérir un nouveau

P. Détrie

La fidélisation du client rapporte plus que la conquête. Votre entreprise valorise-t-elle autant les éleveurs que les chasseurs ?

P. Détrie

Ce n'est pas l'employeur qui paie les salaires, c'est le client

H. Ford

La fonction qualité a été bouleversée en France avec le début de l'industrie, il y a quatre cents ans. L'ouvrier et le contremaître ne sont plus au contact direct du client, et la mesure de satisfaction, intégrée au processus de fabrication n'existe plus. L'ouvrier devant la fabrication de série ne se sent plus propriétaire et fier de l'objet produit.

J. de Noray

La grande force de ceux qui se situent aux échelons intermédiaires de la hiérarchie, c'est qu'ils sont l'interface entre l'entreprise et ses clients. L'organisation ne saurait réagir efficacement aux besoins des individus qu'elle est censée servir sans donner leur autonomie et les moyens d'agir aux individus qui se trouvent en première ligne.

S. Helgesen

La présence du client au centre de l'entreprise entraîne un profond changement de culture. C'est la remise en cause de la suprématie du savoir « académique » et rationnel sur l'expérience de l'utilisateur qui, en intégrant un nombre de paramètres beaucoup plus grand, se révèle moins logique.

P. Jocou

Être compétent ne suffit plus : il faut avoir le souci du client. Il faut valoriser le cœur de cible plus que le cœur de métier

P. Détrie

Le client a désormais droit de vie et de mort sur les entreprises

H.Sérieyx

Un client facile est source d'embonpoint, un client difficile est source de progrès.

P. Détrie

Le client est un patron difficile. Il est changeant, prompt à la critique, autoritaire. Je pense personnellement qu'il est souhaitable que le client soit toujours plus exigeant, plus versatile, plus autoritaire. C'est là le facteur essentiel de progrès.

P. Lafaucheux

Sur 100 clients qui changent de fournisseur, 15 le font pour des raisons de qualité de produit, 70 pour mauvais service

P. Détrie

Voilà la révolution. Nous passons d'une longue période, dans laquelle, c'était le produit qui était rare, à une période dans laquelle c'est le client qui est rare.

L. Dupuy

Coalition

J'admire beaucoup moins Napoléon depuis que je sais ce qu'est une coalition.

Foch

Coercition

Derrière chaque loi, bonne ou mauvaise, il y a le canon d'un fusil

De Gaulle

Cœur

Le cœur doit trouver en lui-même la foi et l'enthousiasme, après que la raison lui a dicté le devoir.

E. Lavisse

Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas

B. Pascal

Cohérence

Une personne ne peut faire le bien dans un domaine en faisant le mal dans un autre. La vie est un tout indivisible.

Ghandi

Collaborateur

Vos collaborateurs ont-ils la délégation et les moyens matériels suffisants pour réaliser un travail de qualité ?

P. Détrie

Les leaders ne craignent pas la force de leurs collaborateurs. Ils s'en glorifient. Sciemment ou non, ils prennent pour devise l'épithète qu'Andrew Carnegie souhaita voir gravée sur sa tombe : « Cigît un homme qui a su s'entourer de personnes dont la valeur était supérieure à la sienne. »

P. Drucker

Je ne veux pas de collaborateurs, je veux des exécutant

Pie XII

Selon une étude, la perte d'un collaborateur coûte, pour une banque, 171 fois ce que coûte la perte d'un client.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Le confort du salarié fait rarement partie de la demande du client

F. Dupuy

Investissez de l'argent pour vos collaborateurs, ce sera toujours votre meilleur retour sur investissement

J. Maxwell

Vous pouvez m'enlever mes usines et brûler mes édifices, mais laissez-moi mes collaborateurs et je rebâtirai mon entreprise sur-le-champ

H. Ford

Aucun dirigeant n'a jamais souffert parce que ses employés étaient sérieux et efficaces.

P. Drucker

C'est bien l'intérêt de la direction pour le comportement des travailleurs qui est à l'origine des gains de productivité

B. Jarrosson

J'investis dans les hommes, pas dans les idées

Rock

Selon que les acteurs sont considérés par le management comme des assujettis, des contractants, des compagnons d'armes ou des associés, la performance globale de l'organisation s'en trouve modifiée, appauvrie ou enrichie.

J.-C. Fauvet

Collaboration

La collaboration ressemble souvent à un marché dans lequel il y a un fripon et une dupe, quand il n'y en a pas deux.

Figaro (Le Barbier de Séville)

L'énergie n'est plus consommée par l'antagonisme, elle se polarise vers des activités multiples qui contribuent à libérer l'intelligence et le savoir, inventer de nouvelles solutions, de nouveaux produits, de nouvelles procédures, évaluer et mesurer l'impact des décisions prises sur la satisfaction des clients.

I. Orgogozo

Collaborer

L'éducation nationale nous a appris pendant des années à travailler pour soi. Pas de chance ! Nos 40 ans de vie professionnelle n'exigent qu'une discipline : travailler ensemble... *P. Détrie*

La meilleure façon de progresser est de s'entendre avec les autres. *J. Kennedy*

Collégialité

Une directive collégiale n'est pas une direction. Un collègue conseille et contrôle ; un chef commande. *C. Maurois*

Combat

Il est toujours désavantageux de combattre contre qui n'a rien à perdre

F. Guicciardini

Combattant

Combattant signifie non pas « se battant pour » (la patrie) ni « contre » (l'ennemi) mais se battant « avec » (ensemble)

Larousse

Commandement

Il faut d'abord savoir ce que l'on veut, il faut ensuite avoir le courage de le dire, il faut enfin l'énergie de le faire.

Clémenceau

Aujourd'hui, la pensée, la réflexion, le savoir et l'action sont intégrés, en ce sens qu'ils sont intimement liés et sont pratiqués par une même personne.

L. Courville

On trouve dans le Coran la base de l'organisation politique des musulmans. Cependant, il n'édicte aucune règle de nature constitutionnelle, affirmant seulement les grands principes que chacun (fidèle comme chef) doit respecter :

- obéissance à qui détient le commandement et qui est l'instrument de Dieu ;
- devoir pour le chef de consulter ses subordonnés et pour les croyants de

se consulter entre eux, ce qui permet de définir l'importance de la recherche personnelle. *L. Boyer-N. Equilbey*

Un PDG ne peut être comparé à un chef d'orchestre, car il n'a pas de partition déjà écrite ; il est plutôt comme le leader d'un groupe de jazz qui coordonne la créativité de chacun des musiciens. *J. Clarkerson*

Conseil donné au président de la Chase Manhattan :

« Bill, tu vas trouver que 95% des décisions que tu vas prendre pendant ta carrière pourraient être prises par un étudiant plus ou moins intelligent, de niveau secondaire, mais ils te paient pour les autres 5%. *M. Folsom*

Tout travail social ou commun, se déployant sur une assez grande échelle, réclame une direction pour mettre en harmonie les activités individuelles. Elle doit remplir les fonctions générales qui tirent leur origine de la différence existant entre le mouvement d'ensemble du corps productif et les mouvements individuels des membres indépendants dont il se compose. Un musicien exécutant un solo se dirige lui-même, mais un orchestre a besoin d'un chef. *K. Marx*

Rien ne se fait jamais par un comité, à moins qu'il ne comporte que trois personnes dont l'une est malade et un autre absente. *Hendrik van Loon*

Les douze commandement:

YAPA, YAQVEKA, YORAKA, YANAPA, AZONKA, AFOKON, YFOLEFERFER, YRESKA, YAPUKA, YAKAPA, YNOUFON, YAPA. *R. Droin*

Quand le supérieur hiérarchique demande d'effectuer des tâches dont vous savez pertinemment qu'il n'est pas possible de les réaliser, à cause notamment de la surcharge de travail, il faut oser le lui dire, il faut savoir dire non. Il en va de même lorsqu'il y a désaccord sur un jugement porté sur les subordonnés : un manager doit savoir défendre son équipe auprès de sa propre hiérarchie. La juste défense de ceux que l'on dirige constitue un principe décisif de cette éthique en situation.

