

**Document remis par le Colonel
Pierre Altermath**

Citations de D à H

Danger

Le danger vient plus vite quand on le méprise
Publilius Syrus

Le danger que l'on pressent, mais que l'on ne voit pas, est celui qui trouble le plus
César

Tant va la cruche à l'eau qu'à la fin elle se brise
Gautier de Coigny

Dans le danger, le rôle d'un chef est de le faire imaginer moindre à sa troupe. Un chef est maître dans une mesure de l'imagination de ses hommes

R. Quinton

Décentralisation

Décentralisation autant que possible, centralisation autant que nécessaire

A. Bergmann

La seule voie qui conduise à l'esprit d'entreprise, c'est la décentralisation. Fixer le but à atteindre, exciter l'émulation, juger des résultats, c'est à quoi devra s'en tenir, vis-à-vis de chaque unité, l'autorité supérieure. Mais quant à la manière de faire, que chacun soit maître à son bord

C. de Gaulle

Déception

Mesures visant à induire l'ennemi en erreur grâce à des truquages, des déformations de la réalité, ou des falsifications, en vue de l'inciter à réagir d'une manière préjudiciable à ses propres intérêts

L. Rancart

Décision

Qui délibère oublie de vouloir. *Alain*

Toute décision, pour celui qui décide, est à la fois une souffrance et une liberté.

G. Labouërie

La non-décision peut intervenir parce qu'on :

- N'est pas informé, par incapacité ou par refus
- Ne comprend pas l'information reçue
- Est en retard dans sa prise de décision
- Ne veut pas décider
- Est incapable de décider.

G. Labouërie

Littré, 1866 :

« La décision est un acte de l'esprit et suppose l'examen. La résolution est un acte de volonté et suppose la délibération. La première attaque le doute et fait qu'on se déclare. La seconde attaque l'incertitude et fait qu'on se détermine. Il semble que la résolution emporte la décision et que celle-ci puisse être abandonnée de l'autre. »

G. Labouërie

Les managers consacrent en moyenne moins de neuf minutes à chaque sujet méritant décision. Leur emploi du temps est si morcelé, ils subissent une telle pression de l'immédiat et du superficiel qu'ils sont obligés de raisonner à court terme et d'agir avec brusquerie.

H. Mintzberg

Dire je veux ne suffit pas, il faut faire vivre cette volonté de façon continue.

Foch

Un dirigeant, si performant soit-il ne prend jamais la meilleure décision dans l'absolu mais la décision qui lui apparaît la meilleure parmi celles qu'il lui sont possible d'envisager à un instant t.

H. Simon

Notre cerveau est divisé en deux parties : la moitié gauche renferme tout ce que nous avons d'esprit rationnel, la droite représente le côté intuition et créativité. Les grands maîtres militaires utilisent les deux côtés en tandem.

D. Rogers

On est obligé de faire quelque chose, on ne peut pas aller voir tous les sergents et tous les caporaux pour leur demander leur avis. Il faut prendre des décisions soi-même.

W. Sherman

Décider n'est déjà pas simple; globalement, dans les organisations, les hommes ont mis beaucoup plus d'ingéniosité à inventer des moyens de ne pas décider qu'à le faire vraiment, lorsqu'ils sont au pied du mur, ils favorisent les solutions connues, identifiées, même si elles n'ont rien à voir avec le problème.

L. Dupuy

Choisir, donc exclure.

H. Bergson

Les décisions ne se prennent pas, elles se cueillent, elles s'imposent lorsqu'elles sont mûres.
H. Lachmann

Les managers consacrent en moyenne neuf minutes à chaque sujet méritant une décision.
H. Mintzberg

Une décision doit être prise au niveau le plus bas de l'échelle, et aussi près que possible du lieu où elle sera exécutée.
P. Drucker

Un patron, ça prend sept bonnes décisions pour deux foireuses et une carrément mauvaise.
M. Bich

C'est dans l'arène que le gladiateur prend sa décision
Sénèque

C'est une erreur de croire que la décision découle de l'examen des faits et des circonstances, comme dans un syllogisme la conclusion des prémisses. La décision échappe à ce déterminisme : c'est la voie de l'instinct. On ne saurait pas plus la justifier qu'on ne réussirait à démontrer l'évidence.
B. Grasset

Ne décidons jamais où nous ne voyons goutte
Piron

La décision réflexe s'appuie sur des règlements, fonctions du meilleur résultat statistique, alors que la décision réfléchie découle de l'examen s'appuyant sur le meilleur emploi de l'intelligence humaine, à travers l'information. Il y a d'un côté des décisions comparées et apprises et de l'autre des décisions inventées.
G. Labouërie

Les pâles images suggérées par la réflexion ont rarement la force de conduire un homme à l'action
C. Maurras

Le cachet de la médiocrité, c'est de ne pas savoir se décider
J.-B. Say

Une fois que j'ai pris une décision, j'hésite longuement
J. Renard

Pour prendre une décision, il faut un nombre impair de personnes. Trois est d'ailleurs déjà trop
Foch

Attendre d'en savoir assez pour agir, c'est se condamner à l'inaction
J. Rostand

Décisions réservées

Un grand capitaine doit se dire plusieurs fois par jour: si l'armée ennemie apparaissait sur mon front, sur ma droite ou sur ma gauche, que ferais-je ? S'il se trouve embarrassé, il est mal posté, il n'est pas en règle, il doit y remédier

Napoléon Ier

Décompensation

Après un délai qui peut être court mais qui s'échelonne le plus souvent sur plusieurs mois, la politique de déstabilisation porte ses fruits et on arrive à la période de décompensation, sur un mode somatique ou psychopathologique, ou les deux à la fois.

Physiquement, c'est l'épuisement et les maladies intercurrentes ou les accidents. Un nombre élevé d'accidents du travail ou de trajets surviennent dans des contextes de pression insupportable et durable

Psychologiquement, c'est le plus souvent une réaction dépressive sévère, parfois des troubles caractériels violents, quelquefois le signal est donné par une crise de colère incontrôlée avec violence dans le milieu du travail lui-même. La sanction de ces troubles est l'arrêt du travail, pour restaurer la santé de l'intéressé.
M. Monroy

Découragement

Le découragement est la mort morale

La Rochefoucauld

La défaite est moins le fait de la perte des hommes que la conséquence du découragement
Frédéric le Grand

Découverte

Les découvertes sont faites par l'individu qui s'est libéré d'un mode de pensée que détiennent ses amis et collègues, peut-être plus intelligents, plus instruits, plus disciplinés que lui, mais qui ne dominent pas, comme lui, l'art de poser œil nouveau sur notre vieux savoir.
E. Land

La découverte est proprement une conquête de l'esprit humain ; l'invention en est une production
Lafaye

Défaite

On apprend peu par la victoire, mais beaucoup par la défaite

Proverbe japonais

Échec subi par rapport à un objectif stratégique d'acquisition ou de conservation

F. Géré

C'est la défaite qui suscite la fermentation intellectuelle la plus intense

Hervé Coutau-Bégarie

Nous allons gagner et vous allez perdre parce que la défaite est dans vos têtes.

K. Matsushita

Défauts

Si nous n'avions point de défauts, nous ne prendrions pas tant de plaisir à en remarquer dans les autres.

La Rochefoucauld

Le zéro défaut ne supprime pas le droit à l'erreur, mais crée le devoir de rechercher les causes de l'erreur.

P. Détrie

Pour agir, il faut une forte dose de défauts. Un homme sans défauts n'est bon à rien

J. Chardonne

Défi

Le plus grand plaisir de la vie, c'est de faire que ce que les gens disent ne pouvoir être fait.

Northern Trust Business Banking

Des études suisses ont montré que 70% des universitaires quittaient leur premier emploi avant une année, parce que les tâches qu'on leur attribuait ne représentaient aucun défi pour eux et ils s'ennuyaient donc.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Déguiser

Nous sommes si accoutumés à nous déguiser aux autres qu'enfin nous nous déguisons nous-mêmes.

La Rochefoucauld

Délai

Le danger est dans le délai

Tite-live

On constate aujourd'hui que beaucoup de Projets politiques sont dénués de toute date, ce qui est confortable pour leurs auteurs mais guère mobilisateurs pour ceux qui s'y emploient, en particulier les administrations qui doivent en mettre en

œuvre les applications. Le résultat ne se fait guère attendre, chacun s'endort, tandis que ceux qui ont des projets précis dans le temps gagnent sur tous les autres.

G. Labouérie

L'urgence devient le maître mot, parce qu'obliger les gens à travailler dans l'urgence les mobilise.

M. Monroy

La notion d'urgence est bien souvent liée à l'augmentation ingérable de la charge de travail. En même temps que la crainte de la perte de marchés pour les entreprises et de la perte d'emploi pour les salariés s'est installée la nécessité d'une rentabilité accrue, donc d'une productivité poussée à la limite des possibilités et souvent au-delà.

M. Monroy

Ce qui est différé n'est pas perdu

A. Loisel

Délégation

Moïse nomma des juges parmi les gens capables d'Israël et ceux-ci jugèrent le peuple en toutes saisons: les cas difficiles, ils les rapportaient à Moïse, mais toutes les autres causes, ils les traitaient eux-mêmes.

La Bible

Toute décision, réduisant une part de la liberté de choix de principe du subordonné, doit-elle lui donner une autre liberté dans l'exécution, faute de laquelle, l'ensemble se bureaucratisera à toute allure, et d'autant plus vite qu'il y a plus d'échelons hiérarchiques. C'est le rôle de la délégation qui est ouverture d'un espace de liberté pour l'action. Au resserrement de l'espace de la conception doit correspondre l'ouverture d'un espace de liberté dans l'exécution, avec les contraintes, servitudes ou limites nécessaires.

G. Labouérie

N'accaparez pas tout l'espace par vos talents et vos droits...Les autres acteurs vous laisseront bientôt tout faire

J.-C. Fauvet

Le plus dur, pour un manager, est de savoir que ses salariés ne feront pas les choses comme lui les ferait. Mais il doit s'habituer à cette idée. Car s'il essaie de les contraindre, il se passe deux choses. Ils deviennent réfractaires – ils ne veulent

pas faire ce qu'il leur demande – et dépendants – ils ne peuvent pas faire ce qu'il leur demande. Rien de tout cela n'est très positif à long terme.

M. Buckingham/C. Coffmann

La délégation est l'outil le plus puissant du leader

J. Maxwell

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

B. Grasset

Dans le cadre des règles de fonctionnement de la bureaucratie, les dirigeants subordonnés ont peu de latitude pour avoir une vision très globale et pour penser de façon transversale par rapport aux fonctions. Par voie de conséquence, les responsables au sommet de la hiérarchie sont débordés et le reste du personnel n'a plus qu'à attendre les ordres.

G. Pinchot

Le roi Hammourabi constatait qu'une responsabilité ne pouvait se déléguer : responsable et coupable allaient de pair selon le roi puisqu'il proposait de couper la main des chirurgiens maladroits au cours d'une intervention médicale.

P. Morin

Ne rien faire ; tout faire faire ; ne rien laisser faire.

