

**Document remis par le Colonel
Pierre Altermath**

Citations de R à Z

Rumeur

Le bruit qui court aujourd'hui peut devenir la réalité de demain, c'est pourquoi les managers s'intéressent aux rumeurs

H. Mintzberg

Bruit qui transpire avant d'avoir couru

J.-N. Kapferer

Ruse

A la guerre, il faut savoir se mettre dans la peau du renard aussi bien que dans celle du lion, car la ruse peut parfois réussir là où la force a échoué

Frédéric le Grand

Salaire

Comme je ne suis pas payé en fonction de ce que je fais, je fais en fonction de ce que je suis payé.

G. Wolinski

Même les fabricants de vêtements sont persuadés que le secret de la réussite ne tient pas aux salaires. Traditionnellement, dans ce secteur, les entreprises ne pensent qu'à trouver un pays où les salaires seront imbattables. En fait, dans la fabrication d'un jean, le coût de main d'œuvre directe ne représente que 15% du coût total. Pour un costume ce coût s'élève tout juste à 12.50 dollars.

J. Pfeffer

Une enquête réalisée dans 20 bureaux de sécurité sociale américaine a révélé que la rétribution au mérite n'a aucun effet sur les performances.

J. Pfeffer

Le salaire ne se substitue pas à un environnement de confiance, agréable et propice au travail

J. Pfeffer

Le roi Hammourabi faisait appel 2000 ans av J.-C. à la notion de salaire minimum

A. Morin

En novembre 1995, le magazine Fortune a rapporté les rivalités suscitées par les primes individuelles à Lantech, un constructeur de machines d'emballage. (Kentucky) Le président de la société avait alors déclaré qu'il passait 95% de son temps à résoudre les conflits au lieu d'améliorer le service à la clientèle.

J. Pfeffer

Payez votre personnel le moins possible et c'est ce que vous obtiendrez d'eux.

Malcolm Forbes

Les six mythes les plus répandus sur les salaires :

- Le salaire horaire correspond au coût de la main d'œuvre
- La baisse du salaire horaire entraîne une réduction du coût de la main d'œuvre
- Le coût de la main d'œuvre représente une part importante des coûts totaux d'une société
- Le maintien de coûts de main d'œuvre représente une part importante des coûts totaux d'une société
- Le maintien de coûts de main d'œuvre bas génère un avantage concurrentiel fort et durable
- Les primes individuelles améliorent la performance
- Les gens travaillent surtout pour gagner de l'argent

J. Sterling Livingston

Il est plus simple pour les managers de bricoler le système de rémunération que de changer la culture de l'entreprise

J. Pfeffer

La plupart des systèmes de rétribution basés sur des performances individuelles ont deux caractéristiques. La première est que leur gestion exige beaucoup de temps et de ressources, la deuxième est qu'ils mécontentent tout le monde.

J. Pfeffer

Rythme de travail

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

H. Mintzberg

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

H. Mintzberg

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

H. Mintzberg

Sacrifice

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

Sages

S'il n'y avait que des sages, il ne se passerait rien *Proverbe malien*

L'homme sage se contente de traiter, au fur et à mesure, les problèmes de sa génération, dans un esprit prudent et modéré, toujours avec la pleine conscience de ses faibles pouvoirs de prévision et des étroites limites de son action. *Lord Balfour*

Salaire

Dis-moi comment tu rétribues ton personnel, je te dirais quelle organisation tu as *J.-C. Fauvet*

Est bien payé qui est bien satisfait *W. Shakespeare*

Il faut qu'une partie substantielle du revenu, en termes absolus et relatifs (autour de 30% du salaire de base, pour le top management jusqu'à 60%), soit liée à l'effort. *A. Bergmann/B. Uwamungu*

La façon de donner vaut autant que ce que l'on donne *J.-C. Fauvet*

Salarié

Ce n'est que très récemment qu'on s'est rendu compte qu'il n'est pas seulement nécessaire de satisfaire le client, mais aussi que « penser au salarié devient indispensable. »

A. Bergmann/B. Uwamungu

Satisfaction

Dans une équipe, l'absence de source d'insatisfaction produit rarement de la satisfaction *B. Radon*

La satisfaction des collaborateurs diminue l'absentéisme et le turn-over du personnel et elle améliore le climat de l'entreprise. *B. Jarroson*

La mesure de la satisfaction est pour vos collaborateurs un puissant levier de progrès. Publiez-vous vos résultats en interne ? *P. Détrie*

Satisfaction

Un client satisfait le dit à 3 personnes. Un client mécontent le dit à 10 personnes. (Jusqu'à 20 pour 13% d'entre eux.)

P. Détrie

Saturation

On ne peut pas regarder les étoiles quand on a un clou dans sa chaussure *Proverbe chinois*

Savoir

La vérité sera un jour la force. "Savoir c'est pouvoir" et le plus beau mot qu'on ait dit.

E. Renan

Personne ne peut tout savoir

Nicolas Manuel

Le savoir se métamorphose en pouvoir

G. Labouërie

Savoir pour prévoir, afin de pouvoir

A. Comte

L'essentiel de la valeur d'une entreprise réside aujourd'hui « entre les oreilles de ses salariés. » Ce qui signifie que lorsqu'un salarié quitte une entreprise, il emporte sa valeur avec lui et, généralement, file tout droit chez la concurrence.

M. Buckingham/C. Coffmann

Dans certains tribus de petite taille et de grande cohésion, le savoir est partagé très équitablement : chacun sait la plus grande part de ce que tout le monde sait *I. Illich*

Savoir par cœur n'est pas savoir : c'est tenir ce qu'on a donné en garde à sa mémoire. Ce qu'on sait droitement, sans regarder au patron, sans tourner les yeux vers son livre. Fâcheuse suffisance qu'une suffisance pure livresque ! Je m'attends qu'elle qu'elle serve d'ornement non de fondement *Montaigne*

Les savoirs et savoir-faire ont pour principal avantage d'être transmissibles d'un individu à un autre et pour principal défaut de ne s'appliquer qu'à une situation donnée – ou à la situation idéale. Face à un scénario inattendu, ils perdent beaucoup de leur pouvoir. *M. Buckingham/C. Coffmann*

Puisqu'on ne peut être universel et savoir tout ce qui se peut savoir sur tout. Il faut savoir peu de tout car il est bien plus beau de savoir quelque chose de tout que de savoir tout d'une chose. *Pascal*

Les faits amènent la puissance *H. Geneen*

La transmission de l'information et de la connaissance ne cesse aujourd'hui de s'accélérer, favorisant par là-même une obsolescence plus rapide de ses acquis.

J.-Y. Bück

Tout savoir est par nature éphémère et temporel mais il n'en demeure pas moins vrai qu'il est indispensable à la connaissance future ou émergente. Les sources du progrès s'auto-alimentent sans fin ou se détruisent par l'usage, encore qu'il faille en mémoriser les contenus pour concrètement « pouvoir faire » ou « savoir faire ».

J.-Y. Bück

Aujourd'hui, la tradition orale ne peut plus suffire pour transmettre la connaissance d'une entreprise. Elle nécessite indéniablement un tout autre formalisme qui repose principalement sur la capitalisation de nos « savoir-faire. »

J.-Y. Bück

Il faut savoir beaucoup pour pouvoir un peu

Foch

Si la pérennité d'une entreprise repose sur le principe simple qu'il faut toujours satisfaire sa clientèle, l'atteinte de cet objectif présuppose que son savoir-faire soit suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter aux fluctuations de la demande, dans un univers qui au demeurant ne peut que se complexifier.

J.-Y. Bück

Le savoir est en soi pouvoir

F. Bacon

La peste de l'homme est l'opinion de savoir

Montaigne

La redistribution du savoir entraîne celle du pouvoir qui se fonde sur lui

A. Toffler

Savoir-faire

La valeur ajoutée d'un produit, d'un service, d'une méthodologie de travail ou d'un processus repose invariablement sur la constitution d'une base de connaissances accessibles permettent de mettre en œuvre concrètement les meilleures pratiques issues de l'expérimentation.

