

# **Le management général a-t-il un langage professionnel ?**

Analyse à partir de *La technologie générale* de Beckmann (1806) et de *The work of a professional manager* (General Electric, 1954) <sup>12</sup>

Albert DAVID

Université Paris Dauphine PSL

DRM (Dauphine Recherches en Management, UMR CNRS 7088).

## *Résumé*

Le management a-t-il un langage professionnel ? A partir de *La technologie Générale* de Beckmann (1806) et du tome 3 des *blue books* de General Electric sur *Le travail d'un manager professionnel* (1954), cet article propose une analyse des termes, et en particulier des verbes d'action, et compare les deux corpus. Nous concluons (1) que le management général a bien les propriétés d'une technologie générale au sens de Beckmann. ; (2) que le travail du manager professionnel tel que présenté par General Electric prend bien la forme d'une nomenclature avec des entrées principales et des subdivisions, comme la technologie générale de Beckmann, mais que, contrairement à la nomenclature de Beckmann, un certain nombre de sous-activités se retrouvent dans plusieurs des quatre grandes activités du management, et que les verbes utilisés restent à un niveau élevé de généralité ; (3) que les termes utilisés sont bien univoques, comme dans les langages de spécialité et professionnels ; (4) qu'il existe une structure qui ressemble globalement à des relations hyperonymes/hyponymes, mais ce n'est que partiel ; (5) que le langage de management de General Electric, en 1954, ne contient ni néologisme, ni d'adaptation ou déformation de termes spécifiques et (6) que le corpus de General Electric ne contient aucun label, très peu de métaphores et peu de platitudes, et quasiment pas de jargon. Le management général a donc un langage professionnel, mais, en 1954, ce langage n'utilise que des mots du langage courant et témoigne d'une nature technique du management comme technologie générale de l'action collective dans un contexte de recherche d'efficacité et de responsabilité.

## *Mots-clés*

Management professionnel, langue de spécialité, histoire du management, langage.

---

<sup>1</sup> La présente recherche a reçu le soutien du Cercle de l'Innovation, Fondation Dauphine.

<sup>2</sup> L'auteur remercie Dauphine Musée du Management pour la consultation des *blue books* de General Electric.

Le manager professionnel est un acteur central de nos sociétés contemporaines, qui apparaît progressivement au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle (Fayol, 1916 ; Burnham, 1941 ; Drucker, 1946), porté par le développement du *systematic management* (Dale, 1957 ; Jenks, 1960 ; Jenlinek, 1980 ; Litterer, 1961, 1963 ; David, 2019). La question de savoir si le management peut être une profession a d'ailleurs occupé des débats nombreux (voir notamment Follett, 1925), en lien avec la question de son statut comme science (Zimmet & Greenwood, 1978). Dans ces écrits, on parle de management général, du management comme « science de l'ajustement ou de l'intégration sous conditions continûment nouvelles » (O'Connor, 2011, synthétisant les pensées de Follett et de Barnard). Si le management général relève d'une profession, alors cette profession devrait avoir un langage spécifique. La question que nous allons traiter dans cet article est celle de savoir si le management, entendu au sens du management général, et non de ses éventuelles sous-disciplines ou métiers spécialisés - a un langage professionnel, et si oui, s'il lui est spécifique.

On pourra s'étonner de voir ainsi posée cette question : n'y a-t-on pas répondu depuis longtemps ? N'est-il pas évident que le management a un langage professionnel, spécifique, qui n'est pas, en première analyse, compris des autres professions ni du grand public ? N'est-il pas aisé d'énumérer des termes, comme « tableau de bord équilibré », « qualité totale », « six-sigma », « holacratie », « taux de retour sur investissement », « méthodes agiles », « design thinking », « organigramme », « juste-à-temps », « entretien d'évaluation », « lab d'innovation », qui signent ce langage ? N'a-t-on pas souvent fustigé l'excès de jargon, la prétention de certaines formules, et les phénomènes de mode qui les accompagnent (Abrahamson, 1996 ; Carton, 2021) ? Peut-être a-t-on d'ailleurs, depuis les années 50 - qui marquent la fin d'un premier cycle de professionnalisation du management - sophistiqué – à l'excès ? - le langage et les méthodes du management (Shaw et Weber, 1990, Waring, 1991). Il

nous a donc semblé important d'utiliser un matériau empirique à la fois simple, sans sophistication inutile, et reflétant néanmoins des pratiques arrivées à maturité.

Il fallait revenir aux sources et trouver un fil conducteur précis. C'est pourquoi nous sommes partis du texte de Beckmann (1806), *Technologie générale*, dans lequel Beckmann propose une nomenclature de toutes les actions de transformation de la matière chez les artisans, en des termes généraux, c'est-à-dire communs, sous une forme ou sous une autre, à l'ensemble des métiers : les briques génériques de l'action artisanale. Pour trouver un corpus comparable en management, nous avons mobilisé les *blue books* de General Electric, en quatre tomes, publiés au début des années 50, donc juste à la fin du processus d'institution du manager professionnel, et intitulés « *Professional Management in General Electric* ». En particulier le tome 3 décrit *The Work of a Professional Manager*, et il est publié en 1954. Dans cet ouvrage, on trouve des tableaux de synthèse qui décrivent, à la façon d'invariants typologiques (Damart et David, 2020) ce qu'est manager, dans la tradition fayolienne : ici, *Planning, Organizing, Integrating, Measuring* remplacent le Prévoir, Organiser, Coordonner, Commander, Contrôler de Fayol. C'est à partir de ce corpus, et d'une comparaison avec la nomenclature de Beckmann, que nous allons construire notre exploration de la question du langage professionnel du management tel qu'il est décrit en 1950. Dans une première partie nous formulerons, à partir des travaux de Beckmann, de travaux sur les langues de spécialité, et leurs propriétés techniques et rhétoriques, quatre hypothèses. La seconde partie décrira notre méthodologie de sélection, de préparation et d'analyse du matériau empirique. La troisième partie interrogera le matériau à partir des quatre hypothèses formulées. Nous reviendrons en conclusion sur les principaux résultats, ainsi que sur les limites et perspective de cette recherche.

## 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Nous abordons ici les travaux originels de Beckmann sur la technologie générale. Nous analysons ensuite ce qu'est une langue de spécialité et quelles en sont les caractéristiques principales avant de poser la question de la rhétorique et de la présence, dans le langage managérial, de labels, platitudes et métaphores.

### 1.1. BECKMANN ET LA « TECHNOLOGIE GÉNÉRALE »

Dans un texte de 1806, *La Technologie générale*, Beckmann<sup>3</sup> cherche à établir un catalogue : celui de « tous les buts poursuivis par les artisans et les artistes au cours de leurs diverses opérations, ainsi qu'un catalogue de tous les moyens par lesquels ils savent atteindre chacun de ces objectifs » (1806/2017, p. 68). Beckmann appelle un tel catalogue « la technologie générale ». Il faut ici comprendre « technologie » dans un sens en partie oublié : non pas « une espèce de superlatif savant, ou pédant, de technique » (Sigaut, 1988, cité par Carnino et Hilaire-Pérez, 2017, p. 13), et qui marquerait une opposition entre « les techniques modernes, industrielles et à caractère scientifique, en opposition aux techniques traditionnelles » (*id.*), mais au sens, littéralement, d'une science de la technique, « d'une science des arts et des intentions fabricatrices » (*id.*, p. 7).

Beckmann précise qu'un tel catalogue constituerait une technologie générale, « ou première partie ou partie générale de la technologie » (1806/2017, p. 68). Il ajoute que « la partie spéciale renfermerait les descriptions des métiers isolés » (*id.*, p. 68). Cela nous conduit à une première hypothèse :

---

<sup>3</sup> Johann Beckmann (1739-1811) est, depuis 1766, professeur de sciences camérales à l'université de Göttingen. Les sciences camérales, qui se sont développées en Allemagne à partir du XVI<sup>e</sup> siècle et systématisées par partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, regroupent, au sens large, l'ensemble des disciplines concernant l'Etat : l'économie, la police, la finance. Les premières chaires universitaires furent créées en 1727 par Frédéric-Guillaume 1<sup>er</sup> de Prusse, dans l'objectif de moderniser l'administration de son royaume. (Source : [https://www.larousse.fr/encyclopedie/philosophie/camerales\\_sciences/191301](https://www.larousse.fr/encyclopedie/philosophie/camerales_sciences/191301))

*H1 : si le management peut être considéré comme une technologie, alors on devrait trouver en management une « technologie générale », qui correspondrait au management général, aux principes fondamentaux du management, et des « technologies spécialisées », qui correspondraient à des domaines particuliers du management, des « métiers isolés » au sens de Beckmann.*

Concrètement, pour Beckmann, la technologie « enseigne la préparation des matériaux bruts ou déjà transformés pour tous les usages que les hommes savent en faire » (1806/2017, p. 67). Il appelle « transformation des matériaux » la préparation en vue d'un usage déterminé. Il précise que « ceux qui en font leur profession sont appelés artisans, et une pareille industrie s'appelle un métier, auquel appartiennent donc aussi, suivant l'acception scientifique, plusieurs arts, les fabriques et les manufactures » (*id.* p. 67). On parle ici d'activités essentiellement manuelles, utilisant des outils et peu de machines.