Joffre

Ne pas organiser les tâches du haut vers le bas : il faut faire l'inverse et accorder aux échelons inférieurs, toute l'autorité qui n'est pas expressément et par écrit, réservée à la direction générale

P. Drucker

Déléguer implique de :

- Choisir un délégataire pour une mission définie ;
- Veiller à lui donner la formation voulue ;
- Lui conférer l'autorité nécessaire à l'exercice de la responsabilité confiée ;
- Définir le contenu et les limites de la délégation ;
- Enfin, contrôler la délégation, c'est-à-dire spécifier les mécanismes de suivi de la tâche de délégué.

P. Ohana

Délibération

Il est trop tard pour délibérer quand l'ennemi est aux portes

Virgile

On délibère pour savoir s'il faut commencer, alors qu'il est déjà trop tard pour entreprendre

Quintilien

Délocalisation

Ce sont des diasporas d'un deuxième type , permettant le transfert de techniques et de formation, même si c'est encore trop souvent la recherche première de gains financiers sans vision à long terme.

G. Labouërie

Démagogie

Le plus sur moyen de ruiner un pays est de donner le pouvoir aux démagogues

D. d'Halicarnasse

Ils sont beaucoup qui ont flatté le peuple sans l'aimer

Shakespeare

Démarche

Seule compte la démarche. Car c'est elle qui dure et non le but qui n'est qu'illusion du voyageur quand il marche de crête en crête comme si le but atteint avait un sens

Saint Exupéry

Déménagement

Trois déménagements valent un incendie

F. Franklin

Démesure

Démesure n'est pas prouesse

Axiome de la chevalerie française

Démission

Il y a plein de managers qui ont pris leur retraite au travail.

Peter Drucker

On déserte moralement son propre monde. On s'y retrouve physiquement un jour, mais dans un camp.

L. Pauwels

Désapprendre

Il faut apprendre à désapprendre ce qui n'apporte plus rien de positif à l'entreprise.

E. Schein

Désirer

Désirer violemment une chose, c'est rendre son âme aveugle pour le reste

Démocrite

Désinformation

Manipulation de l'opinion publique , à des fins politiques, avec une information traitée par des moyens détournés.

R. Jacquard

Désordre

Une entreprise dans laquelle il n'y a pas d'ordre est incapable de survivre; mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer. *Bernard Nadoulek*

La faiblesse organise le désordre

F. Géré

Le désordre, c'est l'ordre moins le pouvoir

L. Ferré

J'aime mieux une injustice qu'un désordre

Goethe

Destin

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 *D. Buzatti*

Il est de la sagesse et de la politique de faire ce que le destin ordonne et d'aller où la marche irrésistible des événements nous conduit *Napoléon Ier*

Ce qui doit arriver, arrive

J. Rueff

Un peuple n'est jamais complètement maître de ses destinées. En revanche, il arrive périodiquement dans son histoire 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*

Détails

Nous empoisonnons notre vie par des détails. Simplifions, simplifions.

Henry David Thoreau

Ceux qui s'appliquent trop aux petites choses deviennent ordinairement incapables des grandes

La Rochefoucauld

Pour bien savoir les choses, il faut en savoir le détail

La Rochefoucauld

Dieu est dans les détails.

Mies van der Rohe

Détermination

A mon avis, n'importe quelle politique vaut mieux qu'une politique hésitante. *Bismack*

Deuil

Aucun renouveau ne peut prendre forme tant que le deuil du passé n'est pas consommé. Ce qui signifie que le leader doit accepter l'expression de ce deuil, l'idéalisation parfois excessive du passé, la critique de l'inconfort actuel, comme les Israélites sous la conduite de Moïse pouvait se plaindre et regretter leur sort du temps des Egyptiens. *Le Saget*

Trop de responsables ne supportent pas ces expressions émotionnelles qu'ils jugent dépassées puisqu'on a tourné la page. Ils oublient qu'on ne tourne jamais des pages avec le cœur et l'émotion des personnes. On laisse plutôt cette émotion se dissoudre, par la force d'attraction d'un futur désirable. On est loin de la logique, de l'intellect ou du management par décret. Plus le changement est urgent, plus il importe de prendre son temps pour bien terminer le premier chapitre.

M. Le Saget

Devise helvétique

Chacun pour tous, tous pour chacun. Mais il faut compléter cette devise par celle que notre croix a inspirée : c'est par ce signe que tu vaincras. Et tu vaincras même la mort. *G. de Reynold*

Devoir

Si tu veux être sûr de toujours faire ton devoir, fais ce qui t'es désagréable

J. Renard

Obligation morale en générale. Cette obligation peut revêtir un caractère absolu ou être relative et conditionnelle. On distingue alors les devoirs stricts (de simple justice) et les devoirs larges. (qui relèvent de la charité) *D. Julia*

Quand, dans un royaume, il y a plus d'avantages à faire sa cour qu'à faire son devoir, tout est perdu. *Montesquieu*

Le devoir, c'est d'aimer ce que l'on se commande à soi-même *Goethe*

Fais ce que dois, advienne que pourra

Proverbe français

Si le devoir militaire est toujours le même au fond, les principes, raisons et mobiles de ce devoir varient avec le temps, les institutions et les mœurs. *E. Lavisse*

Le devoir c'est d'être utile, non comme on le désire, mais comme on le peut

P. Jaccard

Diagnostic

Quatre grandes familles d'information permettent d'établir un diagnostic : l'information de première nécessité, l'information sur la productivité, l'information sur les compétences et l'information sur l'allocation des ressources rares.

P. Drucker

Dialogue

Nous avons remplacé le dialogue par le communiqué

A. Camus

Difficulté

L'amour des situations difficiles vient de l'assurance de les surmonter

R. Quinton

Quand on observe une entreprise en difficulté, on a toutes les chances de constater que le problème, ce sont les cadres.

T. Teal

Dignité

Dans le règne des fins, tout a un prix ou une dignité. Ce qui a un prix peut être aussi bien remplacé par quelque chose d'autre, à titre d'équivalent ; au contraire, ce qui est supérieur à tout prix, ce qui par suite n'admet pas d'équivalent, c'est ce qui a une dignité.

E. Kant

Dilettante

Le dilettante est celui qui n'éprouve le besoin de laisser son empreinte dans aucun des domaines de l'esprit où sa curiosité l'a conduit

B. Grasset

Diplomatie

La diplomatie sans les armes, c'est la musique sans les instruments.

Bismarck

Directeur

On ne forme pas les directeurs, on les informe

M. Trembelland

Dire

Si cela va sans le dire, cela ira encore mieux en le disant

Talleyrand

Diriger

Pour diriger les hommes, marche derrière eux

Lao Tseu

Discipline

Tout respect des consignes procède du respect des personnes dont les consignes émanent

P. Bovet

La discipline, c'est la confiance de chacun en tous et de tous en chacun. C'est la réalisation de cette unité morale qui seule confère une véritable force.

E. Boutroux

Discipline intellectuelle = liberté d'action pour agir

Foch

Etre discipliné ne veut pas dire en effet, qu'on ne commet pas de faute contre la discipline ; qu'on ne commet pas de désordre ; cette définition pourrait suffire à l'homme de troupe peut-être. Elle est absolument insuffisante pour un chef planté à un échelon quelconque de la hiérarchie, à plus forte raison pour ceux qui tiennent les premiers rangs.

Foch

Etre discipliné ne veut pas dire davantage qu'on exécute les ordres reçus seulement dans la mesure qui paraît convenable, juste, rationnelle ou possible. Mais bien qu'on entre franchement dans la pensée, dans les vues du chef qui a ordonné, et qu'on prend tous les moyens humainement praticables pour lui donner satisfaction.

Foch

Etre discipliné ne veut pas dire encore se taire, s'abstenir ou ne faire que ce que l'on croit pouvoir entreprendre sans se compromettre – l'art d'éviter les responsabilités -, mais bien agir dans le sens des ordres reçus, et pour cela trouver dans son esprit, par la recherche, par la réflexion, la possibilité de réaliser ces ordres, dans son caractère, l'énergie d'assurer les risques qu'en comporte l'exécution. En haut lieu, discipline égale donc activité de l'esprit, mise en œuvre du caractère. La paresse de l'esprit mène à l'indiscipline comme l'insubordination... L'incapacité et l'ignorance ne sont pas davantage des circonstances atténuantes, car le savoir est à la portée de tous ceux qui le recherchent.

Foch

Discipline d'esprit

Lettre d'Amilcar à son fils Hannibal
Voilà une part de la discipline d'esprit : en toute humilité, découvrir la qualité des autres et garder pour soi ce que l'on croit mieux savoir *A. von Orelli*

Discours

Un discours improvisé a été refait au moins quatre fois *W. Churchill*

Dispositif

La solidité d'un dispositif est celle de son maillon le plus faible tandis que son énergie ou sa force tient à la cohérence et aux liaisons de ses points forts.
G. Labouërie

Dissimulation

Celui qui montre son jeu risque de le perdre *A. Gracian*

Savoir dissimuler est le savoir des rois
Richelieu

On déjoue beaucoup de choses en feignant de ne pas les voir *Napoléon Ier*

Diversité

Diversité, c'est ma devise
J. de la Fontaine

Division du travail

Dans la division du travail, les hommes deviennent généralement aussi stupides qu'il est possible à un être humain de le devenir
L. Boyer-N. Equilbey

Doctrine

Une doctrine de guerre est une création continue qui doit être nourrie par l'expérience et vivifiée par un sens précis des réalités
Pétain

L'expérience puis la pensée militaire ont conduit rapidement à rendre nécessaire l'unité d'action sans laquelle l'utilisation de la force que donne le nombre est illusoire, et également la recherche de l'économie des moyens qui permet de parer à un revers.
A. Corvisier

La doctrine procède d'un choix calculé dans la pluralité des théories existantes. Elle en extrait une représentation et une conception privilégiées de l'action
L. Poirier

La doctrine est à usage à la fois interne et externe.

A l'intérieur, la doctrine a pour but de créer une communauté de pensée en vue de l'action.

Mais la définition officielle des conditions d'emploi des forces est aussi un signal adressé à (aux) ennemi(s) potentiel (s). .. Les caractéristiques offensives, défensives ou dissuasives des doctrines militaires peuvent affecter la probabilité et l'intensité des courses aux armements et des guerres.
H. Coutau-Bégarie

Les armes ne valent que par l'emploi qu'on en fait.
H. Coutau-Bégarie

Les éléments de l'armement sont constitués, d'une part, par la puissance et les limites des armes, de l'autre par les organisations qui les traduisent
J.F.C. Fuller

Dominer

Le besoin de dominer et d'être dominé me paraît plus ancien et plus profond que le besoin d'être égal
A. Vinet

Doute

Assure-toi de tes doutes.
Saint Thomas d'Aquin

Le doute amène l'examen et l'examen la vérité
Proverbe du Moyen Âge

Incertitude de l'esprit, refus d'affirmer ou de nier. On distingue deux formes de doute :

- Le doute naturel, qui accompagne l'absence de connaissances certaines
- Le doute méthodique ou philosophique qui consiste à douter de toutes nos connaissances, même de notre perception des choses du monde, tant que nous ne connaissons pas le principe de tout savoir.
D. Julia

Si l'on commence avec des certitudes, on finira en doutant ; mais, si l'on commence avec des doutes, on approchera peut-être quelques certitudes
F. Bacon

Drapeau

Le drapeau rouge à croix blanche n'est pas autre chose, en effet, que l'étendard de l'empire romain devenu chrétien
G. de Reynold

Droit

Le droit s'oppose au fait, comme ce qui est légitime à ce qui est simplement réel. En morale, le droit est ce que l'on peut exiger d'autrui, il s'oppose au devoir, qui désigne ce qu'autrui peut exiger de nous.

