

ENGAGE-O[®]

livre
blanc

CHANGE MANAGEMENT

Du pilotage au pouvoir d'agir

Vers une approche systémique
centrée sur les interactions

MORFAUX
communication

ENGAGE-O[®] | Marque enregistrée et modèle déposé à l'INPI | Tous droits réservés

sommaire

page 3

Les constats

Les limites du pilotage
Redonner de l'espace

page 6

L'approche

Le changement commence dans les interactions
Le changement comme un mouvement
Le modèle ENGAGE-O ®

page 13

L'activation

Mise en pratique
Les leviers ENGAGE-O ®
Retour d'expérience

page 18

Aller plus loin

Financer votre projet
Contacts et partenaires

ENGAGE-O[®]

les constats

M^ORFAUX
communication

ENGAGE-O® | Marque enregistrée et modèle déposé à l'INPI | Tous droits réservés

les limites du pilotage du changement

Les contours de la conduite du changement ont été largement façonnés dans des contextes de projet selon une logique de consultation. Aujourd'hui, la pratique s'est standardisée autour de référentiels qui font foi. Le changement y est conduit – ou géré – à travers des démarches séquencées, circonscrites au projet, privilégiant le pilotage, la planification et la production de livrables.

Mais les temps changent et la culture nous rattrape.

Dans un contexte où tout change tout le temps en même temps, il devient difficile de travailler par étape, de restreindre la conduite du changement à des activités d'analyse, de survalider les plans et les stratégies ou d'attendre d'être prêt avant de communiquer.

Notre contexte de turbulence exige un travail beaucoup plus organique pour suivre le mouvement qui ne nous attend pas.

Quand nos pratiques font partie du problème

Une vision trop linéaire du changement

Le pilotage repose sur des étapes et des séquences, alors que le changement réel est itératif et souvent imprévisible.

Une focalisation sur les livrables plutôt que sur les dynamiques

Les plans, matrices d'impacts, RACI, deviennent des finalités en soi, au détriment de ce qui se vit réellement dans l'organisation.

Une approche par projet d'un phénomène systémique

Le changement est traité comme un objet de projet, alors qu'il s'inscrit dans un écosystème plus large.

Une réduction de la dimension humaine

L'engagement, les résistances ou l'adhésion sont souvent abordés comme des variables à gérer, plutôt que comme des phénomènes à comprendre et à travailler dans la durée.

Une faible capacité à revisiter le sens du changement

Le pilotage traite le "comment" déclinable en plans, mais interroge rarement le vrai "pourquoi".

Une contribution involontaire à la culture de l'urgence

La multiplication des actions, des plans et des comités alimente la saturation plutôt que l'espace nécessaire à l'appropriation et à la mobilisation collective.

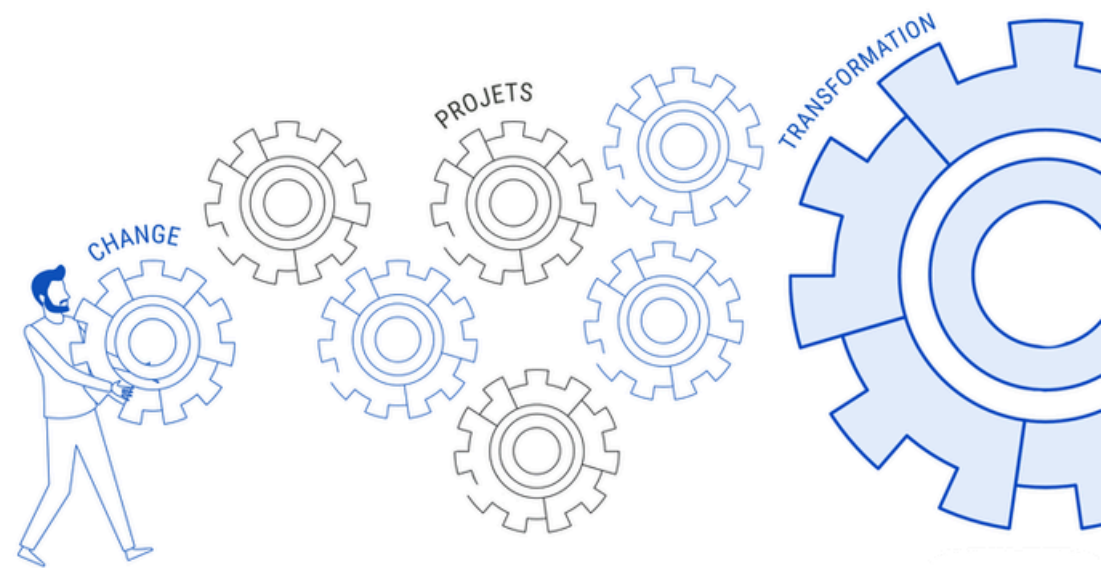
redonner de l'espace et de la marge de manoeuvre