<b>Fragmenter</b>		<b>Lisser, unir, lustrer, polir</b>
<i>Corps cassants</i>	<i>Corps fibreux</i>	Raboter
- Briser	- Broyer le lin et le chanvre	Racler
- Hacher	- Sérancer	Limer
- Casser, morceler	- Carder	Oter en tournant
- Ecraser	- Battre la laine	Ecurer, frotter
- Piétiner	- Arçonner	Polir
- Laminer	- Le Loup	Lisser, refrayer
- Concasser	- Effiler	Flamber
- Triturer	<i>Métaux</i>	Battre
- Râper, limer	- Grenailleur, granuler	Presser
- Moudre	- Précipiter	Rouler, laminer
- Scier	<i>Sels</i>	Polir à la main
- Raboter	- Dissoudre	Les machines à polir
- Casser en tournant	- Efflorescence	Frotter, cirer
- Mordre, mâcher	<i>L'eau</i>	Vernir
- Fendre, déchirer	- Graduer	Etamer, argenter, dorer
<i>Corps mous</i>	- Arroser	Glacer, vernisser
- Dépecer		Lubrifier
- Piler		
- Hacher		

**Tableau 1** : Les actions de la technologie générale, selon Beckmann (1806)

Beckmann divise les activités technologiques – donc de transformation – en deux grandes catégories : « fragmenter », d'une part, et « lisser » (plus précisément : « lisser, unir, lustrer, polir »), d'autre part. Chacune de ces deux grandes catégories se subdivise en sous-

catégories comme « briser », « écraser », « dissoudre » ou « arçonner » (pour « fragmenter ») ou « limer », « battre », « vernir » ou « lubrifier » (pour « lisser »). Dans la catégorie « fragmenter », Beckmann distingue l'activité selon la nature des corps (« cassant », « fibreux », « métaux », etc.). Le Tableau 1 ci-dessus donne l'ensemble de la classification.

Cette entrée par l'étape centrale de la production – la transformation de la matière première en marchandise – permet à Beckmann, dans le contexte des sciences camérales du XVIIIe siècle, de normer le langage technologique à partir d'une classification des procédés. Il s'agit « en élaborant une langue technologique légitime, de transférer le pouvoir de nommer (les travaux, les outils) des praticiens (les ouvriers, artisans) aux savants et aux administrateurs, afin de donner à ces derniers les moyens de mettre le savoir technologique au service des objectifs définis par les sciences camérales, c'est-à-dire de l'intérêt de l'Etat » (Garner, 2017).

Le principe de cette classification des procédés dans le monde des métiers de l'époque nous conduit à une seconde hypothèse concernant le management. Si les concepts pratiques qui définissent l'action managériale générale relèvent, comme dans la technologie générale de Beckmann, de « procédés de management », alors nous pouvons formuler l'hypothèse 2 ci-après :

*H2 : Si le management général est une « technologie générale », alors des ouvrages pouvant être considérés comme un état de l'art du management devraient comporter une nomenclature équivalente celle qu'on trouve chez Beckmann. On devrait en particulier retrouver l'équivalent de la distinction entre fragmenter et lisser, et une terminologie spécifique faite de termes équivalents à concasser, graduer, polir ou presser.*

## 1.2. LANGUES DE SPECIALITE, LANGUES PROFESSIONNELLES.

De nombreux travaux, dans différents domaines des sciences sociales, s'intéressent aux langues et langages de spécialité, c'est-à-dire spécifiques à des domaines, des métiers, des professions. Par exemple, Tsai (2017), propose une analyse lexicale des verbes culinaires dans les dictionnaires spécialisés. Gémar (1990) étudie les fondements du langage du droit comme langue de spécialité. En management, Kelemen (2000) analyse le langage du *Total Quality Management* ; French (2009) propose une critique du langage du management stratégique et appelle à une clarification ; Martin-O'Brien (2022) montre les effets, chez des managers indiens, de l'acquisition de la langue internationale du management en termes d'identité professionnelle et de pouvoir d'agir ; Usunier (2010), étudie les équivalences conceptuelles en management interculturel.

La littérature sur les langues de spécialité propose un certain nombre de résultats en ce qui concerne la structure lexicale et la formation des termes :

- Une langue de spécialité recherche l'univocité, c'est-à-dire des termes qui ont une signification précise. On pourra inventer un terme, ou spécialiser l'acception d'un terme du langage général. En cuisine, « contiser » est un terme nouveau (« contiser » une volaille, c'est faire des fentes dans la peau pour introduire des ingrédients sous la peau), alors que « blanchir », « faire revenir » ou « découronner » sont des spécialisations de termes généraux. Des verbes d'action peuvent acquérir un sens de spécialité lorsqu'on leur adjoint un « objet patient » culinaire : abaisser une pâte, battre un œuf, saisir une viande. On peut opérer des dérivations affixales (par exemple : caraméliser, à partir de caramel avec un suffixe -is et une désinence -er), ou de simples conversions, qui consistent à dériver le verbe d'un nom ou d'un adjectif (feuilleter, mouler, blanchir, dorer) sans modification affixale. Certains termes viennent de noms propres (pasteuriser, appertiser) ou d'une autre langue (upériser, filmer). Certains verbes sont formés avec des préfixes : enfariner, épépiner,

assouplir. Les conversions de noms peuvent correspondre à un ingrédient (beurrer, citronner), un ustensile (brosser, chinoiser, fouetter) ou un résultat (biseauter, fragmenter, écailler). Certains termes de cuisine ont un sens différent du sens général (tapiner, pour broyer des olives pour faire une tapenade).

- On trouve des relations hiérarchiques entre certains termes : « sauce » comme terme générique, et tous les noms des sauces en termes subordonnés. On trouve aussi des relations d'équivalence : abaisser, aplatir ou étaler une pâte sont à peu près synonymes. Mais « étaler » et « aplatir, s'ils sont équivalents pour une pâte, ne le sont pas pour une escalope, par exemple. On trouvera évidemment de nombreuses métaphores : les concepts sont nomades et la métaphore est une des opérations mentales majeures pour la création de termes : carotter (un terrain), greffer (un organe), une souris (d'ordinateur) (Tsai, 2017). On retrouvera, enfin, l'idée de relation hiérarchique dans une relation sémantique centrale : l'hyponymie et l'hyponymie. Cette relation consiste à associer un terme générique (l'hyperonyme) à des termes spécifiques (les hyponymes). Par exemple, Tsai (2017) montre qu'en cuisine « couper » est un hyperonyme, auquel on peut associer de nombreux hyponymes comme « araser », « concasser » ou « découper ». On montre aussi, en cuisine, qu'on peut regrouper l'ensemble des verbes d'action en deux grandes familles ou hyperonymes : « couper » et « cuire », les hyponymes de « cuire » pouvant être, par exemple, « blanchir », « bouillir » ou « dorer ». Enfin, certains termes de la langue de spécialité peuvent prendre un sens métaphorique dans le langage courant, comme « accommoder » ou « édulcorer ».
- On retrouve ces logiques dans différents domaines. Par exemple, dans le domaine financier, on trouvera des verbes spécifiques (« débiter »), des termes connus mais prenant un sens spécifique (« retirer »), des verbes très spécialisés (« adjuger », « abroger »), des verbes

courants supports d'expressions plus spécialisées comme mettre (aux voix) ou porter (atteinte), des verbes courants prenant un sens précis (« contracter ») (Condamines, 1993).

Si l'on suit ces résultats concernant les langues de spécialité, notamment sur l'exemple du langage culinaire, plusieurs hypothèses peuvent être faites sur le langage du management :

*H3.1 : SI le management a un langage professionnel, alors ce langage devrait être constitué de mots qui soient, autant que possible, univoques, avec des significations précises. Certains termes pourraient être spécifiques au management, comme « braiser », « macaronner » ou « truffer » le sont en cuisine. Certains termes pourraient être équivalents, d'autre non, même si, en management comme dans d'autres domaines (par exemple en littérature) l'ambigüité lexicale est source d'inspiration, de possibilités d'interprétations multiples, d'échanges riches.*

*H3.2 : La terminologie devrait être structurée en hyperonymes et en hyponymes : comme pour la technologie générale de Beckmann ou pour le domaine culinaire, nous devrions trouver, en management, des grandes familles de termes, comme, chez Beckmann, « fragmenter » et « lisser » ou, en cuisine, « couper » et « cuire », chacun se concrétisant en une série d'opérations plus précises.*

*H3.3 : La formation des termes devrait correspondre soit à des inventions pures et simples, soit à des spécialisations de termes du langage général. Ces termes pourraient être la reproduction du terme du langage général, ou résulter d'une transformation, qu'elle soit affixale, suffixale ou simple.*

### 1.3. LA DIMENSION RHETORIQUE : LABELS, PLATITUDES ET METAPHORES.

Le management, comme bon nombre d'autres domaines, est riche de labels. Birkinshaw, Hamel et Mol (2008), David (2019), montrent que toute innovation managériale s'accompagne d'un label, qui est une expression qui va désigner ce nouvel objet de management. Kelemen (2000), sur le cas du *Total Quality Management* (TQM), montre que ces labels, qui qualifient et explicitent les activités, orientent l'action et indiquent ce qui est valorisé. Le sigle « TQM » lui-même est un terme spécialisé, mais aussi différents constituants de la démarche TQM, comme les QIPs (*Quality Improvement Projects*) ou les OCCCs (« *Our Contribution Counts* » *Circles*). On pourra considérer de même, dans les démarches dites « agiles », les labels spécifiques à la méthode, comme « *product owner* », « *run* », « *scrum* » ou « *backlog* ». Des labels peuvent également qualifier des personnes : on est « *quality champion* » ou, par contraste, « *dinosaur* ». On sait ainsi qui est *in* et qui est *out* (Kelemen, 2000)

Des platitudes émaillent les discours. Ces expressions ont une apparence de précision et de monosémie, elles sont faites pour être répétées, et prises pour argent comptant. Kelemen (2000) relève, par exemple, des expressions comme « *do it right first time* », « *towards first class* », « *customer is king* » ou encore « *putting people first* », qui contribuent à établir un langage dominant dans l'organisation. On retrouverait ici les deux dimensions technique et rhétorique (Rauth, 2015 ; Adam-Ledunois et Damart, 2017) qui caractérisent les objets managériaux, les platitudes pouvant a priori être supposées davantage présentes dans la face rhétorique du management.

