

Sommaire

Remerciements	17
Préface	19
Préambule à deux voix	21
Organigramme de l'entreprise.....	25

PREMIÈRE PARTIE

Quand la chrysalide devient papillon 27

Chapitre 1

Du sillon à l'île de la Réunion 28

Le grand saut..... 30

 *Noèsis ou la quête de sens.....32*

Chapitre 2

La découverte 33

Un métier magnifique... mais peu attractif.....34

 *La puissance des signes de reconnaissance37*

Chapitre 3

Je contrôle donc je suis 39

La nécessité de se transformer 41

Du patron au leader 42

 *Comment passer de patron à leader ?43*

Chapitre 4

Prendre soin des bénéficiaires et des salariés 46

 *Caring versus curing*..... 50

Chapitre 5

L'inspiration Buurtzorg 51

Une *success story* basée sur l'auto-gouvernance 51

Des équipes sans chef 52

Une vision radicalement nouvelle des soins 53

Des bénéfices pour toutes les parties prenantes..... 54

Un modèle qui s'exporte 55

Le déclencheur..... 56

 *L'auto-organisation n'est pas synonyme de laisser-faire*..... 56

Chapitre 6

En route vers l'entreprise vivante ! 58

Un séminaire sous le signe du sens 58

Les premières ondes de choc 59

Les ateliers d'écoute..... 60

Les sept grandes sources de problèmes 61

 *Le processus de sollicitation d'avis* 64

Chapitre 7






La réorganisation 65

Le passage en équipes autonomes sectorisées..... 65

De nouvelles missions rémunérées 66

Les managers deviennent des facilitateurs 66

La règle des 3 respects..... 67

Le partage des bénéfiques	70
Le cadre relationnel	71
 <i>Le cadre éthique du dirigeant</i>	71
Chapitre 8	
Le déploiement des équipes autonomes.....	73
 <i>2 techniques pour renforcer l'appartenance à l'équipe autogérée</i>	77
Chapitre 9	
La prise de contact avec toutes les équipes.....	78
Un mandat tridimensionnel.....	79
Des niveaux d'implication divers	81
 <i>Pourquoi accompagner la transformation ?</i>	83
Chapitre 10	
La révolution identitaire des P'tits Mousses.....	85
Le début d'un changement identitaire nécessaire	85
 <i>Le cycle de l'autonomie</i>	88
Chapitre 11	
Hic et nunc	90
Le déclic.....	91
 <i>Les 4 étapes du processus d'apprentissage</i>	93
Chapitre 12	
Des règles pour bien vivre ensemble	94
Des règles et des rôles indispensables	94
De l'intra à l'inter-équipe.....	97
 <i>La maïeutique ou l'art de l'accouchement</i>	99

Chapitre 13

La communication, cet art difficile..... 100

Faire sa part, comme le colibri 103

 *S'écouter pour mieux se comprendre* 103

Chapitre 14

Le chaudron des émotions 105

Cracher sa Valda..... 105

De la friction naît le feu..... 108

 *Vive l'e-Motion !* 109

Chapitre 15

La montée en puissance des équipes autonomes.. 111

 *Le deuil, une étape naturelle de la vie* 115

Chapitre 16

Conserver l'ADN par le recrutement..... 117

Recruter ses futurs collègues..... 118

Évaluer les attitudes plutôt que les compétences..... 118

Un process de recrutement atypique 120

Identifier les profils des futures équipes rurales..... 121

Interview de Carine, infirmière coordinatrice..... 122

Chapitre 17

Des projets de vie pour donner enVie 124

Lorsque le sourire et l'énergie reviennent..... 125

Qu'y a-t-il dans un projet de vie ?..... 128

Comment faire adhérer à l'idée du projet de vie ? 129

Une initiative d'Alexandre, auxiliaire de vie 130

Chapitre 18

L'iceberg du changement132

La prise de conscience 135

Sept thèmes majeurs 136

 *Les changements de type 1 et 2* 137


Chapitre 19

Tous à bord !139

Mobiliser l'intelligence collective 139

Cap sur les îles141

Des ateliers pour simuler des évaluations à domicile... 145

 « *Tout seul on va plus vite,
ensemble on va plus loin* » 147

Chapitre 20

Le Capitaine et ses Mousses dans la tempête..... 149

Le Capitaine dans la tempête 150

Grosse fatigue chez les coordinateurs 153

 *De coordinateur à facilitateur*..... 155

Chapitre 21

De l'entrepreneur à l'accompagnant.....157

Une parole qui donne envie 157

Un ambassadeur de bonne volonté 158

L'humain d'abord160

Les errements de la boussole 161

Témoignage de Manuela, auxiliaire de vie161

Chapitre 22

L'impact de la transformation sur l'écosystème163

Les résultats	163
De coordinateur à facilitateur	164
Qui change qui ?.....	164
Témoignage de Laetitia, coordinatrice-facilitatrice	167
Les 80 papillons ont déployé leurs ailes	167
Des bénéficiaires gagnants-gagnants.....	169
Les premières équipes rurales.....	171

DEUXIÈME PARTIE

Pour une entreprise plus humaine dans un monde complexe175

Chapitre 23

Changer de paradigme : un enjeu sociétal.....176

D'un monde à l'autre : la fin d'un modèle	176
Du <i>push management</i> au <i>pull management</i>	178
L'entreprise comme un corps vivant : un changement de paradigme	179
De la résilience à la gouvernance.....	180

Chapitre 24

La transformation du dirigeant, un préalable 185

Se connaître au-delà du masque social	185
Identifier sa raison d'être	186
Mettre l'égo en sourdine.....	188
Se faire accompagner dans les grandes étapes	189

Chapitre 25**Aider l'entreprise chrysalide à devenir papillon.... 190**

Susciter l'engagement	191
Donner du sens encore et toujours	192
Responsabiliser en invitant à faire sa part	193
Donner envie de se développer individuellement.....	193
Que faire de ceux qui résistent ?	194
Rassurer les collaborateurs	195
Éviter les prises de pouvoir	196
Ne pas supprimer tous les échelons.....	196
Poser un cadre léger mais solide	197
Prendre le temps	198
Construire son propre modèle plutôt qu'appliquer une recette.....	199
Recruter des attitudes plus que des compétences	199

Chapitre 26**Et après ?..... 201**

Quand sonne l'heure du départ du dirigeant réformateur	201
Préparer sa succession : une responsabilité morale.....	201
Comment gérer le départ ?.....	203

Chapitre 27**Le rôle et la posture de l'accompagnant 204**

Comme une danseuse sur un fil.....	204
De la diversité dans un continuum	205
Une boussole pour naviguer en fonction de l'étoile polaire du Capitaine.....	205

Une boîte à outils multidirectionnelle.....206
Gravir la pyramide.....207
Cœur – Tête – Corps : le trio gagnant209

Chapitre 28

Quelques points de clarification 211

Quelle différence y a-t-il entre la conduite du changement dans une réorganisation classique et dans une entreprise Papillon ?211
Esprit start-up *versus* libération..... 212
Paternalisme et entreprise Papillon 212
Soyez autonomes : une injonction paradoxale ?..... 213
Comment réconcilier l'éthique et l'économique ? 213
Transformer une entreprise en papillon, est-ce simple ou est-ce compliqué ? 215

Résonances

11 dirigeants d'entreprise nous livrent leur résonance personnelle217

Bibliographie 221