

Masculin, féminin ? Récit de la journée de deux managers et décryptage de leur style à la lumière des principes fondamentaux de la philosophie taoïste.

Le yin et le yang du management

► Henry Mintzberg

Quelqu'un a dit qu'en ce monde il y a deux sortes de gens : ceux qui croient qu'il existe effectivement deux sortes de gens et ceux qui ne le croient pas. Rares, toutefois, sont ceux qui nient qu'il y a des hommes et qu'il y a des femmes. Ne pourrait-on y voir les deux visages du management ?

De l'un, on peut dire qu'il est plus agressif, plus interventionniste, plus proche de l'intervention médicale. C'est ce visage qui est devenu prédominant ces dernières années, en particulier dans la peinture populaire faite du grand patron. Nous l'appellerons le yang du management, son côté masculin – bien qu'on le retrouve chez de nombreuses femmes. L'autre est plus engageant, plus englobant, plus proche des soins infirmiers. C'est le yin, le côté féminin – bien qu'on le retrouve chez de nombreux hommes.

On lira ci-dessous le récit d'une journée de travail de deux cadres dirigeants. Chacun d'eux est à la tête d'une organisation de petite taille mais bien connue, et située à Paris. Là s'arrête la ressemblance. L'un préfère foncer à travers Paris sur sa moto, l'autre s'y faufiler sur son scooter. Le reste parle de lui-même.

HENRY MINTZBERG occupe la chaire Cleghorn d'études managériales à l'université McGill de Montréal. Il enseigne également à l'Insead de Fontainebleau. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages, dont récemment *Why I Hate Flying* (Texere, 2001), et de plus d'une centaine d'articles.

Cet article est paru initialement en anglais sous le titre « The Yin and the Yang of Managing », dans *Organizational Dynamics*, vol. 29, n° 4, printemps 2001.

Une journée avec Rony Brauman, président de MSF

Rony Brauman – un toubib, mais ce n'est pas hasard – était depuis onze ans à la tête de Médecins sans frontières, quand eut lieu notre rencontre. Il était le patron remarqué d'une organisation remarquable, profondément impliquée dans l'une des situations politiques les plus tendues du moment. MSF est interventionniste par nature : elle met en place des services humanitaires dans les points agités de la planète.

La « journée » commença en fait la veille au soir, à la demande de Rony Brauman. Celui-ci avait convoqué une conférence de presse pour expliquer pourquoi MSF avait décidé de retirer ses troupes de Somalie – en partie parce qu'il y avait du danger pour l'équipe, mais aussi pour exprimer son opposition au rôle des Nations unies sur les lieux. Après avoir, pendant une demi-heure, communiqué ses informations à la dizaine de journalistes présents – dont la plupart écrivaient dans des publications liées à l'Afrique –, Rony Brauman répondit à leurs questions, qui dans l'ensemble portaient sur la Somalie plus que sur l'association. La réunion prit fin au bout de 80 minutes, après quoi il enregistra une interview pour une radio africaine.

Comme convenu, je me présentai à 9 heures le lendemain matin dans le petit immeuble moderne que possède MSF tout près de la place de la Bastille. De même que presque tout le monde en ces lieux, Rony Brauman était habillé très simplement – jeans et col ouvert, mais une veste et une cravate étaient accrochées dans un coin de la pièce. A mon arrivée dans son bureau, le docteur P., le directeur général qui s'occupait surtout des affaires internes, était avec lui

et l'informait sur la sécurité de l'équipe MSF en Somalie, menacée notamment par la présence de *snipers* embusqués sur les toits. « Et alors, décision quand? », demanda Rony Brauman, concernant l'envoi de quelqu'un pour évaluer la situation. A quoi il reçut cette réponse : « Décision hier! »

A 9h55, Rony Brauman rejoignit la réunion à laquelle il était censé assister à 9h30 : huit personnes, le management du siège, tous avec leurs agendas ouverts. On passa en revue l'ordre du jour : envoi de personnes en ex-Yougoslavie, problèmes juridiques, projet d'un séminaire de réflexion du management, nouveau traitement contre le Sida, nouvelle vague de tuberculose en France, visite à Paris du secrétaire général des Nations unies, etc.

Les gens allaient et venaient, ou régulièrement se dirigeaient vers la porte pour allumer une cigarette et en souffler la fumée dans le couloir – y compris Rony Brauman. Il écoutait beaucoup, à l'occasion reprenait l'initiative, et intervint plusieurs fois pour exprimer des opinions ou des points de vue, par exemple que le programme du séminaire devait être maintenu ouvert. A 12h20, il marcha vers la porte, s'y arrêta quelques minutes pour écouter encore (et fumer), et finalement sortit.