J.-P. Le Goff

Commandement et management

On peut obtenir des résultats probants en appliquant les principes du commandement militaire moderne à la vie industrielle
W. Slim

Commander

Si le chef est le seul à savoir à quel jeu on joue, il est évidemment le seul qui puisse gagner
P. Crosby

Celui qui excelle à employer les hommes se met au-dessous d'eux
Lao-Tseu

A la guerre, on fait ce qu'on peut en se servant de ce qu'on
Foch

Un responsable peut :

- fuir les responsabilités en les refusant (laxisme)
- éviter les responsabilités en les ignorant (inertie)
- assumer les responsabilités en leur faisant face (courage)
- rechercher les responsabilités stimulantes (dynamisme)
G. Fiévet

Le commandement révèle l'homme.
Brias

Aimez ceux que vous commandez. Mais sans le leur dire
Saint Exupéry

« Que sait-tu faire ? » demande-t-on à Diogène que des pirates ont pris, et mettent en vente. « Commander aux hommes », répond-il ; et, s'adressant au crieur, il ajoute « Demande qui veut ici s'acheter un maître. »
M. Marsal

Celui qui sait commander trouve toujours ceux qui doivent obéir.
Nietsche

Monter à cheval sans éperon est une duperie
Proverbe arabe

La froideur est la plus grande qualité d'un homme destiné à commander.
Napoléon Ier

Ne conduis pas tout le monde avec le même bâton.
Proverbe indien

Quand ceux qui commandent ont perdu la honte, c'est justement le moment dans lequel ceux qui obéissent perdent le respect.
Retz

Les hommes habiles ne comment pas au hasard, mais ils l'attirent, le préparent et semblent presque le déterminer.

La Bruyère

Il s'est trouvé de tout temps des hommes qui ont commandé aux autres par la puissance de la parole
Buffon

Il y a des gens qui naissent pour le commandement, et ceux-là commandent avec le regard, avec les mains, avec le geste.
Dumas

Commerce et guerre

Selon les mercantilistes, le commerce est guerre ; selon les libéraux, il est paix, à la seule condition qu'il soit libre.
Aron

Communauté

C'est ainsi qu'on a méconnu le fondement même de la vie : la communauté. L'homme moderne est un isolé, qui s'est affranchi des disciplines morales et des solidarités naturelles. Perdu dans la masse, il est devenu la victime des régimes d'autorité. C'est pourquoi je voudrais vous proposer cette devise : indépendants mais solidaires !

P. Jaccard

Communauté d'intérêts

Dans une communauté d'intérêts il y a danger dès qu'un membre devient trop puissant
Cardinal Mazarin

Communication

Ceux qui comprennent ne comprennent pas qu'on ne comprenne pas.

P. Valéry

Toute communication se fait à deux niveaux, par l'intermédiaire de deux types de signes. Ceux qui font appel à un code précis, les mots, sont des signaux dits digitaux, immédiatement compréhensibles parce que rationnels. Les signaux analogiques ne renvoient pas à un code précis, ils sont la somme du paralangage, des gestes, attitudes, mimiques et intonation.
L. Francart

Les grandes sociétés consacrent jusqu'à 70% de leur temps à se parler à elles-mêmes et le reste à servir le client

P. Détrie

On ne saurait galvaniser les troupes sans une communication crédible et massive.

J. Kotter

Nous vivons encore dans une philosophie de la communication selon laquelle les dirigeants croient qu'ils ont agi parce qu'ils ont parlé

M. Crozier

Sans principes communs, il est inutile de discuter.

Confucius

Selon deux études britanniques, les managers passent en moyenne 66% et 80% de leur temps en communication orale.

H. Mintzberg

Il ne suffit pas de parler, il faut parler juste.

Shakespeare

L'homme a deux oreilles et une seule langue, pour écouter deux fois plus qu'il ne parle.

Zénon de Citium

La réponse est "oui". Mais quelle était la question ?

W. Allen

Selon deux études britanniques, les managers passent en moyenne 66% et 80% de leur temps en communication orale

H. Mintzberg

Pour moi, une bonne communication c'est lorsque tout le monde a le même ensemble de faits.

Jack Welch

Dans la communication, l'important c'est ce que l'autre a compris.

X. Mallet

Le général Grant était toujours accompagné d'un soldat pas trop futé. Lorsqu'il se préparait à donner un ordre à un de ses généraux, il le donnait d'abord à son soldat pour s'assurer que ce dernier pouvait le comprendre. De cette façon, il était sûr que toutes ses communications étaient claires et compréhensibles

J. Maxwell

C'est un processus constant, interactif, destiné à créer le consensus.

Jack Welch

« M. Mirabeau, pourquoi faites-vous de beaux discours à la chambre ? » « C'est parce que j'ai appris que comme le lapin, l'homme s'attrape par les oreilles. »

J. Perani

La communication est en outre nécessaire pour créer un climat de confiance dans

lequel chacun peut s'exprimer.

Contrairement à ce qu'une vision étriquée de la discipline pourrait faire croire, la liberté d'expression, paradoxalement, ne crée pas le désordre mais fonde l'ordre.

G. Fiévet

Le libre cours des sentiments et des idées est, en profondeur, une des conditions essentielles de l'ordre

C. de Gaulle

Une communication réussie va comporter nécessairement trois volets :

- Veiller à la qualité du message émis, de son contenu et du média support
- Veiller à la qualité du message reçu
- Obtenir un feed-back pour vérifier l'adéquation entre le message émis et le message reçu.

P. Ohana

Communiqué

Nous sommes lucides. Nous avons remplacé le dialogue par la communiqué.

Camus

Comparaison

C'est lorsque l'on compare que l'on apprécie.

Antoine Bernheim

Compassion

Nous avons tous assez de force pour supporter les maux d'autrui

La Rochefoucauld

Compétence

Être compétent, c'est se tromper selon les règles.

P. Valéry

L'entreprise n'est pas une addition de compétences. Mais une multiplication de compétences. Si l'un parmi dix est nul, le résultat du travail collectif n'est pas 9/10, mais 0/10.