D. Julia

Durer

Tout va bien, pourvu que cela dure, comme disait Arlequin en tombant d'un cinquième étage.

P. Mérimé

Les firmes qui ont survécu plusieurs décennies en réussissant de nombreuses transitions importantes semblent s'être toujours appuyées sur une culture axée sur le fonctionnel. Ce sont des entreprises apprenantes, cultivant l'aptitude au changement, attachées aux valeurs humaines, recherchant la satisfaction de leurs clients, mais aussi de leurs salariés, de leurs fournisseurs et de leurs actionnaires ; se donnant comme priorité absolue la construction d'une entreprise saine et flexible.

E. Schein

Dureté

En se montrant trop dur en affaires, on s'expose à de grands dangers

Cardinal Mazarin

Dynamique de groupe

Jetez du blé aux hommes, vous en ferez des ennemis ; donnez-leur une cité à construire, vous en ferez des frères.

J. Jaures

Dynamisme

Un dynamisme sans réflexion n'est que risqué inutile

P. Drucker

Échec

Échouer, c'est avoir la possibilité de recommencer de manière plus intelligente.

Henry Ford

Deux traits de caractère sont propres aux dirigeants prédisposés à l'échec :

- l'illusion d'être immunisé contre la malchance ;
- le sentiment de pouvoir maîtriser les aléas de la vie.

Lorsque l'inattendu se produit, ce chef d'entreprise, baigné d'illusions, risque de se trouver déséquilibré sous le choc des réalités.

E. Jennings

C'est dur d'échouer, mais c'est pire de n'avoir jamais essayé de réussir.

Théodore Roosevelt

Ce qui m'intéresse, c'est la vie des hommes qui ont échoué car c'est le signe qu'ils ont essayé de se surpasser.

G. Clemenceau

Ce que je veux savoir avant tout, ce n'est pas si vous avez échoué mais si vous avez su accepter votre échec.

A. Lincoln

A la guerre comme à la chasse, un objectif raté de peu reste un échec total

Empereur Maurice

Je crois beaucoup à la nécessité d'avoir de temps en temps de sérieux échecs; ça fait rebondir et ça permet d'aller plus loin.

A. Riboud

Lorsque Wellington apprit que son attaque sur Toulouse avait complètement échoué, il dit calmement : « Bien. Je suppose qu'il me faut essayer autre chose. »

D. Rogers

Pour l'homme digne de ce nom, succès et échec sont comme sa main droite et sa main gauche: toutes deux sont à son service.

G. Duttweiler

Motorola :

Nous célébrons l'échec s'il est noble

M. Hammer, J. Champy

Nous ne sanctionnons jamais l'échec. Nous ne sanctionnons que la négligence et l'obstination dans l'erreur.

M. Hammer, J. Champy

Ecole

Cet enfant m'inquiète, il est trop avancé. Il se développe trop... Il faudra le mettre à l'école

F. Bovet

Economie des moyens

La première loi de la guerre c'est de ne pas exposer le soldat quand cela n'est pas nécessaire pour l'exposer sans ménagement quand la nécessité l'exige

Guibert

Economie

L'économie est la source de la puissance militaire, mais la puissance militaire peut être fatale à l'économie *G. Fiévet*

Ecoute

La nature a doté l'homme d'une langue et de deux oreilles pour qu'il écoute deux fois plus qu'il ne parle *Zénon*

Écouter, c'est être disponible, sans a priori *P. Ohana*

Il faut écouter beaucoup et parler peu pour bien agir *Richelieu*

Une étude récente sur la question „Qu'aimez-vous le plus chez votre supérieur ?“ a donné la réponse suivante: „Il m'écoute.“ *P. Ohana*

Un cadre peut passer jusqu'à 80% de son temps dans des activités mettant en jeu sa capacité d'écoute. Or s'il a appris à rédiger des notes ou à prendre la parole en public, il a plus rarement appris à écouter. *P. Ohana*

Ecriture

Ceux qui savent écrire ne connaissent point la caserne et ceux qui connaissent la caserne ne savent point écrire, c'est pour cela qu'on trouve si peu de bons livres. *Prince de Ligne*

Éducation

Les hommes naissent ignorants et non stupides. C'est l'éducation que les rend stupides. *Bertrand Russel*

L'éducation doit au-delà de la formation de l'intelligence, des gestes extérieurs, et au-delà même des vertus de la volonté atteindre en profondeur le caractère et l'affectivité, par où seulement s'opère la communion spirituelle des êtres. *R. Hubert*

L'éducation développe les facultés, mais ne les crée pas *Voltaire*

Il est aisé de fonder l'ordre d'une société sur la soumission de chacun à des règles fixes. Il est aisé de façonner un homme aveugle qui subisse, sans protester, un maître ou un Coran. Mais la réussite est autrement haute qui consiste, pour délivrer l'homme, à le faire régner sur soi-même. *Saint Exupéry*

Une tête bien faite est mieux qu'une tête bien pleine *Montaigne*

Éducateur

Le métier d'éducateur qui est un métier d'amour, est envahi de sadiques légers. *Mounier*

Education

Lettre d'Amilcar à Hannibal

Soigne les formes et la tenue. Amène tes gens au point de dédaigner ceux qui se négligent. Ils peuvent boire la dernière eau qui reste, mais l'avant dernière est celle de leur toilette. N'oublie pas l'interaction entre la forme et le fond ! *E. von Orelli*

On peut bien planter un arbre, c'est à lui de grandir *J.-C. Fauvet*

Effectifs

Plus les effectifs salariés sont importants, plus le centre ignore les émotions de la périphérie et plus celle-ci se met à douter des bonnes raisons du centre *J.-C. Fauvet*

C'est une vérité mathématique que la vitesse diminue en raison de l'augmentation des masses *H. Lloyd*

Le maréchal de Turenne tenait sa fortune aux armes de l'agilité de ses escadrons *J.-F. de Puységur*

Une république trop vaste ne se garantit du despotisme qu'en se subdivisant et s'unissant en plusieurs républiques confédérées *C. de Beccaria*

Efficacité

Les études statistiques attribuent un impact de 10% des résultats au leader lui-même. *B. Jarrosson*

Le meilleur charpentier est celui qui fait le moins de copeaux
Proverbe allemand

Ce ne sont pas les grandes armées qui remportent les batailles ; ce sont les bonnes. *M. de Saxe*

Efficacité opérationnelle

L'efficacité opérationnelle réside dans un mélange de logique clairement pensée et de puissante intuition *H. Mintzberg*

Effort

Entre plusieurs solutions possibles, l'homme choisira toujours celle qui lui demande le minimum d'effort immédiat

R. Droin

Quand le mot fatigue eut remplacé le mot effort, la civilisation romaine s'effaça par déclin démographique

L. Pauwels

Effort principal

Qui veut percer partout ne perce nulle part.

Axiome militaire

Qui veut tout défendre ne défend rien

Axiome militaire

Égalité

Tous les animaux sont égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres.

G. Orwell

Il est faux que l'égalité soit une loi de la nature. La nature n'a rien fait d'égal ; la loi souveraine est la subordination et la dépendance.

L. de Vauvenargues

A tout prendre, je préfère deux inégaux au soleil à deux égaux en prison

L. Pauwels

Le commerce est la profession des gens égaux. La place de chacun dans l'espace social est désormais déterminée par les besoins que les autres ont de lui.

C. de Montesquieu

La joie ne peut éclater que parmi des gens qui se veulent égaux

H. de Balzac

Les Suisses n'ont jamais toléré les grands hommes qui ont pris trop de libertés.

J.R. De Salis

La valorisation de l'être moyen (86,5% des Suisses se considèrent « normaux » entraîne une dévalorisation de l'être supérieur. Ce que l'on recherche, en Suisse, c'est une médiocrité compétente.

A. Bergmann

Élite

Je crois à la vertu du petit nombre, le monde sera sauvé par quelques-uns.

A. Gide

L'avenir du monde vit dans quelques cerveaux et dans quelques cœurs

C. Maurras

Eloge

L'éloge n'est pas toujours bien reçu : il

- Peut avoir une connotation condescendante
- Met parfois la personne qui est complimentée mal à l'aise
- L'oblige à être à la hauteur de l'éloge
- N'est pas toujours ressentie comme étant sans arrière-pensée
- Singularise une personne par rapport à d'autres et peut alors nuire à ses relations avec celles-ci

A. Bergmann/B. Uwamungu

Éloignement

L'éloignement augmente le prestige

Tacite

Éloquence

L'éloquence a autant de force dans le gouvernement des hommes que le fer dans la bataille

Démétrios de Phalère

L'éloquence est la lumière qui fait briller l'intelligence

Cicéron

La véritable éloquence consiste à dire tout ce qu'il faut, et à ne dire que ce qu'il faut.

La Rochefoucauld

C'est le cœur qui fait l'éloquence

Quintilien

Empathie

L'une des manifestations du respect de l'autre : aptitude à comprendre le point de vue de son interlocuteur, et à accepter qu'on ne détient pas la vérité, mais une vérité.

P. Ohana

Empire

Les empires de l'avenir sont les empires de l'esprit

W. Churchill

Emplacement du chef

La grande Guerre a été un exemple de la plus totale incompétence militaire. Comment expliquer cela ? Sans hésiter une seconde le professeur répondit : « On n'a pas tué suffisamment de généraux ; ils sont restés loin du front en laissant les soldats combattre et se faire massacrer. »

P. Drucker

Empowerment

L'empowerment est une valeur qui redéfinit officiellement le partage du pouvoir et de l'autorité dans une société, en donnant des responsabilités et l'opportunité d'en rendre à tous ceux qui optimisent le rapport entre la valeur ajoutée créée et son coût unitaire.

S. Bellier-Michel

Émotion

Chacun a les émotions qu'il mérite

A. Suarès

Celui qui ne voit pas d'un cœur sec un champ de bataille fait tuer bien des hommes inutilement

Napoléon

Energie

94% de l'énergie produite et consommée sur terre provenait encore, au milieu du XIXe siècle, de la force musculaire de l'homme et des animaux. Aujourd'hui, nous n'employons plus que 1% de cette énergie

A. Berg

L'énergie dans l'action exprime la force de la motivation qui a suscité l'action, que la cause en soit la conviction intellectuelle ou le feu des sentiments. Une grande force ne peut toutefois être causée en l'absence de ce dernier.

