

**Document remis par le Colonel
Pierre Altermath**

Citations de D à O

Distance hiérarchique

Le raccourcissement de la distance hiérarchique est généralement considéré comme une des indications révélatrices d'un management efficace : l'information circule plus rapidement et plus sûrement – il devient possible de pratiquer une concertation ascendante ou descendante -, la délégation de compétences peut être exercée plus simplement. *I. Orgogozo*

La distance hiérarchique est l'autre versant de l'accessibilité : on la définit comme la crainte d'exprimer son désaccord auprès de son chef. *P. Ohana*

Histoire

La mémoire du passé permet aussi de mieux discerner les opportunités qui se présentent *W. Plamondon*

Le vainqueur fait écrire l'Histoire *F. Géré*

La comparaison d'expériences historiques aussi nombreuses et aussi variées que possible doit permettre de dégager des lois, des constantes ou au moins des régularités. Ces lois, constantes ou régularités vont devenir des principes à valeur permanente et qui fondent tout l'art de la guerre. *H. Couteau-Bégarie*

L'histoire est le champ d'expérience qui remplace le laboratoire. *H. Couteau-Bégarie*

Quand l'histoire serait inutile aux autres hommes, il faudrait la faire lire aux princes ; il n'y a pas de meilleur moyen de leur découvrir ce que peuvent les passions et les intérêts, les temps et les conjonctures, les bons et les mauvais conseils. *Bossuet*

La tactique, les évolutions, la science de l'ingénieur et le l'artilleur peuvent s'apprendre dans des traités à peu près comme la géométrie, mais la connaissance des hautes parties de la guerre ne s'acquiert que par l'expérience et par l'étude de l'histoire des guerres et des batailles des grands capitaines. *Napoléon*

Les phénomènes sont de nature si complexe, avec leurs éléments, matériels, intellectuels, et moraux qu'on s'en forme

difficilement une idée exacte...Seule l'histoire apporte des conclusions fermes, que rien ne peut remplacer. Ainsi pour une esquisse de la science militaire, aurons-nous recours à la méthode historique.

Général Colin

L'étude du passé, seule, peut nous donner le sentiment du praticable

A. du Picq

Que mon fils lise, médite souvent l'histoire ; c'est la seule véritable philosophie. Qu'il lise et médite les guerres des grands capitaines c'est le seul moyen d'apprendre la guerre. *Napoléon*

L'histoire est un clou auquel on pend n'importe quoi *A. Dumas*

Sur l'histoire, il faut faire des observations, elles sont bonnes ; mais point de raisonnements, car ils sont vains.

Napoléon

Trois au quatre de ces faits qu'on est allé chercher dans les pays et les temps les plus lointains qui qui appartiennent aux situations les plus dissemblables détournent et égarent le jugement sans démontrer quoi que ce soit. *Clausewitz*

Si l'histoire ne se répète pas, les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et, par conséquent, prévisible. Ainsi, il y a dans le passé des leçons oubliées, riches d'enseignements pour l'avenir. *M. Godet*

L'histoire, clef pour hier, leçon pour aujourd'hui *G. Dumézil*

L'histoire n'est jamais définitive, mais toujours en reconstruction : le fait est un, mais sa lecture est multiple. Tout dépend de la grille d'interprétation. *M. Godet*

On a le droit de ne pas aimer l'Histoire, mais on ne peut en aucun cas lui échapper *P. Miquel*

L'histoire est toujours écrite du point de vue des vainqueurs *F. Nietzsche*

L'histoire est une allée de cercueils : dans chacun de ces cercueils se dessèche le cadavre d'une nation qui est morte pour avoir été infidèle à soi-même et à sa destinée.
G. de Reynold

Une nation, une jeunesse ne peut porter éternellement le poids des sacrifices, des défaites, des abandons et des souffrances inutiles des générations du passé. Mais pour exorciser, il faut expliquer, et non pas oublier. C'est à cela que sert l'histoire.
P. Miquel

Hommes

Il n'est rien que celui qui s'est trouvé lui-même puisse perdre en ce monde. Et celui qui a compris l'homme qui est en lui comprendra tous les hommes
S. Zweig

Toute force nouvelle vient éternellement de l'homme, jamais du groupe
J.-F. Prévost

Les Hommes font la différence
Institut de l'entreprise (1988)

L'homme est un loup pour l'homme
Hobbes

Ce sont les hommes et non les pierres qui font le rempart de la Cité
Platon

L'homme est grand en ce qu'il se connaît misérable
Pascal

L'homme est condamné à être libre
Sartre

Une entreprise, ce sont des hommes, encore des hommes, toujours des hommes
M. Schueller

L'homme est le résultat d'un processus permanent de construction. Le test qui fige ce processus est obsolète par nature.
P. Van den Bulke – I. Monème

On pourrait classer les hommes de l'entreprise en quatre catégories :

- les leaders qui voient les problèmes : ils sont 3%
- les managers, qui vont résoudre les problèmes : ils sont 10%
- le personnel qui applique les consignes des managers : ils sont 60%
- les autres, qui sont la cause des problèmes : ils seraient 27%. *P. Ohana*

Homme d'action

Si vous voulez plaire à un homme d'action, ne lui parlez pas de ce qu'il a fait, mais de ce qu'il peut faire
B. Grasset

Un homme d'action ne s'arrête pas à déplorer ce qui vient contrarier son action : il l'accepte comme une nouvelle donnée du problème qu'il doit résoudre
B. Grasset

L'homme d'action ne s'intéresse qu'à ce qui peut être changé
B. Grasset

L'homme d'action ne peut s'attarder longtemps à projeter. Ce que l'on prend chez lui pour de l'impatience n'est souvent que le besoin de rencontrer plus vite le réel
B. Grasset

L'homme d'action sait découvrir sous la question qui lui est posée, la question qui se pose
B. Grasset

Humeur

On ne trouve de l'humeur que chez les autres
J. Sanial Dubay

L'expérience fait voir aussi que les tempêtes de l'humeur sont bonnes aux courtisans comme le fouet aux chiens
Alain

Humilité

L'humilité est l'antichambre du progrès !
P. Détrie

Humour

L'humour, pudeur quotidienne, c'est la propreté morale de l'esprit
J. Renard

Un gramme d'humour suffit à dissoudre une tonne d'idées reçues
G. Elgozy

L'humour est un excellent lubrifiant. Si les mécanismes relationnels de l'entreprise se grippent souvent, c'est parce qu'ils tournent à sec. Le sérieux est sec
M. Fustier

Il est aussi ardu de faire boire un âne qui n'a pas soif que de faire rire un homme qui se dit ou se croit sérieux
G. Elgozy

Hypocrisie

Les masques à la longue collent à la peau. L'hypocrisie finit par être de bonne foi.
E. et J. de Goncourt

Idéalisme

Combattre maladroitement pour une juste cause vaut mieux que d'être le redoutable soldat de l'injustice.

Raimont VI

Idée

Une idée devient une force lorsqu'elle s'empare des masses.

K. Marx

L'idée est peu : la volonté est tout. L'idée accomplit 1 centième de la tâche ; mais c'est l'habitude qui se charge des 99 autres.

A. Detoeuf

J'ai assez d'idées pour qu'on puisse me voler sans me nuire.

A. Malraux

De même qu'une cause n'a pas besoin d'être juste pour qu'on meurt pour elle, de même une idée fautive peut agir durablement sur les esprits

J. Dutourd

Rien n'est plus dangereux qu'une idée, quand on en a qu'une

Alain

Ce sont les idées qui mènent le monde.

E. Renan

Toutes les idées séduisantes ne sont pas justes et toutes les idées justes ne sont pas séduisantes.

P. Valéry

Je hais vos idées, mais je me ferai tuer pour que vous ayez le droit de les exprimer.

Voltaire

C'est une erreur de croire que le matériel est l'antithèse de l'idée. Au contraire, plus l'investissement matériel est grand, plus l'investissement intellectuel doit suivre.

H. Coutau-Bégarie

Il suivait son idée. C'était une idée fixe, et il était surpris de ne pas avancer.

J. Prévert

J'ai assez d'idées pour qu'on puisse me voler sans me nuire.

A. Malraux

On ne tire pas des coups de fusil aux idées

Rivarol

Les gens intelligents ont des idées et les idées créent toujours des complications

S. Maugham

On résiste à l'invasion des armées, on ne résiste pas à l'invasion des idées

V. Hugo

Chaque idée est une bonne idée jusqu'à ce que vous en trouviez une meilleure

J. Maxwell

L'argent n'a pas d'idée, seules les idées font de l'argent

Seguela

Les corps périssent mais les idées bondissent par-dessus les siècles

Platon

On s'est toujours moqué des pédants ridicules partisans de commencer la formation des futurs généraux par l'apprentissage des détails les plus menus. Il n'est pas difficile de prouver que ces connaissances seraient plutôt un dommageable fardeau : l'esprit humain est formé par les connaissances et les idées qu'on lui inculque. Les grandes idées le grandissent, les petites le rapetissent, sauf au cas où il les rejettent entièrement.

C. von Clausewitz

Idée fixe

Rien de grand ne se fait sans l'idée fixe, ce clou à transpercer l'invisible

M. de Chazal

Il suivait son idée. C'était une idée fixe et il était surpris de ne pas avancer

J. Prévert

Idéologie

Les idéologies séduisent les esprits simples ou mal instruits, à la fois par leur nouveauté, leur générosité et leur logique. Elles se présentent, en effet, sous la forme de grands mots sonores et vides, sonores parce que vides, qui font toujours de l'effet sur ceux qui les entendent ou qui les lisent. De même que la démagogie est la perversion de la démocratie, l'idéologie est la perversion de la philosophie. Toute idéologie séduit par ses promesses et déçoit par la réalité.

G. de Reynold

L'idéologie est le ciment qui préserve l'unité de l'organisation dans le temps.

J. Collins/J.Porras

L'idéologie fondamentale se découvre par introspection. Elle doit être authentique. On ne peut la falsifier

J. Collins / J. Parras

Il ne faut pas confondre le concept d'idéologie fondamentale – ce qui résume ce à quoi l'on tient et pourquoi l'entreprise existe – avec celui, stratégique, de cœur de compétence – qui définit les capacités de l'entreprise, ce en quoi elle excelle.

J. Collins / J. Parras

Idiot

Un idiot pauvre est un idiot, mais un idiot riche est un riche.

Paul Laffite

Illusion

La vie est faite d'illusions. Parmi ces illusions certaines réussissent. Ce sont elles qui constituent la réalité

J. Audibert

Information

Quand les possibilités d'information augmentent, les possibilités de communication diminuent

R. Debray

Ignorance

Qui ne sait rien. De rien ne doute

P. Gringore

Intelligence

Je donne le nom de Peste à la corruption de l'intelligence, bien plus sûrement qu'à l'infection de l'air qui nous entoure

Marc Aurèle

Image

La spirale du mécontentement incite à élargir le champ et l'intensité de la vigilance. Un bouche à oreille négatif, même non médiatisé, attaque le cœur d'une entreprise : son image.

P. Détrie

Qui n'éprouva à de certains moments, le besoin d'que d'autres lui renvoient la meilleure image de lui-même ?

B. Grasset

Imaginaire

Le vrai combat de l'avenir sera basé sur l'imaginaire, l'impalpable, qui consolide la vie économique des nations

B. Esambert

Imagination

C'est l'imagination qui perd les batailles

J. De Maistre

Plus une bataille est dure, plus c'est l'imagination qui fait la différence

R. Watermann

L'imagination est plus importante que le savoir

A. Einstein

L'imagination se nourrit d'images. Il faut dessiner !

P. Détrie

Quand on n'a pas d'imagination, mourir c'est peu de choses, quand on en a, mourir c'est trop...