« J'espère que vous n'avez pas peur de circuler à moto, c'est le moyen le plus rapide pour traverser Paris », dit-il en empoignant sa veste, en route pour sa prochaine réunion, une interview en direct à la télévision. « Ne craignez rien, je suis prudent », promit-il à sa petite personne qui depuis tant d'années regardait d'un œil suspicieux les maniaques français de la motocyclette. (Pour ne pas arriver trop en retard, il passa plusieurs fois de l'autre côté de la bordure de ciment, roulant à contresens avant de se rabattre « juste à temps » au feu rouge suivant.)

Une femme nous attendait à la porte de France 2 et poussa Rony Brauman dans une cabine de maquillage. Puis il fut introduit dans un studio pour y être « briefé » par son hôte avant de rejoindre son siège – la veste sur le dos et le jeans sous la table. L'hôte lut les nouvelles puis lui posa des questions sur la Somalie en général plus que sur MSF en particulier. Cela dura deux minutes, puis Rony Brauman sortit ôter son maquillage. Un journaliste ami, appartenant à la chaîne, passa dire bonjour et discuter de divers problèmes. Nous sortîmes à 13h35.

Après un voyage de retour tout aussi rapide, Rony Brauman échangea quelques mots avec sa secrétaire (« Rien d'urgent ») et chercha s'il y avait quelqu'un sur les lieux; ne trouvant personne, il fila vers le bistrot le plus proche et se joignit à un groupe de trois MSF installés autour d'une table. La discussion porta d'abord sur des sujets d'ordre général, puis sur un

texte que l'on avait demandé à l'un d'eux de préparer pour une journée de communication. Rony Brauman lui en donna les grandes lignes et expliqua ce qu'il désirait, tandis que les deux autres prenaient des notes. « Bon, vous avez compris l'idée? », s'enquit-il à la fin.

A 15h07, la secrétaire entra et demanda à un Rony Brauman détendu s'il n'avait pas oublié son rendez-vous de 15 heures avec un journaliste de *L'Humanité*, et le rythme frénétique reprit de plus belle.

La demi-heure qui suivit fut consacrée à une autre interview sur la Somalie, en présence d'un photographe. Après quoi, pour la première fois (sauf à hurler d'un casque à l'autre), j'eus quelques minutes pour discuter avec mon hôte. « Une organisation humanitaire doit parfois aller contre ses intérêts », dit-il en référence à ses activités de lobbying sur des problèmes d'ordre public. Il décrivit MSF comme occupant sa propre niche, bien que d'autres l'aient rejointe dans son domaine, tout en étant de plus devenue un « intervenant public ».

Mais bientôt le rythme s'accéléra de nouveau (habitude typiquement française, seul le temps du déjeuner avait été réellement détendu). Pendant les soixante minutes qui suivirent, diverses personnes vinrent parler à Rony Brauman, encouragées par la porte ouverte de son bureau à paroi vitrée. Avec le docteur P. (le directeur général), il discuta d'un problème de calendrier et d'une campagne de publipostage; avec une personne du secrétariat, il mit au clair une lettre qu'il ne trouvait pas suffisamment explicite; puis il jeta un coup d'œil sur quelques autres courriers prêts à partir, pendant qu'un technicien informatique effectuait quelques réparations sur sa machine. Le téléphone sonna plusieurs fois, dont une pour une invitation à un débat public. Ensuite il passa une minute dans le bureau du directeur général avant de rejoindre (à 16h40) une réunion prévue et déjà commencée. Un certain nombre de jeunes MSF

LES POINTS FORTS

■ D'un côté, MSF, et son dirigeant Rony Brauman, de l'autre, le musée de la Mode et du Costume et sa conservatrice en chef Catherine Join-Diéterle. Leur management est à l'image des deux organisations.

■ L'un, dramatique, agressif, interventionniste, l'autre, attentif, soigneux, maternant. D'un côté, un travail externe, de réseau et de promotion, de l'autre, une action interne, dans le détail de l'organisation.

■ Mais si, comme le dit la philosophie taoïste, l'unité se trouve dans la dualité, notre management aujourd'hui à dominante yang, style MSF, a tout à gagner à se rééquilibrer avec une dose de yin.