C. von Clausewitz

Engagement

Il y a de la place au soleil pour tout le monde, surtout quand tout le monde veut rester à l'ombre.

J. Renard

Engagement personnel du chef

Un général qui doit voir les choses à travers les yeux des autres ne sera jamais capable de commander une armée comme elle doit être commandée

Napoléon

Une fois que tout a été dit et fait, le véritable problème de la productivité aux États-Unis provient des hauts responsables qui ont souvent perdu tout contact avec leur personnel et avec leurs clients.

T. Peters

Égotisme

Après de nombreuses victoires, Napoléon finit par succomber à un mal fatal chez les leaders : l'égotisme. Il fut bientôt persuadé que ses ennemis étaient

médiocres, voire incapables, et se crut lui-même invincible.

D. Rogers

Engagement

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

Saint Just

Engagement personnel

Du point de vue du salarié, l'engagement personnel dépend de ce qu'il perçoit dans les réponses qui sont apportées à ses interrogations :

a. dimension formelle :

- Que suis-je supposé faire pour l'entreprise ?
- Quel soutien puis-je atteindre pour faire ce travail ?
- Quand et comment mes performances seront-elles évaluées ? Et quel sorte de retour puis-je en attendre ?
- Quel sera mon salaire ? Sera-t-il lié à l'évaluation de ma performance ?

Dimension psychologique :

- Quelle sera ma charge réelle de travail ?
- Quelle reconnaissance, avantage financier ou autre satisfaction personnelle, recevrais-je en échange de mes efforts ?
- Ces récompenses valent-elles les efforts fournis ?

Dimension sociale :

- Mes valeurs sont-elles les mêmes que celles de mes collègues ?
- Quelles sont, dans cette entreprise, les véritables règles qui déterminent le « qui obtient quoi ? »

P. Strelbel

Ennemi

Qui vit de combattre un ennemi a intérêt à le laisser en vie.

Nietzsche

Si vous n'avez pas d'ennemi, le mieux c'est d'en créer un.

Roberto C. Goizueta

Sire, je vais combattre les ennemis de votre Majesté, et je vous laisse au milieu des miens.

Voltaire

A l'ennemi fuyant, faites un point

Aristide

Il faut surveiller nos ennemis, car ils voient les premiers nos défauts

Antisthène

De leurs ennemis les sages apprennent
bien des choses *Aristophane*

Qui n'a point d'ennemis est fort à craindre
Publilius Syrus

C'est bêtise de déprécier son ennemi
avant le combat; et bassesse de
l'amoindrir après la victoire *Goethe*

Voilà la manie de Messieurs les
tacticiens ; ils supposent toujours que
l'ennemi fera ce qu'il devait faire ! Mais, s'il
en était ainsi, on n'oserait pas se coucher
à la guerre, puisque ce serait le moment
plus opportun pour l'ennemi d'attaquer
une armée. *Gén Jomini*

Il n'est nul petits ennemis. *P. Gringore*

Homme sans ennemis, homme sans
valeur *Proverbe serbe*

Ennui

La peur de l'ennui est la seule excuse du
travail. *J. Renard*

L'ennui est ce qui reste des pensées
quand l'action et la passion s'en sont
retirées *Alain*

Enseigner

Enseigner, c'est apprendre deux fois.
Joseph Joubert

Former les hommes, ce n'est pas remplir
un vase, c'est allumer un feu.
Aristophane

La clarté est la politesse des professeurs
E. Geruzez

Enthousiasme

Rien n'est plus contagieux peu
l'enthousiasme. *Colerdige*

Le mot enthousiasme, du grec théo, un
dieu intérieur. *L. Pasteur*

C'est un signe de médiocrité que d'être
incapable d'enthousiasme *H. de Balzac*

Etat d'excitation joyeuse que les
philosophes grecs attribuent à la
possession divine Qui soulève et
transporte l'esprit au-dessus des
préoccupations humaines. *D. Julia*

Entreprendre

Pour exécuter de grandes choses, il faut
vivre comme si l'on ne devait jamais
mourir *Vauvenargues*

Point n'est besoin d'espérer pour
entreprendre, ni de réussir pour
persévérer *G. de Naussau*

Entreprise

En Suisse, 99,9% des entreprises ont
moins de 500 employés. *A. Bergmann*

L'entreprise d'hier ressemblait à un
cuirassé ; celle de demain ressemblera
plus souvent à une flotille. *P. Drucker*

Une entreprise c'est avant tout une
communauté . Ce n'est ni une machine, ni
un objet inerte. C'est la communauté des
gens qui la font vivre *C. Handy*

Votre entreprise vue par les clients, c'est
le sourire en plus ou le soupir en plus ?
P. Détrie

Entretien

Un manager passe, suivant son niveau de
responsabilité, de 40 à 80% de son temps
en entretiens. *P. Ohana*

Environnement

Lettre d'Amilcar à son fils Hannibal :
A l'armée, on ne choisit pas son
environnement. Il s'agit de s'accommoder
et de ses supérieurs et des subordonnés :
chez les uns de découvrir le bon, chez les
autres d'en tirer le meilleur parti.
E. von Orelli

Épanouissement

L'épanouissement personnel n'a jamais
été assuré par un patron qui donne des
ordres, mais par celui qui motive et qui
apporte son aide pour obtenir des
résultats, qui facilite la créativité
L. Courville

Ephémère

J'ai fini par acquérir durablement le
sentiment de l'éphémère
J. Rostand

Equipe

Les composantes de l'équipe véritable
sont les valeurs partagées, un objectif
commun et la primauté de l'équipe sur ses
membres. *P. Ohana*

L'individualisme rapporte des trophées
mais le travail d'équipe apporte la victoire

J. Maxwell

Ce qui sépare les grands joueurs des
jours moyens, c'est de savoir à tous
moments où se situe l'équipe.

J. Maxwell

Une équipe est un petit groupe de
personnes aux talents complémentaires
qui sont engagées sur un même objectif,
un même niveau de performance et une
approche commune pour lesquelles elles
se sentent mutuellement responsables.

Katzenbach/Smith

Equité

L'équité est une justice en dehors de ce
que la loi ordonne

Aristote

L'équité considère ce qu'il convient de
faire plutôt que ce qu'il faut faire

Proverbe latin

Erreur

Si vous fermez la porte à toutes erreurs, la
vérité restera dehors.

Tagore

Toutes nos manières d'apercevoir nous
sont autant d'occasion de nous tromper

Mallebranche

L'erreur s'accompagne de certitude.
L'erreur s'impose par l'évidence. Et tout ce
qui se dit de la vérité, qu'on le dise de
l'erreur : on ne se trompera pas
davantage. Il n'y aurait pas d'erreur sans
le sentiment même de l'évidence. Sans lui,
on ne s'arrêterait jamais à l'erreur.

Aragon

Il y a des esprits qui vont à l'erreur par
toutes les vérités ; il en est de plus
heureux qui vont aux grandes vérités par
toutes les erreurs.

Joubert

La vérité n'est jamais qu'une suite
d'erreurs redressées

L. Lavelle

Il y a dans toute erreur une part de vérité

Leibnitz

Il ne suffit pas de dire: je me suis trompé; il
faut dire comment on s'est trompé.

B. Bernard

L'Histoire n'a jamais connu de généraux
infaillibles

Mao Tsé-tung

C'est le propre de l'homme de se tromper;
seul l'insensé persiste dans son erreur

Cicéron

Vous combattez toutes les erreurs, mais
que mettez-vous à leur place ?

M. du Deffand

Les cinq fautes majeures que l'on retrouve
régulièrement chez les chefs militaires :

- Plan de bataille élaboré au coup par coup
- Absence d'orientation générale de l'attaque
- Manque de coordination stratégique des forces
- Incapacité à saisir les occasions stratégiques qui se présentent
- Incapacité à tirer le maximum de profit d'un avantage.

Mao Tsé-tung

L'erreur d'un jour devient une faute, si l'on
y retombe

Publilius Syrus

Le droit à l'erreur : oui. Le droit à la même
erreur : non.

P. Détrie

On sous-estime trop souvent le poids de
l'ignorance et de l'erreur dans l'histoire.
C'est parce qu'il cherchait les Indes que
Christophe Colomb a découvert
l'Amérique, et grâce à une erreur de
manipulation que Pierre et Marie Curie ont
identifié l'uranium ou Louis Pasteur la
pénicilline. Erreur n'est donc pas toujours
synonyme d'échec.

C. Keridellant

Personne ne veut accorder aux autres le
droit de se tromper

Goethe

Il vaut mieux se tromper en allant de
l'avant que d'avoir raison en reculant

F. Dard

Il faut savoir transformer une erreur en
leçon

J.-L. Muller

Les erreurs sont toutes là, attendant qu'on
les fasse.

M. Hammer, J. Champy

J'ai plus peur de nos propres erreurs que
des plans de nos ennemis

Périclès

La démarche qualité totale admet l'erreur ;
mieux, l'erreur est une occasion de
progrès car on cherche inlassablement à
la mettre en évidence pour la corriger

P. Jocou

Liste des treize erreurs les plus répandues dans le monde des affaires. La plupart d'entre elles résultent de la difficulté à déceler et à interpréter les signes. Elles proviennent du fait que l'on n'a pas su :

- 1 Réactualiser le produit
- 2 Estimer précisément le potentiel du produit sur le marché
- 3 Percevoir la tendance du marché
- 4 Prendre en compte les particularités régionales
- 5 Évaluer les variations de la demande en fonction des saisons
- 6 Établir un budget publicitaire en rapport avec la tâche à accomplir
- 7 Poursuivre jusqu'au bout les objectifs à long terme
- 8 Tester les idées neuves du marché concerné
- 9 Faire la distinction entre les tactiques à court terme et la stratégie à plus long terme
- 10 Reconnaître une défaite et changer en conséquence
- 11 Tenter de nouvelles approches au moment où les ventes d'un produit sont en progression
- 12 Coordonner et intégrer tous les éléments visant à la promotion du produit dans un programme d'ensemble.
- 13 Évaluer correctement les produits concurrents. *A. Nielsen*

Espace et temps

Aux masses qui se déploient dans l'espace, substituons des peuples qui se déploient dans le temps *J. Baudrillard*

Espérance

L'espérance est un risque à courir. *Bernanos*

Le pire crime n'est pas de tuer. Le pire crime est d'assassiner en l'homme l'espérance *P.-E. Victor*

Le courage est comme l'amour ; il veut de l'espérance pour nourriture *Napoléon*

Les études effectuées sur les registres des chambres du commerce conduisent à estimer l'espérance de vie moyenne d'une entreprise à quarante ou cinquante ans, soit une valeur sensiblement inférieure à celle d'un être humain. *A. de Geus*

L'espérance fait tout entreprendre aux hommes ; si vous la leur ôtez ou qu'elle soit trop éloignée, vous leur ôtez l'âme
Maréchal de Saxe

Esprit

Dans la guerre, grand est surtout le rôle de l'esprit *Salluste*

Le plus grand dérèglement de l'esprit, c'est de croire les choses parce qu'on veut qu'elles soient, et non parce qu'on a vu qu'elles sont en effet. *Bossuet*