Les projets ont fini par contraindre et standardiser

la conduite du changement au pilotage dans une recherche de maîtrise et de prévisibilité, au détriment de la compréhension des dynamiques réelles, de la temporalité vécue par les équipes et de la capacité à s'adapter en continu.

Nos pratiques de change sont ainsi restées coincées

dans le système qui les a façonnées. La marge de manoeuvre est faible, les experts change passent plus de temps à chercher l'engagement de la haute direction ou à convaincre de la valeur de leur pratique qu'à réellement contribuer à la mobilisation des collaborateurs. Et la conduite du changement, réduite à une activité essentiellement opérationnelle, finit par participer au problème qu'elle cherche à résoudre.



Et pendant ce temps, la spirale de l'urgence et de la performance continue, les technologies s'accélèrent, les projets se multiplient et les collaborateurs s'épuisent. Les organisations opèrent des transformations plus vite que la capacité des équipes à absorber, comprendre et donner sens à ces évolutions.

Ce constat invite à changer de perspective : il ne s'agit pas de faire plus de conduite du changement ou d'intensifier les pratiques existantes, mais de transformer le cadre dans lequel le changement est pensé.

C'est dans ce contexte qu'ENGAGE-O® s'inscrit, pour proposer d'élargir le regard, en réintroduisant pleinement la dynamique organisationnelle et le pouvoir d'agir au cœur des transformations.

ENGAGE-O[®]

l'ap
pro
che

MORFAUX
communication

ENGAGE-O | Marque enregistrée et modèle déposé à l'INPI | Tous droits réservés

le changement commence dans les interactions

ENGAGE-O® est une approche centrée sur la dynamique collective et l'autonomie des équipes.

Elle aborde le changement comme un système complexe, nourri par les interactions et ancré dans le travail réel. Elle s'inscrit dans une logique de développement des compétences et de responsabilisation des équipes.

C'est aussi une démarche engagée qui questionne les choix de changements pour son organisation, positionnant le changement comme une véritable stratégie d'entreprise et une culture à développer.

Conçue spécialement pour les équipes projet & transformation, ENGAGE-O® a pour vocation de donner les clés de l'accompagnement au changement pour augmenter son taux de réussite.