L.-F. Céline

Avec l'Armée qui hiérarchise, l'Église qui culpabilise, Newton qui mécanise, Colbert qui centralise, les Jacobins qui uniformisent, Napoléon qui organise, Weber qui bureaucratise et Taylor qui parcellise, il ne reste plus beaucoup de place pour des groupes et des hommes debout, autonomes, créatifs et maîtres de leur conduite.

H. Sérieyx

Imitation

L'imitation va toujours du supérieur à l'inférieur

Tarde

Implication

Toute personne peut contribuer à l'amélioration de son travail, à la condition d'y être associée.

P. Détrie

L'action militaire est trop complexe pour s'accommoder de la solitude. Elle exige des uns un respect affectueux, de l'autre une estime amicale.

A. Maurois

Nous faisons des efforts considérables pour libérer l'énergie incroyable de l'atome... Si nous ne consentons pas les mêmes efforts, les mêmes sommes d'argent, pour libérer le potentiel qui sommeille dans chaque individu, l'énorme divergence entre nos ressources en énergie physique et nos ressources en énergie humaine va nous condamner à une destruction méritée et universelle

A. Bergmann/B. Uwamungu

L'encadrement est tellement persuadé que le silence des exécutants fait partie de l'ordre des choses, qu'il se sent obligé de parler sans cesse

I. Orgogozo

Privé de choix, la seule liberté qui reste à l'individu est celle de dire non.

A. Camus

Plus vous prenez à cœur votre rôle de chef d'entreprise, plus vous risquez de douter de vous-même et d'être tenté de modifier vos projets.

D. Rogers

Un jeune cadre IBM prit un jour un risque qui se révéla excessif et fit perdre dix millions de dollars à la compagnie, le président d'IBM le convoqua dans son bureau. « Je suppose que vous allez me demander ma démission », dit le jeune homme. « Vous plaisantez ? » répondit le président, « Nous venons de dépenser dix millions de dollars pour votre formation ! »

D. Rogers

Changer les organisations ne suffit plus. C'est la guerre, et on ne gagne pas la guerre contre ses propres soldats, on la gagne avec eux.

F. Mispelblom

Vos méthodes de management permettent-elles à chacun de participer à l'amélioration de son travail ?

P. Détrie

On peut se demander si le management qui ne cesse d'en appeler à la mobilisation et à la participation de tous n'a pas véhiculé une ambiguïté fondamentale : celle d'une volonté d'implication qui tend à nier les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise, les écarts entre dirigeants et dirigés, et ceux existant parmi le personnel

J.-P. Le Goff

Pourquoi faudrait-il à tout prix que des salariés adhèrent à des orientations et à des choix sur lesquels ils n'ont guère de prise ? Pourquoi faudrait-il à tout prix laisser croire ou faire comme si dans l'entreprise tout le monde était ou devrait être pareillement concerné et responsable ?

J.-P. Le Goff

L'implication des salariés est une ressource pour l'entreprise. La première règle est de ne pas la casser par des communications en contradiction avec les actes. La deuxième règle est d'utiliser trois leviers qui amplifient le lien entre implication et performance. Ces trois leviers sont : le contenu du travail, la participation aux décisions et le succès.

B. Jarrosson

Impossible

A l'impossible, je suis tenu

J. Cocteau

Imprévu

La guerre est le royaume de l'imprévu

B.H. Liddel Hart

Imprimerie

L'imprimerie est l'artillerie de la pensée.

Rivarol

Impuissance

Si les êtres faibles dénigrent leur temps, c'est qu'ils lui font un grief de leur propre impuissance

B. Grasset

Inaction

Être inerte, c'est être battu.

C. de Gaulle

Inattendu

On ne s'avise jamais de tout

Proverbe

Les maux que l'on attend n'arrivent jamais, il arrive pire.

J. Rostand

Incapacité

Avant la fin de l'année 1914, Joffre a relevé de leurs fonctions 2 commandants d'armée sur 7, 9 commandants de corps d'armée sur 21, 35 commandants de division et 90 commandants de brigade.

P. Rocolle

Incertain

Il nous faut penser l'incertain avec le même soin qu'autrefois le probable

A. Minc

Incertitude

Le Suisse supporte mal l'incertain ; il a besoin relativement élevé de certitudes.

1 Bergmann

Plus nous sommes dans l'incertain, plus l'essentiel devient de construire et d'innover dans le concret.

M. Crozier

Dans un environnement aussi dominé par l'incertitude, l'élément central de toute stratégie reste la volonté et la capacité du chef. L'histoire militaire est d'abord l'histoire du commandement.

H. Couteau-Bégarie

L'incertitude est devenue le seul facteur de valeur certaine

Beaufre

En cherchant à éliminer l'incertitude, nous avons recréé le chaos et, rapidement, nous avons constaté que notre vision d'un monde planifiable ne correspondait plus à la réalité

L. Courville

Les trois quart des éléments sur lesquels sont prises les décisions sont obscurcis par le brouillard de la guerre.

Clausewitz

C'est une vérité très certaine que lorsqu'il n'est pas en notre pouvoir de discerner les plus vraies opinions nous devons suivre les plus probables
Descartes

Le brouillard de la guerre commerciale n'est guère moins épais. Environ 65% des facteurs influant sur les résultats des entreprises ne sont pas du tout fondés sur un calcul effectué à tête reposée, mais sur la foi et l'optimisme.
R. Moor

La maîtrise de la complexité, c'est la maîtrise de l'incertitude
A. Solé

Pour détruire le sentiment de sécurité dans lequel l'homme se fortifie, à raison ou à tort, il faut casser ces certitudes pour faire monter l'incertitude C'est sur ce point que se fonde principe d'incertitude.
A. Labouérie

Le principe d'incertitude se propose d'induire le doute, le trouble, les peurs, l'angoisse... dans l'esprit de l'Autre ou des Autres, par l'incertitude à faire peser sur le but, le moment, le lieu, la forme et la force de l'Action, aux fins de diminuer autant que faire se peu la première partie de leur signature temporelle, la Volonté. Ceci doit le (les) conduire à hésiter sur la conjoncture et son évolution, à disperser leurs moyens, à ralentir le rythme de leurs opérations, productions, communications..
G. Labouérie

Incompétence

Tel brille au second rang qui s'efface au premier
Voltaire

Incitation

Les formules qui relient rémunération et performances paraissent objectives mais sont rarement efficaces.
R. Eccles

Inconnu

L'inconnu est le facteur qui gouverne la guerre
F. Foch

Indécision

La peur des chefs qui n'affrontent pas eux-mêmes les obus et les balles, c'est l'indécision
M. Garçot

Un chef indécis tue la confiance et laisse échapper l'occasion ; un chef impatient déclenche la catastrophe. La sérénité et le jugement, unis à l'audace, c'est là une combinaison très rare.
A. Maurois

Indicateur

Sélectionnez vos indicateurs de mesure. Qui trop embrasse rate son train !
P. Détrie

Le fait qu'un programme ait six mois de retard et soit en dépassement sur le budget de 2 millions de dollars n'indique à personne ce qui va mal et ce qu'il reste à faire
A. Meyer

Outil de repérage de l'état d'avancement d'un objectif, confondu souvent, à tort, avec l'objectif lui-même.
P. Ohana

Indice

Ne négligez jamais une apparence extraordinaire, cela peut être une fausse alarme ; cela peut être capital.
Fleming

Indifférence

L'indifférence n'est pas une fatigue de l'âge. C'est la cessation des choix
L. Pauwels

Indignation

Ne pas s'indigner, comprendre
Spinoza

Indiscipline positive

L'indiscipline positive est la tendance des employés à enfreindre les règles non qu'il soient des partisans du moindre effort, mais parce qu'ils se comportent, au contraire, en excellents sujets. Il s'agit là d'indiscipline par excès de zèle et d'énergie. Les entreprises conservatrices s'efforcent souvent de décourager ce type d'initiative.
A. Rogers

Indispensable

Les cimetières sont remplis de gens qui se croyaient indispensables
Proverbe arabe

Individualisme

En Suisse, on est honnête dans son travail, fier de ce que l'on fait individuellement. On s'investit à fond dans son projet, sa tâche, etc ; mais on s'intéresse peu à ce que font les autres ou à l'entreprise dans son entier.
A. Bergmann

Le Suisse a un sens de l'indépendance très développé. Il croit toujours que, ce qui s'applique à d'autres, de s'applique pas forcément à lui. Il réclame le droit à la différence, tout en se faisant un devoir de ne pas vivre sa particularité aux dépens des autres et de se rallier à des projets communs. La Suisse entière se considère comme un Sonderfall et s'attend à ce que ses voisins l'acceptent avec ses particularités. *A. Bergmann*

Indolence

C'est à cause de l'indolence que les déshérités sont à peine moins conservateurs que les possédants ; ils s'accrochent à leurs misères familiales avec presque autant de ténacité que les autres à leurs privilèges. *A. Huxley*

Inefficacité

Il y a beaucoup de cadavres dans nos rangs, mais nous ne savons pas encore quels sont les morts (Dirigeant d'une firme aérospatiale européenne) *P. Strebel*

Inertie

L'inertie seule est coupable *A. du Picq*

Information

Les Suisses s'informent beaucoup et bien, mais il informent moins volontiers.

B. Bergmann

Conception américaine de « l'information dominante » :

Ceci implique un effort concerté pour utiliser l'information comme une arme pour mener une guerre aussi bien dans le cadre des batailles modernes que dans les champs économiques, social ou politique *G. Labouérie*

Recevoir des tonnes de données représente un solide filet de sécurité psychologique. Mais cela vous aide-t-il vraiment ou ne sert-il qu'à vous submerger de détails superflus ? Il se pourrait que nous ayons davantage besoin de meilleures informations plutôt que de plus d'information. *N. Glass*

Conception américaine :

Pour les Etats-Unis, l'objectif central d'une politique étrangère de l'ère de l'information doit être de gagner la bataille des flux de

l'information mondiale, en dominant les ondes tout comme la Grande-Bretagne régnait autrefois sur les mers

G. Labouérie

L'information doit devenir un lien et un produit collectif à distribuer dans toute l'entreprise. Quelle que soit sa taille, et ce jusqu'au client dans le cas de l'économie. Par nature, la communication interne est fédérative de toutes les énergies de l'entreprise et il faut y porter une attention continue. *R. Labouérie*

L'information n'a de sens que par son mouvement. Il lui donne sa valeur ajoutée et s'oppose radicalement à la bureaucratisation. Il est le signe de vitalité de toute organisation, en particulier celles en réseaux qui facilitent ce mouvement

G. Labouérie

La nouvelle représentation que nous nous faisons du monde, l'informatique et l'exploration de l'espace sont en train de remanier profondément notre place dans cet univers. Tout cela a conduit au développement d'une nouvelle matière première – l'information – dont le traitement et la transformation rendent inévitable une évolution très profonde des relations de pouvoir entre les hommes. On peut dire que le servage et la première industrialisation ne représentaient que des formes atténuées de l'esclavage. Le surgissement de l'information comme ressource stratégique signe la mort de ce modèle : on n'a jamais vu des esclaves produire et transformer de l'information.

B. Orgogozo

L'information est souvent bâillonnée par le conformisme du consensus qui pousse à se reconnaître dans l'opinion dominante et à rejeter l'avis minoritaire. Finalement, celui qui voit juste a peu de chances d'être entendu. *M. Godet*

Le gestionnaire d'aujourd'hui se trouvent confrontés à une difficulté nouvelle ; leur problème n'est plus l'insuffisance des informations, mais leur surabondance.