Enfin, des métaphores sont présentes dans le langage de spécialité : toujours sur l'exemple du TQM, la littérature relève le terme « qualité » lui-même comme métaphore – au sens d'une clé universelle de relecture de l'action – mais aussi le marché (on parle de « client interne », de « chaîne de la qualité », du « client-roi »). Plus généralement, des auteurs comme Morgan (1989) ont popularisé une lecture des organisations à partir de grandes métaphores (la

machine, le cerveau, etc.). Des métaphores peuplent abondamment les périodes de transformation : l'image de la ligne d'avants du rugby au lieu de la course de relai accompagne un « label » des années 90, l'ingénierie concourante ; la mêlée (*scrum*) surgit comme notion centrale dans les méthodes dites agiles. Des concepts comme l'entreprise libérée ou l'ambidextrie organisationnelle sont à la fois des labels et des métaphores – et peut-être, parfois, des platitudes. D'où une quatrième hypothèse :

*H4 : Nous devrions trouver en management les trois catégories proposées par Kelemen, sauf peut-être si TQM est un sous-domaine du management qui constitue un métier isolé au sens de Beckman, et donc ne relèverait pas de la technologie générale. Nous devons donc voir dans quelle mesure le management général, contient lui aussi des labels, des platitudes et des métaphores et, si oui, lesquels, et si ces labels, platitudes et métaphores correspondent au côté technique ou au côté rhétorique du langage managérial.*

## **2. METHODOLOGIE**

Nous détaillons ici le choix du corpus à analyser, la préparation des données, le codage des niveaux des termes retenus dans la nomenclature (titre général, sous-titre, sous-catégorie) et la méthode d'analyse.

### **2.1. CHOIX DU CORPUS A ANALYSER**

Armé de notre question de recherche et de nos hypothèses, il faut à présent choisir le matériau sur lequel travailler. La littérature en management général est très riche, mais il est nécessaire de choisir un corpus qui soit une synthèse, un état de l'art du management professionnel. Si l'on suit cette perspective, on pense naturellement aux travaux fondateurs de Taylor, Fayol, Weber, Follett ou Barnard.

## THE WORK OF A PROFESSIONAL MANAGER

**MANAGING**, as a distinct and a professional kind of work; namely, **LEADING** by *Persuasion rather than by Command\** and by *blending thought and action in decision-making through Planning, Organizing, Integrating and Measuring*—as the *Elements* of the dynamic *Work of a Professional Manager* to secure *Balanced Results* through the *Work of Other People*, who themselves are also acting with *initiative and competence* in their *personal work and team-work*, each seeing the *Individual Job* and its *Relationships* to the whole in *true perspective, consistent with the economic, social and political "climate" of the component or enterprise being managed.*

### PLANNING

- Determining Objectives
- Establishing Policies
- Formulating Plans (Including Schedules); and Standards of Performance
- Making Known the Objectives, Policies, Plans and Standards
- Using Results of Measuring to Readjust Continually the Work of Planning
- Exercising Judgment and Making Reasoned, Objective and Timely Decisions To Effectuate the Planning Work and Progress

### ORGANIZING

- Determining and Classifying Work Required and Dividing It Into Manageable Components and Jobs
- Grouping Components and Jobs Into an Orderly Organization Structure
- Selecting Individuals for Designated Positions and Jobs
- Formulating and Defining Methods & Procedures for Performing Work to be Done
- Organizing Manager's Own Work and Time
- Making Known the Organization Pattern, Staffing and Methods and Procedures
- Using Results of Measuring to Readjust Continually the Work of Organizing
- Exercising Judgment and Making Reasoned, Objective and Timely Decisions To Effectuate the Organizing Work and Progress

### INTEGRATING

- Interpreting and Making Understood the Planning, Organizing, Integrating and Measuring Elements of the Dynamic Work of a Professional Manager
- Listening; Facilitating Full Frank Communication to the Manager
- Obtaining Sincere, Voluntary Acceptance of Work Assignments, Responsibility Relationships and Accountability from Individuals
- Creating and Maintaining a Friendly, Cooperative, Dynamic and Productive Working Climate
- Encouraging Individual Self-Development
- Relating the Interests of the Individual, His Component and the Company to the Interests of the Industry, the Community, the Nation and the World
- Achieving Successful, Economical, Profitable, Integrated Performance by All Individuals and Components
- Making Known the Integrating Concept and Work
- Using Results of Measuring to Readjust Continually the Work of Integrating
- Exercising Judgment and Making Reasoned, Objective and Timely Decisions To Effectuate the Integrating Work and Progress

### MEASURING

- Devising and Establishing Measuring Systems and Media
- Recording and Reporting Performance of People and of Components
- Analyzing, Appraising, and Interpreting Measured Results
- Making Known the Measuring Systems, Media and Results
- Using Results of Measuring to Readjust Continually the Work of Measuring
- Exercising Judgment and Making Reasoned, Objective and Timely Decisions To Effectuate the Measuring Work and Progress

### To Accomplish Desired Performance and Results

In the balanced best interests of Customers, Share Owners, Employees, Suppliers and the Public, including the Public's Representatives, Government

\*It is recognized that there may be emergency conditions, where Persuasion has failed, and results of continued effort at Persuasion—in the judgment of the Manager—would be worse than temporary use of "Command" to get on with the job. In so doing,

the Manager is acknowledging temporary failure as a "Professional Manager"; and hence resorts to such course as an expedient only and takes requisite steps to identify and correct the root causes of the failure in order to prevent subsequent similar failures.

Figure 1 : *Planning, Organizing, Integrating, Measuring* (General Electric, 1954).

### Les *blue books* de General Electric.

A la fin des années 1940, General Electric lance un plan ambitieux de décentralisation. Ce plan est confié à Harold Smiddy, nouveau vice-président en charge de la division de consulting interne. Aidé, notamment, par Peter Drucker, Harold Smiddy, après un audit sur plusieurs milliers de dossiers individuels, conclut qu'il n'y a pas assez de personnes capables de prendre des responsabilités dans la nouvelle structure. Il fait écrire quatre tomes intitulés « Professional Management in General Electric ». Ces livres constituent une bible du management tel qu'on peut le concevoir au milieu du XXème siècle, après cinquante années qui ont vu l'apparition d'un nouvel acteur dans la société : le manager professionnel. General Electric crée, dans la foulée, un centre de formation interne. 5 livres supplémentaires contiennent le programme et les supports de la formation. Tous ces ouvrages sont exposés à Dauphine Musée du Management. Pour le présent article, nous avons choisi d'utiliser les tableaux de synthèse présentés dans le tome 3 : *The work of a professional manager*, publié en 1954.

On pourrait, pour les contributions de l'après seconde guerre mondiale, utiliser Drucker (1985) ou Mintzberg (2009), qui ont produit les synthèses parmi les plus reconnues. Nous avons choisi d'utiliser, pour cet article, les *blue books* de General Electric, une série de quatre tomes intitulés *Professional Management in General Electric*, et plus spécifiquement le tome 3 publié en 1954, intitulé « *The work of a professional manager* ». Reprenant la logique des cinq activités de l'administration industrielle et générale de Fayol (prévoir, organiser, coordonner, contrôler, 1916), l'ouvrage américain propose une typologie à quatre entrées : un manager professionnel assure quatre grands types de tâches : *planning, organizing, integrating, measuring* (planifier, organiser, intégrer, mesurer). Chacune de ces grandes tâches est décomposée en sous-activités, comme le montre la Figure 1 ci-dessus. Chacune des sous-activités fait l'objet à son tour d'une décomposition en sous-activités, comme le montre la Figure 2 sur l'exemple de la première activité à l'intérieur de l'activité de *planning*.

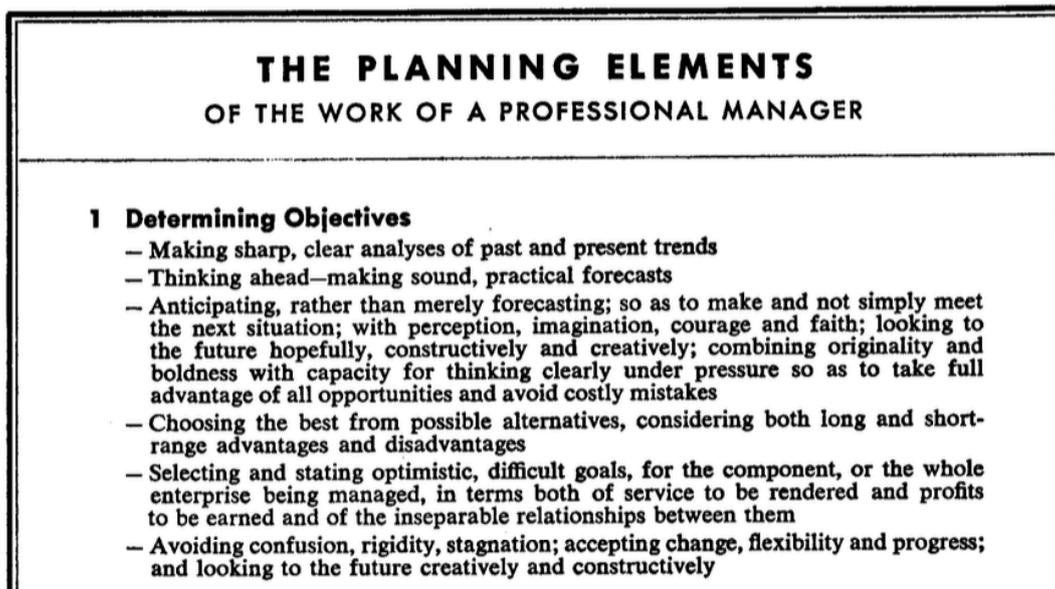


Figure 2 : Décomposition de la sous-activité *Determining Objectives*, dans l'activité générale de *planning* (General Electric, 1954, p. 43).