J.-Y. Bück

Schémas

Quand des schémas sont brisés, de nouveaux mondes peuvent émerger.

Tuli Kupferberg

Il y a deux sortes de chefs d'orchestre: ceux qui ont la partition dans la tête et ceux qui ont la tête dans la partition.

A. Toscanini

Science

Science sans conscience n'est que ruine de l'homme

Rabelais

Sécurité

A la guerre, la maxime "sécurité d'abord" mène tout droit à la ruine.

Churchill

Le moyen d'être sauf, c'est de ne pas se croire en sécurité

T. Fuller

Le plus sûr est donc de n'être sûr de rien

Voltaire

La volonté de sécurité à tout prix peut entraîner un risque mortel majeur

S. Ross

La maison du danger est bâtie sur les frontières de la sécurité

Proverbe arabe

Sédition

Le plus sûr moyen de prévenir les séditions est d'en supprimer l'objet

A. Bacon

En matière de sédition, tout ce qui l'a fait

croire, l'augmente

Cardinal de Retz

Sélection du personnel

Je cherche des gens qui adorent gagner. Quand je n'en trouve plus, je veux des gens qui ont horreur de perdre.

Ross Perot

L'énergie, la persévérance, le jugement sont les facteurs déterminants des succès dans l'industrie: or ces qualités se rencontrent au même degré chez l'ouvrier et le diplômé

F.W. Taylor

Il n'y a guère de corrélation entre la réussite dans une fonction productive et la réussite dans une fonction de management...La plupart des grands joueurs font des managers médiocres.

M. Hammer/J. Champy

Sens

Lorsque l'on passe de la civilisation du geste à la civilisation de l'intelligence, on ne peut plus se passer de sens. L'intelligence, on la meut dans une direction. Les employés doivent ainsi savoir où l'on va et pourquoi on y va. Les gens doivent connaître les raisons pour lesquelles on fait telle ou telle chose.

H. Sérieyx

Nous ne demandons pas à 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

A. St Exupéry

Celui qui a donné un pourquoi à son existence peut surmonter presque tous les comment.

Nietzsche

Sentinelle

Car celui-là qui veille modestement quelques moutons sous les étoiles, s'il prend conscience de son rôle, se découvre plus qu'un serviteur. Il est une sentinelle. Et chaque sentinelle est responsable de tout l'empire. *Saint Exupéry*

Scénario

Un scénario n'est pas la réalité future, mais un moyen de la représenter en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. *M. Godet*

Les scénarios n'ont de crédibilité et d'utilité que s'ils respectent quatre conditions :

- La pertinence
- La cohérence
- La vraisemblance
- La transparence *M. Godet*

Un scénario n'est pas une fin en soi, il n'a de sens qu'au travers de ses résultats et de ses conséquences pour l'action. *M. Godet*

Un scénario est un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future. On distingue en fait deux grands types de scénarios :

- Scénarios exploratoires : partant des tendances passées et présentes et conduisant à un futur vraisemblable
- Scénarios d'anticipation ou normatifs : construits sur différentes images du futur, ils pourront être souhaités ou au contraire redoutés. *B. Godet*

Scepticisme

Le scepticisme est la mère de la sécurité *Frédéric le Grand*

Sécurité

La trop grande sécurité des peuples est toujours l'avant-coureur de leur servitude *J.-P. Marat*

Série

Un événement malheureux n'arrive jamais seul *R. Droin*

Servir

Servir est ennuyeux, mais pas plus qu'être servi *P. Morand*

Connaissez-vous la devise des compagnons ? « servir, ne pas asservir, ni se servir » *P. Détrie*

Service

Le challenge est de fournir un service qui comble les attentes du client. *P. Détrie*

Une certaine conception nombriliste du contrôle de gestion encourage le chef de service à considérer qu'il doit optimiser le fonctionnement de son service, ce qui est naturellement une aberration économique : un « service est au service », et son efficacité ne s'apprécie qu'en mesurant la conformité de la prestation qu'il fournit à ce qu'en attendent les services clients, au sein de la même entreprise. *H. Sérieyx*

Sévérité

La sévérité bien ordonnée commence par soi-même *Mme de Staël*

La sévérité prévient plus de fautes qu'elle n'en réprime *Napoléon Ier*

Simplicité

Simple ne veut pas dire facile. *Jack Welch*

L'idée est très répandue, surtout dans les firmes américaines, que plus un programme est compliqué, plus il apportera de bons résultats. Malheureusement, l'une des conséquences de cette attitude est que le processus de planification devient une fin en soi : il se crée ainsi des organisations très élaborées dont le seul véritable produit est la paperasserie. *J. Roach*

Non seulement les plans trop complexes déconcertent vos propres hommes, mais ils donnent également à votre adversaire le temps de vous contrer. *D. Rogers*

Il est évident qu'un ennemi résolu, courageux et audacieux, ne vous laissera pas le temps d'accomplir des opérations à long terme... En conséquence, il nous semble donc que l'avantage des actions simples et directes est largement prouvé... C'est pourquoi, loin de chercher à l'emporter sur l'ennemi avec des plans compliqués, nous devons plutôt nous appliquer à le prendre de vitesse en imposant la simplicité à tous nos projets. *Clausewitz*

A la guerre, tout est simple, mais les choses les plus simples sont difficiles. Les difficultés s'amoncellent et produisent une friction dont quiconque n'a pas fait la guerre ne peut se faire une idée exacte.

C. von Clausewitz

Sincérité

Tous les hommes sont sincères mais ils changent souvent de sincérité. *T. Berard*

Situation désespérée

Il n'y a pas de situations désespérées, il y a seulement des hommes qui ont grandi sans espoir
Maréchal Foch

Slogans

La société Jovan fabrique des parfums, mais elle vend de la sensualité *D. Rogers*

L'idée de Pontiac se résume dans le slogan : « Nous construisons des sensations ! »
D. Rogers

Slogan de la société AVIS, USA : « Nous ne sommes que numéro deux, aussi faisons-nous davantage d'efforts. »
D. Rogers

Situations oppressives

Il existe, en dehors des violences exercées par des individus, des violences conjoncturelles et des pressions contextuelles sur les entreprises.

M. Monroy

Sociabilité

Comme le sourire, la sociabilité surgit spontanément. Elle reflète des relations émotionnelles désintéressées entre des individus qui se considèrent comme amis. Ils partagent généralement des idées, des attitudes des intérêts et des valeurs et entretiennent des relations d'égal à égal. Dans sa forme la plus pure, la sociabilité représente un type d'interaction sociale recherchée sans aucune arrière pensée. Elle est souvent consolidée par des rencontres où la réciprocité n'est pas clairement établie. Ces relations ne supposent pas de contrats préalables. Les personnes s'entraînent, se parlent, partagent les joies et les larmes sans conditions.
R. Goffee/G. Jones

Un haut niveau de sociabilité s'accompagne aussi d'effets négatifs. L'existence d'amitiés peut amener à tolérer de mauvaises prestations. Personne n'aime réprimander ou licencier un ami. Il est plus facile d'accepter ou d'excuser une performance moindre due aux problèmes personnels

d'un employé. En outre, un environnement hautement sociable se caractérise souvent par un souci exagéré du consensus. Autrement dit, les amis rechignent souvent à exprimer leur désaccord ou à se critiquer les uns les autres.
R. Goffee/G. Jones

Pour augmenter la sociabilité, les managers doivent prendre les mesures suivantes :

- Promouvoir le partage des idées, des intérêts et des émotions en recrutant des personnes compatibles, susceptibles de se lier d'amitié ;
- Augmenter les interactions sociales entre les employés en organisant des rencontres informelles à l'intérieur ou à l'extérieur des locaux ;
- Réduire les formalités entre les employés
- Limiter les différences hiérarchiques ;
- Adoptez vous-même une attitude amicale et donnez l'exemple en aidant les personnes en difficulté.