C. Rogers

L'information doit être organisée de telle sorte qu'elle amène l'entreprise à s'interroger sur le bien-fondé de sa stratégie
P. Drucker

Règles d'efficacité des campagnes d'information :

- S'assurer que les besoins induits existent au moins à l'état latent ;
- Identifier précisément l'audience-cible recherchée ;
- Le message doit être construit sur les aspirations et valeurs du public concerné ;
- Le message doit faire espérer des améliorations heureuses plutôt que des conséquences malheureuses évitées ;
- Les objectifs recherchés doivent induire des comportements positifs ;
- Les objectifs doivent être acceptables en terme de changement de comportement ;
- Il est nécessaire de prendre en compte les facteurs économiques et sociaux influençant le résultat ;
- L'emploi de plusieurs médias en même temps améliore de manière significative l'impact de la campagne ;
- Un appui de groupes relais permettra de légitimer la campagne ;
- L'appel à des leaders d'opinion pour s'exprimer sur le thème de la campagne lui redonne un nouveau souffle ;
- La mise en œuvre de techniques de mercatique commerciale et sociale amplifie l'impact de la campagne ;
- La campagne est planifiée et évaluée en continu pour vérifier l'impact réel et la réalisation des objectifs. *L. Rancart*

L'information est souvent bâillonnée par le conformisme du consensus qui pousse à se reconnaître dans l'opinion dominante et à rejeter l'avis minoritaire. *J. Lesourne*

Jusqu'au XVIII^e siècle, enformer signifie instruire. L'information qui n'apprend rien, qui ne renseigne pas, n'est pas ce que l'on peut appeler l'information. *L. Francart*

L'information a donc une valeur qui est d'abord valeur de connaissance. Elle renseigne et enseigne celui qui la recherche ou qui la reçoit. Détenir

certaines informations donne du pouvoir. Mais garder l'information comme une valeur à thésauriser peut être pénalisant et appauvrir. L'information ne vaut que parce que l'on en fait. Elle a donc une valeur décisionnelle, car elle permet d'agir, et une valeur financière puisqu'elle se vend.

L. Francart

Où finit le temps où le peuple avale n'importe quoi et où commence celui où il vomit tout
G. Thibon

Le besoins en information sur le monde extérieur va se faire de plus en plus pressant dans la mesure où ce dernier est le lieu d'émergence le plus probable de tous les risques et de toutes les opportunités
P. Drucker

L'expression architecture d'information est une ombrelle qui recouvre : les catégories d'information dont il est besoin pour gérer les activités de l'entreprise, les méthodes utilisées pour générer cette information, et les règles permettant d'en gérer le flux.

R. Eccles

Le pouvoir ne se manifeste pas dans l'information retenue mais dans l'information transmise
H. Sérieyx

Chez Microsoft, le motif de licenciement pour les cadres est depuis longtemps de retenir de l'information.
H. Sérieyx

L'information est le catalyseur indispensable du changement à tous les niveaux , et c'est pourquoi son pouvoir est si redoutable
C. Jepson

Puisqu'il y aura bientôt plus de place pour les entreprises lentes, il est impératif de faire la chasse aux blocages de l'information dans l'entreprise : remplacer les feux rouges par des ronds-points.
P. Van den Bulke

Dans les entreprises suisses, la transmission de l'information formelle se fait selon la voie hiérarchique, essentiellement de haut en bas. Mais, on s'attend également à ce que les subordonnés informent leurs supérieurs de tout ce qui pourrait nécessiter leur intervention ainsi que de tout ce qui est d'importance pour l'entreprise. Les

supérieurs n'informent leurs subordonnés que de ce qui concerne le travail de ceux-ci. Le subordonné doit prendre lui-même l'initiative pour se procurer toute autre information qui l'intéresse.

J. Bergmann

Infortune

L'infortune est la sage-femme du génie

Napoléon

Ingénieur

Il faut se méfier des ingénieurs, ça commence par la machine à coudre et ça finit par la bombe atomique. *M. Pagnol*

Le travers majeur de la culture d'ingénieur, c'est « je sais » et « si je suis en position hiérarchique c'est qu'on a reconnu que je savais, donc les gens qui sont au-dessous de moi doivent appliquer. » C'est cela qui est dur à casser, mais c'est cette dimension d'écoute qu'il faudra apporter.

J.-P. Le Goff

Ingérence

On n'apporte pas la liberté à la pointe des baïonnettes

Robespierre

Initiative

Il vaut mieux prévenir que d'être prévenu

Proverbe belge

La somme des initiatives individuelles est toujours préférables à la planification volontariste de l'élite gouvernementale

F. von Hayek

Être inerte, c'est être battu *de Gaulle*

L'initiative est bien un principe en ce sens qu'on doit toujours la rechercher, mais à condition de la proportionner aux moyens disponibles et de ne pas l'identifier à la seule offensive. *H. Couteau-Bégarie*

L'initiative suppose :

- La volonté d'agir et donc le sentiment d'appartenir à une entreprise à laquelle on peut proposer spontanément
- La possibilité d'agir

A. Boyer/G. Gozlan

La culture de l'initiative constructive a pour objectif d'éviter le fatalisme et la démotivation qui peuvent mener des collaborateurs à une attitude passive. Cette perspective implique pour le management de reconnaître d'intégrer et

d'organiser cette interactivité qui suppose une réelle valorisation des initiatives constructives. Développer une culture d'initiative, c'est aussi développer une tolérance à l'erreur. *A. Boyer/G. Gozlan*

Innovation

Qu'est-ce donc qu'une mauvaise herbe, sinon une plante dont on n'a pas encore découvert les vertus ? *R. W. Emerson*

Les gens qui pensent sans limite entraînent les progrès et les innovations

J. Maxwell

Dix à quinze mille nouveaux produits ou nouvelles variétés sont lancés chaque année. Plus de 90% d'entre eux ne franchissent pas les douze premiers mois parce que peu d'entre eux offrent réellement un avantage recherché ou apprécié par le consommateur. *N. Glass*

Les entreprises ont tendance à empiler les outils de gestion et à crier des effets de télescopage et de brouillage. *P. Tripiier*

Nous ne sommes pas là pour faire des profits, nous sommes là pour faire de l'innovation *E. Land*

Un leader qui se contente du statu quo devient un imitateur *J. Maxwell*

Lorsqu'une innovation technique apparaît, elle est entourée d'un halo mythologique, imaginaire, correspondant aux grandes questions irrésolues de notre civilisation. Ce phénomène conduit à trop attendre d'un outil, à en étendre la portée outre mesure, à se projeter en lui supposant des vertus qu'il ne pourrait avoir. *P. Tripiier*

Ce n'est pas en améliorant la bougie qu'on a inventé l'électricité *P. Détrie*

S'ils veulent inverser la tendance, les managers doivent d'abord revendiquer leur responsabilité managériale. Au lieu d'adhérer spontanément aux modes, ils doivent sélectionner et choisir avec soin les idées les plus prometteuses. Et ils doivent les adapter rigoureusement au contexte de leur entreprise. *N. Nohria*

Si elles veulent réussir dans l'innovation, les organisations doivent trouver des

moyens de dépenaliser la créativité, lui enlever le risque qui lui est inhérent de sorte qu'elle soit favorisée et non freinée.

N. Glass

Toute foi nouvelle commence par une hérésie

R. Aron

Le plus grand risque que puisse prendre quelqu'un dans sa carrière c'est probablement de proposer une idée innovante, car la plupart des idées innovantes semblent menacer le statu quo de l'organisation d'une façon ou d'une autre. Et pourtant, le plus grand risque que puisse prendre une organisation c'est de ne jamais innover.

N. Glass

Le syndrome NIH : not Invented Here. (Cela ne vient pas de moi, je n'en veux pas.)

R. Van Den Bulke

Beaucoup des innovations managériales réussies sont venues d'entreprises qui ont adapté, plutôt qu'adopté, des idées répandues.

N. Nohria

Si les entreprises n'exploitent pas suffisamment les opportunités nouvelles, c'est parce qu'elles concentrent leurs efforts sur les anciennes.

R. Martin

L'innovation est freinée en Suisse, par l'obsession du consensus, par le manque de communication à tous les niveaux, par la manière dont on considère l'échec, et par le cloisonnement que constitue le respect excessif du domaine d'autrui.

A. Bergmann

Quand le sage montre la lune, l'imbécile regarde le doigt.

Proverbe Chinois

Toutes les organisations – et pas seulement les entreprises – ont besoin d'une compétence fondamentale : l'innovation.

P. Drucker

Une innovation n'est jamais qu'une délinquance qui a réussi

H. Sérieyx

L'innovation est un métier à haut risque : elle affiche un pourcentage d'échec de 70%. Mais l'absence d'innovation peut se révéler plus mortelle encore.

Booz-Allen et Hamilton

Les généraux sont toujours en retard d'une guerre

H. Tomlinson

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

- je le sais déjà
- ceci n'a pas été inventé ici
- prouvez-le moi.

S. Shiba

Pour connaître le succès, un leader doit être innovateur. Si vous n'êtes pas un pas en avant de la foule, vous serez bientôt un pas en arrière de tout le monde.

T. Landry

Innover n'est pas réformer.

Edmund Burke

Il s'agit moins de penser davantage que de penser autrement.

Jean-Marie Domenach

Gutenberg n'a pas attendu le développement du marché du livre pour inventer l'imprimerie.

Nicole Notat

Avoir raison trop tôt est l'erreur de management ou de stratégie préférée des dirigeants : en effet, elle peut expliquer un échec tout en préservant l'amour-propre de l'intéressé

C. Kerdellant

Je patine vers l'endroit où va se trouver le palet, pas vers celui où il a été.

Wayne Gretzky, joueur de hockey

Il ne faut jamais prendre les voies autorisées.

Cocteau

Rien n'est jamais perdu tant qu'il reste quelque chose à trouver.

Pierre Dac

Il existe à New York un musée des produits qui ont échoué contenant plus de 15'000 pièces et qui ne cessera jamais de s'enrichir. Car l'innovation est une activité à haut risque : elle affiche un pourcentage d'échec de 70% , selon une étude menée au début des années 80 ... Mais l'absence d'innovation peut se révéler plus mortelle encore.

L. Boyer-N. Equilbey

Inspiration

L'inspiration est la solution spontanée d'un problème longtemps médité

Napoléon

Instruction

Lettre d'Amilcar à Hannibal

Donne à tes hommes l'occasion de l'aventure. L'instruction ne peut pas toujours être intéressante, bien que ce soit notre objectif. On ne peut pas toujours la concevoir de manière à ce que nos soldats se sentent défiés. Donne-leur l'occasion de conter le soir leurs exploits aventureux aux autres camarades.

E. von Orelli

L'instruction des enfants est un métier où il faut savoir perdre du temps pour en gagner

Rousseau

Voir aussi :

Lettre d'Amilcar à Hannibal

Le moral n'est porteur que sur une base solide, si la troupe est réellement bonne, et non pas simplement si elle se prend pour telle. Ne lui fais donc pas de cadeaux à l'instruction

E. von Orelli

Intellect

Une intelligence moyenne pourra discerner une fois la vérité par hasard, un courage exceptionnel pourra compenser une autre fois une erreur de jugement, mais dans la plupart des cas, la faiblesse intellectuelle sera reflétée par la médiocrité des résultats.

C. von Clausewitz

Intelligence

Il y a trois sortes d'intelligence: l'intelligence humaine, l'intelligence animale et l'intelligence militaire.

L. Huxley

L'intelligence, c'est la faculté d'adaptation.

André Gide

L'intelligence, c'est la destruction de la comédie

A. Malraux

L'intelligence, c'est la faculté de voir les choses comme elles sont

L. Pauwels

Il est vraie, que parfois, les militaires s'exagérant l'impuissance relative de l'intelligence, négligent de s'en servir.