Le métier de dirigeant

s'informaient sur la situation en Somalie. Vingt minutes plus tard, Rony Brauman, qui s'était contenté d'écouter, sortit.

Quelques minutes après 17 heures, il revint à son bureau pour téléphoner (à propos de réunions et du retrait de Somalie), voir son agenda avec sa secrétaire et rédiger son courrier. Puis il y eut une autre course folle à travers Paris pour un rendez-vous en direct à 18 heures précises sur France Inter. (Je suis parvenu à lui glisser : « C'est une bonne chose que vous soyez prudent », mais ce fut interprété différemment et il me répondit : « Oui, mieux vaut arriver tard que blessés. » Nous sommes parvenus à destination indemnes à 17h58!)

Il restait très peu de temps avant l'interview, et je demandai à Rony Brauman ce qu'il faisait quand il était en Somalie. Rencontrer les gens de MSF et d'autres, dont le personnel des Nations unies, principalement, dit-il, pour aider les premiers à formuler leurs problèmes et si nécessaire à réorienter leur mission, mais aussi pour développer le travail d'équipe et se tenir au courant.

Puis, à l'antenne, il répondit à de nouvelles questions sur la Somalie, mais cette fois plus approfondies et plus difficiles. Cela s'acheva vers 19 heures et nous reprîmes la route dans le trafic des heures de pointe (ce qui se révéla ne pas être un problème pour une motocyclette : nous filions à 70 km/h entre les voitures arrêtées, tandis que j'imaginai ce que serait la vie sans genouillères).

De retour au bureau, nous avons passé quelque temps à parler de la structure de MSF, de la levée de fonds (dans laquelle Rony Brauman affirmait ne pas être beaucoup impliqué), de la rédaction de ses articles et de ses livres sur les problèmes politiques, et de ses déplacements sur les points névralgiques – qui sont d'une durée minimale d'une semaine et qui lui prennent jusqu'à trois mois par an. En puisant dans ce que j'avais entendu pendant la journée, je lui demandai pourquoi, dans le même temps où il annonçait le retrait de MSF de Somalie, lequel s'était effectué trois jours plus tôt, l'organisation recommençait déjà, en fait, d'y envoyer des gens. Les combats ont repris de plus belle, répondit-il, avec leur cortège de violence et de blessures.

Rony Brauman était supposé finir sa journée à 19h30; mais, quand je suis parti, à 20h20, il s'apprêtait à jeter encore un regard sur les dernières nouvelles de Somalie.

Une journée avec Catherine Join-Diéterle, conservateur en chef du musée de la Mode et du Costume

Dans une vaste salle blanche, un petit morceau de toile est en train de sécher sur une table de verre. La lumière la traverse, de sorte que le tissage peut être aligné avec les marques sur la table. Cet élément fait partie d'un vêtement récemment reçu d'une donation, acheté au bas mot 15 000 dollars. Il faudra de quatre heures à quatre jours de travail à temps plein pour le nettoyer. Il sera ensuite rangé dans un sac de toile spécial et entreposé dans des réserves en sous-sol flambant neuves, à température et humidité constantes. Plus tard, il fera peut-être partie d'une exposition, auquel cas quelqu'un

passera au moins quatre heures à le disposer sur un mannequin.

Tel est le musée de la Mode et du Costume, gardien de l'héritage de la haute couture française. L'établissement remplit sa mission, unique, avec un sens du détail et un soin rares dans notre monde contemporain. A sa tête depuis de nombreuses années, Catherine Join-Diéterle n'assume pas seulement ce mandat, elle l'incarne dans son style de management et dans son intérêt pour cette institution. Son titre de « conservateur en chef » est on ne peut plus approprié.

Le musée est hébergé dans l'élégant palais Galliera, construit autrefois pour une duchesse. Palais et musée sont aujourd'hui propriété de la Ville de Paris. Il y a là les services administratifs ainsi qu'un espace d'exposition, une bibliothèque, et des ateliers pour les dessins et les photographies. La collection de 30 000 costumes (plus quelque 40 000 accessoires : chapeaux, chaussures, gants et même cannes et parapluies) est abritée dans un autre site de Paris, où sont effectués le nettoyage et la restauration.

Je suis arrivé à 8 h 50. Catherine Join-Diéterle m'avait demandé de venir à 9 heures, mais elle était déjà dans son petit bureau, logé sous les toits du musée. Elle organisait sa journée. Nous avons bavardé jusqu'à neuf heures et quart, sur le musée et sa fondation en 1918. En France, la peinture tient la première place et la sculpture la seconde, dit-elle, mais le vêtement a quelque chose de plus personnel, de l'ordre de « la relation avec le corps ».