R. Goffee/G. Jones

Société de consommation

La société de consommation a privilégié l'avoir au détriment de l'être
J. Delors

On est peut-être en train de quitter sur la pointe des pieds la société de consommation pour arriver à une société de sens
P. Van den Bulke

Soi

Connais-toi toi-même *Diogène Laërce*

Chacun est l'ennemi de soi-même
Anarcharsis

C'est un grand défaut que de se croire plus que l'on est et de s'estimer moins que l'on vaut
Goethe

Connaître autrui n'est que science; se connaître soi-même c'est l'intelligence

Proverbe chinois

Solidarité

La solidarité se fonde davantage sur la raison que les sentiments même si elle survient spontanément dans un cadre professionnel. Elle s'appuie sur des tâches communes, des intérêts mutuels ou des objectifs partagés favorables à toutes les parties impliquées...Souvent la solidarité unit des individus et des groupes différents. Elle n'est pas soutenue par des relations sociales suivies....La solidarité se manifeste de façon discontinue, dès que le besoin se fait sentir... La solidarité se développe dans

les organisations seulement si l'avantage individuel est manifeste.

R. Goffee/G. Jones

Pour consolider la solidarité, les directeurs doivent prendre les mesures suivantes :

- Mieux connaître la concurrence via des lettres, des bulletins, des vidéos, etc
- Créer des urgences
- Stimuler la volonté de gagner
- Encourager la mobilisation par rapport aux objectifs de la société

R. Goffee/G. Jones

Solitude

Un, c'est personne

Erasme

Sollicitude

A combien de souffrances le soldat échapperait s'il fallait que le chef qui les exige les supportât; tandis qu'il n'y a guère de douleurs insupportables pour celui qui, sans les partager, les impose

Comte de Ségur

On presse l'orange et on jette l'écorce

Frédéric II

On ne commande à la nature qu'en lui obéissant

Bacon

On doit s'occuper de ses hommes comme on le ferait de sa soif

T. Nobushige

Un homme qui n'a pas de considération pour les besoins du soldat ne devrait jamais le commander

J. Perré

Solution

Il n'y a pas de problème qui résiste à son absence de solution

H. Queuille

C'est souvent à mi-chemin de l'absurde qu'apparaît la plus ingénieuse solution

B. Grasset

Sourire

Un sourire est souvent l'essentiel. On est payé par un sourire. On est récompensé par un sourire. On est animé par un sourire. Et la qualité d'un sourire peut faire que l'on meure

Saint Exupéry

Spécialistes

Spécialistes et experts, comme la plus belle fille du monde, ne peuvent donner que ce qu'ils ont, leur savoir et leur expérience. Ils ne doivent surtout pas se substituer aux managers. Les décisions managériales échappent à ceux qui ne sont pas le management, ici et maintenant.

P. Morin

Le malheur n'est pas que la science se spécialise, c'est que les spécialistes aient une fâcheuse tendance à universaliser leurs découvertes.

Debray-Ritzen

Sport

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

Bacon

Stratagème

- Dans une situation donnée ressentie comme délicate, excluant toute intervention directe ou action conventionnelle ;
- L'auteur du stratagème se sert d'une configuration impénétrable au vis-à-vis, discrètement mis en scène, ayant un effet par conséquent quelque peu théâtral, se présentant au vis-à-vis sans qu'il y soit pour quelque chose, et dans laquelle ;
- Le vis-à-vis est « pris au piège » au sens le plus large du terme ;
- dans un but donné ;
- paraissant toujours « bon » ou positif à l'auteur du stratagème, sans être forcément « mauvais » pour le vis-à-vis.

H. von Senger

Stratège

Il doit avoir l'habileté à extraire d'une multitude infinie d'objets et de circonstances, par un jugement instinctif, le plus important et le plus décisif

Clausewitz

Stratégie

Les plus belles stratégies s'écrivent au passé.

A. Allais

La stratégie est en même temps une chimie et une alchimie. Chimie accessible à l'honnête homme et qui consiste dans la combinaison de principes stables et de procédés volatils. Alchimie réservée à une poignée d'Adeptes qui sont capables de réaliser de véritables transmutations inaccessibles au profane.

H. Coutau-Bégarie

Il est nécessaire d'étudier la stratégie en tant que science pour bien la pratiquer en tant qu'art

H. Coutau-Bégarie

En cas de victoire tactique, la stratégie se soumet

H. von Moltke

La Stratégie prépare les batailles et laisse à la Tactique le soin de les gagner

Archiduc Charles

La stratégie d'entreprise est la véritable expression moderne du commerce. Elle vise désormais à créer des richesses multiples, et pas seulement de la rétribution de capital, à partir desquelles elle peut satisfaire salariés, investisseurs et clients en offrant à la région ou au pays qui l'accueillent des richesses et des ressources, humaines et matérielles, favorisant leur développement et une valorisation des clients dans et par le choix qu'ils peuvent faire de leurs achats.

G. Labouërie

Lorsque tout a été dit, lorsque tout a été fait, la stratégie ne se résume plus qu'au bon sens appliqué à l'art de la guerre *Sherman*

Après la seconde Guerre mondiale, on va assister à une ultime évolution qui va faire sortir la stratégie de la sphère étatique et guerrière pour s'appliquer dorénavant à n'importe quelle activité sociale

Hervé Coutau-Bégarie

Les économistes des années 50 se mettent à parler de stratégie d'entreprise, notion apparue dans des entreprises aéronautiques américaines (Lockheed, en particulier) travaillant pour le Pentagone.

Hervé Coutau-Bégarie

La société civile importe un concept fondamentalement militaire au moment où les militaires adoptent massivement des concepts civils. *Hervé Coutau-Bégarie*

La stratégie est la dialectique des intelligences, dans un milieu conflictuel, fondée sur l'utilisation ou la menace d'utilisation de moyens violents à des fins politiques. *Hervé Coutau-Bégarie*

La stratégie est la science de la guerre ; elle esquisse les plans, elle embrasse et détermine la marche des entreprises militaires, elle est à proprement parler la science des généraux en chef

Archiduc Charles

La stratégie est proprement la science du général. Elle enseigne à former les projets des opérations, et à bien employer et combiner tous les moyens que lui fournissent les différentes branches de la tactique *Marquis de Silva*

Ce que le dirigeant croit être la stratégie est moins dangereux que la stratégie inconsciente qui sous-tend le comportement de l'entreprise *R. Martin*

La stratégie doit reposer sur l'utilisation (stratégie d'action) ou, au moins, sur le menace d'utilisation (stratégie de dissuasion) de la force

Hervé Coutau-Bégarie

La stratégie raisonne en termes de puissance alors que la diplomatie raisonne en termes d'influence, laquelle résulte moins de la force que de l'habileté de l'acteur. *Hervé Coutau-Bégarie*

La stratégie donne à la tactique les moyens de frapper et les possibilités de vaincre *Moltke l'Ancien*

Pensez globalement, agissez localement

Slogan connu

Le degré de généralité et d'abstraction de la stratégie a logiquement crû avec l'industrialisation de la guerre, de sorte que la stratégie a tendu à s'élever et à se dissocier de la tactique.

Hervé Coutau-Bégarie

La pensée stratégique suppose, à la fois, une expérience pratique et une propension à réfléchir qui ne se rencontrent pas souvent chez le même homme. *Hervé Coutau-Bégarie*

Je crois que l'essence de la stratégie gît dans le jeu abstrait qui résulte, comme la dit Foch, de l'opposition de deux volontés. C'est l'art qui permet, indépendamment de toute technique, de dominer les problèmes que pose en soi tout duel, pour permettre justement d'employer les techniques avec le maximum d'efficacité. C'est donc l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit. *A. Beaufre*

En cas de victoire tactique, la stratégie se soumet *Moltke*

Une stratégie compétitive réussie est le produit d'une parfaite intégration de l'ensemble des facteurs externes et internes, actuels et futurs, tangibles et intangibles qui régissent les rapports de l'entreprise avec son environnement... Il est grand temps de renoncer à la vision anglo-saxonne traditionnelle d'un processus – linéaire et par étapes – d'élaboration de la stratégie d'une firme : la stratégie se réalise « en marchant ». *P. Wemel*

La stratégie est la conjugaison de la pensée et de l'action, la promotion de l'intelligence dans le domaine de l'action. *G. Fiévet*

La stratégie est la conjugaison de la pensée et de l'action parce qu'elle se situe entre la politique qui lui fixe ses finalités et la tactique qui réalise l'action sur le terrain. Les formes que peut revêtir la stratégie dépendent du niveau auquel on se place, de l'attitude adoptée et de l'action menée

G. Fiévet

Stress

Son coût pourrait représenter 10% du PNB anglais, aux États-Unis, il serait de 200 milliards de dollars. *P. Ohana*

La parade relative qu'est l'éloignement du milieu stressant se révèle une circonstance aggravante. Si l'agent ou le cadre se retrouve en congé de maladie, c'est que son équilibre ou sa santé physique n'étaient pas compatibles avec ses fonctions. La maladie est perçue comme un signe objectif d'inaptitude. On a la preuve que le salarié ne tient pas le coup. Ainsi la spirale de l'éviction programmée progresse-t-elle.