C. De Gaulle

Celui qui ne tire aucune utilité de son intelligence est exposé aux dommages que peut lui causer son ignorance

R. Khawan

Les armes n'ont jamais que l'intelligence de ceux qui s'en servent

A. et H. Toffler

L'intelligence est la considération des fins dernières de tout ce qui se présente

Platon

Il y a peu de gens qui soient en même temps intelligents et capables d'agir. L'intelligence élargit mais paralyse; l'action vivifie mais limite

Cardinal Mazarin

La seule force des petits peuples, c'est leur intelligence

G. de Reynold

L'intelligence ne voudrait agir qu'après avoir tout prévu. Comme il est impossible de tout prévoir, elle n'agirait jamais. Les entreprises qui réussissent ne sont pas celles que l'intelligence a préparées jusqu'en leurs plus lointains prolongements ; ce sont celles qui ont avancé contre vents et marées.

A. Maurois

Les principes de l'art de la guerre sont à la portée de l'intelligence la plus ordinaire ; ce qui ne veut pas dire qu'elle soit en état de les appliquer

Dragominow

Pourquoi s'étonner que l'on confonde si souvent intelligent et intellectuel, comme si l'intelligence devait rester le privilège exclusif de ceux qui la monnaient ? N'est-ce pas aux intellectuels qu'il appartient de définir et de consacrer les définitions ? Et les intellectuels n'ont-ils pas un intérêt trop évident à perpétuer une confusion qui leur permet de parler au nom des droits de l'intelligence quand il ne s'agit que des intérêts d'une catégorie ?

B. Grasset

C'est l'intelligence qui remporte les batailles, qui les remportera toujours et qui les a toujours remportées au cours de l'histoire du monde.

A. du Picq

Intelligence économique (voir renseignement)

Quatre-vingt-dix-neuf pour cent de l'information obtenue par les sociétés nippones provient d'une organisation systématique de l'information par des moyens légaux.

F. Géré

Intention

L'enfer est pavé de bonnes intentions
G.-B. Shaw

Intérêt

L'intérêt général est formé des intérêts particuliers: il ne justifie rien de plus
Saint Exupéry

Interface

Nous sommes dans un système à variables multiples, dans lequel un seul facteur aussi puissant soit-il, ne suffit pas à déterminer le fonctionnement de l'ensemble du système
H. Coutau-Bégarie

Intermédiaire hiérarchique

L'intermédiaire hiérarchique est un martyr de la société. Il a reçu tellement de coups de pied au cul de la part de ses supérieurs qu'il ne peut plus s'asseoir, et il en a tellement donné à ses inférieurs, qu'il ne peut plus marcher
F. Dard

Intolérance

Il n'est pire intolérance que celle de la raison
M. de Unamuno

Intoxication

L'intoxication consiste à faire croire à l'ennemi ce qu'il faudrait qu'il croie pour courir à sa perte politiquement et militairement... Si l'intoxication a des points communs avec la propagande, l'action psychologique et l'agitation clandestine, elle en diffère pourtant fondamentalement... Ces dernières entreprises visent directement des buts généraux lointains, moraux et souvent un peu vagues, tandis que l'intoxication est une action directe dont l'objectif est particulier et immédiat bien précis et matériel.
P. Nord

Intuition

Quand l'intuition est bonne, tout va bien. Mais quand elle est mauvaise, c'est la faillite.
D. Meador

La vérité n'est pas accessible par la raison (ou la foi) mais par l'intuition. L'intuition précède le projet. Elle est un préordonnement du paradigme, une gelstat, une forme qui anticipe sur l'œuvre, un nuage de points qui préfigure le portrait. L'intuition est semi-consciente, un passage obligé entre les turbulences

observées de la pensée et la claire exaltation du projet, entre la spéculation confuse et l'objectif. D'où vient l'intuition ? De la faculté de se placer à un point de vue à venir, autre, et d'observer l'actuel ou le normal de ce point de vue, de vivre le futur, de marcher en avant de l'histoire, de neutraliser la durée
H. Bergson

C'est par la logique qu'on démontre, c'est par l'intuition qu'on invente.
H. Poincaré

Le sort d'une bataille est le résultat d'un instant, d'une pensée... une étincelle morale prononce et la plus petite réserve accomplit.
Napoléon

Si les entrepreneurs ne se fiaient qu'au calcul mathématique, il ne resterait plus d'entreprises.
Keynes

L'intuition ne suffit pas. Beaucoup de visionnaires ont l'intuition des changements en cours, mais comme il ne peuvent pas les expliquer, il leur arrive souvent de sombrer dans l'autoritarisme
P. Senge

Invention

Le nom du plus grand des inventeurs: accident.
M. Twain

Au début du Xxe siècle, il s'est, le plus souvent écoulé une période relativement longue entre l'invention technique et son application dans l'entreprise. La durée de cette période de latence a considérablement diminué depuis 20 à 30 ans. Elle était de l'ordre du siècle au Moyen Age, d'une cinquantaine d'années au XIXe siècle pour être inférieure à 10 ans de nos jours. Quelques exemples illustrent ce propos : il y fallu 80 ans pour passer à la fabrication en série des lampes fluorescentes, 60 ans pour le gyrocompas et 20 ans pour la télévision.
L. Boyer-N. Equilbey

Inventer, c'est trouver en bon français. On trouve ce qu'on invente. On découvre ce qu'on crée, ce qu'on rêve, ce qu'on pêche dans le vivier du songe.
R. Rolland

L'homme a dû inventer des milliers de fois le même geste, qui fut des milliers de fois perdu en raison d'un peuplement trop peu dense ne permettant pas la transmission de l'acquis.
L. Boyer-N. Equilbey

Jeunesse

En réalité, la jeunesse dont nous nous soucions tant, que nous flattons, ou qui nous révolte, n'est pas un produit de la nature. C'est un produit du marché.

L- Pauwels

Le juvénilisme est un trait des époques basses

Montherlant

Journalisme

J'appelle journalisme tout ce qui aura moins de valeur demain qu'aujourd'hui.

Gide

Jugement

Tout le monde se plaint de sa mémoire, et personne ne se plaint de son jugement

La Rochefoucauld

Ce n'est pas d'avoir une tête lourde qui compte, mais de savoir conserver un jugement clair en toute circonstance.

Montaigne

La guerre est le royaume de l'incertitude ; à la guerre, les trois quarts des événements sur lesquels repose l'action sont plongés dans le brouillard d'une incertitude plus ou moins profonde. C'est là qu'il y a besoin d'un intellect pénétrant et subtil pour discerner la vérité à la seule aune de son pouvoir de jugement.

C. von Clausewitz

Le jugement est la faculté de penser le particulier comme contenu dans le général

E. Kant

Justice

Les incroyables « dérives » de la justice aux Etats-Unis, qui commencent à transpirer en Europe, sur l'irresponsabilité des individus face par exemple au tabac, à l'alcool, etc, sont inquiétantes pour la solidité de la société de demain si elles se développent, car un ensemble d'assistés ne fera jamais une Nation.

G. Labouérie

Kanban

Technique japonaise de gestion de la production à partir des commandes, à partir de l'aval de la fabrication, où le commercial commande les ateliers.

F. Mispelblom

Langue maternelle

Les Français croient qu'ils parlent le français, parce qu'ils ne parlent aucune langue étrangère.

T. Bernard

Leader

Le leader était autrefois quelqu'un qui savait dire, à l'avenir ce sera plutôt quelqu'un qui saura demander

P. Drucker

Un leader efficace adopte un style de comportement qui incite les individus ou les groupes à prendre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnelles, en favorisant également une meilleure productivité et la satisfaction des employés.

J. Hendlisz

L'insécurité psychologique, ou le désir de s'en remettre à des chefs, résulte de la conjonction de bouleversements, d'une situation de crise et du sentiment d'urgence que j'appelle ici le temps de guerre. Dans ces conditions perturbées, dans un monde terrifiant, face à un avenir incertain, lorsqu'on a peur, que l'on est épuisé, la proie des hantises et de sombres pressentiments, on ressent effectivement le besoin d'un chef, d'une personne en qui l'on puisse avoir confiance et à laquelle on puisse s'attacher, Les leaders ne suscitent l'adoration que leurs hommes que dans la mesure où ils trouvent ces derniers dans un état de déséquilibre affectif.

J. Barwick

Le guide suprême n'est guère connu des hommes.

Puis vient le guide qu'ils connaissent et qu'ils aiment.

Puis le guide qu'ils craignent.

Puis le guide qu'ils méprisent.

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

Des actions accomplies sans paroles superflues.

Les hommes disent : « Nous les avons réussies par nous-mêmes. »

Lao Tseu

Les personnes les plus proches du leader détermineront le degré de son succès. Mais en contrepartie, l'inverse peut être tout aussi vrai : les personnes les plus proches du leader détermineront le degré de son échec.

J. Maxwell

Au niveau affectif, les leaders créent des disciples dans la mesure où ils parviennent à faire partager leur certitude que l'avenir sera meilleur et à remplacer :

- la peur par la confiance ;
- le doute par la certitude ;
- l'hésitation par l'action ;
- la faiblesse par la force ;
- la maladresse par une compétence experte ;
- la pusillanimité par le courage ;
- le cynisme par l'optimisme.

J. Bardwick

Former un leader fera croître votre organisation

J. Maxwell

Leadership

Le leadership repose sur la présence de trois composants :

- La vision : le leader a une vision globale de l'entreprise et sait mieux que les autres où il faut aller ;
- La confiance : le leader doit inspirer confiance et savoir la transmettre à son groupe ;
- L'adhésion : il doit parvenir à obtenir l'adhésion active de son personnel.

Archier/Sérieyx

Ce qui caractérise le leadership :

L'avertissement que le chemin à parcourir sera ardu mais inéluctable, que ceux qui échoueront malgré leur bonne volonté pourront compter sur l'aide des autres mais qu'il n'y aura pas de pitié pour ceux qui refusent de consentir l'effort requis.

M. Hammer

Pour aider ses équipes à gagner le leader de demain devra savoir canaliser les énergies et améliorer l'état physique de ses troupes. En concevant une vision, on polarise l'attention du personnel, on lui indique la direction à suivre. Une fois cette vision établie, une fois que tous se mobilisent pour la réaliser, le rôle du leader consiste à tourner son attention vers la physiologie – et d'aligner les performances de chacun sur la vision. Le leader de demain devra s'attacher à encourager, dynamiser, entraîner, bien plus qu'à juger, critiquer ou évaluer.

K. Blanchard

Gérer une communauté d'individus dans laquelle l'autorité doit être conquise

...exige une alliance peu commune d'attributs :

- La confiance en soi tempérée par un doute raisonnable, l'humilité qui nous fait admettre que l'on peut parfois se tromper, que les autres ont également des idées, qu'écouter est aussi important que parler.
- La passion pour son travail canalise l'énergie qui constitue le moteur de l'organisation et qui a valeur d'exemple pour les autres. Mais cette ardeur doit également être alliée à son contraire, la conscience d'autres univers, car une concentration trop exclusive peut mener à l'aveuglement, à l'incapacité de dépasser les limites de notre propre cadre mental.
- Les dirigeants doivent avoir l'amour d'autrui car, dans une collectivité, les individus qui supportent mal leur compagnon sont respectés ou craints, mais on ne les suit jamais volontiers. Cet attribut, lui aussi, doit néanmoins coexister avec son contraire, une tolérance à la solitude, car les dirigeants doivent se trouver constamment aux avant-postes.

C. Handy

Il existe peut-être ce que l'on peut appeler des « leaders nés » - trop peu nombreux, hélas, pour qu'il soit possible de compter sur leur talent. Le leadership peut et doit s'apprendre.