Nous disposons donc de l'équivalent formel de la typologie de Beckmann pour le management : quatre grandes activités (planifier, organiser, intégrer, mesurer) et leur décomposition en sous-activités, en regard des deux grandes activités (fragmenter et lisser) chez Beckmann, décomposées de même en sous-activités (voir Tableau 1 ci-dessus). Nous pouvons, en conséquence, considérer, compte-tenu de la nature et de l'objectif des *blue books* de General Electric, compte-tenu de la symétrie formelle de structure entre cette nomenclature du management et le nomenclature de Beckman, que ce matériau empirique nous permet de tester les quatre séries d'hypothèses proposées dans notre première partie.

## 2.2. PREPARATION DES DONNEES

La classification de Beckmann comporte quasi-uniquement des verbes d'action, et quelques substantifs. Par équivalence, nous avons concentré l'analyse sur les verbes d'action managériale qui jalonnent notre corpus. Nous avons retenu prioritairement les verbes se terminant en *-ing*. Ce suffixe, en anglais, indique l'action. Nous avons aussi retenu les verbes qui ne sont pas en *-ing* mais qui indiquent néanmoins une action. Il a fallu, naturellement, éliminer les verbes en -

*ing* qui ne dénotent pas pour autant l'action, comme « *including* » lorsqu'il signifie « y compris » ou lorsque des formes en *-ing* sont utilisées comme substantif, comme « *understanding* » dans l'expression « *to facilitate accurate visualization and understanding* ».

Nous avons également repris l'ensemble des substantifs, ainsi que les adjectifs, en particulier ceux qui se terminent par « *-ly* » comme « *wisely* », « *understandably* » ou « *effectively* », qui qualifient la façon de faire quelque chose : « *wisely choosing among...* », « *all work may be accomplished understandably* », « *effectively use the talents of...* ».

Pour faciliter l'extraction et l'analyse, nous avons codé le niveau auquel les verbes en *-ing* sont utilisés dans les tableaux de General Electric :

Code	Définition du code	Exemple (cf Figure 2)
1	Verbe en <i>-ing</i> de début de titre de section	« <i>Determining objectives</i> », en début de phrase de la première sous-catégorie de « <i>Planning</i> »
2	Verbe en <i>-ing</i> de début de tiret dans chaque section ou second verbe immédiatement lié au premier, ou sur le même plan d'importance dans la phrase.	« <i>Making sharp, clear analyses of past and present trends</i> », en premier verbe du premier tiret de la sous-catégorie « <i>Determining Objectives</i> » de la catégorie « <i>Planning</i> ».
3	Verbe en <i>-ing</i> de début de phrase ou immédiatement lié au premier, ou sur le même plan, dans un tiret de section, et pas la première phrase	Exemple : « <i>stating</i> » dans « <i>Selecting and stating optimistic, difficult goals</i> », en sous-catégorie de « <i>Determining Objectives</i> », dans la catégorie « <i>Planning</i> ».
4	Autre verbe en <i>-ing</i> à l'intérieur d'une phrase	« <i>Thinking</i> », dans <i>With capacity for thinking under pressure</i> , dans la sous-catégorie de « <i>Determining Objectives</i> » dont la première phrase commence par « <i>Anticipating, rather than merely forecasting</i> »

Tableau 2 : codage des niveaux des termes (titres, sous-titres, place dans les phrases)

Pour les substantifs et les adjectifs, nous avons seulement codé 1 quand le terme était présent dans les titres des sous-catégories de chacune des grandes catégories *Planning*, *Organizing*, *Integrating*, *Measuring*.

L'objectif de ce codage est de faciliter l'analyse en tenant compte de la place des mots : nous faisons l'hypothèse que plus ils sont présents dans des titres ou sous-titres de niveau élevé et, pour les verbes en *-ing*, présents en début de phrase, plus ils sont importants et d'un niveau

de généralité élevé. Plus ils figurent au sein d'une phrase dans un tiret secondaire, plus ils sont là pour préciser quelque chose, et d'un moindre degré de généralité.

### **2.3. CARACTERISATION GENERALE DU CORPUS OBTENU**

Le corpus – c'est-à-dire les quatre tableaux, correspondant chacun à une grande catégorie d'action managériale - compte

- 282 verbes en *-ing* dont 81 ne correspondent pas à des verbes d'action, soit donc 201 verbes restants. 201 est le nombre d'occurrences, certains verbes sont présents plusieurs fois. Il y a 107 verbes différents en tout.
- 48 autres verbes, représentant 32 verbes différents.
- 608 substantifs, représentant 304 substantifs différents.
- 237 adjectifs, représentant 138 adjectifs différents.

Soit en tout 1094 occurrences utiles, pour 581 mots uniques, c'est-à-dire 581 mots différents.

Si l'on fait un zoom sur le niveau 1, c'est-à-dire celui des titres numérotés dans les quatre tableaux de synthèse de l'ouvrage, ce niveau comptabilise

- 30 titres (voir Figure 1),
- 44 occurrences de verbes en *-ing*, qui représentent 27 verbes différents et 8 occurrences d'autres verbes, qui représentent 45 substantifs différents
- 34 occurrences d'adjectifs, qui représentent 21 adjectifs différents.

Soit en tout 180 occurrences utiles, pour 95 mots différents.

### **2.4. METHODE D'ANALYSE**

Nous reprenons les différentes hypothèses formulées en première partie. Pour les hypothèses qui supposent une comparaison avec la typologie de Beckmann, nous privilégions l'analyse du corpus constitué par les verbes de niveau 1 du corpus de General Electric. Pour les autres

hypothèses, nous pourrions inclure à la fois les autres types de mots et les autres niveaux, tels que codés 2, 3 ou 4, comme expliqué ci-dessus.

### 3. ANALYSE DU MATERIAU ET TEST DES HYPOTHESES.

#### 3.1. HYPOTHESE 1

*H1 : si le management peut être considéré comme une technologie, alors on devrait trouver en management une « technologie générale », qui correspondrait au management général, aux principes fondamentaux du management, et des « technologies spécialisées », qui correspondraient à des domaines particuliers du management, des « métiers isolés » au sens de Beckmann*

Si cette hypothèse est vraie, alors dans les tableaux de synthèse présent dans l'ouvrage de General Electric, il ne devrait être question que de management général. Une lecture précise du corpus analysé montre qu'effectivement les aspects qui seraient spécifiques d'une fonction comme finance ou ressources humaines ne sont mentionnés que marginalement :

- En ce qui concerne *planning*, on trouve le principe d'exprimer les programmes sous forme de budgets (« *Expressing programs in budgets* »), et on liste quatre types de budgets :
  - *Manpower - managerial, other professional and other*
  - *Facilities and equipment*
  - *Operations - sales and income, outgo and expenses, net profit and return on investments* »
  - *Cash and financing, including new money required* » (General Electric, fig. 3 p. 43).

- Au chapitre *organizing*, on explique qu'il faut classer le travail global en constituants primaires : « *Classifying total work into*

*Research and Engineering, Manufacturing, Marketing, Financial, Employee and public relations, Legal and Corporate, (and Operations Research & Synthesis, where applicable) and Managerial; and into their respective sub-functions - as applicable »*  
(General Electric, fig. 6, p. 67).

Il n'est pas fait mention de domaines spécialisés, au sens des métiers isolés auxquels fait allusion Beckmann, dans les catégories « *Integrating* » et « *Measuring* ». Quoiqu'il en soit, la nomenclature de General Electric, si elle mentionne des métiers, sous-composantes ou domaines de l'entreprise, n'introduit pas de vocabulaire spécialisé les concernant, ou n'y fait du moins pas référence.

Il est évident, en outre, comme indiqué en introduction, que des domaines spécialisés du management, et les méthodes qui les accompagnent, ont un vocabulaire plus spécialisé. Il existe aussi des méthodes qui accompagnent le management général, elles sont aussi un vocabulaire spécialisé, mais l'ouvrage de General Electric que nous utilisons pour cet article ne fait pas mention de méthodes ou techniques particulières ou spécifiques. Par exemple, alors même que Smiddy et Drucker sont les co-inventeurs, en 1950, du management par objectifs et auto-contrôle, et sont par ailleurs parmi les commanditaires et rédacteurs des *blue books*, cette technique de management général n'est pas mentionnée dans les tableaux de synthèse qui forment notre corpus.

L'analyse du vocabulaire du management général – et ce point sera approfondi dans la suite du présent article – montre aussi que les notions utilisées sont portées par des termes du langage courant, ce qui renforce l'idée du management général comme technologie générale au sens de Beckmann.

→ En regard de notre première hypothèse, nous pouvons donc conclure que General Electric traite bien, dans le tome 3 des *blue books*, de management général, et que la nomenclature des actions à réaliser et maîtriser par un manager professionnel relèvent bien d'une forme de technologie générale, par opposition à des technologies spécialisées.

### **3.2. HYPOTHESE 2**

*H2 : Si le management général est une « technologie générale », alors des ouvrages pouvant être considérés comme un état de l'art du management devraient comporter une nomenclature équivalente celle qu'on trouve chez Beckmann. On devrait en particulier retrouver l'équivalent de la distinction entre fragmenter et lisser, et une terminologie de second niveau, spécifique, faite de termes équivalents à concasser, graduer, polir ou presser.*

La classification en *Planning, Organizing, Integrating, Measuring* constitue une répartition des tâches du management que l'on peut comparer au « fragmenter, lisser » de Beckmann. De même, sur un plan formel, les subdivisions de chacun des quatre types d'activité sont des déclinaisons de l'activité principale en sous-activités. La nomenclature de Beckmann n'ayant que deux niveaux – la répartition selon que l'on parle, pour la fragmentation, de corps cassants, mous ou fibreux, ou de métaux, correspond à une répartition et non réellement à un niveau de précision supplémentaire – nous nous concentrons, pour ce qui est du corpus de General Electric, sur l'ensemble des titres des sous-rubriques, tels que les montre la Figure 1.