A 9 h 15 un fax tomba, et nous partîmes d'un pied alerte pour le rez-de-chaussée, tandis que j'empor-

A 17 heures, Rony Brauman revint à son bureau pour téléphoner et rédiger son courrier. Puis il y eut une autre course folle à travers Paris.

tais un sac Christian Dior plein de vêtements à confier à un spécialiste pour préparation (et couture d'étiquettes afin de décourager le vol). Tout en parcourant les couloirs, Catherine Join-Diéterle rencontra différentes personnes, avec lesquelles elle discuta de donations, du besoin d'un mannequin d'enfant et d'une robe Givenchy.

Nous étions de retour dans le bureau à 9h30 quand son assistante Sylvie (« mon bras droit ») appela puis entra avec une pile de papiers administratifs. Elles parlèrent du départ à la retraite d'un membre de l'équipe. Catherine Join-Diéterle téléphona à cette personne à propos de la date de ce départ. Puis l'attachée de presse fit son apparition pour lui montrer un vêtement que lui avait donné une amie. Catherine Join-Diéterle et son assistante discutèrent ensuite du menu de déjeuner pour un groupe de visiteurs, de fleurs pour une soirée de réception en l'honneur du donateur d'une collection de photographies de mode, du type de personne souhaité pour le standard téléphonique, et de quelqu'un qui avait posé sa candidature pour un poste au musée. « Oh, non ! Je connais le bonhomme. Je ne veux pas de lui », protesta-t-elle, ce à quoi Sylvie répondit tranquillement que, peut-être, elle pourrait souhaiter le rencontrer quand même. Elles poursuivirent sur un certain nombre de problèmes, notamment le besoin de quelqu'un pour nettoyer les vitres de l'entrée.

A 9h57, quelqu'un apporta le courrier, lequel fut immédiatement ouvert avec Sylvie : factures, invitations, catalogues, « une autre femme qui veut vendre une robe de mariée, je vais l'appeler ». Catherine Join-Diéterle consulta son agenda puis passa une série de coups de téléphone : au sujet d'un mannequin d'enfant, de quelqu'un pour prendre des photos d'une exposition en partance pour le Japon ; à Sylvie à propos de ce photographe, etc.

A 10h35, nous sortîmes pour prendre le métro vers une annexe (normalement, Catherine Join-Diéterle circulait à scooter, s'excusa-t-elle, mais comme il n'avait pas de place pour moi elle l'avait laissé chez elle). Nous arrivâmes à 11 heures pour trouver un certain nombre de personnes piétinant sur le trottoir. Catherine Join-Diéterle réunit le groupe, environ 25 participants venus pour une visite des réserves. Pendant une dizaine de minutes, elle expliqua la nature du musée et le programme de la visite, avant de passer la parole à Jean-François, l'attaché de presse. Celui-ci conduisit le groupe de pièce en pièce – « res-

tauration », nettoyage, installations actuelles d'entreposage, etc. Catherine Join-Diéterle restait avec le groupe et intercalait régulièrement des commentaires (par exemple, à propos d'une robe sur une table de nettoyage, qu'elle décrivit et dont elle précisa qu'elle devait être expédiée au Japon pour une exposition : ou en expliquant les lumières très faibles par le fait qu'un éclairage trop fort risquait de détériorer le tissu). Elle s'échappait aussi de temps en temps, mettant à profit l'occasion de contacter son équipe opérationnelle sur des sujets divers. Quand le groupe descendit dans les réserves (« 50 % d'humidité, 20 °C »), l'un des participants eut peur de prendre l'ascenseur. Catherine Join-Diéterle l'accompagna donc sur la rampe d'accès. La visite continuait, mais à 12h37 elle décida de partir. Nous trouvâmes un petit

restaurant à proximité, pour déjeuner et discuter.

« Tout est dans la tête, déclare Catherine Join-Diéterle. Il faut savoir le sortir. » Elle ajoute que sa porte est toujours ouverte et qu'elle est là pour être dérangée.

