

**Document remis par le Colonel
Pierre Altermath**

Citations de P à Ro

Papier

La guerre se prolongeant, les papiers s'accroissent dans des proportions formidables. Le chiffre des sorties pour l'honneur d'un EM se doit en effet d'être supérieur à celui des entrées

J. de Pierrefeu

Papillon (L'effet)

Une vibration d'aile de papillon à Tokyo peut, par télescopage de causes, carambolages d'effets, déclencher un cyclone à l'autre bout du monde

H. Sérieyx

Paraître

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

F. de la Rochefoucauld

Paresseux

Un paresseux, c'est quelqu'un qui ne fait pas semblant de travailler.

Alphonse Allais

Nous avons plus de paresse dans l'esprit que dans le corps

La Rochefoucauld

Parler

Nous ne parlons pas pour dire quelque chose, mais pour produire un certain effet

Dr Goebbels

Parole

Celui qui sait parler sait aussi quand il faut parler

Archidamidas de Sparte

Mesurer ses paroles, ce n'est pas nécessairement en adoucir l'expression, c'est en avoir prévu et accepté les extrêmes conséquences

B. Grasset

Participation

Conservant son cœur de valeurs humaines fondamentales, la participation désigne de plus en plus un ensemble de modes de gouvernement, de méthodes et de pratiques opératoires adaptées aux défis de l'époque.

P. Ohana

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

Maréchal Lyautey

Participer

Le métier de témoin m'a toujours fait horreur. Que suis-je si je ne participe pas ? J'ai besoin pour être de participer

Saint Exupéry

Passé

Le passé, voilà le véritable enfer, on n'en sort jamais.

A. Salacrou

Ceux qui ne peuvent se souvenir du passé sont condamnés à se répéter.

George Santayana

Passéisme

Les gens défendent les diligences quand le train est déjà en gare

J. Borel

Passion

Les grands danseurs ne sont pas grands à cause de leur technique; ils sont grands à cause de leur passion.

Martha Graham

Rien de grand ne s'est accompli dans le monde sans passion.

G. Hegel

Nul ne peut faire que les hommes n'aient pas de passions

Spinoza

Ce qui manque à notre époque, ce n'est pas la réflexion, mais la passion

S. Kierkegaard

Les passions sont les seuls orateurs qui persuadent toujours. Elles sont comme un art de la nature dont les règles sont infaillibles; et l'homme le plus simple qui a de la passion persuade mieux que le plus éloquent qu'en a point.

La Rochefoucauld

La passion amène l'accomplissement

Archidamos de Sparte

Passivité

Nous aimons les fanfaronneries à un point extrême et nous nous donnons à eux de si bon cœur que nous ne tardons pas à nous en mordre les doigts ensuite. La source de ce défaut est un grand besoin d'action et une grande paresse de réflexion. Il s'ensuit que nous aimons infiniment mieux nous donner corps et âme à celui qui se charge de penser pour nous et d'être responsable, quitte à rire après, de nous et de lui.

A. de Vigny

Patrie

Une patrie est un dépôt sacré que les générations présentes reçoivent des générations passées pour le transmettre au moins intact aux générations à venir.

G. de Reynold

Puisque l'amour de la patrie est un principe d'action, ne le laissons pas dans notre âme à l'état de sentiment généreux, poétique, mais vague : il faut, pour qu'il ait toute sa force, sa force ferme, le préciser et le définir.

E. Lavisse

Patriotisme

A trop insister sur le patriotisme d'entreprise, les sociétés oublient d'encourager l'attachement de chaque salarié à son métier ou à son service et ouvrent la porte à tous les drames lorsque l'on décide de vendre une activité ou de fermer un département

M. le Saget

Patron

Quel est votre premier « patron » ? la hiérarchie ou le client ?

P. Détrie

Le patron c'est la mouche du coche, celui qui met de l'ordre quand c'est la pagaille et qui met la pagaille quand ça va bien.

L. Doublet

Pays

Mon pays peut avoir tort ou raison, c'est mon pays

Devise américaine

Pédagogie

J'écoute et j'oublie, je vois et je me souviens, je fais et je comprends.

Proverbe chinois

Ce dressage de perroquet que nous appelons l'instruction...

Alain

Tu me dis, j'oublie.

Tu m'enseignes, je me souviens.

Tu m'impliques, j'apprends.

Franklin

Pensée

Obéissant à une sorte de loi du moindre action, répuant à créer, à répondre par l'invention à l'originalité de la situation, la pensée hésitante tend à se rapprocher de l'automatisme ; elle sollicite les précédents et se livre à l'esprit historique qui induit à se souvenir d'abord même quand il s'agit de disposer pour un cas tout à fait nouveau

P. Valéry

Pense dans le moment. Toute pensée qui dure est contradiction.

M. Schwob

Penser

Ceux qui pensent à tout n'oublient rien et ceux qui ne pensent à rien font de même puisque ne pensant à rien, ils n'ont rien à oublier

P. Dac

Quiconque se met à penser est hérétique

Bossuet

Il suffit d'une différence d'âge de dix ans pour que deux hommes, de même milieu, de même éducation, ne se comprennent plus : ce ne sont pas tant leurs idées qui les séparent que la façon même dont ils pensent.

A. Bovy

Parfois les soldats s'avisent de penser ; on a vu jusqu'à des colonels raisonner ; et les raisonneurs sont sur la pente de la révolte

T. Moore

S'il ne se trouve personne pour penser – et penser amène vite à penser tout haut – , il n'y aura pas de pensée nouvelle , ni même de remise à jour des pensées anciennes.

G. Pattie

Pépin

L'enjeu est de transformer le pépin en pépite.

P. Détrie

Performance

Les trois leviers qui amplifient le lien entre implication et performance du personnel sont : le contenu du travail, la participation aux décisions et le succès.

B. Jarrosson

On « croit » encore, après 150 ans de société industrielle, de travail pénible aux cadences élevées, après 150 ans de témoignages qui disent le contraire, qu'il existe un lien obligé entre motivation au travail et performances. On n'a jamais obtenu de performances dans le travail en se contentant de satisfaire les motivations. Ce sont des problèmes différents qu'il convient de traiter comme tels.

P. Morin

Péril

Là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve

F. Hölderlin

Aux extrêmes périls, peu sert la
connaissance *P. Desportes*

Persévérance

Ce n'est pas la force qui accomplit de
grandes choses, mais la persévérance.
Samuel Johnson

Il n'est pas nécessaire d'espérer pour
entreprendre, ni de réussir pour
persévérer.
*Guillaume d'Orange-Nassau (dit le
Taciturne)*

La persévérance est le seul facteur qui
distingue les individus à la réussite
exceptionnelle des simples mortels
D. Rogers

J'ai essayé et j'ai échoué. J'ai ré-essayé
sans cesse et sans cesse, et j'ai réussi.
G. Bourdon

La persévérance indique la résistance de
la volonté face à la durée. La
persévérance a besoin d'être enracinée
dans la raison. Avec la durée d'une action
s'accroît son caractère concerté, et c'est
de là que la persévérance tire une partie
de sa force. *C. von Clausewitz*

Personnalité

Je n'étais pas un seul homme, mais le
défilé, heure par heure, d'une armée
compacte où il y avait, selon les moments,
des passionnés, des indifférents, des
jaloux. *A. Proust*

Personne

A force de réduire les personnes à ce
qu'on en attend, on oublie tout ce qu'elles
peuvent donner. *G. Archier*

Personnel

L'art de gouverner consiste à ne pas
laisser vieillir les hommes dans leur poste.
Napoléon

On peut classer le personnel comme suit:

- 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

Dans toutes les organisations, les
ressources les plus rares sont les
personnes performantes. *P. Drucker*

Personnalité

On ne s'appuie que sur ce qui résiste.
François Andrieux

A la tête d'une entreprise, les
personnalités les plus marquées sont
généralement les meilleurs dirigeants.
E. Ghiselli

Persuasion

La persuasion implique de faire adopter
aux individus un avis qu'ils n'avaient pas,
mais pas en les suppliant ou en les
cajoland. Elle suppose plutôt une
préparation minutieuse, une structuration
des arguments, la présentation de preuves
vivantes et la manifestation d'émotions
trouvant un écho auprès de l'auditoire.
J. Conger

Celui qui cherche à persuader doit faire
l'effort concerté de rencontrer en tête-à-
tête les personnes-clés qu'il compte
convaincre. *J. Conger*

Il y a des gens qui ne sont pas persuasifs,
mais contagieux.. Il est plus laborieux de
conduire les hommes par la persuasion
que par le fer *P. Claudel*

Une personne qui cherche à persuader
doit faire correspondre sa ferveur
émotionnelle à la capacité de l'audience à
recevoir le message. *J. Conger*

Quatre façons de ne pas persuader :

- tenter d'obtenir gain de cause par la
force
- résister au compromis
- penser que le secret de la persuasion
réside dans la présentation
d'arguments forts
- estimer que la persuasion est un effort
ponctuel *J. Conger*

Il est important que les gens comprennent
que la persuasion n'est pas convaincre
puis vendre mais apprendre puis négocier.
J. Conger

Les chiffres n'ont pas d'impact émotionnel
à l'inverse des anecdotes et d'un langage
vivant. *J. Conger*

La persuasion efficace suppose quatre étapes essentielles et distinctes.

- Instaurer la crédibilité
- Structurer le terrain commun
- Fournir des preuves
- Accéder à l'émotionnel *J. Conger*

Pertes

Les pertes sont la honte d'un chef
R. Quinton

Dix hommes qui tombent ensemble obligent un bataillon à la retraite plus sûrement que cinquante touchés petit à petit en différents endroits *A. du Picq*

La perte de l'ennemi, la disparition de toute menace, se sont combinées avec une tendance profonde des sociétés occidentales à considérer la mort comme un scandale. On a beau objecter que chaque période de vacances d'accompagne d'une petite hécatombe, la guerre n'est pas un week-end, elle doit faire zéro mort. En fait, ce qui s'impose c'est l'horreur pour la mort délibérément et volontairement donnée. Qu'est-ce que ces gens qui veulent tuer ? Nous préférons la barbarie douce de l'accident ordinaire.
F. Géré

Peur

Finalement, mieux vaut se battre qu'avoir peur.
Gandhi

Une étude des problèmes émotionnels chez les gestionnaires et les ingénieurs cite l'anxiété comme un véritable problème et mentionne que près d'un tiers des personnes interrogées sont entravées par des craintes injustifiées *M. Maccoby*

Les hommes évaluant souvent le danger au delà de sa valeur effective, l'art consiste souvent à faire naître ces impressions exagérées et l'on réussit ainsi par imposition. *Schaumburg-Lippe*

Quand on a peur de perdre son emploi, on s'agite mais on n'apporte pas de soi-même.
H. Sérieyx

Le chef s'occupe de la peur des autres : cela le distrait de la sienne *M. Garçot*

La peur est le plus redoutable des assassins d'idées.
A. Toffler

La peur de la décision révèle dans tous les cas le poids brutal de la solitude face à un défi, quel qu'il soit, dès lors que personne d'autre ne peut trancher ce défi que celui qui tient la raquette, joue du pédalier ou est à la tête de l'entreprise ou de l'Etat.