M. Monroy

Structure

Gaius Peetronius (66 après J.-C.) : Nous nous sommes beaucoup exercés, mais à chaque fois que nous commençons à fonctionner efficacement en tant que groupe, nous étions réorganisés. Je n'ai appris que plus tard dans la vie que nous avons tendance à faire face à toute nouvelle situation en ayant recours à la réorganisation et il faut dire aussi quelle merveilleuse façon de se donner l'illusion de progresser, alors que cela ne provoque que chaos, inefficacité et démoralisation.

N. Glass

Style de conduite

Quand un bateau est dans le tempête et qu'il y a des rochers pas loin, il est peu courant qu'il soit dirigé par un comité.

Paul Getty

N'avez-vous jamais succombé à la drogue douce des décisions dures ? *P. Détrie*

Il est plus sûr d'être craint que d'être aimé.

Machiavel

La passion d'agir par soi-même s'accompagne, évidemment, de quelque rudesse dans les procédés. L'homme de caractère incorpore à sa personne la rigueur propre à l'effort. Les subordonnés

l'éprouvent et, parfois, il en gémissent. D'ailleurs, un tel chef est distant, car l'autorité ne va pas sans prestige, ni le prestige sans éloignement. *C. de Gaulle*

En étudiant 700 cadres français, on a identifié 60 sources de stress

A. Bergmann/B. Uwamungu

Le leader de demain devra avoir une approche plus féminine. Ils devra "convaincre de faire" plutôt que donner des ordres. *Charles Handy*

La tâche est facile pour les cadres helvétiques. Il n'est pas nécessaire de se préoccuper des façons de motiver leurs collaborateurs... Il suffit de ne pas les démotiver, c'est-à-dire de les laisser faire leur travail comme ils l'entendent et de les traiter « correctement », ni comme des robots ni comme des esclaves.

A. Bergmann

Pour commander les hommes, marche derrière eux. *Lao Tzu*

Le manager trop mou et le manager trop dur sont deux catastrophes. *Carlos Ghosn*

Si vous voulez donner crédit à quelqu'un, faites-le par écrit. Mais pour l'engueuler, faites-le par téléphone. *Lee Iacocca*

Subordonné

Vous n'atteindrez jamais un poste où vous n'aurez plus de supérieurs, alors apprenez à être un bon subordonné *P. Crosby*

L'éventail de subordination, c'est –à-dire le nombre optimal de subordonnés à réunir sous l'autorité du même chef. Le nombre de 10 était préconisé par Jethro à son gendre Moïse en 1300 avant Jésus-Christ, par Marius pour la légion romaine et par plusieurs auteurs plus récents. Le nombre 7 rallie toujours de nombreux suffrages sans que les raisons qui le justifient soient réellement convaincantes.

L. Boyer-N. Equilbey

Tout responsable souhaite multiplier le nombre de ses subordonnés, non de ses rivaux. Les responsables se donnent mutuellement du travail *M. Parkinson*

Si un subordonné ne réussit pas à influencer son chef, il a tendance à en minimiser les conséquences pour lui-même et pour l'entreprise et à attribuer l'échec au fait que le chef est obtu

A. Bergmann/B. Uwamungu

Les chefs dépendent davantage des subordonnés que les subordonnés ne dépendent des chefs

L. Dupuy

Subsidiarité

Selon le principe de subsidiarité, une instance supérieure ne doit pas assumer des responsabilités qui pourraient et devraient être exercées par une instance inférieure.

P. Drucker

Succès

Le succès est fait de 99% d'échecs.

Soichiro Honda

La clé du monde complexe appartient à ceux qui verront la serrure. Pour les autres la porte restera fermée.

L. Doublet

Le succès est une conséquence et non un but.

G. Flaubert

Le seul endroit où le succès précède le travail est le dictionnaire.

V. Sassoon

La manière d'accélérer votre succès, c'est de doubler votre taux d'échec.

Tom Watson

Qui gagne a toujours bien joué

A. Herbert

Le succès n'est jamais blâmé

T. Fuller

Le plus grand orateur du monde, c'est le succès

Napoléon Ier

A la guerre, le succès s'obtient en anticipant les plans de l'ennemi et en détournant l'attention de ce dernier de nos propres projets

Guichardin

Le succès consiste à aller d'échecs en échecs sans prendre son enthousiasme.

Sir W. Churchill

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

A. Hammer

Le succès est l'utilisation maximale des compétences des collaborateurs sous sa direction

Z. Ziglar

Successeur

Il n'y a pas de succès sans successeur

P. Drucker

Sueur

Une pinte de sueur économise un gallon de sang.

Patton

Sue et tu seras sauvé.

T. Roosevelt

Suggestion

Un bon système de suggestions doit produire dix idées par an par salarié.

P. Détrie

Suisse (La)

La Suisse, dans l'Histoire, aura le dernier mot.

V. Hugo

Ce qui fait la grandeur de la Suisse et lui assure la stabilité, c'est de s'être édifiée comme la maison de l'évangile dans le Sermon sur la montagne: non sur du sable que chaque souffle humain déplace, mais sur le roc de la vérité divine, non sur l'égalité jacobine mais sur la fraternité chrétienne, non sur les Droits de l'homme mais sur les Dix commandements, non sur une constitution écrite mais sur la parole donnée et tenue, non sur des idéologies mais sur des principes, non sur une rhétorique libertaire mais sur la fidélité des chrétiens et l'honneur des chevaliers.

G. de Reynold

Suisse (Le)

Les qualités du Suisse :

1. attachement au sol et à la tradition ;
2. cerveau sain mais étroit ;
3. non l'idéalisme, mais le réalisme, l'esprit pratique ;
4. méfiance ;
5. peu sensible mais sentimental ;
6. Homme de cœur jusqu'à la tendresse, jusqu'au dévouement ;
7. amour de l'indépendance et tendance à l'isolement ;
8. non seulement épris d'indépendance mais de sécurité ;
9. guerrier né, son besoin de sécurité l'y pousse ;
10. esprit d'aventure ;
11. volonté négative ;
12. amour de l'égalité ;
13. esprit de communauté ;
14. religieux mais non mystique ;
15. extérieurement simple ;
16. honnête ;
17. sentiment du droit ;
18. amour du travail.