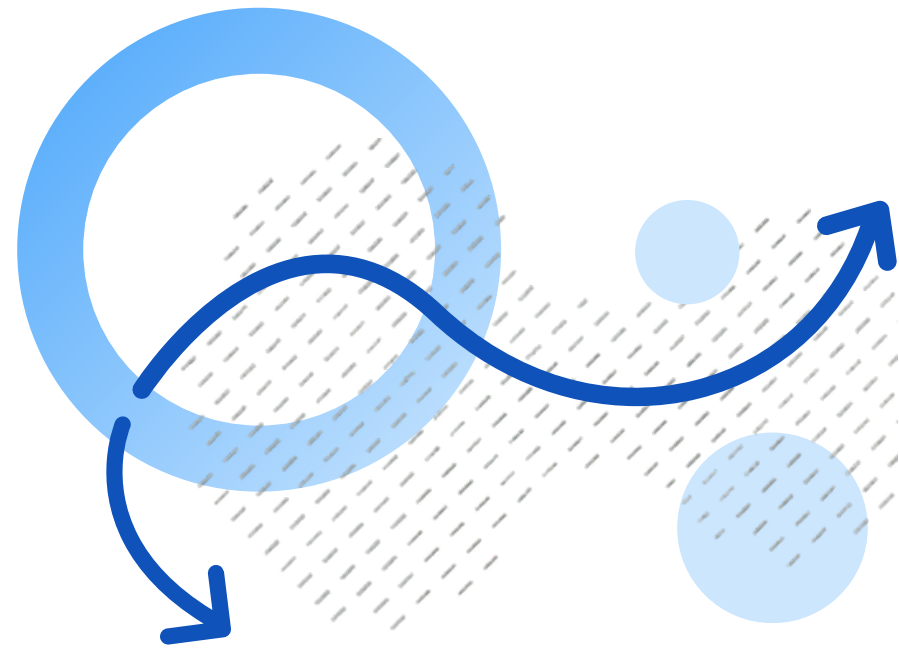


le changement comme un mouvement

Un changement ressemble bien plus à une vague qu'à un processus et une vague ne se pilote pas : elle se navigue. On ne peut pas contrôler le changement mais on peut apprendre à lire ce qui se passe, à s'ajuster, à garder l'équilibre.

Naviguer le changement, c'est accepter une exploration collective. On ne sait jamais tout au départ. On découvre petit à petit, on comprend, on s'aligne, on s'adapte et on fait des choix à mesure que le projet avance. Dans ce mouvement, des principes clairs et partagés sont souvent de meilleurs repères que des plans détaillés, sans cesse à ajuster.

Accompagner le changement, c'est soutenir une dynamique : porter attention aux relations, aux échanges et à la capacité des équipes à ajuster leur manière de travailler ensemble. Le changement devient alors un mouvement que l'on apprend à naviguer collectivement.



Il ne s'agit pas tant de conduire le changement que de **créer les conditions de l'engagement et de la motivation** pour mettre en mouvement l'organisation.

Sortir d'une logique uniquement projet

Le changement est traité la plupart du temps comme un projet à part entière : un périmètre défini, un calendrier, des livrables et une équipe dédiée.

Si cette approche permet de structurer, elle montre ses limites dès lors qu'il s'agit de transformer durablement les pratiques.

Le prisme du changement arrive souvent trop tard dans les projets, lorsque les décisions sont déjà prises. Il vient alors s'ajouter, sans pouvoir réellement influencer la manière dont la transformation se construit.

Pourtant, la construction du changement est aussi importante que le changement lui-même.

Une approche systémique et organique

ENGAGE-O[®] ne considère pas le changement comme un objet de projet, mais comme une dynamique continue au sein de l'organisation.

L'enjeu n'est pas d'ajouter une couche "change" aux projets existants, mais de créer les conditions du changement.

C'est une approche à la fois systémique, car elle prend en compte les interactions et les dynamiques globales ; et organique, puisqu'elle s'inscrit dans le temps, à travers l'apprentissage et l'adaptation continue.

On passe ainsi d'une logique de gestion par projet à une capacité continue de transformation intégrée au fonctionnement de l'organisation.

ENGAGE-O[®]

le modèle

ENGAGE-O[®] permet d'aborder le changement dans toute sa complexité et de le rendre accessible et actionnable par les équipes. Il repose sur 3 idées clés :

- La nécessité d'une vision globale porteuse de sens
- La construction collective comme prémisses de la mobilisation
- La communication en continu en toile de fond

CONSTRUCTION
COLLECTIVE
Favoriser la mobilisation,
l'engagement et l'apprentissage



ENGAGE-O[®] n'est ni une recette ni un processus, mais un cercle vertueux basé sur des principes simples permettant de comprendre comment la dynamique organisationnelle peut se mettre en mouvement. Il donne la possibilité d'agir, d'expérimenter, de se mesurer et de s'ajuster en continu.