P. Détrie

Louis XIV, sur le champ de bataille de Fontenoy, offre un magnifique exemple de ce respect par l'autorité suprême des pouvoirs du général. Il fait taire tous ceux qui critiquent le plan du maréchal de Saxe : « Messieurs, j'entends que Monsieur le Maréchal soit obéi par tout le monde. Ici, c'est lui qui commande, et je suis le premier à donner l'exemple de l'obéissance. » Exorde que l'on résume parfois dans une formule qui n'a pas été prononcée par le roi, mais aurait pu l'être : « Messieurs, j'ai choisi le chef. Il conduira l'action. »

Hervé Coutau-Bégarie

La compétence sans autorité est aussi impuissante que l'autorité sans la compétence
G. Le Bon

Lettre d'Amilcar à son fils Hannibal
Être heureux, signifie être en équilibre avec soi-même. Le chamelier est heureux, parce qu'il sait conduire ses chameaux. Si tu en fais un chef de caravane, il perdra son assurance et sera moins heureux malgré une rétribution plus élevée. La conscience ou l'inconscience de sa médiocrité, voire de son insuffisance, le tourmentera comme une carie. Et il en deviendra vulnérable.
A. von Orelli

Devenez compétent à rendre les autres compétents
J.-L. Muller

La compétence sans autorité est aussi impuissante que l'autorité sans compétence
G. le Bon

Compétitivité

Compétitivité = productivité x qualité
P. Détrie

La compétitivité n'est jamais acquise de façon durable. En revanche l'entreprise peut se doter d'un management et d'une organisation qui lui confèrent la mise en tension nécessaire au développement continu de la compétitivité.
P. Jocou, P. Meyer

Pour assurer sa compétitivité par rapport à ses concurrents, l'entreprise doit donc en permanence s'engager dans une triple démarche :

- d'accroissement de la valeur qu'elle doit produire pour ses clients au sens le plus global du terme ;
- de réduction des coûts d'obtention de la valeur ;
- d'accroissement de la rapidité des progrès dans les deux dimensions précédentes.
P. Jocou, P. Meyer

Complexité

Dans la très haute complexité, le désordre devient liberté et l'ordre est beaucoup plus régulation que contrainte
E. Morin

Dans un système complexe, 2 + 2 ne font jamais 4 ! Car les relations entre éléments ne sont pas additives, mais interactives ;

elles produisent quelque chose de neuf qui diffère des éléments impliqués.
A. Bergmann/B. Uwamungu

Comportement

Les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie.
Rogers

Comptabilité

Le rôle d'un système comptable n'est pas seulement de contrôler les dépenses, mais aussi d'aider les managers à prendre de meilleures décisions quant aux choix des produits ou services à offrir et à la manière de les fabriquer et de les vendre.
J. Ness-T. Cucuzza

Comprendre

Comprendre, c'est égaler
Raphaël

Comprendre, c'est créer pour son propre usage
G. Grasset

Compromis

On ne construit pas une société forte sur des choix mous.
Alain Madelin

Un compromis fait un bon parapluie, mais un pauvre toit.
J.R. Lowell

En Suisse, on considère le compromis non comme une solution de dernier recours qu'on adopte faute de mieux, c'est-à-dire faute d'une décision sans ambiguïté, mais comme la solution naturellement la meilleure parce qu'elle reflète la réalité d'un monde complexe, voire contradictoire.
Bergmann

Concentration des moyens

Mettez tous vos œufs dans le même panier et surveillez ce panier.
Andrew Carnegie

Les principes de la guerre pourraient, par souci de brièveté, être résumés en un mot : concentration.
B.H. Liddel Hart

Une entreprise, tout comme une armée, doit être conçue de façon à pouvoir concentrer rapidement et simultanément toute l'organisation pour avoir le plus grand impact possible sur le point crucial : l'objectif ambitieux à atteindre, le gros problème à résoudre, la bataille décisive à remporter
A. Rogers

Conception

Pour ne pas être étonné d'obtenir des victoires, il ne faut songer qu'à des défaites
Napoléon

Au commencement d'une campagne, il faut bien méditer si l'on doit ou non s'avancer, mais quand on a effectué l'offensive, il faut la soutenir jusqu'à la dernière extrémité.
Napoléon

Craindre les ennemis de loin pour ne plus les craindre de près
Grand Condé

Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement
Adage

Il y en a bien peu... qui avec cette disposition d'esprit qui donne la méfiance avant d'entreprendre ait celle de ne craindre plus rien après avoir entrepris
Montesquieu

Concurrence

Détruire la concurrence, c'est tuer l'intelligence.
Frédéric Bastiat

Évitez d'exalter une concurrence interne
P. Détrie

Si la concurrence n'était qu'une forme d'émulation, elle assurerait la victoire au plus moral, au plus dévoué, au plus altruiste, et alors elle serait un instrument de progrès et de sélection véritable. Mais comme elle est aussi une forme de lutte pour la vie, elle assure la victoire au plus fort et au plus habile, et par là, elle peut même entraîner une véritable régression morale.
C. Gide

Le monde est un océan au sein duquel les hommes s'entre-dévorent comme des poissons
Saint Augustin

La concurrence commerciale n'est autre qu'une compétition opposant deux ou plusieurs rivaux.
D. Rogers

C'est la concurrence qui met un juste prix aux marchandises
Montesquieu

Ce qui fait l'ouvrier habile, c'est la liberté et la concurrence
J. Simon

Conditions de travail

Les ouvriers se plaignent des mauvaises conditions de travail, non parce qu'elles sont mauvaises, mais parce qu'elles sont

plus mauvaises qu'elles devraient l'être dans les circonstances.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Conduire

Je ne connais qu'un seul moyen de mener cette division: se mettre à la tête

Gén Rose

Savoir où l'on veut aller, c'est très bien; mais il faut encore montrer qu'on y va

E. Zola

Quand on veut gouverner les hommes, il ne faut pas les chasser devant soi, il faut les faire suivre
Montesquieu

Conduite des hommes

Le tutoiement n'a rien de naturel, tout dépend à qui on s'adresse et le type de lien qu'on a avec lui.
J.-P. Le Goff

Sentir ce que peut donner sa troupe et être capable de le lui faire rendre; au fond tout est là.
J. Perré

Je suis assuré que ceux qui ont fait de grandes choses et furent si bien servis sont des hommes qui acceptent les différences et même qui les aiment.
Alain

Au lieu de chercher des collaborateurs sans défauts, qui n'existent nulle part, le chef essaie de pallier les défauts de ceux qui lui sont donnés. Il commande les hommes tels qu'ils sont et non tels qu'ils devraient être.
D. Maurois

Une étude a démontré que sur 600 cadres américains, la supervision directe et les contacts avec les subordonnés ne venaient qu'au 9^e rang de leurs préoccupations. Pourtant 80% de ces mêmes cadres se plaignent amèrement de l'incompétence de leurs supérieurs, d'un manque de communications, d'objectifs irréalistes, de pressions de temps, etc.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Une étude américaine démontre que les contremaîtres passent 56% de leur temps en contacts personnels dont la moitié avec leurs subordonnés

A. Bergmann/B. Uwamungu

En affichant confiance et respect envers tous leurs employés, les patrons peuvent leur faire prendre la responsabilité d'effectuer leur tâche au mieux de leurs talents.
P. Strebel

Les cadres les plus performants passent entre 4 et 6 heures en interaction avec d'autres gens (collaborateurs, collègues et supérieurs – sans privilégier quelques individus et sans éviter d'autres !); alors que les cadres moins performants passent, soit moins de temps (délaissant ainsi le côté relationnel), soit plus. (c'est-à-dire trop, négligeant ainsi leurs autres fonctions) *A. Bergmann/B. Uwamungu*

Le général devra mener une vie aussi simple et sans appareil que celle de ses soldats; il devra leur montrer une affection toute paternelle; il donnera des ordres sans brutalité; il devra toujours s'entretenir avec eux directement des questions essentielles. Il s'en souciera de leur sécurité, de leur nourriture et du paiement régulier de leur solde.