G. Labouérie

A quoi servent la valeur des chefs et le bras des héros quand la pâle terreur saisit l'armée ?
Schiller

L'homme n'est capable que d'une quantité donnée de terreur
A. du Picq

Mais le pêcheur ramènerait-il la perle du fond de la mer s'il se tenait sur la rive par peur du requin ?
P.-E. Victor

Philosophie

La philosophie est la question radicale que l'homme, en quête de vérité, s'adresse à lui-même
R. Aron

La philosophie proprement dite est constituée depuis Kant par la recherche fondamentale sur les origines et le devenir de notre intelligence
M. de Diegezh

Piège

Qui ne sait tendre les pièges ne sait les éviter
Publilius Syrus

La plus subtile de toutes les finesses est de savoir bien feindre de tomber dans les pièges que l'on nous tend

La Rochefoucauld

Pilotage

La conception des mécanismes de pilotage répond à deux soucis : aligner l'organisation sur la vision du fondateur, et aligner cette vision sur l'environnement économique. Les deux volets sont indispensables au succès de l'entreprise, mais, en même temps, il naît entre eux une forte tension.
R. Martin

Corriger, s'il se trouve quelque chose en désordre ; suppléer, si quelque chose manque ; parfaire si quelque chose de meilleur peut être fait

Saint Thomas d'Aquin

Ce qu'il y a de dangereux, avec des mécanismes de pilotage obsolète, c'est qu'ils dégradent les signaux émis par le marché et provoquent un effet de bruit. Tant et si bien que lorsqu'un concept de produit ne marche pas, on voit les responsables rechercher des réponses à de mauvaises questions. Ils collectent des multitudes de données, dont la plupart sont plus ou moins inutiles parce que concernant un produit lui aussi plus ou moins inutile.

R. Martin

Piloter

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

A. Detoef

Le cadre n'est plus jugé sur la nature de la décision qu'il a prise, mais sur la façon dont il en assuré l'exécution.

L. Courville

Plan de combat

Faire son thème de deux manières

Napoléon

Planète

On croyait que la planète deviendrait un village. Elle est devenue une foire. Tout s'y achète et s'y vend... Dans le grand désert des références morales, identitaires, spirituelles, civiques, nos contemporains courent de désillusions en désillusions. Un jour, ils ne courront plus du tout et se satisferont de n'importe quel tyran.

F. Bayrou

Planification

L'excès de planification et l'application dogmatique des stratégies mènent à la défaite ; la souplesse, au contraire, assure la victoire

D. Rogers

Le plan ne crée pas plus la prospérité que l'aiguilleur ne crée les trains. Mais c'est l'aiguilleur qui envoie les rames dans la bonne direction

P. Massé

En économie comme en art militaire, l'homme d'action considère le plan comme une hypothèse de travail, une directive utile qu'il faudra sans cesse modifier suivant les exigences tactiques de la situation

A. Maurois

Au fond le vrai problème du gouvernement, en chaque période, est d'apprécier la dose de passé que l'on peut tolérer dans le présent et la dose du présent que l'on doit laisser subsister dans l'avenir

J. Rueff

Les généraux victorieux font des plans qui s'adaptent aux circonstances; ils ne tentent pas de créer des circonstances qui conviennent à leurs plans.

A. Patton

Un plan qui ne peut être modifié est un mauvais plan

D. Rogers

Les êtres humains, comme les plans, se révèlent faillibles en présence de ces ingrédients qui manquent dans la programmation des manœuvres : le danger, la mort et les munitions vivantes.

B. Tuchman

Les plans de campagne doivent être constamment remaniés en fonction des circonstances, de l'habileté du commandant, de la qualité des troupes et du terrain.

Napoléon

Il n'y a pas un homme plus pusillanime que moi quand je fais un plan militaire ; je me grossis tous les dangers et tous les maux possibles dans ces circonstances

Napoléon

Mes plans à moi sont faits de bouts de corde : si l'un d'eux cède, je fais un nœud, je pousse mon cheval et je continue

W. duc de Wellington

Du fait de la volonté indépendante de l'ennemi, il devient absolument impossible de prévoir comment la guerre va tourner

B. von Moltke

Il n'y a que deux espèces de plans de campagnes, les bons et les mauvais. Les bons échouent presque toujours par des circonstances imprévues qui font souvent réussir les mauvais

Bonaparte

Politique

La qualité n'est pas un mouvement caritatif. Mener une politique qualité « en option » risque de la gadgétiser.

P. Dérie

La technique n'apporte jamais la solution aux problèmes que le politique ne parvient pas à résoudre *F. Géré*

Ponctualité

L'exactitude est la politesse des rois
Louis XVIII

La ponctualité est une voleuse de temps
O. Wilde

Population

La masse humaine globale se situe pour 83% à moins de 500 kilomètres des côtes et à 67% à moins de 300. *G. Labouérie*

Les villes contiennent aujourd'hui la moitié de la population mondiale mais sur une superficie qui ne dépasse pas 1%.
G. Labouérie

Porte

C'est par la porte qu'on sort. Pourquoi s'entête-t-on à ne pas utiliser cette sortie ?
Confucius

Possible

On n'aurait jamais pu atteindre le possible, si dans le monde on ne s'était pas toujours et sans cesse attaqué à l'impossible
M. Weber

Potentiel

Sur 1300 cadres anglais interrogés en 1978, plus de la moitié regrettaient de ne pas avoir la possibilité dans leur entreprise de développer tout leur potentiel
A. Bergmann/B. Uwamungu

Pouvoir

Qui peut le plus peut le moins *Aristote*

Le pouvoir vient d'en bas et d'à côté : c'est la marge de manœuvre que vous accordent vos collègues et vos subordonnés
J. Hendlisz

La technologie en réseau retire à la tête de l'organisation un pouvoir qu'elle confie à ceux qui en constituent les bras. Le pouvoir se répartit ainsi à tous les niveaux de l'organisation moderne ; c'est ce qui lui confère souplesse et légèreté.
S. Helgesen

Avoir du pouvoir, c'est contrôler le temps des autres et le sien propre *J. Attali*

L'instabilité gouvernementale, l'anarchie monétaire, la disette, le désordre permanent font souhaiter un pouvoir absolu
A. Maurois

A la guerre, on fait ce que l'on peut avec ce que l'on sait *Foch*

L'exercice du pouvoir rend les chefs sourds et les subordonnés muets
Bonnet

Je ferai tout ce qu'un soldat a l'habitude de faire et pour le reste je ferai ce que je peux
La Hire

Le secret du vrai pouvoir :
Savoir entendre les plaintes, les critiques, les observations, les questions, les suggestions de ceux qui sont au contact de la réalité par la production, au contact des clients par la vente et la facturation, et voient en quoi la situation se dégrade, évolue, et pose de nouvelles contraintes que le système doit intégrer s'il veut se maintenir et progresser. *I. Orgogozo*

Aujourd'hui, la répartition du pouvoir, au sein de l'entreprise, se calque sur l'influence que l'on exerce et non sur l'autorité que l'on détient officiellement.
P. Drucker

On peut forcer quelqu'un à courir, mais on ne peut pas le forcer à courir vite
A. Gough

Déclaration à la chambre des Communes :
Je suis votre serviteur. Vous avez le droit de me destituer si vous le voulez. Mais vous ne pouvez me demander de prendre des responsabilités sans me donner le pouvoir d'agir.
W. Churchill

Nous devons passer de la domination du pouvoir à la domination du savoir
L. Courville

Agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui. C'est pourquoi le pouvoir est essentiellement relationnel. *J.-M. Muller*

Les relations de pouvoir peuvent prendre trois formes :

- le pouvoir de répression
- le pouvoir de récompense
- le pouvoir de persuasion *J.-L. Muller*

Je voulais dire que le pouvoir est un aimant qui attire l'ordure
Cabanis

Il faut beaucoup de confiance en soi pour renoncer à son pouvoir, il en faut très peu pour l'exhiber. Le management par vide contrôlé n'est praticable que par un chef n'ayant pas franchi son « seuil de Peter ». Les chefs incompétents n'en usent jamais. C'est à ce signe qu'ils sont souvent reconnu. *J.-C. Fauvet*

On peut parce qu'on croit pouvoir
Virgile

Le pouvoir corrompt, le pouvoir absolu corrompt absolument *Machiavel*

Pragmatisme

Sire, si l'on voit où les bonnes têtes ont mené la France, il ne serait pas inutile d'essayer les mauvaises. *Mirabeau*

Je ne veux, ni ne rejette rien absolument, mais je consulte toujours les circonstances
Confucius

Le management, c'est bien l'art de mettre en œuvre la pensée manageante dans l'urgence (l'éternelle pénurie de temps) malgré la complexité des situations et les éléments inconnus résiduels (l'éternelle pénurie d'information). On aura toujours affaire à une discipline empirique et non pas à une science appliquée. *P. Morin*

Et tout comme l'eau modèle ses flots en accord avec le sol, l'armée obtient la victoire en accord avec la situation de l'ennemi. Et tout comme l'eau n'a pas une forme immuable, il n'y a pas, à la guerre, de conditions immuables. *Sun Tsu*

Pourquoi tant de gourous prêchent LA solution, la bonne parole polyvalente et définitive, valable en toutes circonstances ? Pourquoi tant de dirigeants succombent à la tentation, parlent du management comme d'une doctrine ? L'histoire de la pensée manageante le montre et démontre : il n'y a pas de réponse unique et définitive aux problèmes de gestion. *P. Morin*

A la guerre, il y a toujours deux solutions : la bonne et celle que l'on enseigne à l'Ecole de guerre. *H. Coutau-Bégarie*

Une opération de cette nature peut être méditée d'avance et conçue tout entière. Mais son exécution est progressive et se trouve autorisée par les événements qui ont lieu chaque jour. *Napoléon*

La stratégie est un système d'expédients. Elle est plus qu'une science ; elle est la transmission du savoir dans la vie pratique, le perfectionnement de la pensée capable de modifier l'idée directrice primitive conformément aux situations sans cesse modifiées, c'est l'art d'agir sous la pression des circonstances les plus difficiles *H. von Moltke*

En Suisse, le pragmatisme – réalisme et sens concret auxquels s'allie la méfiance à l'égard des théories et des dogmatismes – est une valeur présente à tous niveaux et dans pratiquement tout comportement.
1 Bergmann