« Tout est dans la tête, déclara Catherine Join-Diéterle. Il faut savoir le sortir. » Elle ajouta que sa porte était toujours ouverte, et qu'elle se considérait comme étant là pour être dérangée (bien que parfois il lui faille se réfugier dans la bibliothèque pour pouvoir avancer dans son travail). Elle organisait elle-même certaines expositions et se chargeait des contacts avec les municipalités,

tout en confiant de plus en plus le travail administratif – comme les locations – à Sylvie. Le soir, elle faisait ce qu'elle appelait le « travail scientifique » : elle donnait des cours (par exemple, d'histoire de la mode), préparait des catalogues, etc., et évitait le téléphone (à cette époque, son fils avait neuf ans).

De retour à son bureau à 14h05, Catherine Join-Diéterle salua une femme qui franchissait la porte (« une fan de costumes »), pris les messages à la réception, et donna plusieurs coups de téléphone, dont un pour trouver quelqu'un qui écrive le texte d'une exposition allemande. Ensuite, le responsable de l'informatique fit son entrée, plusieurs dessins à la main : « J'ai besoin d'un renseignement : est-ce bien du XVI^e siècle ? » Elle pensait que non – que c'était domage, car cela aurait été le plus ancien document du musée. « Pourquoi ne pas ajouter un point d'interrogation ? »

Après plusieurs allées et venues dans son bureau, Catherine Join-Diéterle descendit à 14h40 à la rencontre d'un particulier qui souhaitait faire donation au musée d'une collection d'imprimés et d'invitations. Elle les prit et lui fit signer un document reconnaissant la donation. Dix minutes plus tard, elle était de

Le métier de dirigeant

retour dans son bureau pour se plonger dans les papiers administratifs, avec plusieurs interruptions téléphoniques pour des problèmes sans gravité.

A 15h17, Sylvie entra, accompagnée d'un homme à qui Catherine Join-Diéterle expliqua en quoi

consistait le travail (notamment le fait qu'il demandait du muscle pour transporter des caisses – « ici, nous sommes toutes des femmes ») et quelles étaient les règles de la maison, en particulier la nécessité de prévenir en cas de maladie. A leur départ au bout d'une quinzaine de minutes, je demandai à Catherine Join-Diéterle comment elle avait pu accepter d'embaucher la personne à propos de qui elle s'était montrée si négative le matin même. « Il vient de traverser des moments difficiles, il fallait lui permettre de s'asseoir un peu », répondit-elle. Elle n'éprouva pas le besoin d'ajouter qu'elle avait suffisamment confiance en Sylvie pour accepter son avis.

A 15h40, alors qu'elle était sur le point de m'emmener visiter le musée, Jean-François fit son apparition, et Catherine Join-Diéterle entreprit de lui expliquer comment elle voulait que tel costume soit disposé dans une vitrine. Suivit un autre coup de téléphone à un expert sur les conditions de conservation d'une collection de photographies donnée au musée, de sorte qu'elle puisse en parler au donateur le soir même. Ou du moins, comme elle le confia à Sylvie qui était entrée pendant ce temps, « cette fois, j'ai quelque chose à lui dire » (et d'ajouter « bon, j'ai fait mon boulot »). Sylvie était venue avec les fleurs pour la réception, et elles discutèrent du détail des arrangements.

A 16h07, nous avons finalement commencé cette visite et nous avons passé près d'une heure dans les réserves et l'exposition en cours. En chemin, Catherine Join-Diéterle rencontra une femme au foyer qui

souhaitait vendre quelques vêtements au musée. Elles franchirent la porte pour aller voir les pièces proposées. Catherine Join-Diéterle n'en avait pas l'utilisation mais, par sympathie pour quelqu'un qui de toute évidence traversait une passe difficile, elle lui donna le nom d'autres acheteurs potentiels.

De retour dans son bureau à 17 heures, elle se mit au travail sur une proposition d'exposition au printemps suivant. Il y eut encore quelques appels téléphoniques et le courrier, puis nous primes un peu de temps pour discuter avant l'heure de la réception.

Il n'y a pas de conseil d'administration, précisa Catherine Join-Diéterle. Le conservateur dépend

directement de la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris. La perception qu'a la Ville du musée est, à son avis, très importante : elle se fonde directement sur les personnes qui visitent les expositions, et indirectement sur ce qu'en reflète la presse. Ce soir-là, en particulier, un homme politique devait prendre la parole, mais Catherine Join-Diéterle avait elle-même rédigé les commentaires qui seraient publiés par son équipe. Elle serait présente, aussi, et circulerait partout.

Je suis parti à 18h15, laissant à Catherine Join-Diéterle le temps de se changer pour un élégant tailleur avant la réception de 18h30.

