



Dépôt légal décembre 2020 © Daniel PICHET-JUHL  
Tous droits réservés

Aucune partie de ce livre ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit, électronique, technique, photocopieuse, enregistrement ou autre, sans autorisation écrite expresse de l'auteur.

Maquette & Illustrations : Edwina Waechter  
[www.edwina-waechter.fr](http://www.edwina-waechter.fr)

ISBN : 979-10-359-2936-7

Achevé d'imprimer en France



# **LE MANAGEMENT NATWANI**

Pour une écologie du management :  
conjuguer performance économique  
et valeurs humaines.

**Daniel PICHET-JUHL**



# SOMMAIRE

Prologue .....	9
Introduction .....	14

## **Partie 1 : Crise de l'économie et des valeurs 17**

● Comment j'ai été confronté à la fois à la crise économique et à la crise des valeurs .....	18
● Présupposés idéologiques .....	19
● Les règles du jeu .....	22
● Les managements bienveillants .....	27
● La méthode « Management Natwani » : conjuguer performance économique et valeurs humaines .....	29
● Pourquoi cela marche .....	31
● Objections .....	34

## **Partie 2 : Les fondements du Management Natwani 39**

● Premier repère - Tenir compte des limites .....	41
● Deuxième repère - Les deux principes : complexité et simplicité .....	43
● Troisième repère - De l'énergie à la matière .....	47
● Responsabilité et bien commun .....	52

## Partie 2 : Les fondements du Management Natwani (suite)

● Prendre en compte l'humain :	
un long cheminement .....	54
• De l'improvisation au process :	
construire par itération .....	54
• Henry Mintzberg et la méthode de l'artisan .....	55
• La démarche qualité : passer du contrôle à la	
valorisation de l'humain .....	57
● L'essor de la bienveillance .....	60
● Le risque à n'être que bienveillant .....	61
● Le risque à n'être performant que sur le plan	
économique .....	63
● Le concept .....	64
● Les 3 principes .....	66
• Préserver son énergie .....	66
• Préserver l'énergie des autres .....	72
• Mobiliser l'énergie .....	78
• Exemple de la courbe de développement dans	
des aspects bien connus en entreprise .....	86
• À propos de la notion de « développement	
durable » .....	86
● Comment mettre en œuvre les principes du	
Management Natwani ? .....	89
• Les 7 parties prenantes .....	89
• Cadre et souplesse .....	98
• Les 7 fonctions du manager .....	100
• Accompagner le changement .....	106
• Durabilité : entre solidité, impact et agilité .....	109

## **Partie 3 : Faire circuler l'énergie** **113**

■ Définitions .....	115
■ Les niveaux de responsabilités selon le Management Natwani .....	124
■ Le niveau politique .....	126
. Les 7 types de projet d'entreprise .....	128
. La vision .....	144
. La mission .....	147
. Discipline .....	148
. Définir les bases de la culture d'entreprise .....	153
. Facteurs pondérateurs .....	156
■ Le niveau stratégique .....	163
. La stratégie .....	164
. Gérer les agresseurs, la concurrence et les parties prenantes opposantes .....	180
■ Le niveau opératif .....	182
. Identifier les théâtres d'opération .....	183
. Prendre en compte l'ensemble des théâtres d'opération .....	185
. Adapter les stratégies aux théâtres d'opération .....	188
■ Le niveau terrain .....	190
. La valeur du changement selon le niveau de responsabilité considéré .....	191
. Adapter son management aux besoins de ses équipes .....	193
. Le principe de subsidiarité .....	197
. Entreprises libérées : grandeur, échecs et perspectives enthousiastes .....	199
. Pourquoi tenir des réunions ? .....	208
. Penser « solution » .....	215

Conclusion .....	221
------------------	-----



## PROLOGUE

### Natwani ?

Ce nom est un hommage aux Hopitu-shinumu, (indiens Hopis). Ce « peuple de la paix », comme ils se nomment eux-mêmes, vit dans les régions arides de l'Arizona, aux Etats-Unis.

En langue hopi, *natwani* signifie *légume* ou *produire*. Il fait, par extension, référence à l'ensemble du processus ayant permis d'obtenir le produit. Ce processus inclut un équilibre, une concordance, entre l'agriculteur, sa famille, la société Hopi dans son ensemble, la terre, les végétaux ainsi que la faune qui vivent autour des plants, le sacré...

Chez les Hopis, il est par exemple déconseillé à un homme de planter s'il vient de se disputer avec sa femme car il transmettrait une mauvaise énergie à la plante.