(La Suisse est devant son destin)

G. De Reynold

Les défauts du Suisse :

1. orgueil fait de timidité et de susceptibilité ;
 2. tendance à l'isolement farouche et au repliement sur soi-même dans cette volonté négative qui consiste à dire non à tout et de tous les côtés ;
 3. propension au matérialisme pratique ;
 4. exagération de l'esprit communautaire ;
 5. immobilisme et conformisme ;
 6. méconnaissance de la nécessité d'une vie intellectuelle ;
 7. manque d'imagination .
- (La Suisse est devant son destin)

G. De Reynold

Supériorité numérique

La supériorité numérique n'est pas un signe de force. En fait, c'est l'inverse qui est vrai

B. Davis

Supérieur

C'est une loi universelle que les uns travaillent de leur intelligence et les autres de leurs bras

Mencius

Chercher un refuge auprès d'un inférieur, c'est se livrer soi-même

Publilius Syrus

L'homme supérieur est amical sans être familier; l'homme vulgaire est familier sans être amical

Confucius

L'homme supérieur ne demande rien qu'à lui-même; l'homme vulgaire et sans mérite demande tout aux autres

Confucius

Superstition

Les superstitions sont les filles du risque

R. Quinton

Surprise

La surprise est l'épreuve du vrai courage

Aristote

Homme surpris est à moitié pris

T. Fuller

Une ennemi surpris est à demi vaincu

Sun Tse

C'est ce à quoi l'ennemi s'attend le moins qui réussira le mieux

Frédéric le Grand

La surprise est le fondement même de toute opération militaire

Clausewitz

La surprise est à la peur ce qu'est au nombre l'exposant

M. Garçot

Surveillance

Même si ton ennemi te semble une souris, surveille-le comme s'il était un lion

Proverbe italien

Ce dont les patrons ne s'aperçoivent pas, c'est que leur étroite surveillance finit par nuire aux performances des subordonnés en sapant leur motivation.

M. Apgar

Système

Malheur au général qui vient sur le champ de bataille avec un système

Napoléon

Un système vivant est un système dont les éléments ne sont pas des composants chimiques, mais les réactions chimiques entre les composants

H. Atlan

Système social

Tout système social doit, pour exister et se maintenir, répondre à quatre impératifs fonctionnels :

- La poursuite de buts
- L'adaptation au milieu environnant
- L'intégration des membres dans le système social
- La stabilité normative ou latente.

L. Francart

Tableau de bord

On peut comparer le tableau de bord prospectif aux voyants et compteurs d'un cockpit dans un avion : ils permettent au manager de visualiser un ensemble complexe d'informations d'un seul coup d'œil.

R. Kaplan, D. Norton

Les tableaux de bord doivent refléter les priorités stratégiques impulsées par la direction générale.

- La concurrence : le reporting n'a de sens si l'entreprise n'est pas en mesure de s'étalonner vis-à-vis de la concurrence.
- Les clients: c'est avec eux que se valident les prévisions.
- Les talents: aujourd'hui la denrée rare n'est plus l'argent mais les cerveaux.
- L'actionnaire: il est désormais entendu qu'une entreprise pour réellement créer de la richesse doit aussi prendre en compte le coût des capitaux investis chez elle.
- Les priorités stratégiques: comme les hommes, le temps est une ressource rare. Les efforts doivent donc être concentrés sur la durée.

J.-P. Rodier

Tactique

La tactique est un art, le plus complet qui puisse faire vibrer l'homme dans la trinité de ses facultés physiques, intellectuelles et morales.

Estienne

Sans offensive la victoire est impossible, mais seul un simple d'esprit peut penser que toute la tactique politique se résume au mot d'ordre en avant.
Trotsky

La tactique doit donc être distinguée du combat élémentaire qui fait d'abord appel à la force et au courage

Hervé Coutau-Bégarie

Si la stratégie est l'Intelligence de la rencontre, la tactique, grande et petite, est la « rencontre des intelligences » des acteurs dans l'Espace de la rencontre.

G. Labouérie

Taylor

Taylor s'est fourvoyé en voulant transformer un art en science.

A. Morin

Téléphone

Savez-vous à partir de combien de sonneries une attente téléphonique devient pénible ?

P. Détrie

Tempérament

Le tempérament d'un homme est sa destinée

Héraclite

Temporiser

Il est besoin de temporiser, nous ne pouvons pas être toujours les plus forts

E. de la Boétie

Temps

Maîtriser son temps, c'est se maîtriser soi-même.

Voltaire

La vie, telle qu'elle s'écoule, n'est que du temps perdu et rien ne peut être vraiment sauvé que sous l'aspect de l'éternité qui est aussi celui de l'art.

A. Maurois

Il n'y a rien dans le monde qui n'ait son moment décisif, et le chef-d'œuvre de la bonne conduite est de connaître et de prendre ce moment

Retz

Il est un temps pour la temporisation, pour la préparation lente et prudente. Puis le jour vient où il faut agir. Et, ce jours-là, il faut agir vite.

B. Maurois

Il y a, pour chaque mouvement des armées, un instant favorable, qui ne se retrouvera pas. Cela exige, chez celui qui donne les ordres, à la fois une excellente information, une vive sûreté d'intuition et le courage de prendre un risque.

B. Maurois

L'art est de guetter le point de maturité où l'impossible devient, pendant un temps très bref, le mouvement même de la nature ; puis, ce point atteint, de saisir l'occasion.

A. Maurois

Gardez-vous de demander du temps : le malheur n'en accorde jamais

G. Mirabeau

Tout travail tend à se dilater pour remplir le tout le temps disponible

M. Parkinson

Les trois quarts des hommes ne s'occupent des choses nécessaires que lorsqu'ils en sentent le besoin mais, justement, alors, il n'est plus temps

Napoléon

Chaque fois que l'on tente de ralentir ou d'accélérer le temps de l'Autre, c'est une violence que l'on inspire.

G. Labouérie

Le chef est celui qui réussit ses calculs de temps

Général Perré

C'est la première caractéristique du temps que d'avoir permis à l'humain de se situer, d'une façon générale dans l'histoire de l'univers et individuellement dans la journée, le mois mais aussi sur le terrain, dans l'espace, spécialement sur la mer.

G. Labouérie

La ressource la plus rare qu'un manager doit allouer est son temps.

H. Mintzberg

Dis-moi où passe ton temps, et je te dirai quel manager tu es.

P. Ohana

Ceux qui emploient mal leur temps sont les premiers à se plaindre de sa brièveté.

J. de la Bruyère

Tous les blancs ont une montre, mais ils n'ont jamais le temps.

Proverbe Africain

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

A. A. Kissinger

Tout travail tend à se dilater pour remplir le temps disponible.

C. N. Parkinson

Ce n'est point le temps qui manque, c'est nous qui lui manquons

P. Claudel

Tous les hommes louent le passé et blâment le présent, et souvent sans raison. Ils sont tellement férus de ce qui a existé autrefois, que non seulement ils vantent les temps qu'ils ne connaissent que par les écrivains du passé, mais que devenus vieux, on les entend prôner encore ce qu'ils se souviennent d'avoir vu dans leur jeunesse.

Machiavel

Une enquête sur cent soixante cadres moyens et supérieurs en Grande-Bretagne aboutit à une conclusion semblable : en moyenne, il ne leur arrivait qu'une fois tous les deux jours de pouvoir travailler sans interruption pendant une demi-heure ou davantage.

H. Mintzberg

Le cadre est submergé par ce que le cadre pourrait faire et parce qu'il doit faire

H. Mintzberg

Il y a trois temps, le présent du passé, le présent du présent, le présent du futur. Ces trois modes sont dans notre esprit ; je ne les vois pas ailleurs. Le présent des choses passées, c'est la mémoire, le présent des choses présentes, c'est la vision directe, le présent des choses futures, c'est l'attente.

Saint Augustin

Ténacité

Ce qu'il y a de bien chez lui, (U. Grant) c'est sa froide opiniâtreté. Il n'est pas facilement excité, et il a la ténacité d'un bouledogue : une fois qu'il a planté ses dents dans quelque part, rien ni personne ne peut lui faire lâcher prise.

A.

Lincoln

Tenue

Un soldat bien habillé possède un plus grand respect de lui-même. Il apparaît en outre plus redoutable à l'ennemi, qu'il domine dès le départ; car en elle-même, une bonne apparence constitue déjà une force.

D. Rogers

Test de QI

Les tests de QI sont à présent taxés d'être trop réducteurs et même répressifs, dans la mesure où ils se focalisent sur les compétences spécifiques en mathématiques et en logique et ne parviennent pas à prendre la mesure de l'ensemble étendu des aptitudes humaines.