Le grand art, c'est de changer pendant la bataille. Malheur au général qui arrive au combat avec un système. *Napoléon*

Aucun plan ne survit au contact de l'ennemi *H. von Moltke*

Les résultats désastreux enregistrés par les entreprises américaines dans l'introduction de nouveaux programmes de management tiennent au fait que les managers américains ne sont pas parvenus à régler leur problème le plus grave : une insuffisance de sens pragmatique. En adoptant en masse les technologies de management à la mode au cours des années 1980, ils s'en sont remis à des réponses toutes faites au lieu de rechercher des solutions créatives.
N. Nohria

Pratique

Un vieux proverbe dit que c'est dans l'arène que le gladiateur doit prendre conseil. *Sénèque*

La pratique est la mère des arts *Végèce*

Précautions

On ne multiplie jamais trop les précautions parce que la malice du sort et la stupidité de certains exécutions sont infinies
A. Maurois

Précipitation

Plus on se presse et plus tard on arrive
La Chaussée

Prédateur

Ce mot a été préféré à celui de « persécuteur », parce qu'il rend compte d'une utilisation des personnes en vue de leur destruction ou, tout au moins, de déstabilisation grave.
M. Monroy

Le prédateur par vocation :

Il a fait de sa pratique une philosophie. Il se veut impitoyable, se flatte de jouer dans la classe des grands, cde ne pas s'embarrasser de scrupules. La férocité est à ses yeux une qualité, la vie professionnelle un champ de bataille. Il n'y que mépris pour ceux qui ne lui ressemblent pas et méfiance pour ses pairs. Il se vante volontiers de ne pas s'encombrer d'une sensibilité déplacée. Il ne connaît que de résultats chiffrés. Il a souvent réussi à convaincre qu'on lui accorde les premières places.
M. Monroy

Le prédateur de circonstances :

Zélé et avant tout soucieux de plaire et de se couler dans un système, il en rajoutera dans la dureté, peut-être à cause d'un sadisme caché, mais surtout pour correspondre aux exigences du système.
M. Monroy

Le persécuteur persécuté :

Il n'appartient pas forcément à la hiérarchie, mais est tout à fait capable de rendre, sur de longues durées, la vie intenable à ses collègues, ses subordonnés et ses supérieurs. Il est « coproduit par le système » dans un moindre mesure que les deux autres, mais c'est cependant dans les failles culturelles et structurelles de l'entreprise qu'il s'épanouit et prospère.
M. Monroy

Prédation

La prédation suppose une utilisation de la ressource, une exploitation fort rentable, mais avec l'arrière pensée d'un caractère jetable et remplaçable de la personne-ressource.
M. Monroy

Préjugé

Le cannibale ne peut concevoir un doute sur le régime alimentaire qu'il a suivi toute son existence.
P. Mac Orlan

La folie de ceux qui réussissent est de se croire habiles.
Vauvenargues

Premier

J'aimerais mieux être le premier dans ce village que le second dans Rome
A. César

Il n'y a que le premier pas qui coûte
Mme du Deffand

Prendre

Prendre est venu avant produire
A. Toffler

Préparer

L'homme bien préparé au combat a vaincu à demi
Cervantès

Préparation à la guerre

La préparation à la guerre est avant tout celle des chefs, et l'on peut dire littéralement, qu'aux armées comme aux peuples pourvus de chefs excellents, tout le reste sera donné par surcroît
C. de Gaulle

Présence d'esprit

La présence d'esprit joue un rôle essentiel au royaume de l'imprévu qu'est la guerre, car elle n'est rien d'autre qu'une capacité supérieure à dompter l'imprévisible. On admire la présence d'esprit dans une repartie à une interpellation inattendue, comme on admire le moyen improvisé dans l'instant pour conjurer un danger soudain. La repartie et le plan n'ont pas du tout besoin d'être originaux : il suffit qu'ils touchent juste...L'expression de présence d'esprit décrit parfaitement la promptitude et la justesse de l'aide qu'apporte l'intelligence.
C. von Clausewitz

Présent

Le présent serait plein de tous les avenir si le passé n'y projetait déjà une histoire
A. Gide

Fertiliser le passé et produire l'avenir, tel est pour moi le présent
Nietzsche

Pressions sur les salariés

Parmi les pressions exercées sur les salariés, on évoquera successivement celles qui sont liées :

- à l'exécution des tâches ;
- celles qui relèvent de l'obtention d'acquiescement ;
- celles qui concernent des déficits de moyens de défense ;
- et enfin celles qui traduisent des agressions caractérisées. *M. Monroy*

Techniques d'obtention du consentement :

A côté de procédés qui ont toujours existé, tels que les menaces et les promesses, la publicité et les jeux politiques ont été l'occasion d'affiner les méthodes de persuasion. <A la contrainte physique brutale, aux promesses matérielles et aux menaces qui n'ont pas disparu de la vie sociale, on préfère de plus en plus la construction sophistiquée de l'acquiescement. *M. Monroy*

Acquiescement programmé :

Les groupes sectaires se sont spécialisés dans l'acquiescement programmé. Ils ont pour cela largement puisé dans les méthodes des psychothérapies en les détournant de leurs finalités initiales. *M. Monroy*

L'idéologie du dépassement de la compétition, du challenge perpétuel, est largement développée en raison de ses potentialités mobilisatrices. Le sérieux, la compétence, le professionnalisme sont notoirement insuffisants. Le minimum réside désormais dans la performance. Or, il est très difficile de résister à une pression qui exalte l'amélioration personnelle à l'infini. Cette proposition a des résonances profondes en chacun de nous, surtout si elle revêt les attraits d'une aventure menée en commun et sous la houlette de dirigeants crédibles parce que tout-puissants. *A. Monroy*

L'incertitude et le flou entretenus sur le devenir de l'entreprise et des salariés sont des facteurs de pression que l'on pourra présenter comme inévitables dans une conjoncture changeante. Mais ils revêtent un aspect plus pernicieux lorsque est entretenue une perspective de cible

incertaine avec l'annonce de suppression de postes sans qu'il soit précisé quels salariés seront touchés... Le caractère insidieux des menaces génère le repli, l'isolement, la défiance ; une attaque frontale brutale n'en traînerait pas de tels comportements. *M. Monroy*

Prétentieux

Le crétin prétentieux est celui qui se croit plus intelligent que ceux qui sont aussi bêtes que lui *P. Dac*

Prévention

Contre les accidents imprévus, le remède est malaisé ; contre les accidents prévus, il est facile. *Machiavel*

Prévision

Certains sentent la pluie à l'avance ; d'autres se contentent d'être mouillés. *Henry Miller*

Déclaration de K. Olson, président de Digital, 1977 :

Il n'y a aucune raison pour que chaque individu ait besoin d'un ordinateur à son domicile *S. Covey*

Déclaration du maréchal Foch en 1911 :
Un avion est un jouet intéressant mais sans aucune valeur militaire *S. Covey*

Déclaration de la firme DECCA refusant les Beatles en 1962 :
Nous n'aimons pas leur son. Les groupes de guitare sont sur le déclin. *S. Covey*

Déclaration de C. Duhell, commissaire aux brevets US, 1899 :
Tout ce qui peut être inventé a déjà été inventé *S. Covey*

Déclaration du Dr L. de Forest, père de la radio, 1967 :
Quels que soient les progrès de la science dans les années à venir, l'homme ne marchera jamais sur la lune *S. Covey*

D. Zanuck, président de la 20TH Century Fox, 1946 :
La télévision n'arrivera jamais à fidéliser un marché, quel qu'il soit, plus de six mois. Les gens se lasseront très vite de regarder tous les soirs une caisse en contreplaqué.

S. Covey

En matière de prévision, le jugement est supérieur à l'intelligence. L'intelligence montre toutes les possibilités pouvant se produire. Le jugement discerne parmi ces possibilités celles qui ont le plus de chance de se réaliser

G. Le Bon

Prévoir

Ne pas prévoir, c'est déjà gémir.

Léonard de Vinci

Prévoyance

Le coup prévu est moins dur

Denys Caton

Pour ne pas être pris par surprise, tentez de vous représenter précisément toutes les mesures que va prendre l'ennemi pour s'opposer à vos projets... ainsi, lorsque vous aurez tout prévu à l'avance, vous aurez déjà à votre disposition tous les remèdes nécessaires.

F. le Grand

Deux sûretés valent mieux qu'une, et le trop en cela ne faut jamais perdu

La Fontaine

Prier

Prier, c'est monter, c'est sortir de sa propre chair, c'est la dominer. L'homme qui prie se met en puissance de courage.

M. Garçon

Prière

Mon Dieu, vous savez que je vais être terriblement occupé aujourd'hui. Si je vous oublie, Mon Dieu, ne m'oubliez pas...

Cdt P. Kieffer

La lecture des journaux est la prière du matin de l'homme moderne

Hegel

La prière n'est pas une démission. Elle est une recharge. Elle n'est pas une éponge. Elle est une épée.

L. Pauwels

Primes

Selon une enquête réalisée dans les 1000 premières sociétés listées par Fortune entre 1987 et 1993, la proportion de firmes recourant aux primes individuelles pour récompenser au moins 20% de leur personnel est passé de 38 à 50% alors que la proportion des sociétés pratiquant le partage des profits, a diminué de 45% à 43%.

J. Pfeffer

Entre 1981 et 1990, la proportion des commerciaux payés sur la base d'un salaire uniquement, sans commission, a baissé de 21% à 7%.

J. Pfeffer

Les primes individuelles sapent le travail d'équipe, incitent les employés à se focaliser sur le court terme et amènent les gens à associer la rémunération aux relations personnelles plutôt qu'aux performances.

J. Pfeffer

Des enquêtes portant sur les pratiques salariales dans les usines du Royaume-Uni ont révélé que le nombre des sociétés recourant aux primes a augmenté chaque année depuis 1986 pour atteindre 50% en 1990.

J. Pfeffer

Principe

L'amour pour principe; l'ordre pour base et le progrès pour but.

Auguste Comte

Les principes sont des règles générales visant à ne pas subir la loi de l'ennemi et à s'assurer la supériorité sur le (ou les) point(s) choisi(s) par une action rapide et déterminée.

H. Couteau-Bégarie

Les principes généraux pour la conduite des armées sont peu nombreux, mais leur application fait naître une foule de combinaisons qu'il est impossible de prévoir et de poser comme règle.

Maréchal Marmont

La guerre est une science couverte de ténèbres, au milieu desquelles on ne marche point d'un pas assuré; la routine et les préjugés en sont la base, suite naturelle de l'ignorance. Toutes les sciences ont des principes, la guerre seule n'en a point encore; les grands capitaines qui ont écrit ne nous en donnent point; il faut être consommé pour les entendre.