Empereur byzantin Maurice

Si tu ne parviens pas à augmenter la solde de tes soldats, ne manque pas de partager avec eux ton pain, un coup à boire, de même ta bonne humeur

Quabus Ibn Iskandar

Lettre d'Amilcar à Hannibal
Ils doivent pouvoir jurer sur toi. En tant que chef, tu es plus haut parce que eux t'élèvent, jamais parce que les as abaissés.
E. von Orelli

Une représentation commune de la guerre oppose le chef, tête qui pense et ordonne, au soldat, main qui obéit et exécute. Rien de tel n'a jamais été exact. Rien ne sera plus faux dans l'avenir.
F. Géré

La conduite des hommes signifie apporter quelque chose qui fasse que les collaborateurs travaillent au mieux de leurs possibilités (ce que ne font, selon certaines enquêtes récentes, par exemple, que 50% des salariés américains et 25% des salariés allemands.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Maxime française :
Faites comme moi si vous pouvez

G. Hubin

Cet art de connaître les hommes... s'apprend mais ne saurait s'enseigner

Louis XIV

Tutoyer quelqu'un, ça me gêne. Le vouvoiement pour moi est un signe : cela veut dire je vous respecte et donc je demande en retour que vous me respectiez. C'est le signe de respect mutuel.
J.-P. Le Goff

Au fur et à mesure que les entreprises aplatissent leur organigramme en supprimant des échelons de l'encadrement moyen au profit du « travail d'équipe » et de « groupes de projets », la consigne « Suivez-moi » s'efface devant la demande « Collaborez avec moi »

P. Drucker

Le moindre employé reçoit régulièrement la visite des dirigeants de l'entreprise, parfois même du PDG en personne, qui lui demandent si son supérieur le traite correctement et s'il n'aurait pas lui-même des idées neuves. Comme l'a confié un membre du personnel : « Ici, on a l'impression de valoir un million de dollars. ! » (Chaîne de magasins américaine)
A. Rogers

Afin de me souvenir des besoins des collaborateurs qui débutent dans mon organisation, j'utilise l'acronyme BEST :
B esoin de croire en eux
E ncourager les employés
S avoir partager avec eux
T oujours avoir confiance en eux

J. Maxwell

Toutes choses égales par ailleurs, la firme qui saura le mieux exploiter les compétences de ses employés sortira gagnante.
D. Rogers

On presse l'orange et on jette l'écorce
Frédéric II

Je ne conçois le commandement que sous la forme directe et personnelle de la présence sur place, de la mise en œuvre par le discours, par la séduction personnelle, par la transmission visuelle et orale de la foi, de l'enthousiasme

Maréchal Lyautey

Si chacun fait de son mieux sans savoir ce qu'il doit faire, c'est le chaos

P. Jocoü, P. Meyer

Nous avons obtenu des résultats extraordinaires avec des gens ordinaires.

H. Quadracci

Conduite

Ensemble de réactions psychologiques à une situation donnée. On distingue, en psychologie, la conduite et le comportement : le second désigne l'ensemble des réactions objectives ; la première y ajoute une la notion de signification interne. La conduite est le sens que nous donnons au comportement d'une personne.

D. Julia

Jeune instituteur, je vous prêche un art difficile, c'est de gouverner sans préceptes, et tout faire en ne faisant rien

J.-J. Rousseau

Confiance

Ils peuvent parce qu'ils pensent qu'ils peuvent.

Virgile

On peut, à force de confiance, mettre quelqu'un dans l'impossibilité de nous tromper.

J. Joubert

Ce qui inspire confiance au soldat, c'est la capacité plus que la vertu

Montecuccoli

C'est que la confiance, la solidarité ne s'improvisent pas ; elles ne peuvent naître que de la connaissance mutuelle, qui fait le point d'honneur, qui fait l'union, d'où vient à son tour le sentiment de la force.

Col A. du Picq

Le guide trop avare de sa confiance n'attirera pas la confiance

Lao Tseu

Une étude française démontre que 52% des salariés se méfient de leur patron

A. Lebaube

La confiance des petits exalte l'homme de caractère. Il se sent obligé par cette humble justice qu'on lui rend.. Sa fermeté croît à mesure, mais aussi sa bienveillance, car il est né protecteur.

C.de Gaulle

Je ne conçois le commandement que sous la forme directe et personnelle de la présence sur place, de la mise en œuvre, par le discours, par la séduction personnelle, par la transmission visuelle et orale, de la foi, de l'enthousiasme

Lyautey

Combien de clients vous accordent-ils une confiance totale ?

P. Détrie

Le vrai chef se méfie de l'humanité, mais il a confiance en quelques hommes

C. Maurois

Sentiment de sécurité accordé à un individu par son entourage, lui permettant de croire en lui et de se fier à son jugement

P. Ohana

On ne doit jamais accorder sa confiance à quelqu'un qui ne sourit jamais

H. de Montherlant

La confiance repose sur :

Temps : prenez le temps d'écouter et de donner du feed-back sur le rendement

R spect : respectez le leader potentiel et, en retour, il vous fera confiance

Une considération positive et inconditionnelle : acceptez cette personne telle qu'elle est

Sensibilité : prévoyez les sentiments et les besoins du leader potentiel

Toucher : encouragez-le par une poignée de main ou une petite tape dans le dos

J. Maxwell

Ne menez jamais vos soldats au combat qu'après les avoir remplis de confiance, qu'après les avoir bien exercés et vous êtes assurés qu'ils sont sans crainte ; enfin, n'engagez jamais une action que lorsqu'ils ont l'espérance de vaincre.

Machiavel

La confiance, comme l'autorité, doit se mériter, être éprouvée et, le cas échéant, retirée. Combien de personnes connaît-on assez bien et depuis suffisamment longtemps pour pouvoir leur faire confiance et pour qu'ils puissent, à leur tour, nous faire confiance ?

P. Drucker

La confiance qu'un individu peut inspirer est fondée sur un équilibre entre l'audace, la compétence et l'intégrité.