Si l'on s'en tient, comme dans les listes de Beckmann, aux verbes, la différence entre les deux nomenclatures est que dans le cas de Beckmann, il n'y a aucun recoupement : aucun verbe ne figure à la fois dans « fragmenter » et dans « lisser », alors que de nombreux verbes d'action managériale figurent dans deux, trois ou même les quatre grandes rubriques. Les deux verbes

les plus fréquents sont aussi les plus génériques : « *using* » (utiliser) et « *making* » (faire). On trouve ensuite, présents dans trois rubriques : « *exercising* » (exercer) puis, dans deux rubriques : « *determining* » (déterminer), « *establishing* » (établir), « *formulating* » (formuler). Tous les verbes dans la rubrique « *Planning* » sont présents dans au moins une des autres rubriques, ce qui peut laisser penser que cette activité est moins spécifique, en regard des sous-catégories d'action qui la composent. Ces activités sont donc à la fois génériques (manager, c'est utiliser, faire, exercer, établir, formuler, etc.) et pourront se contextualiser et prendre un sens plus spécifique selon que l'on planifie, organise, intègre, mesure. Mais déterminer des objectifs ou déterminer le travail requis, c'est toujours déterminer. De même que « concasser » ou « triturer », chez Beckmann, ne changent pas de sens selon que l'on concasse ou triture, par exemple, du plâtre ou de l'argile.

D'autres verbes, en revanche, sont spécifiques à une rubrique :

- On ne parle de « *classifying* » (classer), « *defining* » (définir), « *dividing* » (diviser) et « *selecting* » (sélectionner) que dans la rubrique « *organizing* ».
- On ne parle de « *achieving* » (réaliser), « *creating* » (créer), « *encouraging* » (encourager), « *facilitating* » (faciliter), « *listening* » (écouter), « *maintaining* » (maintenir), « *obtaining* » (obtenir), « *relating* » (relier) et « *taking* » (prendre) que dans la rubrique « *integrating* ».
- Les verbes « *analyzing* » (analyser), « *appraising* » (évaluer), « *devising* » (concevoir), « *recording* », (enregistrer) et « *reporting* » (rendre compte) sont spécifiques à l'activité de « *measuring* ».

Ces verbes, qui désignent, en principe, les briques élémentaires de l'action managériale, ne sont néanmoins pas, ou pas entièrement, autoportants : il faut les comprendre tels qu'accompagnés par leur complément d'objet direct. On détermine *des objectifs* (planning), ou *le travail*

*nécessaire* (organizing). On établit *des politiques* (planning) ou *des systèmes de mesure* (measuring). Les verbes les plus génériques (making, using), se déclinent en *making known*, *making decisions*, *making understood*, ou se déclinent à l'identique sur les quatre catégories : on utilise *les résultats issus de l'activité de mesure*, et ce dans les quatre activités de *planning*, *organizing*, *integrating*, *measuring*. « *Making known* » se décline à son tour en : faire connaître *les objectifs, politiques, plans et standards* (planning), *la structure de l'organisation* (organizing), *le concept et le travail d'intégration* (integrating) ou *les systèmes, médias et résultats de la mesure* (measuring). On prend *des décisions* (*making decisions*), tant en organisant qu'en intégrant ou mesurant.

Pour les verbes spécifiques à l'une des activités : on divise *le travail en composantes*, on regroupe *les composantes et les emplois*, on sélectionne *des individus*, on crée *un climat*, on facilite *la communication*, on obtient *l'acceptation*, on analyse *les résultats*, on enregistre *la performance*. Le seul verbe qui ne s'accompagne pas d'un complément est « *listening* », dans l'activité d'intégration : on écoute, c'est tout.

Deux verbes qui ne se terminent pas en *-ing* se retrouvent dans les titres de paragraphes des quatre grandes activités : il s'agit de « *to effectuate* » (réaliser) et « *to readjust* » (réajuster). Là encore ce sont deux verbes très génériques : on réalise *le travail et la progression*, on réajuste en continu *les activités ayant trait à planning, organizing, integrating, measuring*.

→ En conclusion, nous pouvons accepter notre seconde hypothèse : nous trouvons bien, dans notre corpus de référence sur ce qu'est le management général, une nomenclature d'activités comparable à la technologie générale de Beckmann. Il faut cependant ajouter

- que contrairement à la nomenclature de Beckmann, la nomenclature de General Electric comporte des rubriques (Planning, Organizing, Integrating, Measuring) dont les sous-composants peuvent ne pas être spécifiques : un certain nombre de verbes d'action se

retrouvent avec le même sens, même s'ils s'appliquent à des objets différents, dans deux ou plusieurs rubriques ;

- qu'en première analyse les verbes désignant l'action de manager relèvent d'un niveau très général de description de l'action : il ne semble pas y avoir, dans la liste ces verbes, l'équivalent de termes aussi précis et spécialisés que, dans la liste de Beckmann, « carder », « sérancer » ou « étamer ».

### **3.3. HYPOTHESES H3.1, 3.2, 3.3.**

*H3.1 : Le langage du management devrait être constitué de mots qui soient, autant que possible, univoques, avec des significations précises. Certains termes pourraient être spécifiques au management, comme « braiser », « macaronner » ou « truffer » le sont en cuisine. Certains termes pourraient être équivalents, d'autre non, même si, en management comme dans d'autres domaines (par exemple en littérature) l'ambiguïté lexicale est source d'inspiration, de possibilités d'interprétations multiples, d'échanges riches.*

*H3.2 : La terminologie devrait être structurée en hyperonymes et en hyponymes : comme pour la technologie générale de Beckmann ou pour le domaine culinaire, nous devrions trouver, en management, des grandes familles de termes, comme, chez Beckmann, « fragmenter » et « lisser » ou, en cuisine, « couper » et « cuire », chacun se concrétisant en une série d'opérations plus précises.*

*H3.3 : La formation des termes devrait correspondre soit à des inventions pures et simples, soit à des spécialisations de termes du langage général. Ces termes pourraient*

*être la reproduction du terme du langage général, ou résulter d'une transformation, qu'elle soit affixale, suffixale ou simple.*

Considérons tout d'abord les quatre grandes catégories. Planifier, organiser, intégrer, mesurer. Rappelons que « univoque » se dit d'un terme qui est toujours employé dans le même sens. Le tableau ci-après donne, à gauche, la définition de General Electric (General Electric, 1954, p. 13) et, à droite, la définition d'Oxford Languages (via google.com).

	Managerial language (General Electric)	General language (Oxford Languages)
Planning	To determine what objectives should be established to utilize the human and material resources of the enterprise, including policies and plans for the business	The process of making plans for something
Organizing	To determine how the human and material resources of the enterprise are to be utilized in a clear, well-classified organization structure, manned by competent individuals with adequate compensation and incentives	To do or arrange things, plans, ideas, etc. according to a particular system so they can be used or understood easily
Integrating	To integrate and synchronize the human resources to obtain most effective utilization of men, materials, machines, and money - the resources of the business. This, in turn, involves the re-uniting of the pieces of work assigned to individuals under the organization structure so as to keep the work of individuals in balance as to nature, cost and timing	(1) Combining (one thing) with another to form a whole  (2) Bring (people or groups with particular characteristics or needs) into equal participation in or membership of a social group or institution
Measuring	To evolve standards, to devise measuring mechanisms to analyze progress and performance	Denoting an instrument or device used to ascertain the size, amount or degree of something

Tableau 2 : Définitions managériales et courantes des quatre grandes catégories d'action

On constate la convergence des définitions. La définition managériale ne semble spécialisée que par les mots qui accompagnent les verbes, sans que cela ne change le sens des verbes. Les définitions de General Electric sont adaptées au contexte managérial :

- Planifier, « le processus qui consiste à faire des plans pour quelque chose », dans le langage courant, devient en management : « déterminer des objectifs », et ces objectifs sont d'une nature précise : ils concernent l'utilisation des ressources matérielles et humaines de l'entreprise.
- Organiser, « Faire ou arranger des choses, des plans, des idées selon un système particulier afin qu'ils puissent être utilisés ou compris facilement », devient en management : « Déterminer comment les ressources humaines et matérielles de l'entreprise doivent être utilisées dans le cadre d'une structure organisationnelle claire et bien classée, employant des personnes compétentes bénéficiant d'une rémunération et d'incitations adéquates.
- On retrouve dans la définition managériale d'*integrating* (« Intégrer et synchroniser les ressources humaines afin d'obtenir l'utilisation la plus efficace possible des ressources de l'entreprise ») le premier sens courant de combiner des choses pour former un tout, et moins le second sens, plus social, d'intégrer des personnes ou groupes extérieurs avec un objectif d'égalité de participation.
- Mesurer c'est, comme l'indique la définition générale, utiliser un instrument ou un outil pour déterminer une grandeur, mais, plus précisément, en management, on parle d'élaborer des normes, de concevoir des mécanismes de mesure pour analyser les progrès et les performances. La définition managériale précise l'objectif poursuivi, qui est d'analyser les progressions et les performances.