Leur agriculture associe aussi plusieurs végétaux et animaux qui se protègent mutuellement. Ils sèment les graines de maïs en les considérant « comme leurs enfants », qu'ils élèvent « le cœur empli de prières ».

*« On ne veut pas qu'ils soient trop éloignés les uns des autres; ainsi, au fond du trou fait avec notre bâton, on dépose une poignée de grains afin qu'en grandissant ils ne soient pas seuls »<sup>1</sup>.*

La touffe de maïs qui pousse ensuite rend les plants plus forts face au vent. Ils associent aussi, autour, des courges et des haricots qui maintiennent l'humidité et apportent des nutriments complémentaires. Ils disposent même des graines à serpent car la présence de reptiles éloigne les prédateurs. Le maïs produit, qui a une magnifique et étonnante couleur bleue, est l'un des rares à pouvoir pousser sans être arrosé.

**Selon les indiens Hopis,  
l'harmonie des moyens  
mis en œuvre garantit la qualité  
du produit fini.**

C'est de ce bon sens solide, généreux, ancestral dont nous avons besoin.

Les Hopis, peuple très réservé et discret, a choisi néanmoins après l'explosion de la bombe atomique sur Hiroshima et Nagasaki, de partager son savoir avec les autres habitants de la planète. Ils souhaitent ainsi nous avertir du danger que nous courons en ne respectant pas toutes les formes de vie avec lesquelles nous interagissons chaque jour. Ils ont alors aussi décidé de faire connaître les solutions qu'ils préservent depuis des millénaires, notamment la non-violence, le respect intime du sacré ... et le *natwani*.

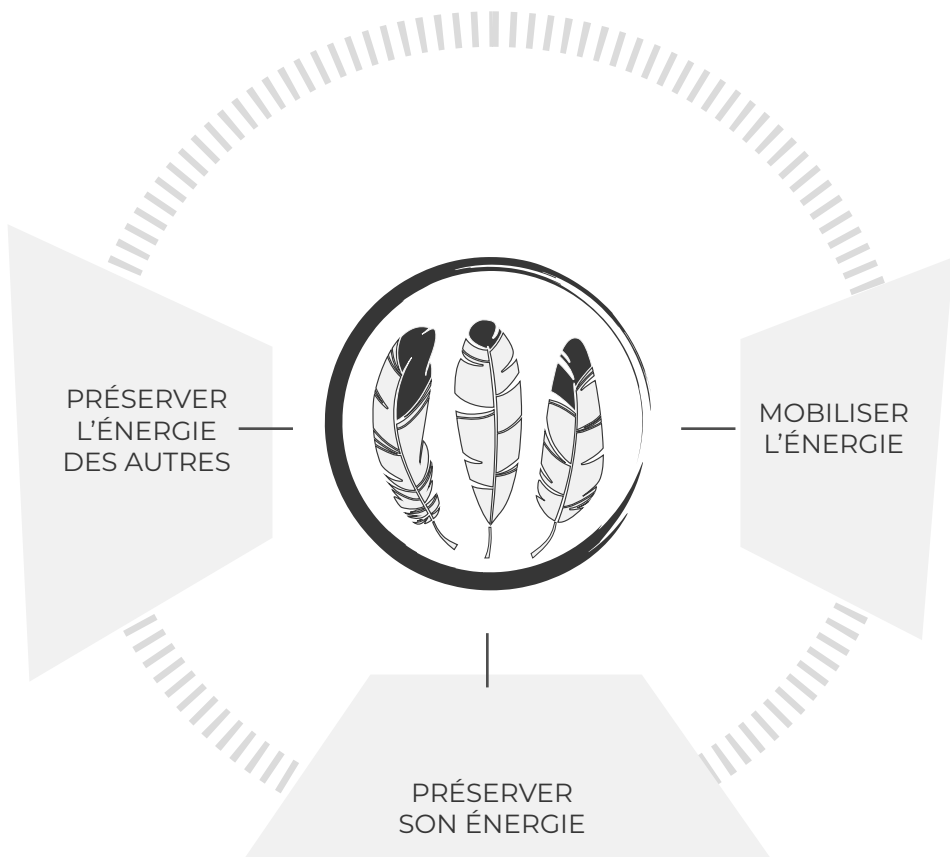
J'ai trouvé important de faire écho à la démarche de ce peuple en

---

1 - Donald Dawahongnewa, cultivateur Hopi. Propos recueillis par Françoise Perriot, *Sagesse des Indiens d'Amérique*, Hachette, 2016.

reprenant le terme *natwani*, même s'il s'éloigne ici du monde purement agricole. Ce mot me semble en effet approprié pour **un management qui souhaite prendre en compte la globalité des ressources et valeur(s) de l'entreprise, en incluant les hommes et la nature.**

## Un logo emblématique



La méthode du Management Natwani repose sur 3 principes : préserver son énergie, préserver celle des autres, mobiliser l'énergie. S'il y a une chose que je souhaite que chacun retienne, c'est ce triptyque qui parcourt tout le livre.