M. Crozier/H. Sérieyx

Confiance en soi

Le sentiment de nos forces les augmente

Vauvenargues

Une des grandes découvertes qu'un homme puisse faire, une de ses plus grandes surprises, c'est de se rendre compte qu'il peut faire ce qu'il avait peur de ne pouvoir faire.

H. Ford

Qui a confiance en soi, conduit les autres

Horace

On ne croît qu'en ceux qui croient en eux

Talleyrand

Si vous avez confiance en vous-même, vous inspirerez confiance aux autres

Goethe

Conflit

Tout ce que tu peux régler pacifiquement, n'essaie pas de le régler par une guerre ou un procès

Cardinal Mazarin

Les gens n'aiment pas les conflits en général. Ils vont plutôt se confesser voire se défouler auprès d'oreilles amies.

P. Dérieu

La Suisse n'est pas un pays sans conflits ; c'est simplement un pays qui gère ses conflits.

R. Dreyfus

On connaît des entreprises qui pourraient apparemment se passer quelques mois de clients tant l'abondance des conflits de frontières entre directeurs, justifiant notes de service, réunions et arbitrages au sommet, mobilisent toute l'énergie de cadres suroccupés qui sabordent ainsi, en toute bonne conscience, le bateau qu'ils sont sensés piloter.

H. Sérieyx

Conflit interne

Deux branches d'un même état-major peuvent se montrer plus hostiles l'une envers l'autre qu'elles ne le sont envers leur ennemi commun.

D. Rogers

Dans un monde factice de coopération enthousiaste, le fait de se plaindre est déjà une trahison. Celui qui le fait s'exclut de

lui-même de la grande aventure, retarde la marche en avant et affaiblit le groupe. On conçoit que la décision soit difficile à prendre.

M. Monroy

Un conflit bien mené suppose que l'on dispose de tous ses moyens. Or, la victime de harcèlement tendant à l'évincer aborde le conflit en étant affaiblie et déstabilisée, physiquement et moralement : la restauration des forces devient alors un préalable indispensable.

M. Monroy

Conformiste

C'est l'homme qui accepte les idées de son milieu et les doctrines officielles telles qu'elles sont, en bloc et sans esprit critique, soit parce qu'il est incapable de les critiquer, soit aussi parce qu'il est paresseux, soit encore par opportunisme, soit enfin par tradition.

G. de Reynold

Conformité

La conformité aux règles permet d'évaluer si un produit fabriqué tel qu'il est décrit dans le manuel, est conforme aux règles énoncées...

La conformité aux règles, si on l'emploie seule comme définition de la qualité, présente deux points faibles :

- Le premier est l'idée selon laquelle on peut parvenir à la qualité par le contrôle. ON assure la qualité en contrôlant le produit du processus de production et en éliminant les articles défectueux ou de qualité médiocre. En réalité, ce processus conduit souvent à des relations conflictuelles entre ceux qui fabriquent les produits et ceux qui les contrôlent.
- Le second point faible est que la conformité à des règles néglige les besoins du marché. La création de normes de production et d'un contrôle adaptés à ces normes oriente l'attention des gens vers le produit, non vers les besoins des clients. Elle les incite à vérifier si le produit répond aux exigences du concepteur et non s'il satisfait les besoins du client.

Shiba/Graham/Walden

Connaissance

La connaissance: ce n'est pas la possession de la vérité, mais d'un langage cohérent

Saint Exupéry

Un général doit posséder une connaissance parfaite des localités où il mène une guerre. *Machiavel*

Nous vivons dans une société « où le lieutenant , parce qu'il a fait ses études plus tard, en sait plus que le colonel, à moins que ne soit admise et préparée la formation permanente. *D. Maurois*

Écouter et choisir entre les avis, voilà le premier pas de la connaissance. Voir et réfléchir sur ce qu'on a vu, voilà le second pas de la connaissance. *Confucius*

Conscience

Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être, mais c'est au contraire leur être social qui détermine leur conscience *L. Pauwels*

Une conscience qui s'endeuille parce que c'est la mode et uniquement parce que c'est la mode est une conscience damnée *Montherlant*

Conscience professionnelle

La conscience professionnelle diminue. Mais si vous le constatez, demandez-vous si ce n'est pas de votre faute.

De Barenton

Conseil

Nous donnons nos conseils à la pelle, mais nous les acceptons à la cuillère.

William Alger

Il est toujours idiot de donner des conseils, mais en donner de bons est absolument fatal *O. Wilde*

On demande conseil, on cherche une approbation *C.C. Colton*

Le roi est resté trois heures en son conseil. Que s'est-il passé ?

- Trois heures. *Talleyrand*

Consensus

En Suisse, on considère généralement l'entreprise comme un outil de production utile à tous, et non comme un lieu qu'on fréquente pour s'amuser ou pour mener des luttes de classe. *A. Bergmann*

Dans une société libre, on ne met pas le monde au pas. Il faudra fixer des nouveaux objectifs qui feront consensus *L. Courville*

Le consensus préside le plus souvent aux prises de décisions importantes, ce qui implique que les acteurs se situent au même niveau hiérarchique ou sont insérés dans des réseaux de relations personnelles. *A. Bergmann*

Conservatisme

Les entreprises ont tendance à faire ce qu'elles savent faire le mieux : et plus elles le font bien, plus elles seront tentées d'être conservatrice, ce qui fait leur force devenant alors une source de faiblesse : *R. Pascale*

Considération

Besoin d'exister et d'être reconnu en tant que tel : un des besoins fondamentaux de l'individu. Du point de vue de l'entreprise, c'est la pétition de principe selon laquelle l'homme a plus de valeur que les structures inertes de l'entreprise. C'est la reconnaissance du fait que la ressource humaine est la plus précieuse que possède l'entreprise. *P. Ohana*

Constructif

Etre constructif, veut dire qu'on ne cherche pas à démolir l'autre et qu'on veillera à ce qu'on :

- Critique un comportement spécifique et non un aspect ou toute la personnalité de l'autre
- Base la critique sur des faits observables
- Analyse les causes de la contre-performance pour savoir ce qu'il faut faire pour qu'elle ne se reproduise pas
- Critique immédiatement
- Reste cohérent
- Ne critique pas en public

A. Bergmann/B. Uwamungu

Consultants

Les consultants prennent des faits et les dramatisent. *Jean-René Fourtou*

Dans la Chine ancienne, des sages voyageaient d'une province à l'autre pour prodiguer leurs conseils aux souverains. Ces tous premiers consultants montraient probable ment, dans l'exercice de leur fonction, plus de prudence que leurs homologues actuels. *D. Rogers*

Les managers reçoivent une multitude de recommandations quant à la meilleure approche à adopter. Hélas, ceux qui donnent ces conseils se trompent souvent.

J. Pfeffer

Dans les entreprises où la direction n'est pas très encline au changement, les cadres comptent souvent sur des personnes extérieures pour faire passer la pilule.

J. Kotter

Il faut éliminer les postes de ceux dont l'activité exclusive est de réfléchir et de conseiller car, par définition, ils peuvent se révéler dangereusement coupés de la réalité

L. Courville

Que soient nombreux ceux que tu salues, mais pour tes conseillers n'en aie qu'un entre mille.