Analysons à présent les verbes de chaque grande catégorie tels qu'ils sont présents dans les titres et sous-titres de notre corpus. Voici les différents verbes en *-ing* utilisés :

Achieving	Devising	Grouping	Recording
Analyzing	Dividing	Interpreting	Relating
Appraising	Encouraging	Listening	Reporting
Classifying	Establishing	Maintaining	Selecting
Creating	Exercising	Making	Taking
Defining	Facilitating	Obtaining	Using
Determining	Formulating	Organizing	

A l'évidence, aucun de ces verbes n'est spécialisé par rapport au langage courant. Si l'on regarde maintenant de quelle façon ces verbes se situent par rapport aux quatre catégories principales (Tableau 3 ci-après), on ne retrouve pas non plus de terme spécifique. Les verbes employés désignent néanmoins l'ensemble des opérations qui composent le travail d'un manager : de même qu'un artisan brise, hache, écrase, rape ou polit, un manager détermine, établit, formule, classifie, encourage, écoute, analyse, ou enregistre<sup>4</sup>.

<b>PLANNING</b>	<b>ORGANIZING</b>	<b>INTEGRATING</b>	<b>MEASURING</b>
Determining	Classifying	Achieving	Analyzing
Establishing	Defining	Creating	Appraising
Exercising	Determining	Encouraging	Devising
Formulating	Dividing	Exercising	Establishing
Making	Exercising	Facilitating	Exercising
Using	Formulating	Interpreting	Interpreting
	Grouping	Listening	Making
	Making	Maintaining	Recording
	Organizing	Making	Reporting
	Selecting	Obtaining	Using
	Using	Relating	
		Taking	
		Using	

Tableau 3 : liste des verbes en *-ing* par grande catégorie d'action managériale

<sup>4</sup> Notons ici qu'un artisan peut aussi planifier, organiser, intégrer, mesurer : si Beckmann se concentre sur les activités de transformation de la matière, cela ne signifie pas que les techniques de l'artisan n'incluent pas les techniques de management. Réciproquement, on pourrait trouver, dans la description de comportements managériaux autoritaires ou harcelant, l'idée que le manager, au sens figuré, brise, hache ou écrase.

→ En regard de notre hypothèse 3.1., il n’y a donc pas, sur les quatre termes principaux, ni sur les verbes qui composent les sous-catégories, d’équivocité : pas d’analogies, pas de sens figuré : seulement l’application des concepts d’action au domaine particulier du management dans la tradition du *systematic management*, donc au service de la recherche systématique d’efficacité : planifier, organiser, intégrer, mesurer, ne prennent pas un sens différent du sens général, mais s’appliquent à des objets spécifiques que sont les objectifs (à planifier), le corps social et les ressources matérielles (à organiser et à intégrer), les résultats et la performance (à mesurer), et c’est la même chose pour les verbes des sous-rubriques.

Considérons à présent notre hypothèse 3.2, qui suppose que le lexique soit organisé en grandes catégories d’action, qui se déclinent ensuite en actions plus spécifiques : nous avons déjà vu, lors de la discussion de notre hypothèse 2, que beaucoup de verbes se retrouvaient dans deux ou plusieurs des quatre grandes catégories, ce qui montre que nous n’avons pas, en management général, la structure systématique attendue avec des hyperonymes et des hyponymes : déterminer n’est pas un hyponyme de planifier, prendre (une décision) n’est un hyponyme de mesurer, interpréter n’est pas un hyponyme d’organiser ou d’intégrer, bien que ces actions fassent partie de ce que l’on fait quand on planifie, organise, intègre ou mesure.

Voyons néanmoins les verbes spécifiques à chacune des quatre grandes catégories :

Planning	Organizing	Integrating	Measuring
-	Classifying	Achieving	Analyzing
	Defining	Creating	Appraising
	Dividing	Encouraging	Devising
	Selecting	Facilitating	Recording
		Listening	Reporting
		Maintaining	
		Obtaining	
		Relating	
		Taking	

Tableau 3 : Verbes spécifiques à une seule des catégories

On peut dire que classer, définir, diviser, sélectionner sont des activités typiques de ce que l’on fait quand on organise. De même, atteindre, créer, encourager, faciliter, écouter, maintenir,

obtenir, relier sont typiques de l'intégration. On pourrait s'interroger sur la spécificité de « *taking* », ici au sens « *taking risks* », prendre des risques. On comprend qu'analyser, évaluer, enregistrer, rendre compte, sont bien des activités qui relèvent du *measuring*. Concevoir n'est pas, en revanche, spécifique : il faut, pour comprendre la présence de ce verbe dans la catégorie « mesurer », prendre l'expression complète : *devising measuring systems*.

Regardons ce que nous obtenons en incluant dans l'analyse les verbes en *-ing* correspondant au code 2 (voir partie Méthodologie) c'est-à-dire des verbes qui sont dans les tirets à l'intérieur des sous-catégories, en début de tiret ou second verbe immédiatement lié au premier, ou sur le même plan d'importance dans la phrase (voir Figure 2 pour un extrait du texte original).

- Les verbes spécifiques à *planning* sont :

*Affirming, anticipating, avoiding (confusion), developing et expressing (policies, factors, units, standards), thinking (ahead).*

- Les verbes spécifiques à *organizing* sont :

*Classifying, combining, defining (salary structure, responsibility), dividing (the work), removing (individuals), securing (balance and effectiveness), seeking (the best way), specifying (personal characteristics, need for common sense and good judgement).*

- Les verbes spécifiques à *integrating* sont :

*Advising, arranging, basing (decisions on established principles), being (sensitive to...), blending, carrying out (objectives), challenging (others), coaching, consulting, counselling, delegating, delving (into snarls and untangling them), deserving (respect), earning (respect), encouraging, engendering, explaining, fostering (productivity), getting (results), giving (me the right to be heard), harmonizing, holding (each man to high standards), inspiring, keeping (close contact), listening, obtaining (voluntary acceptance), realizing (need to fit), recognizing, representing (the men), reuniting (the portions of work), seeing (if and how), settling (differences by integration), showing (the common purpose), stimulating, supporting, synchronizing, teaching, understanding.*

- Les verbes spécifiques à la catégorie *measuring* sont :

*Analyzing, comparing, creating ou effectuating (measuring systems), giving (specific attention), improving, recording, reporting, transforming (information).*

Ces verbes présents dans le détail des sous-catégories représentent 93 verbes différents, dont 68 sont spécifiques à *planning, organizing, integrating ou measuring*. Plus précisément, on trouve :

- 6 verbes spécifiques différents pour *planning*, sur 15 en tout, soit 40%
- 12 verbes spécifiques différents pour *organizing*, sur 19 en tout, soit 63%
- 41 verbes spécifiques différents pour *integrating*, sur 44 en tout, soit 93%
- 9 verbes spécifiques différents pour *measuring*, sur 15 en tout, soit 60%.

L'analyse de ces verbes de second niveau confirme l'analyse globale : ces verbes appartiennent au langage courant et prennent un sens spécifique en management, qui ne change pas leur sens commun. Tous ne sont pas spécifiques à la catégorie dans laquelle ils sont utilisés, même s'il faut remarquer la relativement grande richesse et spécificité du vocabulaire de la catégorie *integrating* (44 verbes dont 93% spécifiques) et, pour les autres catégories, un pourcentage tout de même important (40 à 60%) de verbes spécifiques.

→ En regard de notre hypothèse 3.2, on peut donc dire qu'il existe une structure qui ressemble globalement à des relations hyperonymes/hyponymes, mais ce n'est que partiel :

- Certains verbes sont utilisés pour plusieurs des quatre catégories : on ne peut donc pas parler dans ce cas d'hyponymie stricte ;
- Pour les verbes qui sont spécifiques à une catégorie, on a bien une relation hyperonyme/hyponyme mais elle ne constitue une relation stricte que si on peut démontrer qu'atteindre, encourager, écouter ou relier, par exemple, sont toujours des activités qui correspondent à de l'intégration, ou qu'analyser, évaluer, enregistrer sont toujours des activités qui correspondent à la mesure, comme, chez Beckmann, le fait que hacher et laminer seraient toujours fragmenter, ou limer et vernir toujours lisser.

Enfin, sur le plan de la formation-même des termes : aucun des verbes analysés n'a été spécifiquement inventé dans le cadre de la professionnalisation du management. Au niveau des grandes catégories, *planning* vient du français « plan », au XVIIe siècle. De même *organizing* est un mot très ancien dérivé du français « organisation » au milieu du XVe siècle. *Integrating* vient du latin et il est utilisé en anglais depuis le milieu du XVIIe siècle. *Measuring* vient également du latin et du vieux français et est utilisé depuis le début du XIVe siècle. Nous retrouvons cela pour l'ensemble des verbes des sous-titres et sous-paragraphes de notre corpus.

Il n'y a donc pas de néologisme dans la synthèse, faite par General Electric, de ce que fait un manager professionnel, tel que résumé par des verbes d'action. On retrouve, certes, dans certains mots, la logique d'ajout de suffixe évoquée dans notre première partie, mais ce travail a déjà été fait lorsque l'ouvrage de 1954 que nous utilisons pour cet article est écrit : l'ajout de *-ing* en anglais, ou du suffixe *-fier* en français, pour *planning* et *planifier*; respectivement, n'est pas fait par la profession des managers, même si nous pouvons dire que cette activité est une activité de management bien avant qu'on ne parle de management et qu'on ne professionnalise les managers.

→ En regard de notre hypothèse 3.3., nous pouvons considérer que le langage de l'action managériale, tel qu'elle est décrite dans notre corpus, ne contient pas de néologisme, et ne contient pas non plus d'adaptations ou de déformations spécifiques. Les verbes existants sont repris tels quels et simplement adaptés au contexte, comme on le perçoit mieux lorsqu'on mentionne les mots qui suivent ou qui précèdent dans la phrase d'origine (éviter... la confusion ; chercher... la meilleure façon de faire).