Maréchal de Saxe

L'observation des principes ne suffit pas toujours à remporter la victoire, mais elle atténue singulièrement la défaite. La science.. ne suffit pas pour accomplir de grandes choses, mais elle empêche d'en faire de détestables

Général Lewal

Les principes et les procédés sont étroitement liés. Il faut les étudier en parallèle de façon qu'ils s'enrichissent mutuellement et que formant un tout cohérent reposant sur la réalité de la rencontre, ils soient totalement insérés dans le concret de l'immédiat pour réaliser les finalités du Projet. *R. Castex*

Un principe est un mouvement intellectuel et pratique irriguant tous les procédés d'exécution *G. Labouérie*

Le principe permet de cerner une posture, une attitude générale. Il repose sur des données permanentes, de l'ordre du structurel, de la substance, du fondamental. Il s'enracine dans l'absolu et caractérise une manière d'être. Un principe à l'état pur n'a donc pas de sens, puisque ne guidant pas une action il reste du domaine de la théorie sans application ou de la contemplation. Il est point de départ, et point de référence globale, mais n'existe que face à une situation concrète : principes de la guerre dans le cas de l'action militaire, principes de l'Action en général, dans un contexte de rapports humains, de données concurrentielles, de commerce international, etc.

G. Labouérie

Depuis toujours, il existe des principes fondamentaux dont dépendant les succès militaires... Ces principes sont immuables et indépendants du type d'armes employées, de l'époque et du lieu.

Jomini

Les trois principes :

Principe de volonté : vouloir ;

Principe de liberté : pouvoir

Principe d'efficacité : savoir

Foch

Elever des montagnes de principes et...prévoir un tunnel pour passer dessous

Cardinal P. Gasparri

En lutte anti-sous-marine, la seule doctrine est de ne pas avoir de principe et de faire confiance aux exécutants. *G. Labouérie*

Rien n'est plus réconfortant que les principes, encore qu'ils puissent encourager une certaine paresse

conceptuelle, mais rien n'est plus dangereux que les faux-principes qui peuvent conduire au désastre soit par excès de confiance soit par incapacité de saisir l'occasion qui passe ou le « temps » qui se présente. *G. Labouérie*

Les principes de guerre commerciale permettent de décomposer une victoire ou un échec en divers points particuliers. Chaque principe, chaque leçon constitue un élément de la supériorité d'une entreprise. En affaires, une victoire totale est le fruit d'un certain nombre de petites victoires indépendantes : votre direction est meilleure que celle de vos adversaires, votre firme parvient mieux à se concentrer sur les points réellement cruciaux, vous vous montrez plus offensifs, etc. L'idée de compétition dans la compétition vous fournit donc un certain nombre de dimensions qui vous permettent de déterminer dans quels domaines votre entreprise est particulièrement forte et quels secteurs il conviendrait d'améliorer.

A. Rogers

Mon premier principe à la guerre est de n'en pas avoir. Comment voudrait-on en appliquer deux parfaitement égaux ? Y-a-t-il deux situations parfaitement de même ? Il en est des combats comme des visages et quand ils se ressemblent c'est beaucoup. *H. Couteau-Bégarie*

Les principes de César ont été les mêmes que ceux d'Annibal : tenir ses forces réunies, n'être vulnérable sur aucun point, se porter avec rapidité sur les points importants, s'en rapporter aux moyens moraux, à la réputation de ses armes, à la crainte qu'il inspirait, et aussi aux moyens politiques pour maintenir dans la fidélité ses alliés et dans l'obéissance les peuples conquis. *Napoléon*

On découvre un principe en considérant bien le but et en recherchant ensuite le meilleur moyen de l'atteindre. Les principes reconnus, le génie en fait l'application et c'est en cela que consiste tout l'art de la guerre. *Maréchal Marmont*

Toutes les affirmations sur l'universalité des principes se heurtent au fait massif de leur extraordinaire variabilité.

H. Couteau-Bégarie

En réalité, les principes de la guerre n'ont la valeur féconde d'un principe que pour ceux qui les ont dégagés ou retrouvés eux-mêmes au cours de leur travail personnel
Général Debeney

Il n'y a pas de science qui n'ait ses principes généraux qui sont la base des diverses applications qu'on en fait.
Machiavel

Le principe est également une loi pour l'action, mais n'en revêt pas l'aspect formel et définitif. Il participe de l'esprit et du sens de la loi, mais permet de laisser au jugement une marge de manœuvre suffisante face à la multiplicité du monde réel, tant qu'elle n'a pas pu être ramassée sous la forme d'une loi. Dans les cas où le principe est inutilisable, et où le jugement ne doit compter que sur lui-même, le principe devient un repère, comme une étoile polaire, pour qui est engagé dans l'action.
C. von Clausewitz

Sans principe commun, il est inutile de discuter
Confucius

Priorité

Celui qui veut défendre tout ne sauve rien
F. Foch

Problème

Il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions
A. Gide

Les managers ont tendance à écarter les problèmes qu'ils ne peuvent pas résoudre
D. Isenberg

Les problèmes créent presque toujours des occasions d'apprendre, de grandir et de s'améliorer.
J. Maxwell

Aucun problème ne peut être résolu sans changer l'état d'esprit qui l'a engendré
A. Einstein

Les uns cherchent des coupables. Les autres des solutions
L. Pauwels

Pour les gens qui n'ont qu'un marteau, tous les problèmes sont en forme de clou
Maslow

Problèmes humains

Bien des problèmes humains ne sont jamais vraiment résolus. La situation après « solution » n'est jamais tout à fait la même qu'avant ; une cicatrice reste

toujours et les gens les gardent en mémoire très longtemps.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Procédé

La procédure a pour but la recherche d'un effet. Il repose sur les données du moment, sur le conjoncturel. Il est de l'ordre de la contingence. Essentiellement relatif, le procédé caractérise une manière d'agir.
G. Labouérié

C'est sur des contingences qu'il faut construire l'action
De Gaulle

Processus transverses

En gommant leurs frontières internes, les industriels japonais ont su, les premiers, économiser de 8 à 15% de valeur ajoutée.
H. Sérieyx

La régulation par les procédures rend le système incapable de réagir aux variations de l'environnement. Lorsque la procédure est la clé de voûte de l'organisation du système, sa remise en cause devient quasiment impossible puisque la stabilité de l'ensemble dépend du respect scrupuleux des consignes. Chacun faisant ce qu'on lui assigné de faire et ne faisant que cela, une brusque arrivée de clients à la caisse ou au guichet va décupler l'attente. L'irritation de ceux qui attendent est accrue par le calme imperturbable de ceux qui semble ne rien faire de l'autre côté. Les besoins varient, évoluent, la procédure demeure, jusqu'à la faillite ou la révolte.
I. Orgogozo

C'est en se concentrant sur le fonctionnement des processus, en analysant leurs déficiences, en mesurant leur efficacité globale que l'on réalisera leur amélioration, condition fondamentale pour que le produit final gagne de la valeur sans détérioration des coûts ni de la réactivité

P. Jocoü

Les procédures obligatoires permettent simplement d'éviter le mécontentement du client. Elles ne favorisent pas sa satisfaction.
M. Buckingham/C. Coffmann

Si vous prenez soin de la qualité, les profits prendront soin d'eux-mêmes. Ce

qu'il faut privilégier, ce n'est pas la recherche des résultats mais les processus qui y conduisent.
M. Imai

Si le président d'une compagnie de téléphone ordonnait de faire déplacer deux poteaux téléphoniques d'un côté de la rue à l'autre, dix mille décisions devraient être prises par cent personnes dans quinze endroits différents pour exécuter cet ordre.

C. Barnard

Utilisez les procédures et les documents comme outils libérateurs qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine, et permettent aux facultés créatrices d'être disponibles pour les problèmes encore irrésolus
W.E. Deming

Production

Mieux vaut promettre moins et produire plus. L'inverse pourrait coûter cher.

P. Strebel

Productivité

Il est connu que même les génies n'utilisent souvent pas plus de 80% de leur potentiel ; les gens normaux souvent moins de 50%

A. Bergmann/B. Uwamungu

Produit

Ce n'est plus le produit qui importe, mais la façon de le vendre
L. Courville

De tous les produits lancés sur le marché, seuls deux sur dix rapporteront de l'argent. En d'autres termes, les entreprises se trompent sur 80% des produits. Ces chiffres sont d'autant plus stupéfiants lorsque l'on sait que pour chaque produit commercialisé, 24 autres ont été étudiés, proposés, mis au point et soumis à des études de marché avant de se révéler inadéquat. Ainsi, derrière les deux sur dix qui rapportent il y a 248 autres produits que des professionnels expérimentés ont jugés dignes de subir l'étude de marché.

D. Rogers

Productivité

Tôt le matin, les esprits sont vifs, au cours de la journée, ils déclinent, et le soir, les pensées se tournent vers le foyer.

D. Rogers

En 1996, GM mettait 46 heures pour assembler un véhicule alors que Ford n'avait besoin que de 37,92 heures, Toyota de 29,44 heures et Nissan de 27,36 heures. Pour régler le problème des coûts, les responsables de GM auraient dû chercher à savoir pourquoi ils mettaient 21% de temps en plus que Ford à effectuer la même tâche ou pourquoi ils étaient 68% moins efficace que Nissan.
J. Pfeffer

Profit

A l'intérieur d'une entreprise, il n'y a que des centres de coûts. Le seul centre de profit est le client dont le chèque n'a pas été refusé.
P. Drucker

Progrès

La source essentielle du progrès dans une entreprise, c'est l'inadéquation des produits aux besoins des clients
F. Michelin

Le progrès, ça ne sera pas mal si ça ne durait pas si longtemps.
O. Nash

Promesses

Nous promettons selon nos espérances, et nous tenons selon nos craintes

La Rochefoucauld

Attention, dorénavant, toute prévision est un mensonge
M. Godet

La prospective c'est l'imagination créatrice de l'avenir souhaitable, avec la volonté de la préparer dès maintenant
G. Berger

Il a fallu plus de 10 ans pour que les cinq cents cadres supérieurs de Shell cessent de demander la prédiction d'un futur unique. Ce désir de savoir précisément est factuellement ce que sera le futur est si profondément ancré que les gens se livrent à toutes sortes de contorsions, parfois fort subtiles, pour obtenir malgré tout la prédiction.
A. de Geus

Je ne vis jamais que dans deux ans

Napoléon Ier

Une organisation est d'autant plus performante qu'elle anticipe les étapes à venir