L'Écclésiastique

Aurais-tu soixante conseillers, consulte-toi toi-même

J. Ray

Les conseillers ne sont pas les payeurs

G. Meuriet

Dans les années 1980, au lieu d'assumer leurs responsabilités, les managers américains les ont abdiquées au profit d'une industrie proliférante: le conseil en management. Doutant de leur propre jugement, beaucoup de managers s'en remettent à ces spécialistes autodésignés en s'empressant d'adopter leurs dernières panacées.

N. Nohria

75% des managers se sont déclarés insatisfaits des résultats obtenus dans leur entreprise par des nouveaux programmes de management

N. Nohria

Dans la Chine ancienne, des sages voyageaient d'une province à l'autre pour prodiguer leurs conseils aux souverains. Ces tout premiers consultants montraient probablement, dans l'exercice de leur fonction, plus de prudence que leurs homologues actuels.

D. Rogers

Consultation

Avant toute décision importante, on procède fréquemment, dans les entreprises suisses, à une consultation informelle au niveau des échelons inférieurs de la hiérarchie. *A. Bergmann*

Consulter

Façon respectueuse de demander à quelqu'un d'être de votre avis *Baronton*

Consultez ! vous ne consulterez jamais assez, et puis...décidez ! *Louis XIV*

Contagion

Il ne faut qu'une brebis galeuse pour contaminer tout le troupeau *Juvénal*

L'enthousiasme et l'apathie sont tous deux contagieux

J. Sterling Livingston

Contrainte

On peut conduire un cheval à l'abreuvoir, mais non le forcer à boire

Proverbe anglais

J'aurais de la répugnance à employer des gens dont je saurais ne devoir les services qu'à la contrainte *Roi Cyrus II*

Au reste, il est bien plus glorieux à un général de maintenir ses soldats dans la discipline par habitude de l'exercice et du travail, que de les rendre obéissants par la seule crainte du châtement *F. Végèce*

Contrat personnel

Trois grandes dimensions communes à tous les contrats, dans toutes les entreprises : la dimension formelle, la dimension psychologique et la dimension sociale. *P. Strelbel*

Contrôle

Lorsque le gouverneur est pointilleux, le peuple devient fautif. *Lao Tzu*

Aussi longtemps qu'on utilisera le contrôle comme méthode pour satisfaire aux spécifications, on continuera à obtenir des gaspillages et des frais supplémentaires, des produits défectueux échapperont au contrôle, des résultats jusqu'e-là acceptables cesseront de l'être sans avertissement, et en général, les performances seront précaires.

Shiba/Graham/Walden

Un ordre donné dont on ne surveille pas l'exécution est un ordre vain *Thiers*

L'art de la police est de ne pas voir ce qu'il est inutile qu'elle voie *Napoléon*

En matière de contrôle, il semble que deux logiques s'affrontent. La première privilégie le contrôle a priori, la multiplication des réglementations et dispositifs de protection, en précise la règle du jeu. L'autre logique laisse une très grande marge de manœuvre aux acteurs laissés quasiment sans contrôle, mais sanctionne lourdement a posteriori les dommages éventuellement provoqués.

M. Monroy

Rien n'est fait, tant qu'il reste à faire

Lucain

Contrôle

Boucle de retour d'une délégation bien faite. C'est l'art de déléguer tout en restant informé et en mesure d'aider...Avoir le sens du contrôle c'est d'abord donner au délégué les moyens de réussir sa mission. C'est ensuite assurer le suivi, en restant en contact de façon adéquate. Il s'agit de définir les conditions d'exercice du contrôle...Le contrôle est l'occasion de guider, suivre, former, corriger, dans un seul but : faire réussir la mission confiée. Ainsi conçue, c'est un outil de progression et de motivation.

P. Ohana

Napoléon comptait parfois lui-même les obus dans les caissons et les morceaux de sucre aux Tuileries. La menace de ces inspections magistrales suffit à rendre les rapports plus véridiques. Autrement les statistiques présentées aux chefs sont manipulées de manière à satisfaire son orgueil, ou à renforcer la thèse de celui qui les a préparées.

D. Maurois

D'une manière générale, on introduit un contrôle quand un dysfonctionnement apparaît dans les mécanismes du marché ; mais les réglementations introduisent à leur tour des distorsions et finalement les contrôles échouent eux aussi. ON passe donc du laisser-faire à l'autre extrême : le contrôle excessif

G. Soros

Convaincre

On ne convainc pas les masses avec des raisonnements, mais avec des mots

B. Grasset

Convention sur les objectifs

Personne ne devrait donner des ordres à une autre personne, mais les deux devraient être d'accord pour prendre les décisions en fonction de la situation

M. P. Follet

Conviction

La conviction est la conscience de l'esprit

Chamfort

Un message ne présentant que les aspects POUR convainc 41% des gens, alors qu'un message présentant les aspects POUR et CONTRE, en convainc également 40%.

L. Rancart

On est contraint d'accepter, mais on n'en pense pas moins.

F. Mispelblom

Corps

Plus le corps est faible, plus il commande; plus il est fort, plus il obéit

J.-J. Rousseau

Le corps humain a deux extrémités: l'une pour créer, l'autre pour s'asseoir. L'ennui, c'est quand on se trompe de sens.

R. von Oech

Il faut entretenir la vigueur du corps pour conserver celle de l'esprit

Vauvenargues

Correction

Il a deux choses que l'expérience doit apprendre: la première c'est qu'il faut beaucoup corriger; la seconde c'est qu'il ne faut pas trop corriger.

E. Delacroix

Coup d'œil

Le coup d'œil est la capacité de certaines personnes à concevoir en un instant, le potentiel d'un terrain et l'utilisation qu'elles peuvent en faire avec leur armée.

D. Rogers

Tout l'art du général consiste à saisir l'occasion qui se présente , et qui ne s'offrira plus si l'on ne la saisit pas.

H. Couteau-Bégarie

Le coup d'œil a trois dimensions.

- La première consiste à appréhender la situation telle qu'elle est réellement, à percevoir l'information, les données, en le altérant le moins possible.
- La seconde réside dans le rejet de tout ce qui n'est pas l'essentiel, l'information qui n'influe pas directement sur le problème, et dans la capacité de conserver à l'esprit les éléments de base et les liens qui les unissent.
- La troisième dimension consiste à considérer les choses avec ce que Clausewitz appelait « l'œil mental ». Là, ce qui est vu, n'a plus rien d'objectif. Vous êtes le seul acteur d'un drame qui se joue dans votre tête...

D. Rogers

Le coup d'œil se réfère moins à l'œil corporel qu'à l'œil de l'esprit... Dépouillons l'idée de ce que sa forme implique de visuel, qu'un esprit ordinaire ne verra pas du tout, ou seulement après de longues observations et de mûres réflexions.

C. von Clausewitz

Courage

En général, les gens intelligents ne sont pas courageux et les gens courageux ne sont pas intelligents.