Les **3 plumes** du logo représentent chacun des **3 principes**. Chacune a sa personnalité propre marquée par une forme spécifique (comme si trois espèces d'oiseaux différents avaient chacun donné une plume) mais ayant en commun la pointe noire typique de l'iconographie hopi.

Le **cercle** place l'ensemble dans une **dynamique vertueuse et harmonieuse**.

Le lien entre le cercle et les plumes se fait par la **couleur rouge indien**, couleur qui évoque autant **la Terre**, celle avec laquelle les Hopis entretiennent une relation étroite, celle du désert qu'ils réussissent à cultiver, et **la noblesse** qui imprègne toute leur philosophie.

L'ensemble de ce logo est une marque d'excellence pour tous ceux qui se reconnaissent dans la démarche du management natwani, une **excellence basée sur un haut niveau technique et une élévation de l'âme**.

## INTRODUCTION

Il existe dans ce monde des managers généreux. Ils sont relativement nombreux, même s'ils ne font pas de bruit, et vous en faites probablement partie. Ces femmes et ces hommes sont conscients de la situation positive et négative de nos entreprises, associations, collectivités. Cette conscience pousse à agir mais comment concilier performance économique et valeurs humaines ? Comment rester positif et construire des modalités de travail efficaces et harmonieuses dans toutes les composantes de l'écosystème des organisations ?

Durant les derniers siècles, nous ne nous en sommes pas beaucoup préoccupés, et notre monde a mal. La souffrance se retrouve tant dans la nature, qui part en fumée en Australie et en Amazonie, ou libère des virus ravageurs, que dans nos entreprises, associations, collectivités, où les formes de malaise de nos collaborateurs prennent un caractère de plus en plus intense et coûteux.

Parce que les entreprises au sens large sont le moteur de l'économie, parce que l'économie dirige ce monde, leur pouvoir, pour le meilleur et pour le pire, est considérable. **Créez l'équilibre au sein des entreprises et vous équilibrez le monde !**

Les managers sont aux premières loges, là où ils sont, pour apporter leur contribution à la construction ou la destruction de notre quotidien et celui de nos enfants.

**Il est temps d'élever notre  
management plus haut et plus  
large pour s'adapter au monde  
tel qu'il est aujourd'hui et tel  
que le souhaiterions demain.**

La COVID 19, active au moment où je mets la dernière main à ce livre, nous invite à inventer **une « nouvelle normalité »** moins consommatrice des ressources humaines et environnementale, plus résiliente et moins fragile.

La Management Natwani s'inscrit dans la lignée des managements bienveillants. Engagé dans la nécessaire exigence d'efficacité et d'efficience, il fait des valeurs humaines non un frein mais bien une force considérable à laquelle nos entreprises ont perdu l'habitude de faire appel : la bonne volonté, l'altruisme, le bon sens pratique, l'empathie, le respect...

Les indiens Hopis ont inspiré le nom *natwani* par leur persévérance à prendre en compte et mettre en synergie l'énergie de tous les acteurs : le natwani est une technique de production qui respecte la Terre, la société, le sacré, et ce, depuis plus de 3000 ans ! Il y a matière à tenir compte de l'expérience des anciens et des autres cultures pour une réelle **écologie du management**.

Je me suis passionné pour ces cultures au cours de mes voyages et de mes lectures. Vous trouverez donc dans cet ouvrage des références aux arts, religions, méthodes qualité, avancées scientifiques... en provenance d'Asie, d'Amérique, d'Afrique, d'Océanie et d'Europe.

Ce livre est lui aussi un voyage. Il nous conduira de la crise de l'économie et des valeurs, crise que nous vivons actuellement,

vers la présentation des principes du Management Natwani, puis leur application via les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Préserver notre énergie, celle des autres et mobiliser l'énergie seront un leitmotiv qui nous permettra de **conjuguer performance économique et valeurs humaines**.