N. Glass

Théoricien

Voilà pourquoi les théoriciens qui n'ont jamais fait le plongeon eux-mêmes, ou qui

n'ont su tirer de leurs expériences aucune idée générale, sont inutiles pour ne pas dire absurdes car ils n'enseignent que ce que chacun sait, la marche

Clausewitz

Théorie

Depuis que l'avion s'est envolé sans la permission des théoriciens, les techniciens se moquent des théoriciens.*

Alain

La théorie vise un approfondissement des concepts et des méthodes à portée globale en vue de parvenir à un savoir qui soit utilisable universellement, indépendamment de la géographie et de l'histoire.

Hervé Coutau-Bégarie

Malgré ses carences, la théorie est nécessaire. D'abord, sous sa forme descriptive : pour ordonner notre savoir sur les phénomènes conflictuels et la nature de la stratégie ; pour définir les concepts de sa pensée ; pour discriminer les invariants et les facteurs d'évolution... Ensuite, sous sa forme normative, la théorie est nécessaire pour aider le praticien à décider : pour énoncer correctement, dans leur ordre et en précisant leurs liens de déterminations réciproques, les questions premières de la stratégie d'aujourd'hui et de demain : à quelles fins l'action stratégique, que faire et pourquoi ?

Général Poirier

La théorie qui veut toujours marcher de pair avec l'expérience se venge tôt ou tard d'avoir été trop négligée

Kléber

La théorie est destinée à éduquer l'esprit du futur chef de guerre, disons plutôt à guider son auto-éducation et non à l'accompagner sur le champ de bataille, tout comme le pédagogue avisé facilite le développement spirituel du jeune homme sans pour autant le tenir en laisse tout au long de sa vie

Clausewitz

La pratique est la seule théorie qui profite

D. Darc

Rien n'est aussi pratique qu'une bonne théorie

K.Lewin

La théorie analyse les composantes de la guerre, elle distingue avec netteté ce qui semblait se confondre au départ, elle détermine exhaustivement les priorités des moyens employés, elle en montre les effets probables, elle définit clairement la nature des buts recherchés, l'examen critique approfondi illumine le domaine de la guerre dans sa totalité : c'est ainsi qu'elle remplit

sa mission, celle d'être un guide pour quiconque veut étudier sa marche, elle forme son jugement et le garde des fausses pistes. *C. von Clausewitz*

La théorie, c'est bon, mais ça n'empêche pas d'exister *Charcot*

Ton

C'est le ton qui fait la chanson *Proverbe français*

Tradition

Rompre avec la tradition est une nécessité absolue pour accroître la capacité d'une entreprise à lancer de nouveaux défis. *M. Kanter*

Traduction

Les traductions sont comme les femmes. Lorsqu'elles sont belles ne sont pas fidèles, et lorsqu'elles sont fidèles elles ne sont pas belles. *Inconnu*

Traité

Les Spartiates furent les premiers à écrire, en se fondant sur leur expérience et les résultats des batailles, un traité des combats *Hervé Coutau-Bégarie*

Tranquillité

La conception d'un paradis tranquille est une conception d'esclave *R. Quinton*

Transfert militaire-économie

Les principes et l'approche des situations qui ont conduit Hannibal, Frédéric le Grand et bien d'autres au succès se révèlent aussi profitables lorsque ce sont des chefs d'entreprise qui les appliquent. *D. Rogers*

Que les maîtres militaires aient découvert les secrets de la supériorité économique avant les spécialistes du management n'a rien d'étonnant. En effet, les analyses de gestion telles que nous les connaissons aujourd'hui n'ont vu le jour qu'au début du 20^e siècle, tandis que les maîtres de la guerre ont commencé à méditer sérieusement sur l'organisation et le commandement des hommes dès le jour où le pharaon Touthmôsis III imagina une formation particulière pour vaincre les Syriens, vers 1439 avant J.-C. *D. Rogers*

L'idée de prélever la substantifique moelle d'un autre domaine pour l'appliquer au monde des affaires n'est pas neuve. Il est vrai que les chefs d'entreprise sont généralement plus ouverts que la plupart des gens, car ils savent que leur succès dépend de leur réceptivité à tout ce qui est susceptible de les aider à progresser. *A. Rogers*

Transposition

L'important, c'est ce que les hommes font de ce qu'on a fait d'eux *J.-P. Sartre*

Travail

Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour dans ta vie. *Confucius*

On travaille pour produire, mais surtout pour donner un sens au temps *E. Delacroix*

Le travail vient du latin *trepalium*, instrument de torture à trois branches. Au XII^e siècle, le travailleur tourmentait, torturait pour faire avouer. Ce n'est qu'au XVII^e siècle que le mot travail prend un sens moins péjoratif, proche du sens actuel. *P. Morin*

Selon une étude française, 46% des salariés du secteur public et 40% du secteur privé se voient comme un simple numéro. *A. Lebaube*

Nous travaillons sans recul. Pour un canon, c'est un progrès. Pas pour un cerveau *J.-L. Servan-Schreiber*

Le travail éloigne de nous trois grands maux: l'ennui, le vice et le besoin *Voltaire*

Les salariés de moins de 40 ans estiment que le travail devrait être un plaisir et l'occasion pour rencontrer d'autres gens de leur âge, alors que ceux qui aont plus de 40 ans estiment que le travail est un devoir et un moyen de subsistance. *A. Bergmann/B. Uwamungu*

Le Suisse ne rechigne pas devant le travail ; il aime le travail bien fait. Il entretient un rapport individualisé au travail : c'est par son seul mérite, et non par une action collective, que l'individu peut établir un rapport satisfaisant avec son activité professionnelle. *A. Bergmann*

Travail à la chaîne

Le travail à la chaîne n'est pas une invention du taylorisme ; à l'arsenal de Venise, on déplaçait ce qu'on fabriquait ou montait devant des ouvriers répartis sur une ligne de production. Aussi Venise, s'était acquise une réputation internationale de productivité.

P. Morin

Travail à domicile

Dans un service d'AT&T, les participants ont gagné en moyenne cinq semaines par an en éliminant 50 minutes par jour de transport

M. Apgar

Surveiller les performances de personnes qui ne sont pas à portée de vue n'est pas aisée. Déterminez des objectifs précis dès le départ ou vos employés risquent de sombrer.

M.

Apgar

La solution réside essentiellement dans la capacité de l'employé à établir une frontière entre le travail et la maison. Il doit être certain qu'elle figure au bon endroit.

M.

Apgar

Tromperie

N'est point trompé qui sait tromper

Proverbe médiéval

On n'est jamais trompé, on se trompe soi-même

Goethe

Toute tromperie procède de trois grands types d'action :

- La suppression : on peut cacher la réalité présente derrière un masque, supprimer des éléments d'une réalité passée, mentir par négation ou omettre de parler de la réalité
- La déformation : on peut enfin déformer la réalité ou la compréhension de la réalité ou encore mentir en déformant la réalité passée, présente ou les intentions futures.
- La création : on peut créer une autre réalité, ajouter à la réalité, mentir, par création d'éléments faux.

L. Rancart

Le vrai moyen d'être trompé, c'est de se croire plus fin que les autres

La Rochefoucauld

Tyran

Les tyrans et les sadiques corrodent les qualités de leurs subordonnés

D. Rogers

Uniforme

Je vois beaucoup de soldats : puissé-je voir beaucoup de guerriers ! On appelle « uniformes » ce qu'ils portent : que ce qu'ils cachent dessous ne soit pas uniforme

F. Nietzsche

Union

C'est une grande folie de croire que l'on peut être sage tout seul

La Rochefoucauld

Toute puissance est faible, à moins d'être unie.

J. de la Fontaine

Vaillance

Dieu a besoin d'hommes vaillants, il ne peut rien faire sans eux

Luther

Vaincre

Pour contraindre l'adversaire à se plier à notre volonté au moyen de l'action militaire, nous devons soit le mettre effectivement hors d'état de se défendre, soit le mettre en situation telle que cette éventualité lui paraisse vraisemblable.

C. von Clausewitz

Clausewitz

A vaincre sans péril, on triomphe sans gloire.