C. de Gaulle

La méconnaissance de ce qu'il faut craindre et de ce qu'il ne faut pas craindre

Platon

Le courage est l'épreuve de l'intelligence. Craindre est reculer devant des fantômes. Les braves sont des esprits réalistes.

R. Quinton

La lâcheté, c'est la peur consentie ; le courage, c'est la peur vaincue

Legouvé

Le courage, c'est aussi l'aptitude à admettre ses propres faiblesses et à prendre conscience du besoin d'apprendre et de se développer sans cesse.

J. Bolt

Le courage est contagieux , comme la peur; il y a des courages paniques

M. Garçon

Le moment de courage est celui du passage à l'acte malgré la paresse et la peur

J.-L. Servan-Schreiber

Il n'y a que deux courages importants: celui de mourir et celui de se lever le matin. Tous les autres en découlent ou bien s'en inspirent.

J.-L. Servan-Schreiber

Peu d'hommes naissent courageux, la plupart le deviennent sous l'influence d'une bonne direction

Végèce

Le courage c'est la domination de la volonté sur l'instinct

A. du Picq

Conscience du danger que comporte une opération et une volonté mentale de courir ce danger

Sherman

Le courage a deux faces : c'est le courage face au danger personnel, et c'est le courage d'accepter la responsabilité devant les juges de quelque instance extérieure, ou intérieure, à savoir sa propre conscience.

C. von Clausewitz

Face au danger, le courage personnel est de deux ordres : il peut d'abord s'agir d'une indifférence au danger, soit que la constitution de la personne soit ainsi faite, soit qu'elle n'ait cure de sa propre existence, ou encore qu'elle s'y soit accoutumée ; en tout cas, le courage est un état permanent.

C. von Clausewitz

Le courage peut ensuite être suscité par des motivations positives, l'ambition, le patriotisme, l'enthousiasme. Le courage n'est alors plus un état mais un mouvement de l'âme , un sentiment.

C. von Clausewitz

Réaction de deux chefs d'entreprise à qui l'on propose le même projet :

Le premier demande : « Combien cela va-t-il coûter ? »

L'autre interroge : « Combien cela va-t-il rapporter ? »

D. Rogers

Court terme

Si les répercussions néfastes à court terme vous effraient, vous devrez en payer le prix à long terme. Il est donc préférable d'avoir le courage de s'exposer à la critique tout de suite.

D. Rogers

Coûts

Quand on se focalise sur les coûts, la qualité baisse. Quand on se focalise sur la qualité, les coûts baissent. Que fait votre entreprise ?
P. Détrie

Coût de la non-qualité :

- économies occidentales (20% du chiffre d'affaires)
- - économie japonaise (12% du chiffre d'affaires)
A. Sérieyx

Les entreprises japonaises visent 10% de réduction du coût chaque année. Elles invitent leurs fournisseurs à réduire leurs coûts de 10% par an, et à demander à leurs propres fournisseurs d'en faire autant.
Shiba/Graham/Walden

Crainte

La crainte du maître est le commencement de la sagesse
Adage biblique

Création

Le chemin de la création n'est pas toujours celui de l'intelligence politique.
A. Troilet

On ne crée qu'avec sa propre substance
B. Grasset

Tout acte de création est avant tout un acte de destruction
Picasso

Il n'est pas de création pour soi-même, comme il n'est pas d'amour sans objet.
B. Grasset

Création de richesse

La plus importante innovation de notre temps aura été la naissance d'un nouveau système de création de richesse, fondée non plus sur le muscle mais sur l'intelligence.
A. Toffler

Créativité

Capacité à sortir des règles établies, pour rechercher de nouvelles approches dans le travail. Si créer, c'est faire à partir de rien et ressort donc du divin, être créatif c'est transformer ce qui existe en quelque chose d'autre et ressort donc de l'humain.
H. Jaoui

Crédibilité

Première loi du leadership : faute de croire le messager, on ne croit pas non plus son message.
J. Kouzes

Les 6 C de la crédibilité :

- la conviction : la passion et l'enthousiasme du leader pour sa vision.
- le caractère : la démonstration constante de son intégrité, de son honnêteté, de son respect et de sa confiance.
- le cœur, c'est-à-dire le souci des autres, au plan personnel et professionnel.
- le courage de défendre ses convictions, même quand elles ne font pas l'unanimité, de reconnaître ses erreurs, et de modifier son propre comportement chaque fois que cela se révèle nécessaire.
- le calme, la capacité à se dominer, surtout dans les situations de crise.
- la compétence, c'est-à-dire la maîtrise de savoir-faire tangibles, techniques ou fonctionnels, ou intangibles, comme les qualités relationnelles, de communication, le travail en équipe, et le sens de l'organisation.

S. Bornstein

Notre recherche suggère que la plupart des managers ont l'habitude de surestimer considérablement leur propre crédibilité

J. Conger

Les discours sur les ressources humaines, dont on affirmait la valeur irremplaçable pour l'obtention de la qualité à chaque instant de la production, sont battus en brèche par les licenciements décidés en cours de route.
F. Mispelblom

Crédit moral

Qui a perdu son crédit n'a plus rien à perdre
Publilius Syrus

Créer

Créer, c'est se mouvoir librement dans un domaine qu'on a découvert et que l'on est seul à connaître
B. Grasset

Crier

Qui crie se décrie
Proverbe français

Crise

En chinois, crise peut s'écrire avec deux idéogrammes différents: „danger“ et „opportunité“.
P. Ohana

Le syndrome qui mène une entreprise jusqu'à la crise laisse apparaître quatre phases... Premier stade : le fondateur articule sa vision. Dans un deuxième temps sont mis en place des facteurs de pilotage. On voit ensuite se détériorer le retour d'information. Enfin, il y a prolifération de routines défensives au sein de l'organisation. A ce stade, les entreprises ont créé un univers dans lequel les dirigeants non seulement ne voient plus les points saillants de leurs marchés, mais encore sont devenus imperméables à tout type d'apprentissage.

R. Martin

La question est : quelles sont les choses que nous avons faites « comme il fallait » et qui nous ont plongés dans la crise actuelle ?

R. Martin

Il ne peut pas y avoir de crise la semaine prochaine. Mon agenda est déjà plein.

H. Kissinger

L'entraînement de l'encadrement a permis de négocier la crise en amenant les mentalités à accepter de concevoir plusieurs futurs. Tel est le sens de l'anticipation : prévoir des scénarios différents, ventiler en plusieurs voies possibles l'autoroute sur laquelle on évolue...

P. Van den Bulke

Le traitement empirique des crises récentes montre assez que nous ne savons qu'improviser, au coup par coup, des stratégies étroitement soumises à la contingence et apparemment rebelles à toute systématisation.

L. Poirier

La crise n'est pas le contraire du développement mais sa forme même

A. Negri

Toute crise se résout et les situations de paroxysme n'ont qu'un temps. Le tout est de tenir plus longtemps qu'elles

R. Rémond

Le pire facteur de crise est la conscience d'impuissance

A. Touraine

Dans les crises, le plus difficile pour un honnête homme n'est pas de faire son devoir mais de le connaître

L. Bonald

La crise retrouve sa place naturelle, elle est la respiration de l'Histoire

A. Minc

Critique

Écouter la forêt qui pousse plutôt que l'arbre qui tombe.