M. Saloff-Cost

Deux augures ne peuvent se regarder
sans rire
Cicéron

En s'exerçant à imaginer différents
modèles pour demain, le chef d'entreprise
détecte des signaux qui lui permettent
d'organiser son action. *P. Van den Bulke*

Personne n'est assez sage pour prédire
ce que nous réservent les cinq années à
venir et pour faire des projets à aussi long
terme avec une marge d'erreur réduite.
H. Geneen

Il ne suffit plus aujourd'hui de prolonger le
passé, ni d'extrapoler le présent pour
prévoir ce que sera demain. *R. Salmon*

Une entreprise ressemble à un être vivant.
Comme un être vivant, elle doit affronter
l'avenir. La réponse des êtres vivants est
d'explorer les avènements et de définir des
lignes d'univers et des comportements
adéquats, afin de filtrer l'abondance des
informations disponibles et de choisir, le
moment venu, une éventualité dans une
bibliothèque afin de prendre rapidement
une décision. *A. de Geus*

Comme souvent en histoire, le sens des
événements échappe, sur le moment, à
ceux qui les vivent. Il ne se révèle que
plus tard, lorsque le décor d'ensemble est
visible dans son intégralité *C. Stoffaes*

La prospective est une réflexion pour
éclairer l'action présente à la lumière des
futurs possibles.
J. Lesourne/C. Stoffaes

Au temps de l'incertitude, la prospective
permet de développer une pédagogie des
changements et éclairer la préparation des
décisions dans une démarche réactive et
décentralisée
J. Lesourne/C. Stoffaes

A l'approche prévisionniste, fondée sur
des certitudes – éventuellement corrigées
par des hypothèses déviantes -, doit se

substituer l'approche prospectiviste qui
intègre l'incertitude au cœur même de la
démarche. *C. Stoffaes*

Il ne s'agit pas seulement, au terme des
études prospectives, de fournir aux
décideurs une toile de fond de scénarios
globaux ou encore d'attirer leur attention
sur telle éventualité plus précise, mais
bien d'aller jusqu'à l'analyse de leurs
conséquences et à l'identification d'options
stratégiques, en nombre limité, évaluées
et probabilisées. *C. Stoffaes*

Le prévisionniste qui prend soin de donner
son meilleur avis ne veut pas faire croire et
doit redouter de laisser croire qu'il existe
une science de l'avenir capable d'énoncer
avec assurance ce qui sera
A. de Jouvenel

De ce que rien n'est intelligible, il ne
s'ensuit pas le droit de conjecturer
l'absurde *J. Rostand*

Nous devons apprendre à nous
transformer sans cesse pour être toujours
adaptés
G. Berger

Les vieux problèmes cachent les
nouveaux qu'il nous faut découvrir et
formuler
G. Berger

La plupart des événements qui sont
appelés à se produire ont déjà des racines
dans un passé lointain. Aussi un coup
d'œil fréquent dans le rétroviseur fait partie
d'une bonne conduite face au futur.
J. Lesourne

Face à l'avenir, les hommes ont le choix
entre quatre attitudes :

- l'autruche passive qui subit le
changement,
- le pompier réactif qui attend que le feu
soit déclaré pour le combattre,
- l'assurer pré-actif qui se prépare aux
changements prévisibles car il sait que
la préparation coûte plus cher que la
prévention et, enfin,
- le conspirateur pro-actif qui agit pour
provoquer les changements souhaités.

M. Godet

La prospective est une réflexion pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles *M. Godet*

Nous avons donc besoin de regarder le futur parce que nous vivons des changements extrêmement rapides et interdépendants. Plus rapide est le rythme du changement, plus loin devons-nous porter notre regard. *G. Berger*

Prudence

La prudence est le bon sens de l'héroïsme *R. Quinton*

Les victoires de Napoléon enseignent ce qui peut être accompli par le dynamisme, l'audace et l'habileté, ses désastres, ce qui aurait pu être évité par la prudence. *H. de Jomini*

Un homme prudent réserve leur part aux dieux jaloux, aux éléments hostiles, aux hasards malheureux. *B. Maurois*

La prudence est le vice des timides et la vertu des audacieux *D. de Rougemont*

Quand on est sur de son courage, la prudence devient une vertu *R. Quinton*

La prudence est l'intelligence de ce qu'il faut faire et de ce qu'il faut éviter *Saint-Augustin*

Publicité

Je sais que la moitié de l'argent que je dépense en publicité est perdue, mais je ne sais pas quelle moitié. *John Wanamaker*

Voilà le type de publicité que j'aime: des faits, des faits, des faits. *Samuel Goldwyn*

Prudence

La prudence est l'intelligence de ce qu'il faut faire et de ce qu'il faut éviter *Saint-Augustin*

L'excès de précautions d'un chef tue l'esprit d'initiative chez les subordonnés. Cela est inexact. Entre l'indifférence et la tracasserie, il y a place pour la prudence.

La surveillance n'exclut pas la bienveillance. Un chef sévère et juste est respecté, et même plus aimé, que celui qui ne vérifie rien. *B. Maurois*

Prudent

Celui qui voit de loin, l'homme perspicace et qui sait prévoir avec justesse à travers de l'incertitude des événements *Saint-Isidore*

Publicité

Quand on vend de la poussière, il ne faut pas enrager d'être ruiné par un coup de vent *L. Pauwels*

Certains commentateurs ont parlé de l'alphabétisation publicitaire croissante signifiant par-là que les consommateurs commencent graduellement à connaître toutes les ficelles des publicitaires et qu'il n'est tout bonnement plus aussi simple qu'autrefois de propulser un produit grâce à une campagne astucieuse. *N. Glass*

La majorité de la population occidentale était exposé à 2000 à 3000 messages publicitaires par jour.... Confrontés à ces agressions journalières, les consommateurs sont de plus en plus insensibles aux messages publicitaires. *N. Glass*

Puissance

La puissance protège la richesse et la richesse accroît la puissance *G. Fiévet*

Le secret de la puissance, c'est de grandir en restant petit *S. Ross*

Punir

Qui épargne le méchant nuit au bon *B. de Rhodes*

Qui hésite à punir augmente le nombre des méchants *Publilius Syrus*

Punition

Punir l'échec est le meilleur moyen pour que personne n'ose. *Jack Welch*

Un comportement renforcé positivement a des effets bien supérieurs sur la performance des subordonnés que les

punitions.
Sims

Jr. H.

L'efficacité d'une punition dépend des facteurs suivants :

- le timing : elle sera d'autant plus efficace qu'elle suit immédiatement le comportement non-désiré ;
- son intensité : elle est plus efficace quand elle est modérée que quand elle est trop faible ou trop forte. Il est prouvé empiriquement qu'une punition provoque toujours les effets secondaires négatifs que l'on croit (anxiété, révolte, agressivité, fuite) ; c'est le cas seulement pour les punitions injustes et exagérées.
- L'explication : elle est plus efficace si l'on donne des bonnes raisons claires qui la justifient.
- Les relations avec celui qui punit : la punition est plus efficace si elle provient de quelqu'un avec lequel on entretient des rapports cordiaux ;
- Le schedule : elle est plus efficace quand elle intervient d'une manière régulière après chaque incident du comportement non-désiré et est appliquée à tous ceux qui se comportent de cette manière ;
- La possibilité d'un comportement alternatif : elle est plus efficace quand la personne punie a des alternatives pour son comportement et si de telles alternatives sont renforcées positivement.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Un renforcement négatif fort et brusque peut produire les effets souhaités (conduire à l'extinction d'un comportement non désiré), alors qu'un programme de discipline progressive n'a souvent pas les résultats escomptés, car les gens s'habituent à une augmentation graduelle des conséquences adverses.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Pyramide

En Suisse, la pyramide du pouvoir est construite de bas en haut :

- si la base n'est pas convaincue d'un projet, il ne passera pas.
- ce qui n'a pas été expressément cédé aux autorités supérieures et centrales

relève de la compétence des instances inférieures et locales

Ce mode d'organisation, appliqué par les autorités politiques, sert également de modèle à l'organisation économique.

A. Bergmann

Qualification

Notons la tendance des cadres à noter tous leurs collaborateurs plus ou moins égaux (une étude américaine portant sur 7000 cadres a montré que 95% d'entre eux n'utilisaient que deux classes d'évaluation sur cinq, à savoir 3 et 4.

A. Bergmann/B. Uwamungu

Qualitatif

Le qualitatif sert à comprendre, le quantitatif sert à mesurer.

P.

Détrie

Qualité

Il n'est d'industrie durable que celle qui vend de la bonne qualité.

A. Detoeuf

Dans l'industrie, le concept de qualité est encore trop souvent réduit à la conformité, que ce soit sous l'excessive influence de l'ISO par le respect de normes de qualité ou de spécifications du cahier des charges.

P.

Jocou

La qualité ne tient pas à ce que nous pensons mettre dans nos voitures, ni même à ce que nous y mettons ; la qualité, c'est ce que nos clients y trouvent, la valeur qu'ils leur reconnaissent

R. Lévy

Supposez 100 personnes qui travaillent de façon exemplaire : leur niveau de qualité est de 99%. Leur qualité globale sera égale à $(99\%)^{100}$, soit 36,6%.

P. Détrie

La qualité est un état d'esprit, et non une série de procédures.

Digital Equipment

La qualité n'est jamais un accident; c'est toujours le résultats d'un effort intelligent.

John Ruskin

La qualité, ce n'est pas faire plus avec moins. C'est faire du premier coup ce que le client souhaite.

P. Détrie

On se souvient de la qualité bien plus longtemps que du prix. *Gucci*

Avez-vous une idée de ce que représente éventuellement la non-qualité dans votre entreprise ? *P. Détrie*

L'amélioration de la qualité du travail est un facteur d'accroissement d'efficacité. Les gens sont libérés d'un travail négatif : la retouche. *P. Détrie*

La qualité c'est comme la bicyclette; il ne faut pas s'arrêter de pédaler sinon on se casse la figure *R. Droin*

Ce n'est pas assez d'avoir de grandes qualités, il faut en avoir l'économie *F. de la Rochefoucauld*

Comme dans toute religion, celle de la qualité connaît ses chapelles et leurs querelles *F. Mispelblom*

Si nos fabriques imposent à force de soin la Qualité supérieure de nos produits les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans le Royaume *Colbert*

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

La gestion de la qualité totale est tout simplement la mise en pratique de la simple logique *K. Ishikawa*

Qualité (non)

C'est la non-qualité qui coûte cher, En France cela coûte plus de 2 000 Francs par mois par salarié ! *P. Détrie*

Des enquêtes auprès de nombreuses entreprises ont fait apparaître des coûts de non-qualité de 4 à 10% et plus du chiffre d'affaires, et de 10% et parfois sensiblement plus de la valeur ajoutée. *L. Cruchant*

Les pertes annuelles des entreprises françaises, dues à la non-qualité, étaient

estimées officiellement en 1992 à près de 10% de leur chiffre d'affaires global, soit environ 400 milliards de francs

L. Cruchant

Qualité totale

La qualité totale est en ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser toute l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins du client et du marché au meilleur coût

P. Détrie

Le mouvement qualité a apporté deux éléments fondamentaux. Le premier est la redécouverte du client comme premier partenaire de l'entreprise, le second est celui de la récupération maximale de l'intelligence des acteurs à travers un essai de mobilisation de ces derniers sans précédent. *Chevalier/Doutre/Spalanzani*

- Le coût de la non-qualité se situe entre 10 et 30% du chiffre d'affaires des entreprises pour représenter une moyenne de 20% ;
- Il s'élève à 6% du produit intérieur brut
- Il représente 10 fois le déficit du commerce extérieur de 1985
- Il équivaut à un salaire de 1200 francs (F) par mois et par salarié.