La gaieté de l'esprit en marque la force. *N. de Lenclos*

L'esprit est comme le parachute : il ne nous sauve que s'il s'ouvre
L. Pauwels

L'esprit doit toujours être le ministre du cœur, jamais son esclave *A. Comte*

L'esprit qu'on veut avoir gâte celui qu'on a
Gresset

L'esprit sert à tout, mais il ne mène à rien
Talleyrand

Esprit des chefs

L'issue des batailles est généralement décidée dans l'esprit des commandants en présence et non dans les corps de leurs hommes
Liddel Hart

Une victoire est plus souvent remportée dans l'esprit des concurrents que dans l'arène économique *B. Henderson*

Esprit de corps

C'est la chose la plus noble et la plus sûre pour une grande armée d'être animée par un esprit commun
Archidamos II de Sparte

Une masse d'hommes ne se meut que par les idées communes à chacun des individus qui la composent, idées communes qui font que cette masse est un être collectif, un être organisé, une armée. *A. Sorel*

Lettre d'Amilcar à son fils Hannibal
L'esprit de corps... est l'élément central de toute conduite des hommes.
A. von Orelli

De nombreux grands dirigeants d'entreprise, conçoivent leur organisation comme une collectivité. Ils laissent plus de place que l'entreprise traditionnelle à des dirigeants animés d'un enthousiasme communicatif pour leur projet, car ils ont la conviction que des collaborateurs qui nourrissent à l'égard de l'entreprise une sorte d'esprit de famille font généralement bon usage de leur liberté. *G. Pinchot*

A mesure que les organisations grandissent, se complexifient et s'étendent géographiquement, il devient plus difficile de créer une vision commune et un esprit de corps suffisamment puissants pour guider leur action sans augmenter leur dépendance par rapport à la hiérarchie. *G. Pinchot*

L'égalité et la liberté, si nécessaires à cet esprit de corps ce sentiment d'appartenance à une collectivité, sont inversement proportionnels à l'emprise de la hiérarchie sur le système. *G. Pinchot*

Esprit de décision

L'esprit de décision doit son existence à une tournure particulière de la raison, que l'on rencontre plus chez les natures puissantes que chez les brillantes. *C. von Clausewitz*

L'intuition est indispensable. Elle doit se combiner avec l'esprit de décision., c'est-à-dire la capacité à faire des choix dans un environnement dominé par la caractère lacunaire et incertain des informations et par une évolution continue des données. *H. Couteau-Bégarie*

Essentiel

La chose la plus difficile pour un dirigeant, c'est de n'attribuer aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance *D. de Gaulle*

Etat

La valeur d'un Etat, à la longue, c'est la valeur des individus qui le composent *S. Mill*

État-Major

Un chef se juge à la qualité de son état-major. *Lyautey*

Ne faut-il que délibérer ?
La cour en conseiller foisonne:

Est-il besoin d'exécuter ?
L'on ne rencontre plus personne

Souvent en Suisse, l'importance numérique des états-majors ne correspond pas à leur importance réelle : peu appréciés par la ligne qui les tient pour « improductifs », pour des « parasites » qui, de surcroît, se montrent « imbus d'eux-mêmes », on cherche à limiter leur ingérence dans leurs opérations quotidiennes *A. Bergmann*

Estime

Quant les peuples cessent d'estimer, ils cessent d'obéir. *A. Rivarol*

Mon estime pour moi-même a toujours augmenté dans la mesure du tort que je faisais à ma réputation. *Saint-Simon*

Estimer quelqu'un, c'est l'égaliser à soi *La Bruyère*

Ethique

Être placé au-dessus des autres n'est qu'une obligation plus étroite de travailler pour eux et les servir. *L. Bordaoué*

Par éthique nous entendons quelques règles tacites – une culture, diraient certains – qui viennent limiter l'imprévisibilité du comportement des joueurs. *L. Dupuy*

Estime

Quant les peuples cessent d'estimer, ils cessent d'obéir. *A. Rivarol*

Mon estime pour moi-même a toujours augmenté dans la mesure du tort que je faisais à ma réputation. *Saint-Simon*

Estimer quelqu'un, c'est l'égaliser à soi *La Bruyère*

Éthique du commandement

D'abord doit exister un système de sanctions qui relativise le rêve du droit à l'erreur. Dans un système qui fait fi des hiérarchies, le besoin d'éthique est manifeste. Par éthique, nous entendons quelques règles tacites- une culture diraient certains, qui viennent limiter l'imprévisibilité du comportement des joueurs. Si le principal dirigeant pense que le plan qu'on lui demande de suivre n'est pas bon et conduira à la défaite, il est de son devoir de s'y opposer. *D. Rogers*

Éthique du travail

En Suisse, l'éthique du travail se mesure moins quantitativement (combien on travaille) que qualitativement (pourquoi on travaille).
A. Bergmann

L'éthique doit être entendue comme l'élaboration d'une forme de rapport à soi qui permet à l'individu de se constituer comme sujet d'une conduite morale
M. Foucault

Étourderie

Parler étourdiment, c'est tirer sans viser
Oxenstiern

Évaluation

L'homme est le résultat d'un processus permanente de construction. Le test qui fixe ce processus est obsolète par nature.
P. Van den Bulke

Evolution

Un organisme ne persiste que s'il se reproduit et ne survit que s'il évolue.
P. Ohana

Il est bon de suivre sa pente, pourvu que ce soit en montant
A. Gide

Exagération

L'exagération est un rameau du mensonge
B. Gracian

On affaiblit toujours ce qu'on exagère
J.-F. Laharpe

Tout ce qui est exagéré est insignifiant
C.m. de Talleyrand

Excellence

Il faut aujourd'hui collectionner les zéros pour obtenir le prix d'excellence. (zéro défaut, zéro retard, zéro sur-stock, zéro paperasse, zéro manque d'attention.)
P. Détrie

L'excellence est l'art du détail
P. Détrie

L'homme dont le seul but est de chercher le profit et son avantage peut être ruiné par une mauvaise récolte, mais l'homme dont le but est l'excellence ne peut être troublé par des temps difficiles. L'homme qui cherche l'excellence suscite une progression chez les autres de cinq manières. Il transforme certains comme la pluie arrivant à la juste saison ; il parfait une excellence qui existe déjà ; à d'autres, il donne la capacité innée de réussir ; à

d'autres, il fournit la réponse à leurs questions ; et d'autres tirent de lui un bénéfice à leur propre manière.
Meng Tzu

Excès

Tout ce qui est excessif est insignifiant.
Talleyrand

Excuse

Il y a des gens qui retirent volontiers ce qu'ils ont dit, comme on retire une épée du ventre de son adversaire.
J. Renard

Ceux qui veulent réussir, trouvent des moyens ; les autres, des excuses.
Mc Arthur

Exécution

Vous pouvez avoir la meilleure stratégie du monde: l'exécution fait 90% du succès.
Alfred Brittain, III RD

La résolution une fois prise, ne plus écouter ni doutes ni scrupules et supposer que tout le mal qui peut arriver n'arrive pas toujours, soit que la miséricorde divine le détourne ou que notre adresse l'évite ou que l'imprudence de l'ennemi ne profite pas de l'occasion.
Montecuccoli

La guerre est un art simple et tout d'exécution.
Napoléon

Il faut être lent dans la délibération et vif dans l'exécution
Napoléon

Exemple

La parole entraîne, l'exemple enseigne.
J. Joubert

Les gens s'améliorent rarement lorsqu'ils n'ont d'autres modèles à imiter qu'eux-mêmes.
J. Maxwell

Donnez l'exemple n'est pas la chose la plus importante à faire pour influencer les autres, c'est l'unique chose à faire
A. Schweitzer

L'équipe va à la même vitesse que son chef
L. Iacocca

Il y a une chose qui ne se délègue pas, c'est l'exemple.
P. Ricard

Rien n'est si contagieux que l'exemple.
F. de la Rochefoucauld

Faites ce que je dis mais ne faites pas ce que je fais
Evangile de St Matthieu

Les exemples historiques expliquent tout
Clausewitz

Celui qui inspire les bonnes actions est
plus grand que celui qui les accomplit
Le Talmoud

L'exemple touche plus que ne le fait la
menace
Corneille

Rien n'est si contagieux que l'exemple, et
nous ne faisons jamais de grands biens ni
de grands maux qui n'en produisent de
semblables. Nous imitons les bonnes
actions par émulation, et les mauvaises
par la malignité de notre nature que la
honte retenait prisonnière, et que
l'exemple met en liberté.

La Rochefoucauld

L'exemple descend et ne monte pas
J. Joubert

Expérience

Ceux qui ne peuvent se rappeler le passé
sont condamnés à le répéter.

G. Santayana

L'expérience est une lanterne accrochée
dans le dos, qui n'éclaire que le chemin
parcouru.
Confucius

C'est une chose que de faire des
expériences ; c'en est une autre
d'apprendre par ces expériences
A. Bergmann/B. Uwamungu

L'expérience et le nom que chacun donne
à ses erreurs.
Oscar Wilde

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.
H. Sérieyx

Un bon jugement est le fruit de
l'expérience; mais l'expérience est le
résultat d'erreurs de jugement. *Anonyme*

La seule chose plus pénible que de
recevoir des leçons d'une expérience,
c'est de ne pas tirer de leçons de
l'expérience
MacLeish

Deux choses instruisent l'homme de toute
sa nature: l'instinct et l'expérience *Pascal*

L'expérience tient une école où les leçons
coûtent cher
Proverbe italien

Une mauvaise expérience vaut mieux
qu'un bon conseil
P. Valéry

Faites la guerre offensive comme
Alexandre, César, Gustave-Adolphe,
Turenne, le prince Eugène et Frédéric ;
lisez, relisez l'histoire de leurs quatre-
vingt-trois campagnes, modelez-vous sur
eux ; c'est le seul moyen de devenir un
grand capitaine, et de surprendre les
secrets de l'art ; votre génie ainsi éclairé
vous fera rejeter des maximes opposées à
celles de ces grands hommes, *Napoléon*

L'expérience, nom dont les hommes
baptisent leurs erreurs. *O. Wilde*

Expériences de guerre

La pratique du combat a été une condition
nécessaire pour que naisse l'art militaire.
Elle n'a pas été une condition suffisante.
Un minimum de réflexion sur la défense et
sur la manière de combattre exige
d'engranger les expériences de façon à ne
pas repartir à zéro au début de chaque
affrontement, surtout s'il est précédé d'une
assez longue période de paix. L'art
militaire n'a pu se développer
véritablement qu'avec cette réflexion
prévisionnelle.
A. Corvisier

Experts

Personne ne croit aux experts, mais tout le
monde les croit.
A. Detoef

Un expert est un homme qui sait
beaucoup de choses sur des sujets très
limités, et qui sachant de plus en plus de
choses sur des sujets de plus en plus
limités, finit par tout savoir sur rien

R. Droin

Toute ma vie j'ai su qu'il ne fallait pas
dépendre des experts. Comment ais-je pu
être assez stupide pour leur donner le feu
vert ? (Après le désastre de la baie des
Cochons à Cuba)
J. Kennedy

Expression

C'est précisément dans le Militaire que les vérités sont les moins bonnes à dire ; Folard a payé chez celles qu'il a publié ; Feuquière a eu le même tort, pour avoir trop parlé, avant même que l'on sçut qu'il écrivait des Mémoires ; aussi Puysegur dit que ceux qui s'avisent de critiquer la conduite des Généraux s'en trouvent mal.