Peter Drucker

Le leadership ne repose ni sur l'intellect, ni sur la connaissance, mais sur l'affectivité.

J. Bardwick

La « personnalité de leader », le « style de leadership » et les « caractéristiques du leader » sont des notions qui ne se vérifient pas dans la réalité.

P. Drucker

Tous les bons leaders que j'ai rencontrés...savaient quatre choses simples :

- le leader est un individu capable d'entraîner d'autres à sa suite. C'est même la seule chose qui le définit.
- La qualité du leadership ne se mesure pas à la popularité dont on jouit mais aux résultats que l'on produit.
- Les leaders ont une grande visibilité. C'est pourquoi, il leur revient de donner l'exemple.

- Le leadership n'est pas une question de rang, de privilège, de titre ou d'argent. C'est une question de responsabilité. *P. Drucker*

Les méthodes de leadership les plus directes comprennent les grandes orientations émanant du sommet de la hiérarchie, les décisions touchant aux ressources et aux promotions, et l'encadrement des individus et des équipes. Au fur et à mesure que les organisations grandissent en taille et en complexité, les interventions directes de la direction se raréfient. Les formes moins directes de leadership se fondent sur la communication d'une vision et de valeurs inspiratrices, sur l'écoute et l'attention offertes aux subordonnées, sur un mode de direction cautionné par l'exemple personnel. *G. Pinchot*

Les dirigeants doivent disposer du temps et de la marge de manœuvre nécessaires pour faire leurs preuves. Un futur patron doit s'épanouir ; cela ne se fabrique pas. *P. Drucker*

Lecture

La lecture est au seuil de la vie spirituelle : elle peut nous y introduire, elle ne la constitue pas *Proust*

Le maréchal Masséna détestait la lecture; aussi n'avait-il aucune notion de ce qu'on a écrit sur la guerre; il la faisait d'inspiration. Ces stratèges instinctifs ont pu exister dans les temps anciens, lorsque l'art de la guerre reposait essentiellement sur la bravoure et l'intuition, mais ils ont toujours été l'exception. *H. Coutau-Bégarie*

Il y a des gens qui lisent et étudient, non pour connaître la vérité, mais pour augmenter leur petit moi. *J. Green*

Un lecteur sage fuit un vain amusement. Et veut mettre à profit son divertissement *Boileau*

Liberté

Les peuples une fois accoutumés à des maîtres ne sont plus en état de s'en passer *J.-J. Rousseau*

Il faut respecter la liberté, sinon elle se venge toujours *R. Payot*

La liberté vit sur la frontière entre le possible et la volonté. Cette frontière est mobile. *A. Maurois*

Tout homme doit avoir le droit à un jugement indépendant et doit pouvoir exprimer sans crainte son opinion sur ce qu'il connaît, sur ce qu'il a ressenti et expérimenté personnellement, et pas uniquement celui d'exprimer, avec de légères variantes, l'opinion qui lui a été inculquée. *M. Rostropovitch*

C'est seulement dans la création qu'il y a liberté *Kroner*

Le prix de la liberté ne doit pas être la perte de la liberté *L. Pauwels*

Liberté de manœuvre

Ne dites jamais aux gens comment faire les choses. Dites-leur quoi faire et leur ingéniosité vous surprendra. *Patton*

Licenciement

Si vous licenciez l'homme qui a créé votre stratégie, c'est cette dernière que vous licenciez *D. Rogers*

Au Japon, on considère que les licenciements sont un aveu d'échec *A. Toffler*

Liens

Si l'on ne veut pas qu'ils se brisent, plus les liens s'allongent plus ils doivent être forts. *A. du Picq*

Lieu de travail

Il est préférable de travailler pour le meilleur manager dans une entreprise obsolète que pour un mauvais manager dans une entreprise chouchoutant ses salariés *M. Buckingham/C. Coffmann*

Logistique

On trouve beaucoup de tacticiens, peu se targuent de logistique, parce que cet art sans gloire ne se paie pas de mots *E. Muraise*

Loin

Cet homme ira loin, il croit tout ce qu'il dit *Mirabeau*

Lois

Les lois inutiles affaiblissent les lois nécessaires *Montesquieu*

Une chose n'est pas juste parce qu'elle est loi. Mais elle doit être loi parce qu'elle est juste
Montesquieu

Nous devons être esclaves des lois afin de pouvoir vivre libres
Cicéron

L'idée la plus générale, celle de loi, s'applique également à la perception et à l'action ; en dépit d'un aspect subjectif et arbitraire dans son sens littéral, elle exprime ce dont les objets extérieurs et nous-mêmes dépendons. La loi en tant qu'objet de la perception est le rapport réciproque entre les choses et leurs effets. En tant qu'objet de la volonté, c'est une déterminante de l'action, et en ce sens synonyme de prescription et d'interdiction.

C. von Clausewitz

La loi, c'est la sagesse accumulée des nations civilisées. C'est la codification de l'équilibre entre les besoins de la société et l'épanouissement de l'individu.

B. Béguin

Louange

Il y a des reproches qui louent et des louanges qui médisent

La Rochefoucauld

Aimez qu'on vous conseille, et non pas qu'on vous loue
Boileau

La louange est le commencement du blâme
Proverbe japonais

On ne loue d'ordinaire que pour être loué
La Rochefoucauld

Le refus des louanges est un désir d'être loué deux fois

La Rochefoucauld

Peu de gens sont assez sages pour préférer le blâme qui leur est utile à la louange qui les trahit.
La Rochefoucauld

Loyauté

L'entreprise ne peut exiger la loyauté de ses salariés: elle doit la mériter.

Charles Handy

Je n'aime pas avoir autour de moi des gens qui me disent ce que je veux entendre.
Paul Desmarais

Machines

Je me méfie de la contagion des machines.
G. Duhamel

La machine a gagné l'homme, l'homme s'est fait machine, fonctionne et ne vit plus.
Gandhi

Maîtrise de soi

Personne n'est libre s'il n'est pas maître de lui-même
Epictète

Malentendu

Le malentendu est un facteur d'importance capitale dans les affaires humaines. Il faut le prévoir et l'éviter.
A. Maurois

Management

Le management est le plus vieux des métiers et la plus récente des professions.

Lawrence Lowell

Quiconque entend parler de management devrait ouvrir son sottisier et fermer son carnet de chèques
A. Elgozy

La seule règle en management : la gomme doit s'user beaucoup moins vite que le crayon
P. Morin

La direction d'une entreprise implique l'interaction de trois activités : la recherche de la voie à suivre, la prise de décisions et la réalisation
H. Leavitt

Méthodologie particulière de direction et d'encadrement, comprenant une doctrine élaborée avec les apports des sciences sociales et humaines, et généralement une visée participative, qui a été mise au point aux États-Unis dans les années trente, et importée avec le plan Marshall en France dans les années cinquante.

F. Mispelblom

Une science, la gestion ? Mais non, tout juste un ramassis de méthodes qui ont fait recette pendant quelques années d'abondance et de croissance économique. Maintenant, les recettes sont désuètes et les entreprises qui s'obstineront à les suivre disparaîtront.

L. Courville

La gestion n'est pas une science ; c'est une discipline, un art. Sur la base de l'expérience, elle énonce des principes, fixe des objectifs. Mais au bout du compte, le gestionnaire se retrouve seul avec son intuition, sa vision du monde dans lequel il vit.
L. Courville

Le management n'est ni une science ni une technique. Par l'ensemble des facteurs qu'il met en jeu et combine, il s'apparente à un art au sens étymologique du terme : manière de disposer, de combiner habilement. *J.-P. Le Goff*

Dans certains enseignements de business schools, pour faire image, on décrit le management comme la gestion de cinq variables, les 5 M : men, money, machines, methods et markets *P. Morin*

Le management a été jusqu'à présent largement considéré comme une simple affaire de techniques ou d'outils dont le maniement relèverait de spécialistes déclarés. L'échec de ces outils divers et variés concernant la mobilisation de la ressource humaine est désormais bien visible. ... La déception est à la mesure de ses fantasmes. *J.-P. Le Goff*

Management dérive probablement de l'italien maneggiare (manier), issu du latin manus (la main) et du verbe « ménager » dont le sens au XVI^e siècle était de conduire son bien et sa fortune avec raison et jugement. C'est vers 1868-1870 que le terme « management » sera utilisé en Angleterre pour définir la conduite d'une entreprise, puis aux Etats-Unis, vers 1907-1910 dans l'expression « scientific management. » *P. Migani*

La qualité n'est pas en plus, mais au cœur du savoir-faire et du management *J.-P. Bailly*

Au-delà de trois personnes, tout manager dit participatif dirige une clinique *A. Zaleznick*

Le management a, parmi ses missions celle d'activer les structures et d'animer les équipes pour combattre la routine et la sclérose *P. Hermel*

Le rôle le plus déterminant du management n'est pas de donner des ordres impératifs et d'imposer des règles universelles, mais d'organiser les tâches, les relations internes et externes qui définissent le jeu, et de soutenir les règles coutumières qui le rendent possible. *C. Crozier*

Le management est une discipline d'application. Il est fait pour proposer des modalités d'organisation plus rationnelles. Il ne déchiffre pas un ordre immuable. Il analyse des causes de dysfonctionnement et propose des remèdes. *P. Morin*

A la disposition des managers et de leurs logique d'action, le management est une forme de pensée :

- Historique : on la retrouve depuis les premières traces de réflexion sur l'action collective finalisée ;
- Polymorphe et polyvalente ; elle soutient l'action politique, administrative, militaire, religieuse, gestionnaire , entrepreneuriale ;
- Organisationnelle : elle concerne le monde de l'action collective à travers des organisations politiques, administratives, etc
- Organisatrice : elle répond au souci d'une action cohérente au regard d'objectifs et de finalités ;
- Empirique ; elle permet d'élaborer des réponses contingentes en termes d'action face à des situations problématiques : comment faire dans ce cas ? *P. Morin*

Le terme de management implique la notion de contrôle s'appuyant sur le pouvoir et l'autorité – ce qui explique peut être que ce mot soit relativement peu apprécié des professions libérales et des associations bénévoles, très attachées à l'autonomie. *P. Drucker*

Pensée manageante : savoir empirique, d'esprit tactique, accumulé au cours des siècles : dans une logique d'action collective organisée et finalisée, préceptes, règles, choix, solutions qui ont la probabilité la plus élevée de rendre cette action cohérente par rapport aux objectifs fixés. *P. Morin*

Pensée managériale : options et décisions stratégiques de management influencées tant par les raisonnements et les recommandations de la pensée manageante que par les intuitions, les philosophies, les préférences et les intentions personnelles de managers confrontés à des situations concrètes. *P. Morin*

Planifier, organiser, contrôler : trilogie
basique du management *P. Morin*

Le nouveau langage du management est
très différent : Les mots clés sont
désormais options plutôt que plans ; le
possible plutôt que le parfait ; l'implication
plutôt que l'obéissance. *P. Drucker*

Manager

On verra des organisations extrêmement
complexes se livrer à une concurrence
impitoyable... Dans ces conditions, les
meilleurs managers ne seront efficaces
que s'ils ajoutent à leur compétences des
qualités de meneurs d'hommes. *J. Kotter*

Manianite

Tendance à remettre au lendemain ce
qu'on devrait faire aujourd'hui. *P. Ohana*

Manœuvre

La victoire militaire passe nécessairement
par le massacre et les manœuvres. Mais
plus le général est grand, plus il insiste sur
les manœuvres, moins il exige de
massacres. *W. Churchill*

Je ne suis pas pour les batailles
rangées... et je suis convaincu qu'un
général pourrait même faire la guerre
toute sa vie sans jamais avoir à en mener
une seule... De fréquents petits
affrontements dissiperont l'ennemi et
finiront par le contraindre à se cacher de
vous. *M. de Saxe*

Marge

La marge... tout est là. Les prévisions
humaines, telles que les permet le calcul,
sont intelligentes et légitimes. Mais il faut
toujours se dire que la nature réserve à
l'homme des surprises incroyables et
terribles... Toujours l'inattendu arrive.