Chevalier/Doutre/Spalanzani

L'effet de levier du TQM vient de ce que qu'il obtient de chacun qu'il joue avec adresse son rôle propre dans l'entreprise, qu'il amène chacun à se concentrer sur ce qu'il peut faire pour satisfaire le client.

Shiba/Graham/Walden

TQM :

Système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes de formation pour la conduite des entreprises.

Shiba/Graham/Walden

Dans les années 1950, la conformité à des règles répondait le mieux aux besoins d'une production de masse. Les années 1960, 1970 et 1980 furent dominées respectivement par l'adaptation à l'utilisation, la maîtrise du coût, et la satisfaction aux exigences latentes.

Shiba/Graham/Walden

Les entreprises qui pilotent des démarches qualité déclarent avoir :

- amélioré la satisfaction de leurs clients
- réduit leurs coûts
- augmenté la satisfaction du personnel.

P. Détrie

La Qualité totale exige quatre comportements :

- l'écoute
- la créativité
- la rigueur de la conformité
- l'empathie

P. Détrie

L'idéal religieux qui opère dans la Qualité totale semble d'origine protestante, car la perfection et l'excellence proposées comme idéaux aux salariés font du travail la première des vertus, mais aussi un devoir envers la communauté que sont les collègues de l'entreprise et envers soi-même.

F. Mispelblom

Réussir la qualité totale, c'est ne plus jamais entendre : le client n'y verra rien !

P. Détrie

Dans la qualité totale, les dirigeants ne sont plus là pour gérer et administrer, mais pour innover, changer, mobiliser, dynamiser. Cela exige de leur part de nouvelles qualités, qui ressemblent plus à celles du commandant en chef d'une armée en guerre ou d'un homme politique en train de mener campagne qu'à celles d'un administrateur ou d'un gestionnaire.

F. Mispelblom

Quantité

Un des dangers contre lesquels il faut se mettre en garde, lorsque le salaire d'un homme ou d'une femme ne dépend que de la quantité d'ouvrage fait, est que cet effort pour augmenter la quantité ne nuise à la qualité. Or, pour ces ouvrières, la qualité était la chose essentielle, puisque leur travail consistait à éliminer les billes défectueuses. La première chose était donc de rendre impossible tout relâchement sur la qualité, sans qu'on s'en aperçut immédiatement.

Taylor

Questions

A question abstruse, abstruse réponse

Plutarque

Toute question ne mérite pas réponse

Publilius Syrus

L'acte est la meilleure des réponses

A. Herbert

Le vrai savant n'est pas celui qui donne les bonnes réponses, c'est celui qui pose les vraies questions

C. Lévi-Strauss

Il est encore plus facile de juger de l'esprit d'un homme par ses questions que par ses réponses

G. de Lévis

Raison

Avouer qu'on a eu tort, c'est prouver modestement qu'on est devenu plus raisonnable.

J.

Swift

Ce n'est pas parce qu'ils sont nombreux à avoir tort qu'ils ont raison.

Coluche

On n'a le droit d'avoir raison qu'avec les faits dont on dispose

J. Rostand

La raison n'a pas de galons ; heureux quand les galons ont de la raison !

Estienne

Raisonnement

J'aime bien les paysans, car ils ne sont pas suffisamment savants pour raisonner de travers.

Montesquieu

Rang

J'aimerais mieux être le premier dans un village que le second dans Rome

César

Tel brille au second rang qui s'éclipse au premier

Voltaire

Rapidité

Une fois que la stratégie a été établie, son succès dépend de la rapidité d'exécution.

P. Strebel

Rapport

Ne cherchez pas à me faire plaisir

Gén Pétain

Rapport des forces

Il vaut mieux être là où c'est nécessaire avec 10 hommes qu'ailleurs avec 1000

Tamerlan

Ravitaillement

L'animal qui digère n'est plus de combat.
Méfiez-vous des EM qui mangent trop

R. Quinton

Re (les)

Reprises (ou retouches , réparations)

Rebuts

Retards

Réclamations

Retours

Remboursement pour non-qualité

P. Détrie

La spirale des re...

- Repenser
- Redemander
- Refondre
- Ressasser
- Retourner
- Recommencer
- Remanier
- Redire

M. Cattan, N. Idrissi, P. Knockaert

Réaction

La concurrence exacerbée à l'échelle de la planète nous oblige à une très grande activité, à une faculté de réagir instantanément à n'importe quel événement

L. Courville

Réaction défensive

L'une des réactions défensives les plus courantes est de glorifier implicitement le passé et, avec lui, les pratiques actuelles – pourtant causes d'échec.

R. Martin

Réalisation de soi

Ce que l'homme craint véritablement est moins sa disparition mais son extinction sans signification

E. Becker

Réaliser

Ceux qui réalisent se trompent souvent, tandis que ceux qui ne réalisent rien, se trompent toujours.

P. Ohana

Réaliser, c'est consentir délibérément à faire œuvre imparfaite

Estienne

Réalisme

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

Polybe

Ne vous engagez pas dans un combat de boxe si vous êtes manchot.

D. Rogers

Quelle est la punition de ceux qui n'acceptent pas les choses pour ce qu'elles sont ? C'est de vivre en prison. Car être quelque part contre son gré, c'est être en prison.

Epictète

Réaliser

Ceux qui réalisent se trompent souvent, tandis que ceux qui ne réalisent rien se trompent toujours

P. Ohana

Recherche

Je ne cherche pas, je trouve.

Picasso

Copier sur un seul, c'est du plagiat. Copier sur deux, c'est de la recherche.

W. Mizner

N'allez pas où le chemin vous mène, allez au contraire là où il n'y a pas de chemin et laissez une piste.

Ralph Emerson

Celui qui trouve sans chercher est celui qui a longtemps cherché sans trouver.

G. Bachelard

Recherche de l'adhésion

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

A. Daudet

Réclamation

Avez-vous calculé combien vous coûte en salaire le fait de répondre aux réclamations clients et de rappeler vos fournisseurs ?

P.

Détrie

La réclamation, c'est comme un réveille-matin : c'est le signal qu'il faut faire quelque chose, et rien ne sert de le laisser sonner.

P. Détrie

Une réclamation doit être traitée en priorité à toute action : l'urgence évidente est de colmater la voie d'eau

P. Détrie

Les réclamations, c'est comme les moustiques il faut les attirer pour s'en

débarrasser
P. Détrie

La réclamation est le premier indicateur de la satisfaction clients
P. Détrie

Une réclamation d'origine interne est souvent plus difficile à traiter que venant de l'extérieur.
P. Détrie

Une réclamation est une alerte. Il s'agit de bien situer les capteurs.
P. Détrie

Répondre aux réclamations de ses clients, c'est le degré zéro de la courtoisie et de l'intelligence :

- courtoisie : pour restaurer la confiance déçue
- - intelligence : pour prévenir des anomalies identiques.
P. Détrie

On peut se trouver sans client mécontent : c'est sans client du tout !
P. Détrie

Une réclamation reflète en fait deux incidents : une anomalie et sa non-détection par le prestataire.
P. Détrie

Un client qui réclame est tout sauf un gêneur. Bénissez-le. Il vous annonce qu'il peut vous quitter.
P. Détrie

En matière de réclamations, il vaut mieux être paranoïaque qu'autiste.
P. Détrie

Réclamation (gestion des)

Le bon navigateur ne négocie pas avec les écueils, il les évite.
P. Détrie

Tout l'enjeu du traitement des réclamations est de transformer un motif de plainte en un sentiment de satisfaction
P. Détrie

Récompense

On nuit plus au progrès de l'esprit en plaçant mal les récompenses qu'en les supprimant
J. Le Rond d'Alembert

Le fondateur d'IBM était renommé pour garder toujours sur lui un chéquier lorsqu'il faisait le tour des bureaux et des usines. Chaque fois qu'il voyait quelqu'un faire un travail exceptionnel, il émettait un chèque

de 5, 10 ou 25 dollars, à l'ordre de cette personne. Il n'était jamais question de gros montants, mais l'effet était énorme. Dans plusieurs cas, les gens n'endossaient même pas le chèque, ils l'encadraient et le mettaient en évidence sur le mur. Ils trouvaient leur récompense non dans l'argent mais bien dans la reconnaissance personnelle de leur production. Ce geste donnait de l'importance et incitait la personne honorée à continuer de donner le meilleur d'elle-même
J. Maxwell

Il y a des hommes qui sont nés pour les récompenses; d'autres pour les mériter
R. Quinton

Reconnaissance

Nous ne demandons pas être éternels, mais à ne pas voir les actes et les choses tout à coup perdre leur sens. Le vide qui nous entoure se montre alors

Saint Exupéry

Recrutement

Une entreprise dynamique recrute des titulaires de maîtrises qui soient à la fois créatifs, vite intégrés et dominés par le sens des priorités.
D. Rogers

Lorsqu'on engage un homme, on engage une stratégie...
D. Rogers

Rédaction

Je vous écris une longue lettre parce que je n'ai pas le temps d'en écrire une courte.
Pascal

Je vous écris une longue lettre parce que je n'ai pas le temps d'en écrire une courte.
Voltaire

Dès qu'une vérité dépasse cinq linges, c'est un roman.
Jules Renard

Dans vos phrases, n'utilisez qu'un sujet, un verbe, un complément direct; quand vous aurez besoin d'un adjectif, venez me trouver.
Clémenceau

Faites-moi un papier pour quelqu'un de bête et pressé.
Lyautey

Ce n'est pas la peine d'avoir du talent à la cinquième linge si le lecteur ne dépasse pas la troisième.
Françoise Giroud

Réfléchir

Attendre quelques jours avant de ne pas
changer d'avis *Barenton*

Réfléchir, c'est déranger ses pensées
C. Rostand

Réflexion

Le temps de la réflexion est une économie
de temps *Publilius Syrus*

La réflexion augmente les forces de
l'esprit, comme l'exercice celles du corps
G. de Lévis