Gén de W.....y

Les égards que l'on doit aux personnes de mérite d'ailleurs et élevées en dignité, imposent silence ; ceux qui voudroient le rompre ne s'en trouvent pas bien, c'est ce que plusieurs ont éprouvé et ce qui dégoûte les autres de communiquer des lumières qui pourroient être utiles. *Guibert*

Exprimer

Je dis ce que je pense qu'il faut dire pour avoir l'air de dire ce que je pense *F. Dard*

Il y a des gens qui parlent jusqu'à ce qu'ils aient trouvé quelque chose à dire *S. Guitry*

Parler pour ne rien dire et ne rien dire pour parler sont les deux principes majeurs et rigoureux de tous ceux qui feroient mieux de la fermer avant de l'ouvrir *P. Dac*

Béni soit celui qui, n'ayant rien à dire, s'abstient d'en donner la preuve en paroles *G. Eliot*

On doit choisir entre s'écouter parler et se faire entendre *P. Dard*

Je ne comprend vraiment ce que j'ai voulu dire que lorsqu'on m'a répondu *N. Wiener*

Événements

Ce sont les événements qui commandent aux hommes et non les hommes aux événements *Hérodote*

Évaluation

L'évaluation n'est pas un audit financier. C'est la recherche de gisements de progrès. *P. Détrie*

Le maître peut accomplir davantage avec son regard qu'avec ses deux mains

B. Franklin

Evidence

Rien n'est aussi invisible que l'évidence

R. Parson

Evolution

Passer du monde du XIXe siècle, d'une planète Hard à dominante mécanique, à celui du XXIe vers une planète Soft à dominante d'intelligence sous les divers sens de ce mot, c'est aussi le passage d'un monde de coercition et de répartition à un monde d'adhésion et de responsabilité, assez semblable toutes proportions gardées à la démarche des Hébreux sortant d'Egypte

G. Labouérie

Faire

C'est sans doute un terrible avantage que de n'avoir rien fait, mais il ne faut pas en abuser *Rivarol*

Faisabilité

Celui qui sait quand combattre et quand ne pas combattre vaincra *Sun Tzu*

Le territoire des possibles est une surface élastique que le chef étend ou contracte par sa patience ou sa faiblesse

A. Maurois

Un bon général doit non seulement connaître le moyen de vaincre, mais aussi savoir quand la victoire est impossible.

Polybe

Faits

Les faits sont têtus.

Lénine

Les faits sont des choses entêtées

B. Maurois

Il est inutile de se fâcher contre les faits, cela les laisse complètement indifférents

Talleyrand

Des faits, des faits, nom de Dieu.

André Ribaud

Il existe des « faits apparents », des « faits présumés » et des « faits signalés », chacun étant accepté comme tel par les managers. Or, dans la plupart des cas, il ne s'agit pas du tout de faits. La mission la plus délicate des dirigeants de l'entreprise consiste à détecter le fait réel, le fait inébranlable pour le distinguer des faits fantaisistes.

H. Geneen

Familiarité

La familiarité engendre le mépris

Publilius Syrus

Fanatique

Un homme qui redouble ses efforts quand il a dépassé ses buts *Santayana*

Fatalisme

Le fatalisme est une disposition à croire que tout ce qui arrivera dans le monde est écrit ou prédit *A. Maurois*

Fatalité

La fatalité c'est ce que nous voulons *R. Roland*

La seule chose qui puisse devenir une fatalité pour l'homme, c'est de croire à la fatalité *M. Buber*

Fatigue

On va bien loin après qu'on est las *Proverbe français*

Il y a des troupes sans chefs, il n'y a pas de troupes fatiguées *R. Quinton*

Passionnez vos hommes, ils n'auront jamais besoin de repos *R. Quinton*

Faveur

Ce n'est pas avec des faveurs que l'on s'attache les hommes *Napoléon Ier*

Favoritisme

Jusqu'à 90% des patrons admettent certains subordonnés dans leur cour, tandis qu'ils en excluent d'autres.

M. Apgar

Fédéralisme

Le fédéralisme est un engagement d'honneur que la majorité du pays a pris vis-à-vis de la minorité. *G. de Reynold*

Feed-back

Un bon feed-back a les caractéristiques suivantes :

- Il doit être adressé au bon destinataire
- Il porte sur des éléments qui ont été identifiés comme des objectifs à atteindre et que le collaborateur peut influencer
- Il est aussi précis que les objectifs
- Il est spécifique plutôt que général
- Il provient d'une source crédible
- Il est immédiat plutôt que tardif et hors contexte
- Il est direct plutôt qu'indirect et facile à comprendre
- Il est personnel plutôt qu'impersonnel

- Il paraît équitable
- Il est suggestif plutôt qu'impératif
- Il est constructif plutôt qu'agressif
- Il doit être positif

A. Bergmann/B. Uwamungu

Fermeté

La fermeté indique la résistance de la volonté face à la violence d'un seul choc...La fermeté face à un choc violent peut simplement avoir sa source dans une émotion puissante. *C. von Clausewitz*

La fermeté l'emporte en toute chose *Napoléon*

Finalité

L'idéologie fondamentale de l'entreprise comprend ses valeurs essentielles et sa finalité. La finalité est la raison d'être, et non un objectif ou une stratégie.

J. Collins / J. Perras

Pour définir une finalité, le mieux est de recourir à la méthode des « cinq pourquoi ». Partez du constat très descriptif « je fabrique X produits » ou « je fournis X services », puis posez la question « pourquoi est-ce important », cinq fois de suite. Au bout de quelques « pourquoi » vous commencerez à sentir que vous approfondissez la question.

J. Collins / J. Perras

3M définit sa finalité non en termes d'adhésifs et d'abrasifs mais comme la recherche perpétuelle d'innovations susceptibles de résoudre des problèmes jusque-là sans réponse..

J. Collins / J. Perras

Finance

Faites-moi de la bonne politique, et je vous ferai de bonnes finances

J.-D. Louis

La victoire ira à celui qui possédera le dernier écu *Hervé Coutau-Bégarie*

Un État qui veut avoir du crédit doit tout payer, même ses bêtises

J.-D. Louis

Flagornerie

Lyautey appelait ses lieutenants, muets et flatteurs, les Beni-Oui-Oui. *A. Maurois*

Flux d'informations

Toute entreprise doit générer deux flux d'informations. Celle destinées à son environnement et notamment à ses actionnaires et celles destinées à son pilotage économique. *J.-P. Rodier*

Foi

C'est la foi qui donne à l'homme l'élan pour agir. *R. Martin du Gard*

Quand il n'y a plus rien, dans l'homme, qui lui permette de croire fermement en son âme, il ne reste pas le rien. Il reste le vide et sa force de suction. *L. Pauwels*

Ceux qui respectent l'Histoire savent que la foi en une cause est le fondement de la volonté agressive dans une bataille

Marshall

Force

Il n'y a pas de force sans adresse

Napoléon Ier

Dans la vie il n'y a pas de solution. Il y a des forces en marche, il faut les créer et les solutions suivent *A. de St Exupéry*

La faiblesse de la force est de ne croire qu'à la force. *P. Valéry*

Il y a deux manières de combattre, l'une avec les lois, l'autre avec la force. La première est propre aux hommes, l'autre nous est commune avec les bêtes, mais lorsque les lois sont impuissantes, il faut bien recourir à la force ; un prince doit savoir combattre avec ses deux espèces d'armes. *Machiavel*

La principale faiblesse de la force brute ou de la violence est son absolu manque de souplesse. Elle ne peut servir qu'à punir : finalement, c'est un pouvoir de faible qualité. *A. Toffler*

La force est l'accoucheuse des sociétés, mais aussi l'avorteuse *G. Bouthoul*

Force de caractère

Il ne s'agit pas de l'emportement des sentiments, ni d'un tempérament impétueux, ce qui contredirait l'acceptation courante, mais de la faculté de rester maître de soi même au milieu des émotions les plus violentes et des orages de la passion.... La maîtrise de soi au

sens propre provient du tempérament. Il existe une autre émotion qui contrebalance les passions déchaînées chez les natures au tempérament puissant, sans toutefois les anéantir, et c'est grâce à ce contrepoids que la raison peut l'emporter. Ce contrepoids n'est autre que le sentiment de la dignité humaine, ce sublime orgueil, cet ultime désir de l'âme qui veut par-dessus tout agir comme un être doué de l'âme qui veut par-dessus tout agir comme un être doué de raison et de discernement. Un tempérament puissant est celui qui ne perd pas l'équilibre même dans les émotions les plus violentes. *C. von Clausewitz*

Force de volonté

Tant qu'une unité pleine de courage combat avec cœur et entrain, il n'y a pas vraiment de raison de faire preuve d'une grande force de volonté ; mais quand la situation devient grave, ce qui ne manque pas, quand il faut combattre hors du commun, rien ne va plus de soi, ce n'est plus une machine bien huilée qui est là, c'est la machine elle-même qui commence à opposer une résistance : c'est en surmontant cette résistance que le chef fait montre d'une grande force de volonté.

C. von Clausewitz

Formation

Personne n'a jamais fait faillite parce qu'il dépensait trop en formation.

Tom Peters

L'on ne devient grand capitaine qu'avec la passion de l'étude, et une longue expérience. Cet adage si rebattu de nos jours, que l'on naît général et qu'on n'a pas besoin d'étude pour le devenir, est une des nombreuses erreurs de notre siècle, un de ces lieux communs qu'emploient la présomption et la nonchalance, pour se dispenser des efforts pénibles qui mènent à la perfection.