A. Maurois

Marketing

La vente se préoccupe des besoins du
vendeur ; le marketing s'intéresse à ceux
du consommateur. La vente considère la
nécessité qu'a le vendeur de convertir son
produit en argent ; le marketing cherche à
satisfaire les besoins du client *T. Levitt*

Les erreurs de marketing sont souvent
dues à des attaques frontales contre les
positions retranchées de rivaux plus
solides. *T. L. Berg*

Le marketing stratégique a pour but de
rendre la publicité superflue ; il fait si bien
connaître le client que le produit sera
naturellement adapté à ses besoins et se
vendra de lui-même *G. Fiévet*

Marketing de combat

Les champs de bataille du marketing sont
l'esprit des clientèles. Ce sont les univers
sur lesquels s'affrontent les offres
marquées.

Y. Philoleau/D. Barboteu-Hayotte

Les cibles d'une opération marketing ne
sont pas les clientèles mais les images
des offres des concurrents

Y. Philoleau/D. Barboteu-Hayotte

Masse

"Plus c'est gros mieux c'est" s'est révélé
n'être qu'un des mythes du Xxe siècle.

Peter Drucker

La force d'une armée ne réside pas dans
son importance numérique

Sun Zi

La force d'une armée s'évalue par la
masse multipliée par la vitesse

Napoléon

Le concept de masse, emprunté à la
physique, est transposé dans le domaine
militaire dès le XVIIIe siècle au moins

H. Couteau-Bégarie

Mauvaise foi

La mauvaise foi est moins fréquente qu'on
ne le croit. Ce sont bien souvent la
conjugaison de l'imprécision de nos
propos et la force de notre désir d'obtenir
ce que nous cherchons qui font que nous
comprenons de façon erronée ce que
l'autre nous dit et que nous l'accusons
ensuite de trahison. *I. Orgogozo*

Maux

Les cinq maux – défaut, erreurs, retards,
gaspillage, accidents/blessures – sont un
moyen de fixer l'attention sur un thème
directement lié à la satisfaction de base du
client ou du processus aval.

Shiba/Graham/Walden

Médiocrate

Un médiocrate est incapable de répondre
aux données réelles de la collectivité, car il
s'exprime dans un monde qui n'existe pas
en soi, celui du fugitif, de l'ectoplasme, de
l'irréel. *G. Labouërie*

Médiocrité

Ne soyez que médiocre, et vous irez à tout
Prince de Ligne

Méditation

Sur le champ de bataille, l'inspiration n'est le plus souvent qu'une réminiscence... Ce n'est pas un génie qui me révèle tout à coup, en secret, ce que j'ai à dire ou à faire dans une vie inattendue pour les autres, c'est la réflexion, la méditation

Napoléon

A la guerre, rien ne s'obtient que par calcul. Tout ce qui n'est pas profondément médité dans ses détails ne produit aucun résultat

Napoléon

Rien ne réussit à la guerre que ce qui a été mûrement réfléchi et conçu avec une forte volonté

Clausewitz

En pareille matière, chacun estime que tout ce qui lui vient à l'esprit quand il prend la plume est assez bon pour être dit et imprimé et le juge tout aussi indubitable que deux et deux font quatre. Si, comme moi, on voulait se donner la peine de méditer le sujet pendant de longues années, en faisant toujours le rapprochement avec l'histoire militaire la critique serait plus prudente.

Clausewitz

Mémoire

Celui qui ne sait pas d'où il vient ne peut savoir où il va puisqu'il ignore où il est

O. de Habsburg

La mémoire attend l'irruption du présent

P. Valéry

Je suis stupéfait de constater l'impuissance de l'ensemble des Nations à traiter aujourd'hui les affaires du monde. Au cœur de cette incapacité il y a la disparition du sens de l'histoire. Des générations entières ont oublié l'histoire. Beaucoup des leaders du monde d'aujourd'hui ont oublié l'histoire

P. Salinger

Lorsqu'elle est vraiment vivante, la mémoire ne contemple pas l'histoire, elle incite à la faire

A. Goliano

Menace (voir risque)

Une menace que tout le monde perçoit mais dont personne ne veut parler est beaucoup plus dangereuse qu'une même menace clairement mise à jour.

T. Goss/R. Pascale/A. Athos

La menace résulte de la combinaison entre une intention hostile dirigée et l'existence de moyens adaptés en vue de l'actualisation effective de cette intention, La menace crée un monde fini, relativement précis.

F. Géré

Pour être efficace, une menace doit obéir à trois conditions :

- Elle doit être convaincante ou suffisamment plausible pour être prise au sérieux
- Elle doit atteindre sa cible, c'est-à-dire la partie menacée
- La cible doit être en mesure de s'y soumettre.

Schelling

Ce qu'il faut conquérir désormais, ce ne sont plus des arpents de terre, trop peuplés, donc trop chers à garder et à développer, mais du temps, de l'information, des capitaux intellectuels et financiers, tout ce qui enferme la terre dans des logiques de l'invisible avec l'accroissement exponentiel des réseaux, qui remplacent progressivement les logiques de frontières et de produits.

G. Labouérie

Meneur

Il fallait bien que je les suive, j'étais leur chef

Ledru-Rollin, 1848

Mépriser

Celui qui méprise se surestime

L. Pauwels

Mérite

Nous n'avons pas toujours mérité de nous en sortir, mais enfin nous y sommes parvenus, et c'est là l'essentiel

Montgomery

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

La Rochefoucauld

Le monde récompense plus souvent les apparences du mérite que le mérite même

La Rochefoucauld

Mesure

Si vous ne pouvez le mesurer, vous ne pouvez le réaliser; si vous ne pouvez le mesurer, c'est que cela n'existe probablement pas.

Lord Kevin

L'imperfection de la mesure est préférable à l'absence de mesure *P. Détrie*

Ce que tu mesures, c'est ce que tu l'obtiendras *A. Toffler*

La mesure de la performance pose la question de l'information dont a besoin un dirigeant pour piloter son entreprise. *P. Drucker*

Méthode

Le fondement de la méthode, c'est son absence, cette méthode sans méthode, c'est encore une méthode *Houang Po*

Métier

On devient l'homme de son uniforme *Napoléon Ier*

Dans la vie, chaque métier, si on veut l'exercer avec succès, requiert des qualités particulières de compréhension et de cœur. *Clausewitz*

Milice

Lorsqu'une société, se désintéressant de l'armée, dédaigne comme grossière la profession militaire, et remet sa défense à des mercenaires et à des étrangers, le châtiment arrive plus ou moins vite, mais sûrement. *E. Lavisse*

Militaire (le)

L'ennui et le mécontentement sont les traits généraux du visage militaire *A. de Vigny*

Tout militaire qui n'est que militaire, est un mauvais militaire *Maréchal Lyautey*

Mission

L'entreprise n'a pas pour mission de produire des objets ou des services, mais de la valeur pour ses clients. *P. Jocou, P. Meyer*

Mobilisation

Pour mobiliser l'intelligence des individus, et non leur simple obéissance, il faut un élément nouveau, non prévu jusqu'à dans la gestion des ressources humaines et le management traditionnel : que l'employé le veuille, authentiquement, personnellement. Et pour cela, il lui faut des raisons, valables de son point de vue. Ni la manipulation, ni la séduction, ni la terreur n'y ont réussi, on le voit parfaitement de nos jours. *H. Sérieyx*

L'élément le plus important d'une stratégie de mobilisation est l'engagement du directeur général.

Shiba/Graham/Walden

Mobilité

Seule la mobilité amène la victoire *H. Guderian*

Modes

Se référant confusément aux découvertes scientifiques et se voulant proches des entreprises, les bricoleurs du comportement humain ont désormais leurs entrées dans les institutions universitaires et de formation. On apprend à des jeunes en fin de scolarité, à des chômeurs, à des salariés en reconversion ou en promotion sociale, les outils à la mode en matière de motivation et de communication.

J.-P. Le Goff

Les modes managériales des quinze dernières années ont rarement produit les résultats annoncés. *N. Nohria*

Mœurs

Il ne faut pas faire par les lois ce qu'on peut faire par les mœurs. *Montesquieu*

Moment

L'on prendrait toujours plutôt conseil du terrain (sic) et de la circonstance que d'un principe général. Le moment est le Dieu de la guerre, c'est lui qui décide de tout.

Prince de Ligne

Moral

Ce sont les forces morales qui décident du succès et n'est pas vaincu le parti qui a subi les plus fortes pertes en hommes et en matériel mais celui dont le moral a fléchi le premier. *J. Perré*

Le moral est ce qui détermine le rendement une fois qu'on a éliminé l'influence des causes mesurables *Foch*

Le moral est au physique dans le rapport de quatre à un *Napoléon Ier*

Mort

La mort d'une organisation, c'est quand en bas on n'en peut plus et en haut, on ne veut plus. *Lénine*

Les vrais soldats ne meurent pas ; ils s'effacent *Mac-Arthur*

Motivation

Tout le monde peut innover, si sa vie en dépend. *Akio Morita*

Donnez à un homme un pourquoi et il supportera n'importe quel comment

Goethe

28% des 2000 salariés allemands interrogés en 1986 prétendent qu'il ne jugent pas suffisamment important leur travail pour qu'il vaille la peine de faire davantage que ce qui est formellement exigé.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Donnez-nous une raison de vivre si vous voulez que nous ayons une raison de mourir

G. de Reynold

La motivation est le processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement

A. Bergmann/B. Uwamungu

Le désir est le père de la volonté

Aristote

Les sportifs d'élite sont souvent hypermotivés sans que leur entraînement leur offre des possibilités d'exercer et de développer leur créativité ou leur demande un sens de responsabilité. Mais, lorsqu'il passe à l'usine, le geste répétitif est vite qualifié d'idiote, voire de dégradant pour les capacités humaines. Mais, qu'a-t-il de plus répétitif que certains sports, certaines disciplines d'athlétisme ? Pour faire un nageur de compétition... il faut, dix à seize ans d'entraînement intensif et très répétitif, six heures par jour.

O. Gélénier

Un peuple ne peut mourir que pour l'essentiel : pour des raisons si profondes qu'il se tuerait soi-même en les sacrifiant

G. de Reynold

Statistique 1977

- 64% des salariés considèrent leur travail comme un gagne-pain
- 52% se méfient de leur patron
- 46% des salariés du secteur public et 40% du secteur privé se voient comme un simple numéro.

P. Ohana

Vous pouvez acheter le temps d'un homme, vous pouvez même acheter sa présence physique dans un lieu donné, mais vous ne pouvez acheter son enthousiasme, ni sa loyauté, ni sa dévotion, qu'il s'agisse du cœur, de l'esprit ou de l'âme. Vous devez les mériter.

C. Frances

Maintenir la carotte hors de portée de l'âne, idée largement répandue parmi les managers, n'est pas un bon conseil en matière de motivation.

J. Sterling Livingston

La motivation et les efforts augmentent jusqu'à ce que les chances de succès atteignent 50% puis ils chutent même si les attentes s'élèvent encore.

J. Sterling Livingston

Une entreprise décida d'autoriser les employés à partir en week-end dès qu'ils avaient effectué leur quota hebdomadaire. Les directeurs de l'usine pensaient que les quotas seraient atteints vers quatorze heures le vendredi. Dès la première semaine, à leur grande surprise, tout fut terminé le jeudi à midi.