Tout comme elle choisit des habits par la vue et le toucher, la conservatrice du musée de la mode est « en contact » avec chaque détail de son organisation.

La dimension duelle du management

Deux journées très différentes ! Deux organisations très différentes, dirigées par des personnes ayant deux styles très différents. L'une de ces organisations parcourt la planète pour traiter des crises humani-

Les caractères du yin et du yang

Yin	Yang
Culture de protection de l'environnement : engageante, englobante	Culture d'ingérence : agressive, interventionniste
Style managérial de type soins infirmiers	Style managérial de type intervention médicale
Communication par l'image, la sensation	Communication par les mots, la dramatisation
Travail surtout interne à l'organisation : exécution, détails	Travail surtout externe à l'organisation : réseaux, promotion
Le yin est associé à ce qui est sombre, mystérieux, passif, etc.	Le yang est associé à ce qui est ouvert, clair, actif, etc.
Management équilibré	

taires sur une base intermittente. Elle va là où le monde est malade. Elle s'efforce d'apporter des soins curatifs ou palliatifs, puis elle s'en va. L'autre ne bouge pas d'un millimètre et reçoit des legs qu'elle conservera peut-être à jamais.

Leur management est dans le même ton (voir tableau, page précédente) : dans un cas, dramatique, agressif, interventionniste ; dans l'autre, attentif, soigneux, englobant. L'un est yang, de court terme comme une pénétration ; l'autre est yin, de long terme comme une grossesse.

Le fait est que tout cela fonctionne plutôt bien, même au niveau de la métaphore. MSF n'est pas seulement « affaire de » médecine mais aussi « semblable à » la médecine : elle prend résolument ses décisions (de traiter une crise ou d'arrêter le traitement), préfère l'aigu au chronique et s'en va quand les conditions se stabilisent. Ce n'est pas une coïncidence

si son chef est un médecin. Lui aussi pratique le management comme la médecine – comme un traitement interventionniste – avec des mots qui font fonction d'ordonnances.

Le musée conserve à la fois des habits et un héritage. Il a à sa tête une femme conservateur en chef dont la tâche est affaire d'image et de sensations. Tout comme elle choisit des habits par la vue et le toucher, elle est « en contact » avec chaque détail de son organisation. Lorsqu'elle parlait de la relation intime des vêtements avec le corps, elle aurait aussi bien pu utiliser cela comme métaphore pour illustrer la relation entre la mission et le corps de son organisation, à savoir l'héritage que portent les vêtements dans leur structure soigneusement tissée.

Le travail de Rony Brauman ce jour-là était principalement externe – un travail de réseau et de pro-

motion, qui conduit à élever la voix plus qu'à parler. Celui de Catherine Join-Diéterle, au contraire, était en grande partie interne – faire et détailler, voir et sentir. Ludwig Mies van der Rohe a dit, paraît-il, que « Dieu est dans les détails ». Non pas uniquement en architecture mais aussi en management, si cette journée est de quelque indication.

Bien sûr, il y a plus dans le symbolisme du yin et du yang. Le yin peut être absorbant, mais on le dit sombre, obscur et mystérieux. On dit le yang clair, léger et blanc. Mais peut-être est-ce un peu trop. Et si le yang est actif, le yin est plutôt passif. Peut-être pourrions-nous mettre un peu plus de passivité dans notre management, pour permettre à tous les autres d'être un peu plus actifs.

Par-dessus tout, ces deux « grandes forces cosmiques » ne peuvent, dit-on, exister l'une sans l'autre. Dans la dualité se trouve l'unité : elles sont la lumière dans

l'ombre et l'ombre dans la lumière. Si l'harmonie s'obtient quand le yin et le yang sont équilibrés, n'y aurait-il pas quelque rééquilibrage à opérer dans le management ?

La dominante yang, le côté dramatique de MSF et le style correspondant de son leader apparaissent plus représentatifs du style de management pratiqué aujourd'hui. Du moins est-ce ainsi que la presse le dépeint, dans des exemples rédigés par des journalistes en mal de lecteurs. Le drame attire et fait vendre, mais non la routine. Pourtant, la plus grande partie du management est faite de routine quotidienne – pour tenter d'atteindre et de maintenir l'excellence. En ce sens, nous devrions accorder plus d'attention aux mystères du yin. S'il existe effectivement deux visages du management, force est d'admettre que nous avons négligé l'un des deux. ■

Le travail de Rony Brauman ce jour-là était principalement externe. Celui de Catherine Join-Diéterle, au contraire, était en grande partie interne.