### **3.4. HYPOTHESE 4**

*H4 : Nous devrions trouver en management les trois catégories proposées par Kelemen, sauf peut-être si TQM est un sous-domaine du management qui constituerait un métier isolé au sens de Beckman, et donc ne relèverait pas de la technologie générale. Nous devons donc voir dans quelle mesure le management général, contient lui aussi des labels, des platitudes et des métaphores et, si oui, lesquels, et si ces labels, platitudes et métaphores correspondent au côté technique ou au côté rhétorique du langage managérial.*

Pour investiguer cette question, il est trop limité de considérer les verbes. Un label sera plus fréquemment constitué d'un substantif, une platitude ou une métaphore, seront plus fréquemment des expressions.

Notre corpus est fait d'expressions constituées de verbes, de substantifs, d'adjectifs. Les verbes, à l'exception de *listening* dans la catégorie *integrating*, ont tous un complément d'objet direct. La syntaxe de notre corpus est, certes particulière : une série de titres et sous-titres, et de rubriques commençant par des tirets, et des phrases qui commencent par un verbe en *-ing*.

#### **3.4.1. Labels**

Aucun label, au sens de Kelemen, ne figure au tableau : pas de sigles, pas d'équivalent de TQM, OCCCs et autres QIPs. Pas de terme technique spécifique, nous l'avons vu plus haut pour les verbes, et c'est vrai aussi pour les substantifs : décision, jugement, objectifs, performance, standards, composantes, procédures, structure, acceptation, climat, intérêts, progression, auto-développement, responsabilité, résultats, systèmes, etc.

### 3.4.2. Platitudes

Trouve-t-on dans notre corpus l'équivalent de ce qu'observe Kelemen sur la TQM et qu'il appelle platitudes, des expressions comme « le client est roi » ou « la performance d'abord » ? Elles ne sont pas formulées de façon aussi évidente, mais de nombreuses phrases ou expressions peuvent être lues sous cet angle. Par exemple, dans la rubrique *planning*, cinquième tiret :

« *Using Results of Measuring to Readjust Continually the Work of Planning* »

On peut considérer cette phrase comme l'expression sobre et simplement formulée d'une action managériale qui consiste à utiliser les résultats de la mesure pour réajuster en continu la planification. Le côté « platitude » s'entrevoit dans le fait qu'ajuster en continu est au moins autant une méthode qu'un conseil, une injonction à une attitude générale, à la pratique de la boucle de rétroaction. D'ailleurs, les travaux de Wiener en cybernétique, à la fin des années 40 donc juste avant l'écriture des *blue books*, sont cités et repris, avec deux notions fondamentales : « pattern » et « feedback ». Il y aurait donc une part de platitude ici dans le caractère un peu général et abstrait de la consigne, même si elle est guidée par un concept directeur puissant.

Dans la phrase suivante, extraite du paragraphe *organizing*, la dimension « platitude » est un peu plus évidente, d'autant que cette même phrase est répétée à l'identique dans les quatre grandes rubriques, les mots *planning*, *integrating* ou *mesasuring* se substituant à *organizing* :

« *Exercising Judgment and Making Reasoned, Objective and Timely Decisions To Effectuate the Organizing Work and Progress* »

Cette phrase enjoint le manager professionnel à exercer son jugement et à prendre des décisions raisonnées, objectives et opportunes pour mener à bien les tâches d'organisation et leur progression. On conviendra que ce sont des préconisations très générales et, là aussi, qui

concernent davantage une disposition d'esprit et une injonction à la raison et à une forme d'éthique de la responsabilité, qu'une consigne directement applicable. Là résiderait la dimension de « platitude » : c'est mobilisateur, mais pas directement inspirant. Sur ce dernier exemple, le texte qui accompagne cette injonction (General Electric, 1954, Figure 6, p. 67) reste sur la même tonalité :

*« Taking reasonable risks confidently, competitively, courageously and on own responsibility, on the basis of facts available, choosing wisely from among possible alternatives as responsibility and need for decision arise ».*

Cette dimension « platitude » est davantage marquée dans le paragraphe qui figure en tête du tableau de synthèse (voir Figure 1 au début du présent article) :

*“MANAGING, as a distinct and a professional kind of work; namely, LEADING by Persuasion rather than by Command and by blending thought and action in decision -making through Planning, Organizing, Integrating and Measuring- as the Elements of the dynamic Work of a Professional Manager to secure Balanced Results through the Work of Other People, who themselves are also acting with initiative and competence in their personal work and team-work, each seeing the Individual Job and its Relationships to the whole in true perspective, consistent with the economic, social and political "climate" of the component or enterprise being managed”*

Là encore, nous pouvons considérer ce paragraphe-chapeau comme une assez remarquable synthèse de ce qu'est le travail d'un manager professionnel, qui serait à travailler et à méditer régulièrement, ou comme constitué de platitudes au sens de recommandations très générales,

assez peu directement concrètes, et surtout destinées à motiver et à faire passer une attitude, une disposition d'esprit, presque une morale.

### 3.4.3. Métaphores

On trouve des concepts dans notre corpus, comme la notion de *reajust continually the work of...* (concept de réajustement continu), le principe de « *making known* » (concept de partage, de transmission), l'idée de *formulating and defining methods and procedures* (concept de formulation et définition avant action, concept d'ingénierie de méthodes et modèles). Mais point ici de concepts empruntés métaphoriquement à des domaines plus ou moins lointains : l'écriture reste sobre, les idées sont exprimées sans détour. On a plutôt affaire à une structure conceptuelle à la fois simple et puissante, à un moment où l'on doit former de futurs managers, dans un contexte, celui des années 50, où le manager professionnel vient juste d'émerger de la première partie du XXème siècle.

→ En regard de notre hypothèse 4, nous pouvons conclure que le corpus étudié ne comporte pas de labels au sens donné par Keleman, ou au sens ce qui donnerait un nom à une innovation managériale au sens de Birkinshaw *et al.* (2008) ou David (2019). Des platitudes sont présentes, à des degrés variables, dans la généralité et le côté relativement abstrait de certaines phrases, mais il faut garder à l'idée que, comme dans les exemples donnés par Kelemen, ces platitudes, lorsqu'elles sont présentées en synthèse et pas simplement comme slogans mobilisateurs, recouvrent en réalité des choses plus précises et concrètes. La dimension métaphorique est très discrète : une certaine sobriété est privilégiée, il n'y a pas de jargon ni de figures de style, les termes se suffisent à eux-mêmes, ce qui n'empêche pas d'accorder au corpus une dimension rhétorique et pas seulement technique (Rauth, 2015 ; Adam Ledunois et Damart, 2017).

## CONCLUSION : SYNTHÈSE DES RESULTATS, LIMITES ET PERSPECTIVES

A partir du texte de Beckmann, *Technologie générale* (1806), et du travail de classification que Beckmann y présente sur les activités élémentaires de transformation de la matière chez les artisans, nous nous sommes demandé si le management général était doté d'un langage de description des actions managériales élémentaires comparable à ce que montre Beckmann.

Pour cela, nous avons cherché un corpus de synthèse équivalent à celui qu'a constitué Beckmann, avec des synthèses pouvant *a priori* être considérées comme isomorphes, et avec un degré de maturité de l'expérience ainsi résumée et réduite en art comparable. Nous avons choisi le tome 3 des *blue books* de General Electric (1954), qui concerne « The work of a professional manager » et en avons extrait le tableau de synthèse générale et les quatre tableaux thématiques (*planning, organizing, integrating, measuring*) portant description des briques élémentaires, selon General Electric, de l'action managériale. Le fait que ces ouvrages aient été écrits par des figures importantes et reconnues de l'histoire du management (notamment Harold Smiddy et Peter Drucker) apportait une garantie de qualité et de représentativité du corpus utilisé.

Nous avons, à partir de la littérature, formulé quatre hypothèses. La confrontation du matériau empirique à ces hypothèses amène les conclusions suivantes, qu'il faut considérer à l'aune de la nature des ouvrages de General Electric, une « réduction en art » du management professionnel à un moment où l'entreprise se décentralise et doit former des milliers de managers :

- L'action managériale, telle que traitée dans le tome 3 des *blue books* de General Electric, a bien les caractéristiques d'une technologie générale et non celles d'une technologie spécialisée au sens de Beckmann : elle traite du management général, et non des métiers isolés qui sont reliés au management, comme la gestion des ressources humaines, par

exemple, ou la gestion financière. Il reste que les mots utilisés, et en particulier, au centre de notre analyse, les verbes qui décrivent l'action des managers, correspondent bien à des actions de transformation de la matière, par analogie avec Beckmann, mais cette fois de la matière dont est fait ce qui doit être managé : informations, personnes, structures, etc. Notre hypothèse 1 est donc plutôt confirmée.

- Le travail du manager professionnel tel que présenté par General Electric prend bien la forme d'une nomenclature avec des entrées principales et des subdivisions, comme la technologie générale de Beckmann. Néanmoins, nombre de verbes décrivant des sous-composantes de *planning*, *organizing*, *integrating*, *measuring* ne sont pas spécifiques à une seule des quatre grandes activités. C'est lorsqu'on leur ajoute l'objet auquel ces verbes s'appliquent qu'on peut contextualiser l'action en *planning*, *organizing*, *integrating*, *measuring*. En revanche, un certain nombre de verbes sont spécifiques, et dans ce cas on se rapproche de la logique de la nomenclature de Beckmann. Les verbes utilisés en management général restent néanmoins à un niveau de généralité relativement élevé. A ce niveau de management – cela pourrait être différent si nous plongeons à l'intérieur d'une méthode ou d'un métier particulier – on n'a pas l'équivalent de verbes aussi spécifiques que, par exemple, carder, sérancer ou étamer, même si chez Beckmann certains verbes comme raboter, par exemple, pourraient être perçus comme plus généraux et polysémiques. Notre hypothèse 2 n'est donc que partiellement confirmée.
- Il n'y a pas, ou très peu, d'équivocité concernant les verbes utilisés : pas d'analogies, pas de sens figuré. On a bien ici un langage principalement univoque, ce qui correspond à ce qui est recherché dans une langue de spécialité, même si les termes restent généraux. Ce caractère général est accentué par le fait que tous ces verbes – et c'est le cas aussi

pour les substantifs et les adjectifs, non directement analysés dans cet article – relèvent du langage courant. L'hypothèse 3.1 est donc vérifiée.