D. Rogers

Il faut aussi que quotidiennement chaque Homme de l'entreprise ait de profondes raisons de contribuer aux transformations que par ailleurs tous s'accordent à reconnaître comme souhaitables.

P. Jocou

A priori, tout le monde est motivable, il suffit de trouver le bon levier.

B. Jarrosson

L'homme ne va pas au combat pour la lutte mais pour la victoire

A. de Picq

On ne peut en effet motiver des hommes à mettre en évidence la condamnation de leur propre travail

P. Jocou

Le bagne réside là où des coups de pioche sont donnés qui n'ont point de sens.

A. de Saint-Exupéry

Au Moyen Age, un seigneur parcourait le chantier d'une cathédrale en construction. A trois ouvriers, il demande : « Que faites-vous ? »

« Je casse des pierres, répondit le premier.

Le deuxième répondit : « Je gagne mon pain. »

Quant au troisième, sa réponse fut :

« Je bâtis une cathédrale. »

P. Valéry

On ne peut pas motiver, mais on peut proposer des conditions motivantes.

R. Delattre

Gérer, ce n'est rien d'autre que de motiver les autres.

Lee Iacocca

Croyez-moi, vicomte, on acquiert rarement les qualités dont on peut se passer.

P. de Laclos

Les hommes ne volent la nécessité que dans la crise.

Jean Monnet

La meilleure façon d'imposer une idée aux autres, c'est de leur faire croire qu'elle vient d'eux.

Alphonse Daudet

L'essentiel n'est pas de vivre, c'est d'avoir une raison de vivre.

Giono

Les seuls outils capables d'améliorer la motivation, ce sont l'information, la communication et la formation. Ils faut que les gens comprennent et qu'on dépasse la spirale : je bosse pour un salaire, un point c'est tout.

J.-P. Le Goff

Je me sens en forme ce matin. Je crois que je vais rester à la maison

R. Droin

Le public pardonne à la rigueur les erreurs de jugement, jamais les erreurs de motivation.

A. Decrane

La motivation est un produit qui se fabrique tous les jours

J.-L. Muller

A quoi bon bouger si je ne perçois pas un intérêt personnel ou un avantage dans la nouvelle situation ?

J.-L. Muller

L'avion ce n'est pas une fin. C'est un moyen. Ce n'est pas pour l'avion que l'on risque sa vie. Ce n'est pas non plus pour sa charrue que le paysan laboure

Saint Exupéry

Pour être motivé, il faut comprendre ce que l'on fait et y adhérer ; ceci suppose communication et participation. Nous sommes motivés lorsque nous croyons en ce que nous faisons, avons confiance, en ceux qui nous dirigent, avons le sentiment de nous développer et d'être reconnus.

J.-G. Paquet

Motiver, c'est l'art d'utiliser les besoins et les timulants pour que les employés accomplissent de bon gré ce qui doit être fait et qu'ils le fassent bien.

C. Gravel

L'entreprise produit l'homme qui produit l'entreprise

E. Morin

Le besoin fait tout faire

Plaute

Mots

Quand les mots perdent leur signification, quand tout peut être dit et son contraire dans une sorte de tourbillon de la communication, le terrain est propice à toutes les manipulations.

J.-P. Le Goff

Les mots peuvent ressembler aux rayons X, si l'on s'en sert convenablement, ils transpercent n'importe quoi

A. Huxley

On ne se désaltère, ni ne se grise avec des étiquettes de bouteilles.

P. Valéry

En tous temps et en tous lieux, les hommes se sont fait tuer pour des mots ; l'espèce humaine est plus courageuse qu'intelligente.

B. Maurois

Un mot et tout est sauvé. Un mot et tout est perdu

A. Breton

Mouvement

Le mouvement est la source de toute vie

L. de Vinci

Pratiquement jusqu'en 1945, à l'exception de quelques mobiles en devenir, automobiles puis aéronefs, la vitesse des mouvements de l'homme est comprise entre 0 et 30 km/h.

G. Labouërie

Moyens

Il faut consulter ses moyens et non ses désirs

G. Washington

Mouvement

Le mouvement est la source de toute vie

L. de Vinci

Mystification

Mystifier, c'est faire en sorte que l'adversaire conçoive et conduise une stratégie ou une manœuvre qui va le conduire à sa perte alors qu'il est convaincu qu'elle va l'amener au but recherché. La mystification s'opère donc soit au niveau de la conception de la manœuvre par l'adversaire, soit au niveau de la conduite. Toute mystification repose sur la perception de la réalité et de la vérité. Elle n'est pas forcément tromperie, elle peut consister à encourager l'adversaire à poursuivre une manœuvre conçue en sachant qu'elle est favorable au côté ami.

L. Rancart

Nature

On ne peut vaincre la nature qu'en lui obéissant

Bacon

La nature est un ennemi plus redoutable qu'une armée. Ses attaques sont plus diverses et plus puissantes. Les villes se prémunissent contre les crues des fleuves en surélevant les berges. Elles se croient à l'abri. Une combinaison inimaginable de pluies et de fontes de neiges peut amener une crue plus forte que toutes celles de l'histoire. Alors la ville s'en tire si elle a une marge. Sinon, non. *B. Maurois*

Négociation

Si l'on n'a pas peur de la guerre, on peut négocier : si l'on veut négocier, il faut être prêt à faire la guerre *Chou-en-lai*

A la longue, le chien accepte un compromis avec le chat
Proverbe hongrois

Se trop ériger en négociateur n'est pas toujours la meilleure qualité pour la négociation *J.-F. de Retz*

Non-violence

La non-violence a pour condition préalable de pouvoir frapper. La clémence du mouton ou du lapin ne possède aucune signification ; il faut avoir la puissance pour y renoncer *M.K. Gandhi*

Nombre

Le seul moyen d'augmenter l'intelligence des savants serait de diminuer leur nombre. *A. Carrel*

Le culte du nombre est l'aberration suprême de la guerre moderne
Liddel Hart

Une guerre ne devrait être entreprise qu'avec des forces proportionnelles aux obstacles à surmonter *Napoléon*

Le fait de réduire le personnel à l'arrière s'accompagne souvent d'un accroissement des ventes. *D. Rogers*

Les meilleurs entreprises ont en moyenne, pour chaque milliard de dollars de ventes, cinq cent employés de moins dans leurs quartiers généraux que leurs concurrents moins compétitifs. *A.T. Kearney*

Novateur

La couronne du novateur a toujours été, comme celle du Christ, une couronne d'épines. *G. Saint-Hilaire*

Nouveauté

Le manager n'a pas à rechercher la nouveauté : il doit veiller à ce que l'entreprise produise des résultats

N. Nohria

Obéir

Qui obéit finit par être obéi
Parole de Kegemmi

Il faut apprendre à obéir pour savoir commander
Solon d'Athènes

Un peuple libre obéit aux lois, mais il n'obéit qu'aux lois, et c'est par la force des lois qu'il n'obéit pas aux hommes
J.-J. Rousseau

On va d'un pas plus ferme à suivre qu'à conduire
Latin médiéval
Obéir n'est pas anéantir sa propre volonté : c'est la soumettre. *A. Sorel*

Qui n'a fait qu'obéir saura mal commander
Pulchérie

Obéissance

Ce n'est pas par obéissance qu'on se fait tuer
A. Malraux

Résistance et obéissance, voilà les deux vertus du citoyen. Par l'obéissance, il assure l'ordre, par la résistance, il assure la liberté.
Alain

Parmi les vertus nécessaires au général, Xénophon insiste sur l'aptitude rhétorique à convaincre les officiers de l'utilité d'une opération. Le but est d'obtenir une obéissance volontaire
F. Géré

Il y a un conformisme de l'obéissance, une imitation quasi réflexe des autres qui obéissent. Il y a aussi une imitation réflexe ou quasi réflexe du chef lui-même, quand obéir consiste justement à l'imiter. Ainsi le chef qui donne l'ordre d'avancer, et se porte de sa personne en avant d'une troupe flottante et indécise, et l'entraîne à sa suite. Mais son exemple peut ne pas être contagieux, et pour qu'il le soit, il faut, semble-t-il, que la supériorité du chef soit sentie au moment où il donne l'exemple.
M. Marsal

L'obéissance et la soumission à l'autorité sont devenues des preuves d'incompétence comme elles étaient des preuves de loyauté il n'y a pas si longtemps.

S. Bellier-Michel

Obéissance passive

L'obéissance passive n'est jamais l'abaissement d'un homme devant un autre homme. C'est l'effacement volontaire d'un individu devant une fonction

B. Maurois

Objectif

Une entreprise qui ne sait pas où elle veut aller, a peu de chances d'y arriver

Matsuchita

Le jour où tu te dis : cela suffit ! tu es déjà mort

Saint Augustin

L'essentiel est de savoir ce que l'on veut et où l'on va

Lyautey

Comportez-vous comme si le but était l'infini : plus vous vous obstinez à lâcher la flèche en vue d'atteindre plus sûrement la cible, moins vous y parviendrez

Maître Awa

Il ne faut pas confondre se fixer des repères et attendre des résultats. La première attitude est active; la seconde passive.

J. Kotter

Cet outil qu'est l'objectif a trois fonctions : montrer clairement le but, mobiliser l'énergie vers ce but et servir de référence à l'appréciation du résultat.

G. Commarmond/A. Exiga

Un objectif, c'est l'énoncé aujourd'hui d'un résultat à produire demain. Un résultat, c'est un constat de réalité. Il est donc possible de le mesurer ou de le vérifier. Cette réalité a une valeur ajoutée.

G. Commarmond/A. Exiga

La fonction principale de l'objectif est de servir d'objet d'engagement, de centre vers lequel convergeront tous les efforts

E. Learned

Faire la guerre, c'est se battre dans un but bien précis

Foch

Fixer des objectifs, c'est focaliser les énergies et coordonner (management vertical et management horizontal ou transverse) les actions de chacun, dans une direction collective.

A. Boyer/G. Gozlan

Alice au pays des merveilles :

« Pourrais-tu m'indiquer dans quel direction je dois partir ? »

« Cela dépend largement de l'endroit où tu veux te rendre » répondit le chat.

« Je ne m'en soucie guère » dit Alice

« Dans ce cas, toutes les directions sont bonnes » dit le chat.