Le chef avisé ne se noie pas dans les
papiers et ne passe pas ses nuits à régler
les problèmes de son armée. Le soir,
après le dîner, il se retire dans sa tente ou
sa caravane et prend le temps de réfléchir.
Montgomery

Réforme

Le moment le plus dangereux, pour un
mauvais gouvernement, est d'ordinaire
celui où il commence à se réformer.
Tocqueville

Ne craignez pas tant les rénovations et les
refondations, craignez plutôt que le temps
des réglages et des réformes ne soit
passé *J.-C.*
Fauvet

La réforme des institutions vient trop tard
lorsque le cœur des peuples est brisé
G. Bernanos

La réforme oui, la chienlit non.
De Gaulle

Règle du jeu

Nous avons accepté la règle du jeu, le jeu
nous forme à son image. Le Sahara, c'est
en nous qu'il se montre. L'aborder ce n'est
point visiter l'oasis, c'est faire notre religion
d'une fontaine. *Saint Exupéry*

Règles

Tous les grands capitaines, ont accompli
leurs prouesses en se conformant aux
règles et aux principes naturels de leur
art... S'ils ont réussi, c'est uniquement
parce qu'ils se sont conformés à certaines
règles, quelle que pût être la témérité de
leurs plans... *D. Rogers*

Ce n'est pas la Règle qui nous garde,
c'est nous qui gardons la Règle

G. Bernanos

La règle est souvent prise comme
synonyme de loi ; elle équivaut alors au
principe, puisqu'on dit : pas de règle sans
exception, alors qu'on ne dit pas ; pas de
loi sans exception. L'usage est donc plus
lâche pour la règle.

La règle a une deuxième acceptation,
celle de moyen qui permet de discerner
une vérité sous-jacente à partir d'un seul
indice isolé mais apparent, et d'en déduire
une loi générale... Les règlements et les
directives sont des prescriptions pour
l'action qui ont trait à la masse des petits
événements, trop nombreux et détaillés
pour faire l'objet d'une loi générale.
C. von Clausewitz

La règle d'or, c'est qu'il n'y a pas de règle
d'or. *G. -B. Shaw*

Règlement

Faire une loi et ne pas la faire exécuter,
c'est autoriser la chose qu'on veut
défendre. *Cardinal de*
Richelieu

Au lieu de réduire les faits aux lois, on fera
converger les lois vers les faits, afin de les
éclairer. *J. Chevalier*

On peut sauver des vies humaines en ne
respectant pas tous les règlements à la
lettre. *G. Pinchot*

Les lois inutiles affaiblissent les
nécessaires.
Montesquieu

Le règlement est semblable aux rites
d'une religion qui semblent absurdes mais
façonnent les hommes *Saint Exupéry*

Dans bien des entreprises suisses, il
existe une réglementation qui pourrait
paraître, à première vue, étouffante.
..Mais, il s'avère souvent que cette
réglementation n'est appliquée qu'à moitié
ou simplement ignorée... Parfois, cette
résistance est même accompagnée par la
direction qui considère les résultats plus
importants que l'application scrupuleuse
d e s r è g l e m e n t a t i o n s .
A. Bergmann

Combien de règlements sont assez exécutés pour produire tout le mal que les règlements peuvent faire, et assez violés pour conserver en même temps tous les inconvénients de la licence. *J.-B. Say*

La réglementation, la coercition sont dans notre sang à tel point que, parmi les meilleurs même, il n'y en a pas un sur dix qui ne croie tout perdu parce que l'homme ne va plus au pansage en musique, et n'épluche pas les pommes de terre en mesure. *Lyautey*

Regrets

La souffrance engendrée par la discipline pèse quelques grammes, celle engendrée par les regrets pèse des tonnes.

D. Rohn

Relations humaines

Il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines. *Saint-Exupéry*

Lettre d'Amilcar à son fils Hannibal
Lorsque les relations humaines se détériorent, seul le chef est responsable de les rétablir. Il peut rechercher le contact avec l'autre ou s'efforcer de mieux le connaître. Il peut -contre son gré- lui confier davantage de missions. Il ne perdra pas son autorité pour autant. *B. von Orelli*

La grandeur d'un métier est- peut-être, avant tout, d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines *A. St Exupéry*

Remplacement

Les travailleurs du secteur du savoir sont de moins en moins faciles à remplacer

A. Toffler

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

Renseignement

Chacun peut citer de nombreux secteurs industriels dans lesquels certaines entreprises, parmi les meilleures, font visiblement de nombreux faux pas pour la simple raison qu'elles n'ont pas une image claire de la stratégie de leurs concurrents ou qu'elles ne connaissent pas les atouts

qu'elles possèdent et qui pourraient leur permettre de contrer leurs adversaires

C. Wasson

Une armée sans agents secrets est exactement comme un homme sans yeux ni oreilles *Sun tse*

L'histoire de la guerre est pleine d'exemples révélant que les décisions fatales résultent d'une méconnaissance des intentions et des capacités de l'adversaire *Hervé Coutau-Bégarie*

Alors que le raisonnement tactique ou logistique repose presque exclusivement sur un méthodisme visant à l'application rationnelle des moyens militaires pour atteindre un résultat donné... le raisonnement stratégique doit combiner les données psychologiques et les données matérielles par une démarche d'esprit abstraite et rationnelle. *Hervé Coutau-Bégarie*

Un général en guerre doit s'efforcer de découvrir s'il existe chez le chef qu'il affronte une quelconque faiblesse d'esprit ou de caractère qu'il pourrait exploiter avec succès *Polybe*

Il est essentiel de connaître le caractère de l'ennemi et de ses principaux officiers : savoir s'ils sont téméraires ou prudents, entreprenants ou timides, s'ils combattent après de méticuleux calculs ou comptent simplement sur leur bonne étoile *Végèce*

Le renseignement, c'est l'utilisation d'informations à des fins stratégiques

G. Fiévet

Le renseignement, c'est la recherche passionnée des faits *G. Fiévet*

Gagner la bataille du renseignement est l'une des clés essentielles du succès stratégique *G. Fiévet*

Etre renseigné est une question de volonté : tout chef a les renseignements qu'il mérite *G. Fiévet*

L'importance du renseignement doit être une conviction partagée par tous

G. Fiévet

Si l'on connaissait toujours d'avance les desseins de l'ennemi, on lui serait supérieur, même avec une armée plus faible.

Frédéric II

Les gouvernements et les généraux ignorent fréquemment les avertissements de leurs services de renseignement

Douglas Porch

Il y a deux approches qu'un spécialiste du renseignement :

L'école des possibilités va partir de la situation présente pour déterminer les solutions qui s'offrent à l'ennemi. C'est la méthode de Napoléon qui disait : Il ne faut jamais chercher à imaginer ce que fera l'adversaire.

L'école des intentions, à partir d'une situation et des indices qui la caractérisent, de la doctrine et des procédés de combat de l'ennemi, du comportement habituel du chef, cherchera à déterminer l'intention de l'adversaire et la manœuvre qu'il exécutera.

Le duc de Wellington a dit un jour : Toute ma vie s'est passée à essayer de deviner ce qu'il y avait de l'autre côté de la colline.

H. Couteau-Bégarie

Celui qui connaît son ennemi et se connaît lui-même mènera cent combats sans risque.

Celui qui ne connaît pas son ennemi mais se connaît lui-même remportera une victoire pour une défaite.

zi

Sun

L'art de connaître le génie du Général ennemi et celui de la Nation qu'il commande renferme l'art de vaincre l'un et l'autre.

Montecucculi

Ne faites pas ce que veut l'ennemi, par la seule raison qu'il le désire ; évitez le champ de bataille qu'il a reconnu, étudié, et encore avec plus de soin qu'il a fortifié et où il s'est retranché.

Napoléon

Il faut observer l'ennemi... Il faut toujours attaquer là où l'ennemi ne se défend pas. Les meilleurs combattants connaissent les faiblesses de l'ennemi en examinant ses points d'excellence, savent en quoi l'ennemi est suffisant en examinant ses insuffisances.

Sun Bin

Répéter

Répéter, c'est persuader en détail

C. de Lévis

Repos

Prenez un peu de repos, afin de finir plus tôt

G. Herbert

Le changement de travail est une espèce de repos

G. Ménage

Représentation

Un groupe de managers étudié consacrait 12% de leurs échanges à ce genre d'activités mondaines ; 17% du courrier qu'ils recevaient consistaient en marques de reconnaissance et en demandes liées à leur statut.

H. Mintzberg

Réprimande

Celui qui sait recevoir la réprimande est honoré

Livre des proverbes

Réserve

C'est par le jeu des réserves que se fixe la victoire

Général Colin

Résistance humaine

Ce que j'ai fait, je te le jure, aucune bête ne l'aurait fait

Saint Exupéry

Ce qui sauve, c'est de faire un pas. Encore un pas. C'est toujours le même pas que l'on recommence.

Saint Exupéry

Pour terrasser l'adversaire, nous devons proportionner nos efforts en fonction de sa force de résistance ; cette dernière est le produit de deux facteurs inséparables : l'importance des moyens dont il dispose et sa force de volonté

C. von Clausewitz

Que des hommes ayant marché pendant 15 jours, à demi morts de fatigue, puissent reprendre le fusil et attaquer au son du clairon est une chose dont il n'avait jamais été question dans nos écoles de guerre.

Von Kluck

Résolution

Les meilleures résolutions sont celles qu'on cache à l'ennemi, jusqu'au moment de les exécuter
Machiavel

Respect

Tout respect pour une personne n'est proprement que respect pour la loi

St Exupéry

Il faut du temps pour mériter le respect. On ne peut prendre de raccourci

J. Maxwell

Responsabilité

Vous parlez en soldat, je dois agir en roi.

P. Corneille

Tous les événements malheureux ne peuvent raisonnablement être attribués qu'à ceux qui ont été chargés en chef de la conduite des armées

Feuquière

A l'instant crucial, le chef d'une armée se comporte comme celui qui, parvenu au sommet, repousse l'échelle derrière lui

Sun Tse

Par responsabilité, on entend :

- la conscience de l'obligation à remplir un engagement pris ;
- la capacité à réfléchir sur les conséquences d'un acte avant de le réaliser ;
- la capacité à prendre une décision.

A. Boyer/G. Gozlan

Il est meilleur d'être irresponsable et dans le vrai que responsable et dans l'erreur.

Sir W. Churchill

Sa grandeur, c'est de se sentir responsable.

St

Exupéry

Chacun est responsable de tous.