Archiduc Charles

Les qualités du général résultent de la compréhension, d'un dur travail, d'un esprit toujours à l'œuvre et concentré. Si cela m'était venu facilement, je n'aurais pas si bien réussi. *T.E. Lawrence*

L'homme est fondamentalement bon. Plus on l'instruit, plus il est compétent et digne de confiance. Plus l'instruction et l'entraînement rendent le personnel formé, plus ce personnel est capable lui-même de former les autres. *K. Ishikawa*

Les écoles de management commenceront à former sérieusement des managers lorsqu'elles accorderont la même place à l'enseignement pratique qu'à l'enseignement théorique. *J. Kotter*

Une bravoure qui n'est pas dirigée par la conduite est souvent plus nuisible qu'utile et la valeur ne dispense point du devoir de s'instruire *Comte de Schaumbourg-Lippe*

Afin de former des leaders positifs et prospères, il faut chercher de l'or en eux, pas de la poussière. *J. Maxwell*

Il ne faut jamais demander à un employé d'accomplir une tâche pour laquelle il n'a pas été formé au préalable. *D. Rogers*

Former les managers, c'est surtout leur donner les moyens de traiter l'information qui leur parvient, de repérer les indicateurs importants, de comparer ces informations avec d'autres qui sont parfois issues d'univers distincts. Et cette formation ne peut être réduite à un stage de trois jours car c'est vraiment de formation intellectuelle qu'il s'agit. *S. Bellier-Michel*

Il est difficile pour un directeur général d'être initié à de nouvelles méthodes de commandement par des personnes situées au-dessous de lui dans la hiérarchie *S. Shiba*

La crise du leadership est en réalité une crise du développement du leadership. Deux caractéristiques principales de la formation du développement des dirigeants sont à l'origine de cette crise. Tout d'abord, les méthodes de formation traditionnelles n'ont pas suivi le rythme des incroyables changements de notre environnement ; deuxièmement, l'expérience sur le terrain et le développement ne produisent pas les aptitudes à la direction dont les entreprises ont besoin. *J. Bolt*

Une des façons pour une entreprise de créer des leaders est de donner à ses jeunes salariés l'occasion d'éprouver leurs talents *J. Kotter*

Exercer l'imagination, le jugement, la décision, non point dans un certain sens mais en eux-mêmes et sans autre but que de les rendre forts et libres, telle sera la philosophie de la formation des chefs *De Gaulle*

Si les managers exceptionnels sont si rares, c'est en partie parce que la formation universitaire et professionnelle des cadres s'attache trop à la compétence technique et pas assez au caractère. *T. Teal*

Ce que le gestionnaire cherchera dorénavant, c'est la capacité d'agir, de réagir et de répondre de façon originale à des situations imprévues. *L. Courville*

Si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance. *Derek Bok*

Les cadres sont actuellement mal formés pour affronter ce nouvel environnement. L'enseignement traditionnel continue à leur apprendre à réfléchir, planifier, organiser plutôt qu'à agir. Face à un problème, on recule et on réfléchit. ...Aujourd'hui, dans un univers en mutation permanente, il faut savoir sauter dans le train au moment où il passe. Autrement dit, il faut toujours être prêt à changer sa façon de faire, à modifier ses prévisions. *L. Courville*

Le courage d'un soldat est rehaussé par sa connaissance de son métier, et il n'attend qu'une occasion pour exécuter ce qu'il est convaincu de posséder parfaitement grâce à l'enseignement qu'il a reçu *Végèce*

Le plus grand leader est prêt à former ses collaborateurs même si ces derniers peuvent éventuellement surpasser tant ses connaissances que ses capacités *F. Manske fils*

La gestion semblait pouvoir se formuler en préceptes universels : nous l'avons donc promue au statut de science. Mais, c'était une erreur. En effet, les recettes enseignées dans les écoles de gestion ne fonctionnent que dans l'environnement bien spécifique du XXe siècle.

L. Courville

L'essentiel de ce qui importe dans l'activité de management ne s'acquiert pas en stage... L'expérience sur le terrain, avec sa part irréductible d'échec, est incontournable et aucune méthode ne peut s'y substituer.

J.-P. Le Goff

Formation sur le tas

On croit souvent que 80% du développement d'un cadre de direction typique correspond à ce qu'il a appris sur le tas. Hélas, l'expérience prouve que l'apprentissage sur le terrain favorise davantage lui aussi, l'acquisition des compétences de management qu'elle ne développe l'aptitude à diriger. En règle général, c'est au gré du hasard et en payant de leur personne que nos managers apprennent cet art, sans avoir beaucoup l'occasion de s'y initier sur le terrain.

J. Bolt

Forme

La forme, c'est le fond qui remonte à la surface.

Victor Hugo

Formulaire

Du berceau jusqu'à la bière,
Le Suisse écrit des formulaires

G. de Reynold

Forteresse

Les forteresses sont les tombes des armées

Maxime militaire

Fortification

Lettre d'Amilcar à son fils Hannibal
Nous tirons profit de nos déserts, rochers et lacs salés sensés protéger, tantôt notre front, tantôt nos flancs. Même le terrain, pourtant, n'est qu'un facteur dont la valeur dépend des autres. Augmenter cette valeur propre par des fortifications augmente en même temps le risque de se laisser aller à imaginer que l'on pourrait s'épargner d'autres efforts : par exemple, en renonçant à la conduite et en restant prostrés dans nos chers trous ou en sous-

estimant le moral des troupes avec la consolation douteuse » quand il s'agira d'agir, il n'y aura qu'à... »

J. von Orelli

Fortifier

Tout ce qui ne me tue pas me fortifie

Nietzsche

Foudroyance

Le principe de foudroyance complète la dissociation de la signature temporelle de l'Autre en s'attaquant à ses rythmes... La foudroyance n'a pas pour objet la destruction de tout, ce qui est sans intérêt dans quelque « conflit » que ce soit, mais seulement de briser les rythmes de l'Autre dans ses diverses activités, de façon à l'empêcher de se reprendre et à la tenir en retard permanent sur l'action et son développement. Ce que l'on cherche c'est à casser la cohésion, la mobilité, la gestion des ressources humaines, matérielles et désormais immatérielles, en choisissant les points les plus importants et les plus sensibles pour cette rythmique globale de l'Autre, points qui ne sont pas nécessairement les plus forts. Si le principe d'incertitude vise à la paralysie le principe de foudroyance cherche à créer la désorganisation d'autant plus intense que sera effectuée brutalement l'action de destruction.

G. Labouérie

Fournisseur

Le respect du contrat est le minimum qu'on puisse attendre de son fournisseur

P. Détrie

Frais

Une entreprise industrielle a calculé qu'environ 21% de ses frais de personnel servaient à corriger des erreurs commises dans la production.

D. Rogers

Franchise

La franchise ne consiste pas à dire tout ce que l'on pense mais à penser tout ce que l'on dit.

Hyppolite

Friction

La friction est le seul concept qui corresponde en gros à la différence entre la guerre réelle et la guerre sur le papier.

C. von Clausewitz

Frontière

Mes frontières sont les côtes des autres pays

Slogan britannique

Fuir

Se retirer n'est pas fuir *Cervantes*

Il ne suffit pas de fuir, il faut fuir dans le bon sens *C.-F. Ramuz*

La fuite commence par la queue
A. du Picq

Futur

On reconnaît un discours de Jaurès parce que tous les verbes sont au futur.
G. Clemenceau

Le futur du passé est dans le futur, le futur du présent est dans le passé, le
J. McHale

Génération montante

Les générations montantes sont imaginatives et créatives ; elles recèlent d'infinis potentiels de diversité qui ne demandent qu'à être exploités. "
H. Sérieyx

Généraux

J'en ai assez de toutes ces divas. Dites-leur que, si elles ne cessent pas de se chamailler comme des enfants, je demanderai au Premier Ministre de trouver un autre commandant en chef
Gén Eisenhower

J'aimerais que pendant un moment nous oublions un peu nos susceptibilités personnelles
Gén E. Hughes

Génie

Le génie: 1 % d'inspiration et 99 % de transpiration.*
Edison

Les généraux en chef sont guidés par leur propre expérience ou par leur génie. Apprend-on dans la grammaire à composer un chant de l'Iliade, une tragédie de Corneille ?
Napoléon

Pour être exercé avec virtuosité, toute activité donnée suppose des dispositions d'esprit et de cœur particulières. Quand celles-ci atteignent à l'excellence et se signalent par des actes hors du commun, on donne à l'esprit qui les possède le nom de génie
C. von Clausewitz

Ce que l'on nomme le génie n'est pas une forme supérieure de l'intelligence, mais le don de créer dans ses plus hautes manifestations. L'intelligence ne peut, en

effet, qu'acquérir et le génie est une dépense
G. Grasset

Gestion

Il y a trois grands types de situation dans la gestion, le commandement ou l'animation d'une unité de travail :

- la crise 15% du temps
- le rythme de croisière 70% du temps
- l'invention, le changement 15% du temps
I. Orgozo

Gouvernement

Comment voulez-vous gouverner un pays qui a 246 variétés de fromage ?
C. de Gaulle

Celui qui est capable de gouverner une ferme est capable de gouverner les Indes.
Disraéli

Un des empires les plus solides au monde a été gouverné pendant des siècles par des entrailles de poulet
M. Serres

Gouverner, c'est prévoir
M. Thiers

Gouverner, ce sera d'abord pratiquer l'art du gouvernail, c'est-à-dire moins de diriger que de se diriger dans un ensemble de contraintes et d'effets indirects.
A. Minc

L'intérêt obsessionnel des entreprises anglaises et américaines pour les chiffres et les données diverses est un point faible considérable. Les plans stratégiques sont souvent des documents monstrueux qui se targuent d'être scientifiques en étant surchargés de données quantitatives. Le nombre de détenteurs de MBA parmi les dirigeants tend à accréditer l'idée que le management est une discipline scientifique qui peut être apprise en cours plutôt que par l'expérience. Et pourtant, la gestion n'apporte pas clairement de valeur ajoutée au consommateur final, elle n'est pas productive et elle est tournée vers l'interne. L'administratif est une activité qui se nourrit d'elle-même, croît sans fin et pompe souvent un temps et des ressources considérables qui pourraient être mieux employées à des activités plus productives et à plus forte valeur ajoutée.

N. Glass

Grade

On a généralement le courage de son grade
M. Garçon

Grilles

Les grilles font toujours des prisonniers que ce soit dans les prisons ou dans les idées
H. Laborit

Les verrous et les grilles ne font pas la vertu des femmes ni des filles
Molière

Groupe

Il faut entraîner les équipes à jouer les 3 C : collectif, collégial et convivial.
R. Van Den Bulke

Mieux vaut être deux que seul car ainsi le travail donne bon profit. En cas de chute, l'un relève l'autre ; mais qu'en est-il de celui qui tombe sans personne pour le relever ?... Là où un homme seul est renversé, deux résistent, et le fil triple ne rompt pas facilement
Ecclésiaste IV/9

Ce sont les petits groupes qui gagnent. Non pas l'entreprise, mais les dizaines ou les centaines d'unités qui la constituent, les équipes de personnes qui travaillent en commun pour résoudre un problème ou fabriquer un produit.
D. Rogers

Le groupe est un système organisé composé d'individus qui partagent des normes, des besoins et des buts, et qui interagissent de manière à influencer mutuellement leurs attitudes et leurs comportements.
Ch. Larocque

La cohésion entre les membres d'un groupe est d'autant plus grande que le groupe réussit à atteindre ses buts, qu'il est menacé de l'extérieur, qu'il est en compétition avec d'autres groupes ou qu'il fonctionne selon une structure de récompense coopérative plutôt que compétitive. Dans les groupes de travail, la cohésion fortifie le moral et rehausse l'estime de soi tout en améliorant le rendement.
A. Korman

Guerre

La guerre est une science expérimentale, à laquelle manque l'expérience
H. Poincaré

La guerre fait aussi partie du domaine de la compétition dans les affaires, celui des conflits d'intérêts humains
Clausewitz

Vous ne pouvez éviter la guerre si l'autre la veut à tout prix
Napoléon Ier

Nous pouvons conclure de là qu'il faut faire aux méchants guerre continuelle. La paix est fort bonne en soi, j'en conviens, mais de quoi sert-elle avec un ennemi sans foi ?
J. de la Fontaine