- On ne retrouve que partiellement la structure hyperonyme/hyponymes : tous les verbes des phrases de second niveau ne sont pas des hyponymes stricts de planifier, organiser, intégrer, mesurer. Néanmoins, des activités de premier niveau comme *integrating* présentent un taux de verbes spécifiques de plus de 90%. Certains de ces verbes relèvent réellement, dans leur sens commun comme dans leur sens managérial, de l'activité d'intégration. Pour d'autres verbes, en revanche, il n'y a pas cette exclusivité. L'hypothèse 3.2. est donc en partie, mais pas totalement, vérifiée.
- Le corpus analysé contient très peu de jargon. Plus précisément, il n'y a pas d'objets managériaux (méthodes, concepts) qui seraient étiquetés par un label. La dimension « platitudes » est présente, mais en proportion relativement faible. Les métaphores sont quasiment absentes : on a plutôt, explicitement ou en filigrane, des concepts d'efficacité, de discernement, d'approche systématique, de combinaison entre technologie et humanité (Drucker, 1985), donc une certaine rhétorique du management, et au total un langage relativement simple. L'hypothèse 4 n'est donc pas vérifiée pour le corpus analysé ici.

Cette analyse comporte évidemment des limites. D'autres corpus auraient pu être choisis : on pense en particulier à l'ouvrage de Fayol (1916), *Administration industrielle et générale*, à celui de Barnard (1938), *The Functions of the Executive*, à Drucker (*The practice of management*, 1954, ou *Manamement*, 1985), ou encore Mintzberg (*Managing*, 2009). Dans cet article, nous avons privilégié l'analyse à partir des verbes d'action, mais dans notre base empirique nous avons aussi relevé systématiquement les substantifs et les adjectifs. Ces derniers en particulier comportent de nombreuses terminaisons en *-ly* (*courageously, loyally, wisely, logically, freely,*

etc.) dont l'analyse permettrait d'approfondir la discussion, notamment sur l'équilibre entre discours technique et discours rhétorique. Les perspectives sont néanmoins riches : on peut considérer le présent travail comme une première étape d'analyse et imaginer analyser d'autres corpus pour suivre l'évolution du management à travers son langage, combinant ainsi une approche linguistique, historique, généalogique et technique. On pourra, surtout, plonger dans les méthodes de management et étudier la façon dont leur langage spécialisé est inventé, et pour désigner quels concepts. Le vocabulaire qui désigne l'action du manager professionnel en 1950 reste un vocabulaire du langage courant, exempt de jargon et soulignant à quel point ce management-là renvoie à une grammaire générale de la conception et du pilotage de l'action collective.

## Références

- Abrahamson, E. (1996), "Management fashion", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1 (Jan), pp. 254-285
- Adam-Ledunois, S. et Damart, S. (2017), « Innovations managériales, attrapons-les toutes : Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management », *Revue française de gestion*, Vol. 264, n°3, p. 117-142.
- Barnard, C. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beckmann, J. (1806/2017), *La Technologie générale*, in Carnino, G., Hilaire-Pérez, L. et Hoock, J. (dir.), *La Technologie générale. Johann Beckmann Entwurf der allgemeinen Technologie/Projet de technologie générale* (1806), Rennes, Presses universitaires de Rennes (Histoire), 238 pages. Presses universitaires de Rennes.
- Birkinshaw, J. Hamel, G. et Mol, M. J., (2008), "Management innovation", *The Academy of Management Review*, 33, 4, pp. 825-845.
- Carton, G. (2001), *Les coulisses du management*, Economica.
- Carnino, G., Hilaire-Pérez, L. et Hoock, J. (dir.), *La Technologie générale. Johann Beckmann Entwurf der allgemeinen Technologie/Projet de technologie générale* (1806), Rennes, Presses universitaires de Rennes (Histoire), 238 pages. Presses universitaires de Rennes.
- Condamines, A. (1993), « Un exemple d'utilisation de connaissances de sémantique lexicale : acquisition semi-automatique d'un vocabulaire de spécialité », *Cahiers de lexicologie*, 62, 25-65.

- Dale, E. (1957), “Du Pont: Pioneer in Systematic Management”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, n°1, 25-59.
- David, A. (2019), “Understanding the innovation phase of management innovation – A design theory perspective”, *European Management Review*, Vol. 16, 383–398, (2019) DOI: 10.1111/emre.12299
- Drucker, P. (1946), *Concept of the corporation*, New York, John Day.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row
- Drucker, P. (1985), *Management*, Harper, 1985
- Fayol, H. (1916), *Administration industrielle et Générale*, Dunod.
- Follett, M.P. (1925), “How must business management develop in order to possess the essentials of a profession” in Fox, E.M. and Urwick, L. (1941), *Dynamic, Administration – The collected papers of Mary Parker Follett*, Hypocrene Books, pp. 88-102
- French, S. (2009), “Critiquing the language of strategic management”, *Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 1, pp. 6-17
- Garner, G. (2017), « Johann Beckman et les sciences camérales du XVIIIe siècle », in Carnino, G, Hilaire-Pérez, L. et Hooock, J., *La Technologie générale*, Presses Universitaires de Rennes, p. 136.
- Gémar, J.-C. (1990). Les fondements du langage du droit comme langue de spécialité. Du sens et de la forme du texte juridique. *Revue générale de droit*, 21(4), 717–738.  
<https://doi.org/10.7202/1058214ar>
- Jenks, L.H. (1960), “Early Phases of the Management Movement”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, n°3, 421-447.
- Jelinek, M. (1980), “Towards Systematic Management”, *The Business History Review*, Vol 54, n°1, 63-79.
- Kelemen, M. (2000), “Too Much or Too Little Ambiguity: The Language of Total Quality Management”, *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), [s. l.], v. 37, n. 4, p. 485–498, DOI 10.1111/1467-6486.00190.
- Litterer, J.A. (1961), “Systematic Management: The Search for Order and Integration”, *The Business History Review*, Vol. 35, n°4, 461-476.
- Litterer, J.A. (1963), “Systematic Management: Design for Organizational Recoupling in American Manufacturing Firms”, *The Business History Review*, Vol. 37 n°4, 369-391.
- Nilsen, A.C.E. (2021), “Professional Talk: Unpacking Professional Language”. In Luken, P.C., Vaughan, S. (eds) *The Palgrave Handbook of Institutional Ethnography*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54222-1\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54222-1_19)
- Martin-O’Brien, J. (2022), « La maîtrise de la langue internationale du management comme une ressource discursive identitaire », in Nivoix, S. et Marcon, C. (dir.), *Internationalisation : la mobilisation des ressources immatérielles*, pp. 143 -165, Vuibert.
- Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Prentice Hall.

- O'Connor, E.S. (2011) *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*. Stanford University Press.
- Rauth, I. (2015) *Understanding Management Ideas: The Development of Interpretability*, Chalmers University of Technology, 2015.
- Shaw, G. and Weber, J. (1990), *Managerial Literacy*, Dow Jones-Irwin.
- Tsai, C. (2017), « Analyse lexicale des verbes culinaires dans les dictionnaires spécialisés », *Revue française de linguistique appliquée*, Vol. XXII(1), 117-129.
- Usunier, J.C., « Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel », *Le libellio d'Aegis*, Vol.6 n°2, pp. 03-25.
- Waring, S.P. (1991), *Taylorism transformed- Scientific management theory since 1945*, The University of North Carolina Press.
- Zimmet, M. and Greenwood, R.G. (1978) (eds.), *The Evolving Science of Management. The Collected Papers of Harold Smiddy and Papers by Others in His Honor*, New York, Amacom,

## Annexe 1

Les verbes en -ing présents dans les titres et sous-titres							
<b>PLANNING</b>	<i>mots suivants ou précédents</i>	<b>ORGANIZING</b>	<i>mots suivants ou précédents</i>	<b>INTEGRATING</b>	<i>mots suivants ou précédents</i>	<b>MEASURING</b>	<i>mots suivants ou précédents</i>
Determining	objectives	Classifying	work required	Achieving	performance	Analyzing	measured results
Establishing	policies	Defining	methods and procedures	Creating	a friendly work climate	Appraising	measured results
Exercising	judgment	Determining	work required	Encouraging	individual self-development	Devising	measuring systems
Formulating	plans and standards	Dividing	work into manageable components	Exercising	judgment	Establishing	measuring systems
Making	known the objectives, policies, ...	Exercising	judgement	Facilitating	full frank communication	Exercising	judgment
Using	results of measuring	Formulating	methods and procedures	Interpreting	the POIM elements	Interpreting	measured results
		Grouping	components and jobs	Listening	(sans mots à la suite)	Making	known
		Making	known the organization pattern	Maintaining	a friendly work climate	Making	reasoned decisions
		Making	reasoned decisions	Making	understood the POIM elements	Recording	performance
		Organizing	manager's own work	Making	making known the integrating concept and work	Reporting	performance
		Selecting	individuals	Making	reasoned decisions	Using	results of measuring
		Using	results of measuring	Obtaining	acceptance		
				Relating	the interests of...to...		
				Taking	risks		
				Using	resultts of measuring		