St Exupéry

Etre homme, c'est précisément être responsable. C'est connaître la honte en face d'une misère qui ne semblait pas dépendre de soi; c'est être fier d'une victoire que les camarades ont remporté ; c'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde.

St

Exupéry

Qui fait la faute aussi la boive

Proverbe français

La grande immoralité, c'est de faire un métier qu'on ne sait pas

Napoléon

Si ça va mal, c'est de ma faute. Si ça va assez bien, c'est de notre faute. Si ça va très bien, c'est de votre faute.

B. Bryant

Qui peut et n'empêche, pêche

A. Loisel

Ne jamais dire: „C'est leur faute.“ C'est toujours notre faute

B. Aveline

Responsable

Chacun est seul responsable de tous

St Exupéry

Sa grandeur, c'est de se sentir responsable. Responsable de lui, du courrier et des camarades qui espèrent. Il tient dans ses mains leur peine ou leur joie. Responsable de ce qui se bâtit de neuf, là-bas, chez les vivants, à quo9i il doit participer. Responsable un peu du destin des hommes dans la mesure de son travail

Saint Exupéry

Responsabilisation

Vous pouvez responsabilisez tout le monde parfois, et certaines personnes tout le temps, mais jamais tout le monde tout le temps.

C. Argyris

Responsabiliser ne veut pas dire abandonner. Créer un contexte de changement implique que l'on s'intéresse à ce que les individus savent ou ne savent pas.

J. Daniel Duck

Responsabilité

Etre responsable d'un acte, c'est reconnaître en être l'auteur et en accepter les conséquences, c'est-à-dire les sanctions

D. Julia

Un chef indigne cède à la tentation de se décharger d'un échec sur les exécutants. Un chef digne de ce nom accepte les risques du pouvoir ; une exécution maladroite décèle presque toujours une faute de commandement

B.

Maurois

Ressembler

Le meilleur de se venger, ne pas leur
ressembler *Marc-
Aurèle*

Ressources

C'est marrant, plus on a de ressources
moins on a de ressort *L. Pauwels*

Ressources humaines

Il faudrait éliminer ce terme du vocabulaire
des cadres, tellement il est instrumental et
réducteur et insulte le collaborateur dans
sa dignité ! Notons pourtant qu'à l'origine
ce terme ne devrait pas du tout avoir cette
connotation ; il suggérait, au contraire,
que le collaborateur n'était pas seulement
un instrument à manier, une « main-
d'œuvre », mais source de contribution
originales, d'idées et critiques
constructives *A. Bergmann/B.
Uwamungu*

Les ressources humaines sont, parmi
toutes les ressources de l'entreprise,
celles qui sont les moins bien utilisées
A. Bergmann/B. Uwamungu

Rester

S'il n'en reste qu'un, je serai celui-là
V. Hugo

Restructuration

Un groupe high-tech s'est réorganisé 24
fois au cours des quatre dernières années
afin de rester en phase avec les évolutions
rapides de ses marchés et de ses
technologies. Plutôt que de se lamenter,
les dirigeants savourent la situation et
considèrent que leur capacité à s'adapter
rapidement constitue un avantage
concurrentiel important.
R. Eccles

Tout comme la licorne, la restructuration
parfaite n'existe que dans l'imaginaire.
P. Strebel

Résultats

Ne me parlez pas de vos efforts. Parlez-
moi de vos résultats. *James Ling*

Nous ne sommes pas payés pour avoir
raison. Nous sommes payés pour obtenir
de résultats. *Roberto C. Goizueta*

Retard

Les généraux sont toujours en retard
d'une guerre. *H. Tomlinson*

Return on Management

Le ROM évalue les fruits de
l'investissement de l'entreprise dans ses
ressources les plus rares : le temps et
l'attention de ses dirigeants *R. Simons*

Révolution

Une révolution fait en deux jours l'ouvrage
de deux ans ; après quoi elle défait en
deux ans l'ouvrage de deux siècles
P. Valéry

La révolution doit apprendre à ne rien
prévoir
Bonaparte

Créer un chaos, y découvrir les esquisses
de manœuvres possibles, tenter ces
manœuvres et, du désordre, tirer un ordre
nouveau, telle est l'action révolutionnaire.
B. Maurois

Réussite

La réussite: accession au dernier poste,
c'est-à-dire au niveau d'incompétence.
A. Malraux

Beaucoup d'entreprises mal conçues
avaient eu la chance de réussir
simplement parce que le vaincu avait
montré encore moins d'intelligence que le
vainqueur.
Thucydide

Je me suis fait tout seul, je ne dois ma
réussite matérielle et sociale qu'à moi-
même, mais je pense que si c'était à
refaire, je demanderais l'aide de
quelqu'un.

R. Young

Rêve

Pour qu'un rêve devienne réalité, il faut
d'abord rêver *Aérospatiale*

Tous les hommes rêvent, mais pas
également. Ceux qui rêvent la nuit, dans
les replis poussiéreux de leur pensée,
s'éveillent le jour et rêvent que c'était
vanité. Mais les rêveurs de jour sont des
hommes dangereux, car ils peuvent agir
leur rêve les yeux ouverts, pour le rendre
possible *Lawrence*

Nous sommes de l'étoffe dont les rêves
sont faits et notre petite vie est entourée
de sommeil *Schakespeare*

Révolution

Une révolution est certainement la chose
la plus autoritaire qui soit *Engels*

Toute révolution qui n'est pas accomplie
dans les mœurs et dans les idées échoue
F.R. de Chateaubriand

C'est une maladresse, une bêtise ou une
suite de bêtise, une déclaration
malheureuse, un coup de force à
contretemps qui provoquent les
mouvements irrémédiables. Il y a toujours
une minute où la révolution « prend »,
comme on dit qu'une sauce prend.
J. Dutourd

En révolution, le premier de tous les
principes est de diriger le mal qu'on ne
saurait empêcher *H. de
Balzac*

Richesse

Tant qu'une entreprise ne dégage pas des
bénéfices supérieurs à son coût du capital,
elle ne crée pas de la richesse, elle en
détruit. *P. Drucker*

Ridicule

Du sublime au ridicule, il n'y a qu'un pas
Napoléon Ier

Rigueur

La rigueur ne se décrète pas, elle
s'organise *R. Droin*

L'amélioration de la rigueur ne peut se
faire que de haut en bas. *R. Droin*

Dire que le manque de rigueur est dû au
laisser-aller est déjà en soi un manque de
rigueur dans l'analyse. Car c'est la preuve
que l'on n'a pas fait l'inventaire de toutes
les causes possibles *R. Droin*

Rire

Je me méfie des gens qui ne rient jamais,
ce ne sont pas des gens sérieux *Mozart*

C'est en les faisant rire que j'ai voulu
guérir les hommes de leurs vices et de
leurs travers *H.
Fielding*

Le sourire est la perfection du rire.
Comme la défiance éveille la défiance, le
sourire appelle le sourire : il rassure l'autre
sur soi et toutes choses autour. *Alain*

Il faut rire avant que d'être heureux, de
peur de mourir sans avoir ri *La Bruyère*

Risque

Le risque, c'est la possibilité de la
rencontre de l'autre. C'est la confrontation
de l'existence à ce hasard des chemins
qui se croisent, intersection où surgit le
tragique de l'Histoire. Face à cette
éventualité notre existence est exposée.
En ce sens, notre vie quotidienne est un
risque permanent. Mais le péril ne nous
vise pas, il est disséminé, aléatoirement
distribué pour tout le monde...Un risque,
c'est la combinaison d'une action
envisagée et d'une réaction envisageable.
On pare une menace mais on prend un
risque. On court un danger. Le problème
de nos sociétés dans le futur, c'est
justement d'avoir le courage et les moyens
de cette prise de risque collective.
G. Géré

Il est impossible d'agir sans risques. Mais
il est possible de parer à certains risques
évidents. Avoir peur de tout est une
erreur ; n'avoir peur de rien, sur tout pour
les autres, est une sottise. Ce sont parfois
les petites précautions qui détournent les
grands malheurs *C. Maurois*

Nous vivons dans une société qui a peur
et qui développe cette idée folle qu'est le
risque zéro. Une société qui n'assume pas
les risques est une société vouée à la
mort. *G. Labouërie*

Le pire risque, c'est celui de ne pas en
prendre. *Nicolas Sarkozy*

Le plus grand risque serait de ne pas en
prendre. *R. Lévy*

Une intuition géniale utilisée pour des
pressions mobilisatrices et d'avoir érigé le
risque comme une valeur. C'est un
paradoxe de notre société plutôt
sécuritaire mais qui adore se faire peur :
porter au pinacle les preneurs de risques
et célébrer les paris audacieux. D'ailleurs,
le discours joue sur les deux tableaux,
puisque seuls réussissent ceux qui
donnent tout mais que seront évincés
ceux qui ne le font pas.

M. Monroy

Il y a toujours des risques à avancer, mais les pertes qui peuvent résulter de l'inaction doivent être comparées aux dangers de l'action. Il en ressort généralement qu'il est plus périlleux de rester immobile. *R. Lee*

Qui ne risque rien n'a rien
Proverbe général

Les batailles ne doivent pas se donner si l'on ne peut calculer, en sa faveur, soixante des chances de succès sur cent.
Napoléon

D'abord je m'engage, ensuite, je vois ce qu'il faut faire.
Napoléon

Il n'y a qu'un monde d'où le moindre risque est exclu : c'est le monde de la mort
L. Pauwels

Conseil aux entreprises : Avancez dès que vous vous sentez suffisamment prêt. N'espérez jamais être totalement prêt (à 100%) car si vous l'êtes, cela signifie à coup sûr que vous avez déjà manqué le coche.
D. Rogers

Si l'art de la guerre consistait simplement à ne pas prendre de risques, la gloire serait à la merci de talents très médiocres.
Napoléon

Qui s'y frotte s'y pique *Louis XI*

Quand on a rien à perdre, on peut bien tout risquer
J.-L. Laya

Mais le pêcheur de perles ramènerait-il la perle du fond de la mer s'il se tenait sur la rive par peur du requin ?
P.-E. Victor

Faudra-t-il encore longtemps aux Européens pour comprendre qu'ils ont troqué un monde avec une menace mais sans risques, pour un univers sans menace mais avec risques ?
A. Minc

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

Rotation de postes

Pour le soldat romain, chaque promotion s'accompagnait d'un changement de cohorte. Le guerrier passait ainsi de la première à la dixième, puis de la dixième à la première cohorte, chaque fois à un rang

supérieur. Lorsqu'il devenait centurion, il avait commandé toutes les cohortes et connaissait donc personnellement chacun des hommes.
D. Rogers

Routine

J'aime mieux une pensée fautive qu'une routine vraie.
Alain

La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes qui ont poussé leurs ramifications dans tous les recoins de l'esprit.
Keynes