S. Covey

La compagnie aérienne américaine Delta Airlines considère que le secret de son succès réside dans l'importance qu'elle accorde à la satisfaction du client et à l'esprit de famille qui règne parmi le personnel. Chez Delta, on a coutume de dire : « Vous n'adoptez pas seulement une entreprise, vous adoptez un objectif. »

D. Rogers

Celui qui se trompe d'objectif ne peut répondre à l'ennemi

Adage militaire chinois

Si mon esprit peut le concevoir, si mon cœur peut y croire alors je sais que je peux le réaliser

B. Radon

Objectifs

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

Le Talmoud

Plus de 60% des cadres moyens et des ouvriers travaillant dans des entreprises performantes se plaignent de manquer de précision dans les objectifs

A. Bergmann/B. Uwamungu

Quand on identifie un domaine où l'on souhaite une amélioration, mais sans établir d'objectif précis, une amélioration effective est plutôt rare (27% des cas), alors qu'elle est bien plus probable (65% de probabilité) quand on fixe des objectifs précis

A. Bergmann/B. Uwamungu

Environ 400 études impliquant plus de 40'000 et concernant 88 différentes tâches ont démontré que des objectifs spécifiques et difficiles conduisent à une meilleure performance que des objectifs spécifiques mais faciles ou l'absence d'objectifs

A. Bergmann/B. Uwamungu

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

Empereur Maurice

Plus fort, plus vite, plus loin, plus sûrement
P. Lacoste

Vouloir l'absolu, c'est se doter d'un projet exigeant, dans lequel tous s'engagent volontairement
J.-C. Fauvet

Objectivité

Les meilleurs chefs sont objectifs vis-à-vis d'eux-mêmes. Ils ont assez de force de caractère pour connaître leurs limites.
D. Rogers

J'avais un extrême désir d'apprendre à distinguer le vrai d'avec le faux pour voir clair en mes actions et marcher avec assurance en cette vie.
Descartes

Observation

Ce n'est pas sans raison que la nature a placé les yeux à la tête
R. Quinton

A la guerre, trop souvent, ceux qui voient ne commandent pas, et ceux qui commandent ne voient pas.
R. Quinton

Comme ceux qui voient ne commandent pas, ils se désintéressent parfois de regarder
R. Quinton

Un véritable observateur n'observe pas, il épie
R. Quinton

De nombreuses études ont montré que le simple fait d'établir des objectifs augmente la performance. Une de ces études a montré de surcroît que cette amélioration était de 18% quand l'objectif fixé était considéré comme normal et de 28% quand il était considéré comme un défi, mais qu'il y avait une diminution de 35% quand il était considéré comme impossible à atteindre
A. Bergmann/B. Uwamungu

Obstination

L'obstination n'est pas un défaut intellectuel. Si elle consiste à faire obstacle à une meilleure intelligence des choses, on ne peut sans contradiction l'attribuer à l'intellect, qui est le siège du jugement. L'obstination est un défaut de caractère. Cette inflexibilité de la volonté, cette intolérance envers la contradiction, proviennent d'une manière particulière d'être imbu de soi-même, qui élève au-dessus de tout la satisfaction de l'intellect autonome de s'imposer à tous. On pourrait dire de l'obstination qu'elle est vanité, si

elle n'était d'une meilleure eau; la vanité se satisfait de l'apparence, l'obstination tire satisfaction de la réalité. La force de caractère devient obstination dès que la négation des idées d'autrui n'est pas causée par une conviction plus forte, par la foi en un principe supérieur, mais par esprit de contradiction. La définition n'a pas grande utilité pratique, nous l'avons concédé, mais elle a le mérite d'empêcher de confondre l'obstination avec une intensification de la force de caractère, alors qu'elle s'en distingue nettement : les deux sont apparentées, mais l'une est si peu le multiple de l'autre que bien des hommes très obstinés manquent de caractère par manque d'intelligence.

C. von Clausewitz

Occasion

Qui ne veut quand il peut, ne peut quand il veut
J. de Salisbury

Opératif

Le niveau opératif est celui auquel une opération est planifiée, conduite et soutenue, en vue d'atteindre un objectif stratégique sur un théâtre d'opérations. C'est le niveau de combinaison des actions interarmées sur ce théâtre d'opérations. C'est le niveau de combinaison des actions sur ce théâtre sous la responsabilité du commandant de théâtre.
Hervé Coutau-Bégarie

Opiniâtreté

Ce qui sauve, c'est de faire un pas, encore un pas.
A. de Saint-Exupéry

Quand tout est perdu, il reste encore quelque chose à faire
Extrait du pont de la rivière Kwai

Edison après l'échec de la deux millième matière dont il avait tenté de faire un filament de lampe électrique, disait avec contentement : « Voilà du moins deux mille expériences que nous n'aurons plus à refaire ».
C. Maurois

Une personne qui a la volonté de se relever une fois de plus ne peut être vaincue
B. Proctor

Opinions

Les opinions sont comme des clous; plus on tape dessus, plus on les enfonce.
A. Dumas Fils

Les opinions font rarement progresser les discussions
A. Radon

Elle caractérise un sentiment subjectif qui n'est pas fondé sur une connaissance scientifique des choses. L'opinion se fonde simplement sur un sentiment vague que nous avons de la réalité... On distingue différents degrés de l'opinion, selon qu'elle exprime un jugement probable, une possibilité ou une vérité.
D. Julia

Opposition

Toute organisation qui désire aller de l'avant, doit pouvoir non seulement accepter le déséquilibre et le désordre mais l'encourager. Les oppositions sont créatrices. Elles provoquent des révolutions permanentes.
H. Sérieyx

Optimisme

Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté.
Sir W. Churchill

Être optimiste est un devoir moral.
K. Popper

Un débordement d'optimisme face aux impondérables constitue un obstacle évident au succès commercial
D. Rogers

L'optimisme forcené découle du refus de redouter l'échec. Il s'exprime sous la forme d'une bravade vide et irréaliste, d'une vision de la vie des entreprises à travers des lunettes roses.
T. Berg

Aux époques heureuses l'optimisme est un luxe. A la nôtre, c'est un devoir
R. de Jouvenel

Orateurs

Ce qui manque aux orateurs en profondeur, ils vous le donnent en longueur.
Montesquieu

Il n'y a pas de honte à être compris du premier coup.
Philippe Bouvard

Si vous ne pouvez les convaincre, semez le doute dans leur esprits.
Truman

Commencez avec ce qui est juste, plutôt qu'avec ce qui est acceptable.
Peter Drucker

Certains parlent pendant leur sommeil, les conférenciers parlent pendant que les autres sommeillent
A. Capus

Si vous avez compris tout ce que je viens de vous dire, c'est que j'ai dû faire une erreur quelque part.
Alan Greenspan

Ordre

Nous sommes menacés par deux calamités: l'ordre de désordre.
P. Valéry

Mieux vaut limiter les ordres, mais tout ordre donné doit être scrupuleusement respecté.
M. de Saxe

Il ne suffit pas de donner un ordre, il faut l'exécuter soi-même
A. Quesnay

L'ordre ne crée pas la vie
A. de Saint-Exupéry

Il y a quelque chose de plus important et de plus fondamental que l'ordre social, c'est l'ordre intérieur.
L. Pauwels

L'amour pour principe, l'ordre pour base et le progrès pour but.
A. Comte

Quand l'ordre est l'injustice, le désordre est déjà un commencement de justice.
R. Rolland

Il faut tout de même voir qu'il y a des ordres apparents qui recouvrent les pires désordres
A. Péguy

Résistance et obéissance : voilà les deux vertus du citoyen, Par l'obéissance, il assure l'ordre ; par la résistance il assure la liberté
Alain

Le désordre est le meilleur serviteur de l'ordre établi
J.-P. Sartre

Les rites travaillent pour l'ordre
G. Balandier

Il faut faire de l'ordre avec du désordre
Caussidière

C'est bien le rôle du chef de veiller à ce que la longueur des ordres soit bien moins fonction des possibilités de rédaction de l'Etat-major que des facultés d'assimilation des organes d'exécution.
J. Perré

Une grande persuasion se cache sous un ordre aimable *Jacula Prudentum*

Méfiez-vous de celui qui veut mettre de l'ordre. Ordonnez, c'est toujours se rendre maître des autres en les gênant. *Diderot*

Les officiers, jeunes dans le métier, s'imaginent qu'ils ont tout fait quand ils ont donné un ordre. Le propre d'un ordre est de ne pas être exécuté. *R. Quinton*

Ordres détaillés

Il est toujours préférable de laisser les détails se régler en fonction des circonstances *I. Tokugawa*

Oreilles

Ventre affamé n'a point d'oreilles *La Fontaine*

Organisation

L'organisation est une machine à maximiser les forces humaines. *P. Drucker*

Notre monde est devenu, pour le meilleur et pour le pire, une société faite d'organisation. *H. Mintzberg*

Il faut passer d'une organisation hiérarchique à une organisation intelligente, pariant sur la capacité créatrice de chacun de ses membres *P. Van den Bulke*

Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. *H. Sérieyx*

Dorénavant, les organisations ne devront plus leur survie à des hommes et des femmes qui obéissent mais à des hommes et des femmes qui prennent des initiatives, qui décident et qui s'engagent. La logique de l'obéissance doit céder le pas à la logique de la responsabilité. *H. Sérieyx*

La principale clef pouvant conduire les organisations vers le succès reposera sur la capacité de leurs leaders à créer une organisation intelligente. *W. Bennis*

Organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre. C'est donner de la vie. *Jean-René Fourtou*

L'organisation nouvelle ne pourra naître que si de nouvelles manières de penser, d'être soi-même et d'être ensemble émergent. Avant de « faire » il faut préalablement « être ». *H. Sérieyx*

Il y a peu de visiteurs qu'un chef organisé ne puisse expédier en quatre minutes *R. Quinton*

Les organisations d'hier sont notre prison mentale : elles nous empêchent de voir que nous pouvons produire autrement, administrer autrement... alors que le monde de demain l'exige et que les changements d'aujourd'hui le permettent. *H. Sérieyx*

Jusqu'à présent, l'homme n'a inventé que deux grandes méthodes pour réguler le fonctionnement des organisations : le respect des normes et des règlements et la présence d'une finalité commune évidente pour tous. *M. Le Saget*

Pour garder un minimum d'efficacité, les organisations devraient privilégier la vie plutôt que l'ordre, l'écoute plutôt que la violence, un fonctionnement transverse, en réseau, plutôt qu'un fonctionnement vertical en pyramide, l'initiative plutôt que la centralisation et les manuels de procédures prédéfinis et intangibles, la recherche de solidarités actives entre donneurs d'ordres, sous-traitants, distributeurs, clients plutôt que l'exacerbation des rapports de forces, des maillages avec les autres acteurs de la cité plutôt que l'isolement pour contribuer au développement de tous, tant il est vrai qu'une entreprise ne saurait être durablement compétitive dans un environnement qui le serait de moins en moins. *H. Sérieyx*

Si quelqu'un a un adjoint dans l'entreprise, cela signifie qu'il y a quelqu'un de trop dans l'organisation. *Jean-Marie Descarpentriels*

En Suisse, l'organisation informelle se développe surtout par souci d'efficacité: on refuse l'application systématique de solutions standardisées et on admet pragmatiquement tout comportement (ou presque) tant qu'il contribue au succès de l'entreprise. *C. Bergmann*

La raison d'être des organisations est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. *P. Drucker*

apprendre les uns des autres. C'est notre culture. *Jack Welch*

Grand patron allemand : « En Allemagne, nos organisations sont pour la plupart dirigées par des ingénieurs. Ils conçoivent l'entreprise comme une machine, comme quelque chose que l'on peut concevoir, mesurer et contrôler – que l'on peut, en d'autres termes, gérer. Ce système a bien fonctionné dans le passé, à une époque où nos organisations étaient essentiellement orientées vers la production de toutes sortes de machines performantes. Cependant, il semble clair que dans l'avenir les organisations seront très différentes, elles ressembleront davantage à des réseaux qu'à des machines... Si nous ne modifions pas notre conception des organisations ainsi que notre façon d'en parler, nous irons droit dans le mur »

Cité par P. Drucker

Organiser

Organiser l'entreprise consiste en permanence à :

- Clarifier les activités, les moyens et les outils nécessaires pour les réaliser
- Développer et dynamiser la cohérence de ces activités, des plannings et des budgets
- Et améliorer avec tous les services, l'efficacité des processus pour obtenir une meilleure qualité de service globale de l'entreprise et une plus grande capacité d'adaptation

A. Boyer/G. Gozlan

Originalité

C'est le troupeau qui généralement a tort

Gén Wavell

Oser

Qui ose a peu souvent la fortune contraire

M. Régnier

Qui sait tout souffrir peut tout oser

Vauvenargues

Oser vite sous le feu, c'est le plus souvent oser juste

M. Garçon

Ouverture

Ouvrir les portes et les fenêtres de l'entreprise, accepter les idées des autres,