Hegel

Quiconque, à quarante ans n'est pas antimilitariste, c'est qu'il n'a jamais été militaire.

D. Maurois

Quand on veut charcuter la société, tout est bon dans le cochon

L. Pauwels

Plus le feed-back est critique (et plus il paraît injustifié), plus il suscite des réactions défensives et de colère et plus il provoque des tensions (la critique est la source principale de conflit !) de la résistance et une baisse de la volonté de faire mieux ; selon une de ces études, les individus qui recevaient des critiques au-dessus de la moyenne, étaient cinq fois plus défensifs (et s'amélioraient dans 60% des cas) que ceux qui recevaient des critiques en dessous de la moyenne (qui s'amélioraient dans 70% des cas).

A. Bergmann/B. Uwamungu

Le Français est champion du monde de la critique. Êtes-vous sûr de bien utiliser ce « potentiel » ?

P. Détrie

Il n'existe rien de plus stimulant que de se faire tirer dessus sans conséquence.

W. Churchill

Méfiez-vous toujours de quelqu'un qui ne trouve rien à redire à son supérieur.

John Churton Collins

Vous combattez et détruisez toutes les erreurs; mais que mettez-vous à leur place ?

Marquise du Deffand

Rappelons que critique n'est pas synonyme de blâme ou de dénigrement, mais d'examen attentif, opposé à tout dogmatisme, qui peut aboutir à un résultat favorable ou défavorable.

H. Couteau-Bégarie

On préfère un compliment menteur à une critique sincère

Plaute

La critique, on en a peur en Suisse pour différentes raisons :

1. nous nous connaissons trop les uns les autres dans ce petit pays fait de milieux restreints ;
2. la Suisse est germanique pour les trois quarts et les Germains ignorent la critique, cet art français par excellence ;
3. beaucoup d'entre nous ne sont pas fort bien élevés et deviennent tout de suite injurieux et grossiers lorsqu'ils discutent ;
4. avec notre esprit minutieux, nous nous achoppons aux détails et cherchons avec complaisance la petite bête au lieu de nous en tenir aux grandes lignes ;
5. nous sommes des pédagogues, c'est-à-dire des donneurs de leçons, des distributeurs de notes ;
6. la suprême raison est à chercher dans notre orgueil ; on nous a tant flattés et nous nous sommes tant flattés nous-mêmes, que toute critique nous paraît un crime de lèse-majesté

G. De Reynold

Croire

On croit ce que l'on veut croire

Démosthène

Pour croire, il faut vouloir croire

S. Pellico

Culture

La culture est ce qui reste quand on a oublié tout ce qu'on avait appris

S. Lagerlöf

La culture est donc le seul élément qui renforce l'identité d'une entreprise

R. Goffee/G. Jones

Ce que l'on admire surtout chez l'homme cultivé, c'est beaucoup moins son savoir que son aptitude à s'informer de ce qu'il ne sait pas. C'est un homme qui ne limite jamais, d'aucune manière, les possibilités de contact entre son esprit et les autres esprits

F. Robert

La culture ne doit plus être réservée à une élite. Tous les citoyens ont droit à la culture sans considération de classe ou d'opinion.

Etat Généraux de la culture, 1964

Le savoir est la condition nécessaire de la culture ; il n'en est pas la conditions suffisante... C'est surtout à la qualité de l'esprit que l'on songe quand on prononce le mot culture, à la qualité du jugement, du sentiment.

Roustan

Il n'y a pas de véritable savoir sans culture, non plus que de culture sans savoir. On ne cultive pas son esprit sans le nourrir.

P.H. Gay

Il n'existe pas d'hommes cultivés une fois pour toutes, mais des hommes qui se cultivent

H. Bouasse

La clé d'une solide culture, c'est une tenace volonté de concentration

M. Roustan

La culture ne se transmet point et ne se résume point. Être cultivé c'est en chaque ordre, remonter à la source et boire dans le creux de sa main, non pont dans une coupe enchantée.

Alain

La véritable école de commandement est donc la culture générale. Par elle, la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire, d'apercevoir les prolongements et les interférences, bref, de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjuger des nuances... Au fond des victoires d'Alexandre, on trouve toujours Aristote.

C. de Gaulle

La culture générale est donc l'aptitude à rechercher et comprendre « le sens ».

G. Fiévet

La culture n'est pas l'accumulation de connaissances à l'état brut pour le plaisir de développer son érudition mais l'acquisition de connaissances comme base de réflexion pour chercher et comprendre.

G. Fiévet

La culture n'est pas l'acquisition de connaissances dans un seul secteur particulier mais volonté de situer les connaissances acquises dans une démarche globale et totalisante.

G. Fiévet

La culture n'est pas l'uniformisation égalitaire des données de la connaissance dans l'optique d'un collectionneur mais recherche de la distinction de l'essentiel et de l'accessoire.

G. Fiévet

La culture n'est ni sacralisation de la tradition, ni modernisation ou novation à tout prix mais tentative de compréhension du sens de l'évolution par la recherche de ce qui reste permanent au travers du changement

G. Fiévet

La culture n'est pas une attitude simplificatrice purement idéologique mais acceptation de la complexité.

G. Fiévet

La culture générale favorise une démarche globale de nature philosophique permettant d'accéder aux principes de l'action. Elle facilite la compréhension du sens de l'évolution, ouvrant la voie à une véritable prospective.

G. Fiévet

Conçue comme une recherche du sens, la culture générale permet de remettre en cause les idées reçues, développant ainsi une certaine liberté de jugement. Cette liberté permet l'épanouissement de la créativité personnelle.

G. Fiévet

La recherche de la vérité donne à la démarche de culture générale une dimension éthique, particulièrement motivante pour l'action. En présentant en perspective une multitude d'options diverses et souvent contradictoires, elle oblige celui qui la pratique à se définir par rapport à elles, le contraignant ainsi à fonder ou asseoir sa propre personnalité.

G. Fiévet

Les cultures en réseau se caractérisent, non pas par un manque de hiérarchie, mais par une profusion de moyens d'y échapper.

R. Goffee/G. Jones

Culture d'entreprise

La modification des cultures d'entreprise et de métier est donc une condition importante pour les changements organisationnels. D'où la création d'activités spécialisées dans l'argumentation, la rhétorique et la persuasion, et dans des rituels particuliers destinés à faire participer les salariés aux nouvelles orientations et à leur fournir un ensemble de règles pour la conduite de leur existence dans l'entreprise.

F. Mispelblom

Le processus d'élaboration de la culture d'entreprise peut se dérouler de trois façons différentes :

- le patron n'embauche que des personnes qui pensent et réagissent exactement comme lui-même ;
- il endoctrine ses subordonnés auxquels il inculque ses façons de penser et ses réactions ;
- par sa conduite et son attitude, il sert de modèle à son personnel, qui cherche à s'identifier à lui et, au passage, intériorise ses convictions, ses valeurs et ses hypothèses.

E. Schein