# 1 PARTIE I

**CRISE DE L'ÉCONOMIE  
ET CRISE DES VALEURS**



## Comment j'ai été confronté à la fois à la crise économique et à la crise des valeurs

Il y a quelques années, je gérais des établissements pour personnes malades d'Alzheimer. Une large part de notre budget provenait de finances publiques. Un jour, nous avons appris qu'une part importante de ces sommes ne serait plus versée du fait des difficultés financières des bailleurs. Et c'était tout : les financeurs n'avaient plus d'argent donc le financement baissait.

En tant que gestionnaire, je comprends que l'on ne puisse dépenser plus que ce que l'on a. En soi, la baisse de dotation était compréhensible. Le souci venait du fait que la décision oubliait une part importante de l'équation : les personnes âgées malades d'Alzheimer ! La crise économique rencontrait une véritable crise des valeurs.

Dans les faits, je me rendais compte que cette *économie* pouvait ne pas en être une en réalité. Nous nous battions depuis des années, avec succès, pour montrer qu'une prise en charge précoce et méthodique des malades réduisait réellement les effets de la maladie. Des études montraient même que la prévention pouvait éviter aux personnes vulnérables de déclarer les symptômes ! Ces actions économisaient des frais de santé, des frais sociaux, de manière directe et indirecte.

Il se trouve que la personne qui avait pris la décision de réduire notre financement était une personne que je connaissais bien. Respectueuse, humaine, profondément investie dans sa mission sociale, cette personne ne pouvait pas avoir pris cette décision sans sincèrement juger que c'était la meilleure. Je me suis alors dit qu'elle n'avait pas eu tous les éléments pour juger.

Concrètement, quand un dirigeant décide - vous, moi, un chef d'entreprise, un politique, etc. - il cherche normalement à **se ba-**

**ser sur des faits**, pas des suppositions. Les données financières sont des faits, établis, mesurés, rigoureux et fiables. Les valeurs humaines, sociétales, environnementales, ... comment les mesurer ? Et surtout, comment les mettre en balance avec les données économiques ? Cela revient actuellement à comparer des torchons et des serviettes.

J'ai alors commencé ma recherche : comment concilier performance économique et valeurs humaines ? Pendant 6 mois, j'ai écumé les sites internet, les revues spécialisées, les ouvrages d'un peu partout dans le monde. J'ai trouvé beaucoup d'indicateurs, de méthodes, mesurant la performance économique OU la performance sociétale, environnementale. Mais aucune approche ne conciliait les deux.

J'ai décidé à ce moment-là de construire cette méthode et les outils qui vont avec car j'en avais besoin. C'est ce qui est devenu le *Management Natwani*.



## Présupposés idéologiques

Comment avons-nous pu en arriver là ?

Nous avons pendant des années détruit des millions de masques chirurgicaux ou FFP2 et délocalisé des activités stratégiques sur le plan de la santé parce que c'est économiquement rentable.

Le président de Nestlé est en train de privatiser l'eau potable partout où il le peut dans le monde<sup>1</sup> parce que c'est économiquement rentable.

La liberté des femmes de choisir comment elles veulent donner

---

1 - [https://www.lemonde.fr/culture/article/2012/09/11/nestle-et-le-business-de-l-eau-en-bouteille\\_1757464\\_3246.html](https://www.lemonde.fr/culture/article/2012/09/11/nestle-et-le-business-de-l-eau-en-bouteille_1757464_3246.html)

naissance à leurs enfants est remise en cause : des centaines d'hôpitaux et cliniques dans le monde les poussent à accoucher par césarienne alors qu'elles auraient la possibilité de le faire par voies naturelles<sup>2</sup> si elles le souhaitent. Cela parce qu'une césarienne est plus rentable économiquement pour l'établissement.

Des millions d'Américains sont devenus dépendants aux stupéfiants, composants d'antidouleurs largement prescrits par les médecins, parce que c'est économiquement rentable. Les entreprises pharmaceutiques sont accusées par les autorités judiciaires de « pratiques trompeuses de marketing et de promotion des opiacés »<sup>3</sup>. Quel comble pour des médecins !

L'une des dernières forêts primaire du monde est en train de disparaître en Indonésie parce que produire l'huile de palme est économiquement plus rentable.

Cela peut nous choquer et pourtant, c'est exactement la même logique, certes poussée à l'extrême, que celle que nous utilisons tous les jours : si l'indicateur qui m'intéresse est un niveau économique, ma réussite passe par l'élévation de ce niveau économique: la progression de mon chiffre d'affaire, mon augmentation de salaire etc.