Napoléon

Faut-il attendre d'être vaincu pour changer

Proverbe dogon

Vainqueur

Faites de sorte que les vaincus puissent se féliciter de vous avoir pour vainqueur

Lao Tseu

Malheur aux vaincus

Tite-Live

On est vaincu lorsqu'on se reconnaît vaincu

Gén Beaufre

On est jamais aussi vainqueur ni aussi vaincu qu'on se l'imagine

C. de Montalembert

On ne juge pas un vainqueur

Catherine II

Tout vainqueur insolent à sa perte travaille

La Fontaine

Etre vainqueur, c'est pouvoir et vouloir encore combattre quand l'autre ne peut ou

n e v e u t p l u s

Estienne

Il n'y a pas cinquante manières de combattre, il n'y en a qu'une, c'est d'être vainqueur. Ni la révolution ni la guerre ne consistent à se plaire à soi-même. A. Malraux

Valeurs

On ne conserve pas des valeurs. On les transcende sans cesse. Sinon, elles meurent d'elles-mêmes. Christian Boiron

Il est courant de ne revendiquer que quelques valeurs le plus souvent de trois à cinq. En réalité, aucune des entreprises que nous avons étudiées n'en comptait plus de cinq... Rien de surprenant à cela : seules quelques valeurs peuvent être vraiment essentielles – c'est-à-dire à ce point fondamentales et profondément ancrées qu'elles n'évolueront qu'exceptionnellement, voire pas du tout. J. Collins / J. Perras

Pour identifier les dogmes de votre entreprise, demandez-vous quelles valeurs sont réellement centrales. Si vous en trouvez plus de cinq ou six, il y a de fortes chances pour que vous ayez confondu valeurs essentielles (intangibles) et bonnes pratiques, stratégies, voire normes culturelles (susceptibles de modifications) Souvenez-vous que ces valeurs fortes résistent au temps. Après avoir griffonné une première liste, demandez-vous pour chaque item : « Si les circonstances changent et me pénalisent pour mon choix, vais-je le maintenir ? » Si vous ne pouvez pas en toute honnêteté répondre oui, alors cette valeur ne vous est pas essentielle et ne doit pas être retenue.

J. Collins / J. Perras

Paradoxalement, les sociétés qui se focalisent sur les valeurs plutôt que sur les profits, finissent par améliorer leurs résultats.

Charles Garfield

Entre 18 et 20 ans, la vie est comme un marché où l'on achète des valeurs non avec l'argent, mais avec des actes. La plupart des hommes n'achètent rien. A. Malraux

La dégradation des valeurs réside moins dans la fixation de la pensée à des valeurs périmées que dans le triomphe du concept même de valeur J. Beaufret

Pour les économistes, tout à un prix et rien n'a de valeur L. Francart

Si l'engagement est parfois une nécessité, il n'est jamais une valeur L. Pauwels

La parfaite valeur est de faire sans témoins ce qu'on serait capable de faire devant tout le monde La Rochefoucauld

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

Valeur combative

Lettre d'Amilcar à son fils Hannibal

La valeur combative est égale au produit du moral, des moyens et de la conduite. Si l'un de ces facteurs s'amoinde d'une manière déterminante, la valeur des autres part en fumée. C. von Orelli

Valeur ajoutée

Quand vous avez connecté les gens qu'il faut avec l'information qu'il faut, vous obtenez la valeur ajoutée C. Jepsen

Vente

On ne vend plus ce qu'on fabrique, mais on fabrique ce qu'on vend. J.-P. Le Goff

Véracité

Il est plus digne d'être vrai que d'être fort P.-E. Victor

Vérité

Une vérité nouvelle en science ne triomphe pas en amenant les adversaires à voir la lumière, mais parce que les adversaires meurent. M. Planck

La vérité ?... mérite-t-elle qu'on bouleverse le monde pour elle ? Parfois mieux vaut la taire. Devant Hérode, Jésus s'est tu Erasme

La vérité d'une proposition consiste dans le fait qu'elle est utile, qu'elle réussit, quelle donne satisfaction W. James

La vérité doit être accompagnée d'une
escorte de nuages *W.*
Churchill

Rien n'est bon au mauvais en soi, tout
dépend de ce que l'on en pense
W. Shakespeare

Une chose n'est pas nécessairement vraie
parce qu'un homme meurt pour elle
O. Wilde

Toute vérité n'est pas bonne à croire
P. de Beaumarchais

Une vérité qui n'admet pas pouvoir se
tromper, se ferme à jamais les portes du
progrès
K. Popper

La vérité, c'est ce qui simplifie le monde et
non ce qui crée le chaos
A. de Saint Exupéry

Victoire

La victoire appartient au joueur qui fait
l'avant-dernière erreur. *Tartakower*

Annibal sait vaincre mais il ne sait pas
profiter de la victoire *Tite-
Live*

Réalisation d'un objectif durable *F. Géré*

La victoire efface bien des fautes, que de
brillantes actions sont perdues dans un
revers
Nelson

Le plus grand péril se trouve au moment de
la victoire *Napoléon Ier*

Il est des victoires qui exaltent, d'autres qui
abâtardissent ; des défaites qui
assassinent, d'autres qui réveillent
A. de St Exupéry

Dans le monde du sport, vous ne serez
jamais considéré comme un champion tant
que vous n'aurez pas remporté deux titres
consécutifs. Votre première victoire peut
être le fruit du hasard mais si vous en
remportez deux, cela prouve que vous êtes
le meilleur. *J.*
Maxwell

Le général vainqueur est celui qui fait moins
de fautes que son ennemi *Turenne*

Si les guerres sont faites par les armes, ce
sont les hommes qui les gagnent : c'est
l'esprit des hommes et de leurs chefs qui
fait les victoires *Patton*

La victoire abêtit *Nietzsche*

Pour être vainqueur, il ne suffit souvent pas
d'être fort et habile, et parfois, cela n'est pas
nécessaire ; ce qu'il faut, c'est être plus fort
et plus habile que l'adversaire. *J. Perré*

Ce qui donne la victoire, ce n'est pas le
nombre des hommes que l'on tue, mais de
ceux que l'on effraie. *Marmont*

Il n'y a pas de victoires qui s'achètent au
rabais *D. Eisenhower*

Une victoire totale a pour effet de détruire
totalement la coalition qui l'a remportée
G. Fiévet

L'homme ne combat pas pour la lutte mais
pour la victoire ; il fait tout ce qui dépend de
lui pour supprimer la première et assurer la
seconde *C. Ardant du Picq*

Vie

La vie est un mélange intime de routine et
de créativité *A. Maslow*

Vigilance

Si le maître de la maison savait à quelle
heure de la nuit le voleur doit venir, il
veillerait et ne laisserait pas forcer sa
maison. Vous donc, aussi, tenez-vous prêts.
Matthieu

Violence

Conséquence de la mise en œuvre d'une
force ; forme de coercition exercée sur un
adversaire en vue de soumettre sa volonté
A. Géré

La violence est un virus transmissible dont
les effets s'aggravent en descendant
l'échelle sociale *M. Monroy*

Virtualité

Les nouvelles organisations sont
dispersées. Le personnel travaille
désormais sur des sites et dans des
bureaux différents, parfois pour plusieurs
entreprises, sous diverses casquettes... Les
salariés n'ont plus besoin de se trouver tous
en même temps au même endroit pour que
le travail soit accompli. *P.*
Drucker

La virtualité implique la gestion de personnes que l'on peut ni voir ni contrôler en permanence. Ce type de gestion à distance ne peut fonctionner que s'il repose sur la confiance mutuelle. *P. Drucker*

Vision

Si vous accomplissez de grandes choses, vous attirez de grands hommes. Si vous vous contentez de petites choses, vous attirerez des gens de peu d'envergure. En général, de telles personnes apportent des problèmes. *W. Churchill*

Il faut transcrire la vision en un tableau vivant de ce à quoi les choses ressembleront lorsque l'objectif sera atteint.