Si tu veux la paix, connais la guerre
G. Bouthoul

Qui sait la guerre, sait le tout du genre humain
P.J. Proudhon

La guerre n'est pas un exercice de la volonté appliqué à une matière inerte, mais à un objet qui vit et réagit. Il est frappant de voir combien les schémas idéologiques des arts et des sciences sont peu faits pour cette activité.
Clausewitz

Peut-être la guerre ne vous intéresse-t-elle pas, mais la guerre s'intéresse à vous
Trotsky

Guérilla

L'ennemi avance, nous reculons. L'ennemi campe, nous le harcelons. L'ennemi se fatigue, nous attaquons. L'ennemi recule, nous le poursuivons.
Mao Tsé Tung

Les avantages se trouvent presque toujours du côté de la guérilla dans la mesure où cette dernière n'est liée par aucune règle
A.P. Wavell

Guérir

Le propre des sociétés malades est de ne point se laisser guérir
N. Djurava

Guerre commerciale

La guerre commerciale n'est pas une activité réservée au parfait gentleman. Certaines entreprises mènent leur combat comme s'il s'agissait d'une guerre totale. Il existe d'ailleurs des lois anti-trust destinées à restreindre ces stratégies guerrières d'annihilation visant à balayer le concurrent. Toutefois, on trouve des branches d'industries dans lesquelles, même si elle n'a pas pour but de tuer véritablement l'adversaire, la lutte revêt la même férocité et la même idée de

« grande bataille » que chacun des combats menés par Alexandre le Grand ou Napoléon.
D. Rogers

Guerre (ses dimensions)

La guerre comporte aujourd'hui quatre dimensions :

- une dimension réelle mais fortement imaginaire et symbolique : le terrorisme ;
- une dimension purement imaginaire : la représentation intolérable de la guerre des autres ;
- une dimension imaginaire et potentiellement réelle : l'existence suspendue de capacités plus ou moins effroyables dont nous pourrions devenir les cibles-victimes.
- Des opérations extérieures , mélange ambigu entre la guerre des autres et nos guerres (peacekeeping, peacemaking) Guerre pour la paix, guerre au nom de la paix ? Ingérence?

F. Géré

Gymnastique

L'exercice est au corps ce que la lecture est à l'esprit

R. Steele

Mon esprit ne va pas, si les jambes ne l'agitent

Montaigne

Habilité

Le désir de paraître habile empêche souvent de le devenir *La Rochefoucauld*

Habitude

Les chaînes de l'habitude sont en générale trop peu solides pour être senties, jusqu'à ce qu'elles deviennent trop fortes pour être brisées.

S. Johnson

L'habitude ne remplace pas le bien, mais le bien ne peut guère se passer d'habitudes

A. Vinet

L'habitude est une somnolence, ou tout au moins un affaiblissement de la conscience du temps

T. Mann

La variété est la source de tous nos plaisirs, et le plaisir cesse de l'être quand il devient habitude

E. de Parry

Il est important de distinguer l'habitude qui est au service de l'action et celle qui au contraire y résiste.

A. Gide

Manière d'être acquise. On insiste souvent sur le caractère passif de l'habitude , qui résulte simplement de la répétition de certains actes devenant peu à peu inconscients et mécaniques. En fait, il faut une coopération de l'individu : on ne s'habitue jamais complètement à une chose désagréable ; en revanche, on s'habitue en une ou deux fois à une chose agréable. Les effets de l'habitude sont positifs : elle crée en nous l'automatisme des actes, c'est-à-dire une disposition à faire un travail déterminé avec moins d'effort et plus de réussite.

D. Julia

La seule habitude qu'on doit laisser prendre à un enfant est celle de n'en contracter aucune

J.-J. Rousseau

La pire tyrannie est celle de l'habitude

Publius Syrus

Ce n'est pas dans la nouveauté, c'est dans l'habitude que nous trouvons les plus grands plaisirs.

R. Radiguet

Des habitudes tant qu'il te plaira, mais non pas une habitude

Goethe

Harcèlement moral

Certains comportements n'ont pas pour objet explicite la déstabilisation ou l'éviction d'une personne mais font partie d'une sorte de philosophie du management dans la laquelle la souffrance de l'autre n'a pas à entrer en ligne de compte ou fait partie du prix à payer en contrepartie de la chance d'avoir un emploi. Le but reste ici de produire de la performance à tout prix.

M. Monroy

Il s'agit également d'une stratégie d'éviction délibérée et les comportements visent à décourager, à déstabiliser et à désespérer l'individu cible pour obtenir son départ à moindre frais si le dossier est trop léger.

M. Monroy

Le harcèlement est la modalité la plus banale. Il repose sur la répétition incessante de sollicitations : ordres et contordres, notes, mises en garde, avertissements, reproches, menaces, injonctions pressantes, etc. Cette répétition use les caractères les mieux trempés. C'est une méthode classique que

la multiplication des notes et avertissements. Elle offre le double avantage d'user l'individu cible, mais aussi de constituer un dossier imparable pour une éventuelle plainte aux prud'hommes.

M. Monroy

Les situations où l'on provoque la révolte, la colère, le passage à l'acte irréfléchi, la démission impulsive sont monnaies courantes. Il suffit, par un acte apparemment anodin mais qui s'ajoute à une somme de frustrations, de provoquer une réaction disproportionnée qui mettra la victime dans son tort.

M. Monroy

Hardiesse

La hardiesse se raréfie donc d'autant que l'on s'élève dans le grade ; car à tous les niveaux de la hiérarchie, même si les lumières et l'intelligence ne sont pas forcément proportionnées aux grades, les forces, les circonstances et leurs rapports s'imposent aux officiers avec une telle force que leur poids augmente à mesure que diminue l'intelligence qu'ils en ont.

C. von Clausewitz

Hasard

Le hasard gouverne un peu plus de la moitié de nos actions, et nous dirigeons le reste

Machiavel

Le hasard ne favorise que les esprits préparés

Pasteur

Dans tout ce qu'on entreprend, il faut donner les deux tiers à la raison et l'autre tiers au hasard. Augmentez la première fraction, vous serez pusillanime : augmentez la seconde, vous serez téméraire.

Napoléon

Le hasard demeure toujours un mystère pour les esprit médiocres et devient une réalité pour les hommes supérieurs

Napoléon

La guerre est le domaine du hasard. Nulle autre sphère d'activité humaine n'est contrainte de laisser une marge de manœuvre si vaste à cet intrus. Car aucune n'est en contact si constant et si omniprésent avec lui. Il multiplie l'incertitude de toutes les situations et interfère avec le cours des événements. Toute information, toute supputation sont

sujettes à caution à cause de l'immixtion constante du hasard ; le responsable se trouve toujours placé devant des situations différentes de celles qu'il escomptait ; cela ne manque pas de rejaillir sur ses plans, ou du moins sur leurs prémisses.

C. von Clausewitz

Pour sortir victorieux de cette lutte permanente avec l'imprévu, deux qualités sont indispensables : d'abord un intellect qui, plongé dans une extrême obscurité, peut compter sur les rais de la lumière intérieure, qui le guidera vers la vérité, et ensuite le courage de se fier à cette faible lumière. Le premier est littéralement ce que l'expression française de coup d'œil signifie, et l'autre, c'est l'esprit de décision.

C. von Clausewitz

Sa Majesté le Hasard fait les trois quarts de la besogne

Frédéric II

Aucune activité humaine ne dépend si complètement et si universellement du hasard que la guerre. L'accidentel et la chance jouent donc, avec le hasard, un grand rôle dans la guerre... la guerre est l'activité humaine qui ressemble le plus à un jeu de cartes. IL reste toujours une marge pour l'accidentel, aussi bien dans les plus grandes choses que dans les petites.

Clausewitz

Le hasard demeure un mystère pour les esprits médiocres et devient une réalité pour les hommes supérieurs... ON est toujours forcé de donner quelque chose au hasard

Napoléon Ier

Le hasard, voyez-vous, ne sert que les hommes forts et c'est ce qui indigné les sots

E. Gaboriau

Dans le football, la stratégie consiste à utiliser les balles que donne involontairement l'équipe adverse. La construction du feu se fait dans la déconstruction du jeu adverse

E. Morin

Hâte

La hâte est mère de l'échec

Hérodote

Hâtez-vous lentement

César Auguste

Qui trop se hâte s'empêche

Proverbe français

Héros

Il n'y a point de héros pour son valet de chambre
Proverbe

Homme qu'une volonté de dépassement élève au-dessus de l'homme.
D. Julia

Hiérarchie

La hiérarchie, c'est comme les étagères; plus c'est haut, moins ça sert
Inconnu

Dans une société de service, la qualité passe principalement par les hommes. Ce sont les ambassadeurs de l'entreprise. L'exemplarité de la hiérarchie en est d'autant plus importante.
P. Détrie

Je ne me sens pas capable de commander à plus de cinq subordonnés immédiats
Napoléon

Plus l'entreprise est hiérarchiquement organisée, plus long est son temps de réponse, plus faible est son énergie quelle que soit l'impulsion initiale, car elle se perd à chaque échelon, et il est épuisant pour le « Patron » de relancer sans cesse l'énergie collective.
G. Labouérie

Une organisation efficace ne nécessite pas plus de 7 degrés hiérarchiques... Une étude réalisée en 1985 montre que les entreprises les plus compétitives ont effectivement 7 grades, moyenne qui, pour les firmes médiocres, passe à 11,1. Aujourd'hui la tendance oscille en faveur d'une diminution supplémentaire de cette hiérarchie et les nouveaux programmes réducteurs prévoient désormais un idéal de 5 grades seulement. Ainsi, si Fort possède 17 catégories de personnel, Toyota n'en a que cinq. Dana Corporation, est parvenue à multiplier ses ventes par quatre au cours d'une période de douze ans durant laquelle elle a réduit sa hiérarchie de 15 à 5 échelons.

D. Rogers

En fait, la hiérarchie semble être utilisée de façon différente entre l'Ouest et l'Est. En Occident, la hiérarchie concerne trop souvent le contrôle. Les responsables pensent qu'ils savent mieux que les autres. Les stratégies et les instructions sont parachutées d'en haut. La hiérarchie sépare les fonctions les unes des autres et rend le travail transversal difficile car chaque fonction poursuit ses objectifs locaux sous optimisés. Et il n'y a que peu de circuits où l'information qui pourraient remettre en cause la pensée orthodoxe puisse circuler pour remonter vers le haut de la structure. En Orient, la hiérarchie vise davantage à intégrer l'information de sorte que les bonnes décisions soient prises. Chaque niveau accepte que le niveau inférieur ait des opinions et des expériences intéressantes à faire valoir. Les responsables considèrent que leur rôle est de rassembler toute une gamme d'informations en provenance de différentes fonctions et d'aider leurs subalternes à les interpréter correctement. En Occident, les hiérarchies ont tendance à contrôler alors qu'en Orient, elles sont davantage tendues vers la coordination.

Hampden-Turner et Trompenaars