Et tout le monde fait ça ! Quel salarié ne souhaite pas un meilleur revenu ? Quel chef d'entreprise, d'association, de structure pu-

---

2 - Selon le journaliste Mara Hvistendahl : « *Dans les années 1990, quand le système étatique de santé publique a laissé place à un modèle libéral, la pratique des césariennes s'est envolée. Selon une étude publiée dans le Bulletin de l'OMS en 2007, le taux de césarienne en Chine a quadruplé en seulement huit ans, passant d'une estimation de 5% des naissances en 1993-94 à 20% en 2001-02 [35% aux Etats-Unis]* ». Slate.fr— 22 janvier 2012

3 - [https://www.lexpress.fr/actualite/monde/amerique-nord/opiac-es-record-d-overdoses-mortelles-aux-etats-unis\\_2031247.html](https://www.lexpress.fr/actualite/monde/amerique-nord/opiac-es-record-d-overdoses-mortelles-aux-etats-unis_2031247.html) - <http://sante.lefigaro.fr/article/aux-etats-unis-les-opioides-tuent-plus-que-les-armes-a-feu/>  
<http://www.leparisien.fr/societe/sante/crise-des-opiac-es-aux-etats-unis-d-autres-laboratoires-vont-payer-28-08-2019-8140602.php>

blique ne souhaite pas la *croissance* de son activité ? Ok, mais pour aller où, pour faire quoi ? Qu'atteindrons-nous dans 10 ans, 20 ans, 100 ans ? Serons-nous arrivés quelque part ou la course est-elle censée continuer à l'infini jusqu'à épuisement ?

Adam Smith, l'un des fondateurs de l'économie moderne, considère comme logique « *l'augmentation continue [de la production]*<sup>4</sup> », car - dit-il - « *la grande affaire, c'est d'avoir de l'argent; car une fois qu'on en a, les autres achats ne souffrent pas la moindre difficulté* »<sup>5</sup>. Pourtant l'économiste lui-même ne peut que constater : « *dans le système que je combats, l'intérêt du consommateur est à peu près constamment sacrifié à celui du producteur, et ce système semble envisager la production et non la consommation, comme le seul but, comme le dernier terme de toute industrie et de tout commerce* ».

L'erreur congénitale de cette idéologie est de penser que la croissance économique entraîne en parallèle la croissance de l'humanité. Dans les faits, les rythmes des deux sont totalement différents. Les progrès de l'informatique sont si rapides qu'un ordinateur n'est plus le meilleur de sa catégorie seulement quelques semaines après sa commercialisation. Le corps humain, le cerveau, eux, évoluent bien plus lentement. Les cultures humaines évoluent encore plus lentement et sont souvent détruites par la violence et la rapidité des changements. Les mathématiques qui ne prennent en compte que la production détruisent le producteur... et le consommateur.

Il y a cependant désormais une exception : le climat évolue plus vite que nous. Dans la région où j'habite, actuellement, il fait au maximum 35° C lors des épisodes de canicule l'été. En 2050, la prévision est qu'il fasse 55° C ! Nous devons nous habituer aux moustiques tigres, aux plantes tropicales et aux déplacements de populations en plein cœur de l'Europe.

---

4 - Dans l'original, A. Smith utilise le mot *produit* dans son ancien sens.

5 - *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* : tome IV, chap 8 "Conclusion du système mercantile".

Nos corps souffrent, nos sociétés souffrent, la planète souffre. Il est temps de prendre une respiration et d'intégrer toutes les données de l'équation.



## Les règles du jeu

L'un de mes neveux aime jouer et, pendant une période, il détestait vraiment perdre ! Du coup, il modifiait les règles du jeu pour s'assurer de gagner. Sa recherche de la bonne stratégie ressemblait au « dilemme des prisonniers ». Énoncé en 1950 par Albert W. Tucker, il s'agit d'un problème mathématique qui enflamme toujours autant les théoriciens.

Imaginez deux voleurs qui se retrouvent au poste de police. Le commissaire les interroge séparément pour les faire avouer. Chacun d'eux a deux possibilités : trahir son complice ou coopérer avec lui. S'il trahit, il écope d'une réduction de peine et ne fera que 3 ans de prison. L'autre aura la peine maximale de 5 ans. Si les deux se font confiance et coopèrent, aucun des deux ne va en prison. Si les deux balancent, ils écopent chacun de 3 ans.

Lorsqu'on répète l'expérience un nombre élevé de fois, on remarque que les prisonniers apprennent de leurs réussites et de leurs échecs, ce qui les amène à avoir différentes stratégies gagnantes. Voici la courbe des stratégies qui fonctionnent à moyen et long terme :