J. Collins / J. Parris

Pour qu'une entreprise progresse vers sa vision du futur, il lui faut un objectif sur dix à trente ans *J. Collins / J. Parris*

La vision est un grand élan de l'émotion qui rehausse le sens du travail en commun et redonne la dignité nécessaire à une réelle implication des personnes *M. Le Saget*

Une vision bien conçue comprend deux éléments majeurs : l'idéologie fondamentale et une image du futur. L'idéologie fondamentale, le yin de notre schéma, est ce à quoi nous tenons et ce pour quoi nous existons. Le yin ne change pas. Il complète le yang, notre image du futur qui est ce que nous voulons devenir, réaliser, créer – quelque chose qui implique une transformation et un progrès important.

J. Collins-J. Parris

Lors de la mise en œuvre d'une vision, le rôle du leader consiste à aider son équipe à gagner en la soutenant de toutes ses forces et à supprimer les obstacles, de façon à ce qu'elle puisse atteindre les objectifs qui transformeront la vision en réalité.

D. Blanchard

C'est l'énoncé du type d'entreprise souhaité par le top management à un horizon de 3 à 5 ans. La vision du futur de l'entreprise, c'est un objectif noble à atteindre et le moyen d'y arriver. Cet objectif et ce moyen doivent séduire le client, le collaborateur et l'actionnaire. *A. Boyer/G. Gozlan*

Vitesse

La vitesse est une qualité du mouvement, applicable aux concepts de mobilité et de mouvement *B. Géré*

Il faut préférer la foudre au canon

Napoléon

Vocabulaire

Il est salubre « de bien établir la langue pour s'entendre, car c'est faute de cela qu'on prend une chose pour une autre. »

Napoléon

Entre deux mots, il faut choisir le moindre

P. Valéry

Si chaque mot correspondait à une chose, il n'y aurait pas tant d'affaires qui périssent

B. Grasset

La vague de réduction massive des effectifs ces dernières années a souvent pour conséquence de mettre en évidence les contradictions entre les discours lénifiants des tenants des Relations humaines et l'évidente logique économique du management. Excédés, les Américains parlent de langage boursoufflé et douteux à prétentions psychologiques. La banalisation de la psychanalyse par les médias, le psychobusiness et ses gourous, aboutissent trop souvent aux psychopitrueries. (saut à l'élastic)

P. Morin

Pour remettre l'Etat en ordre, il faut commencer par rendre correctes les dénominations

Confucius

« Nous sommes comme des drogués en état de manque, par suite de la disparition de la conquête physique qui nous a fait s ce que nous sommes depuis les origines », état de manque qui atteint tous nos comportements y compris les plus dangereux il n'est que suivre l'actualité. La première manifestation en est le flou voire l'inexpression du vocabulaire, signe sans équivoque de notre difficulté à maîtriser la situation actuelle, les mots n'ayant plus leur sens initial et étant entendus différemment par les uns et les autres. *G. Labouërie*

Les disciples de Confucius lui demandèrent un jour quel serait son premier geste s'il était élu empereur de Chine. Confucius se mit à réfléchir parce qu'il était sage et parce qu'il était Chinois. Puis il répondit : « Je commencerais par fixer le sens des mots. »

G. de Reynold

Seigneur, donne-moi la grâce d'employer
les mots dans leur sens vrai

Saint Hilaire de Poitiers

Quelle que soit la chose qu'on veut dire, il
n'y a qu'un mot pour l'exprimer, qu'un verbe
pour l'animer, et qu'un adjectif pour la
qualifier

*G. de
Maupassant*

Voie hiérarchique

En Suisse, la direction se réserve le droit
d'intervenir directement à tous les niveaux
inférieurs même en court-circuitant les
supérieurs directs, mais elle utilise ce droit
avec mesure.

A. Bergmann

Volonté

Qui a la volonté a la force

Ménandre

Dans le conflit, à moins d'exception, les
moyens ne sont pas réglés d'avance, ni non
plus la durée, de sorte que le déroulement
dépend essentiellement de la détermination
des volontés opposées. C'est la capacité ou
la puissance de briser la résistance de
l'autre qui donnera le vainqueur. Le jeu
respecte un statu quo – celui qui fixe les
règles – mais le conflit a justement pour
objet de le modifier pour forcer le vaincu à
exécuter la volonté du vainqueur. Aussi le
conflit développe-t-il ses propres normes au
fur et à mesure de son développement.

J. Freund

La technologie ne pourra jamais suppléer à
elle seule l'absence de volonté de
combattre

F. Géré

Tout est incertain, sauf ce que le général
porte en lui-même de volonté et de force
d'action

G. Labouérie

Activité réfléchie et consciente. Selon le
schéma classique, la volonté implique :

- Une évocation des motifs
- Une délibération
- Une décision
- Une exécution.

L'acte volontaire n'est pas la manifestation
spontanée d'un désir : il suppose une
réflexion et la prise de ses responsabilités :
c'est pourquoi la volonté ne correspond pas
seulement au désir le plus fort mais
puisque'elle résulte de la réflexion à l'action
rationnelle.

*D.
Julia*

Pas de tactique avec une armée sans
pression ; et la pression d'une armée, c'est
son désir de combattre

Estienne

En stratégie, la volonté constitue un facteur
clé, puisqu'elle constitue la cible
psychologique ultime

B. Géré

Il ne faut vouloir que ce que l'on peut, et
tout ce que l'on peut, il faut le vouloir

C. Tillier

Ce n'est pas tout d'apprendre à vouloir, il
faut savoir ce qu'on veut.

A. Sorel

Plus fait celui qui veut que celui qui peut

G. Meurier

Je pense qu'il existe une seule vérité
militaire fondamentale. Vous pouvez
additionner vos forces, compter le nombre
de chars d'assaut et d'avions et rassembler
tous ces facteurs de puissance militaire.
Tant que le soldat sur le terrain et l'aviateur
dans les airs n'ont pas le désir de gagner et
la force de caractère pour se battre, tant
qu'ils ne croient pas que leur cause est
juste et qu'ils ont le soutien de leur pays, le
reste importe peu.

Gén Schwarzkopf

La victoire est affaire de volonté

Foch

La volonté est également un trait de
caractère du véritable chef : celui qui
poursuit l'objectif sans se laisser émouvoir
par les événements

F. Géré

La volonté n'est pas un cri instantané, elle
n'a de sens que dans la durée quels que
soient les aléas et jusqu'à la dernière
seconde. On a toujours admiré le « fighting
spirit » des Anglo-Saxons qui pensent
qu'une situation n'est jamais désespérée
tant qu'il reste une seconde, un
équipement, un homme, « ce qui te permet
de vaincre, alors même que tes pensées te
déclarent vaincu. » (Castaneda)

G. Labouérie

Une bataille perdue est une bataille qu'on
croit avoir perdu

Souvorov

Si seulement un homme ne faisait pas ce
qu'il a envie de faire, mais accomplissait

ces actes qu'il trouve déplaisants, sa position, quelle qu'elle soit, en serait nettement améliorée.
T. Shingen

Vouloir

Nul ne peut vouloir sans faire *Alain*

L'exécution doit précéder le vouloir

A. Maurois

Vulnérabilité

La rapidité des évolutions, la brutalité des changements subis par les simples salariés et les cadres constituent un facteur de pression considérable. La perte réitérée des repères hiérarchiques, structureaux, affectifs, méthodologiques et temporels qui assuraient un minimum de sécurité est profondément agressive pour les individus.

M. Monroy

Yaka

Arrivés à l'échéance, la plupart des problèmes résolus à coup de YAKA, dans l'euphorie des pousse-café, prennent leur revanche. Revanche aussitôt contrée, il est vrai, par l'intervention immédiate et spontanée du YAVAICA, produit naturel du YAKA, de telle sorte que ledit problème coïncé entre YAKA et YAVAICA s'évanouit dans le dérisoire ou se désagrège dans le fictif

J. Perret

Zapping managérial

Le zapping managérial se traduit chez certain responsables par l'idée que tel outil de gestion, présent dans les murs de l'entreprise depuis cinq ou dix ans, doit être remplacé par quelque chose de neuf, d'inédit.

P. Tripier