DÉVELOPPER SON LEADERSHIP

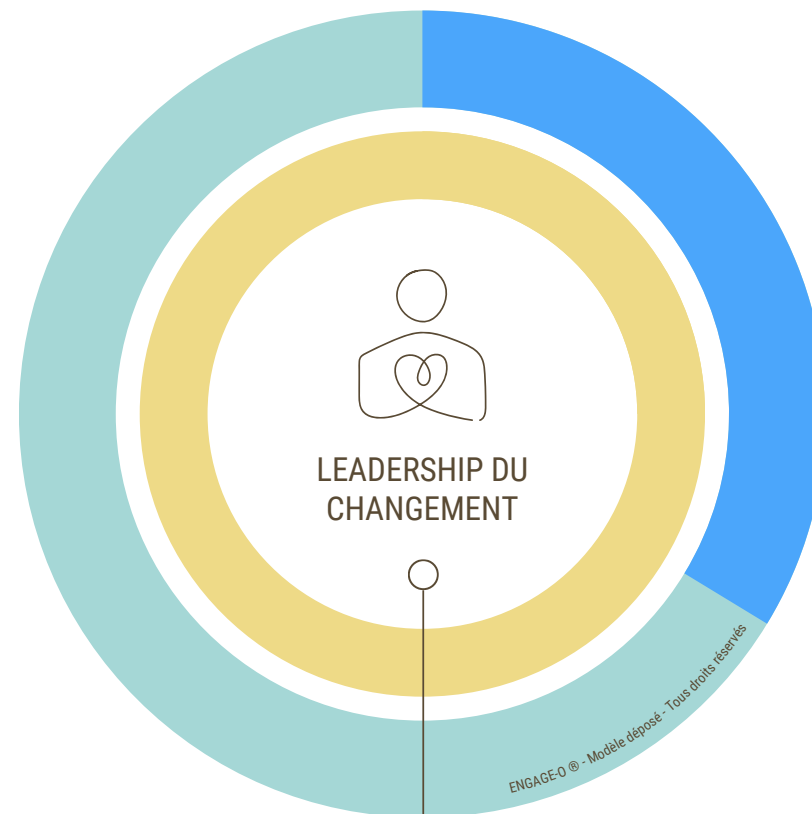
VISION
GLOBALE
Préparer les équipes et donner
du sens au changement



Avec ENGAGE-O ®, la conduite du changement devient une dynamique partagée, portée par chacun au sein de l'organisation.

Le modèle permet de bâtir ses stratégies, mais aussi de développer son leadership du changement en 3 axes de travail : la pensée systémique, l'habileté de communication et la capacité de coopération.

Sophie Morfaux
Créatrice de ENGAGE-O ®



Capacité de coopération

Habilité de communication

Pensée systémique

Une responsabilité partagée

Accompagner le changement, c'est avant tout bâtir la confiance. Et ce ne sont pas les activités de conduite du changement qui la créent, mais la manière dont les leaders et les équipes projet travaillent et considèrent les personnes impactées. Ce qui compte le plus, c'est la posture adoptée et la qualité de l'écoute. **La confiance émerge avant tout du leadership exercé dans le changement.**

Nous avons tous un rôle à jouer, et chacun de nos gestes influence le niveau de confiance accordé au changement. Développer cette posture de leader du changement est une responsabilité partagée : elle permet de soutenir celles et ceux qui doivent changer, et de leur donner les conditions nécessaires pour avancer.

Ainsi, l'accompagnement au changement ne se délègue pas, il se partage et se développe au quotidien.

Une démarche accessible

ENGAGE-O ® propose une approche accessible et structurée pour vous donner les clés de votre stratégie et développer votre autonomie.

Motiver et engager les collaborateurs dans le changement repose souvent sur du bon sens et des actions concrètes.

- Si l'on ne comprend pas pourquoi il faut changer, on ne change pas.
- Si l'on subit une transformation, on y résiste.
- Et lorsque l'on est concerné, on attend d'être écouté, informé et impliqué.

À partir de ces fondamentaux, quelques principes simples peuvent guider l'action : donner du sens et de l'espace, impliquer et consulter, informer et dialoguer en continu.

ENGAGE-O ® repose sur ces principes pour moins de saturation, moins d'urgence, et plus de sens.

ENGAGE-O[®]

L'activation

MORFAUX
communication

ENGAGE-O® | Marque enregistrée et modèle déposé à l'INPI | Tous droits réservés

mise en pratique

ENGAGE-O ® s'incarne dans des dispositifs qui transforment à la fois les pratiques et les postures des équipes impliquées dans les projets de transformation.



Développer l'autonomie des équipes projet

Objectif

Rendre les équipes responsables et capables d'ajuster leur propre dynamique d'accompagnement au changement.

Applications

- Sprints d'ateliers de travail basés sur les outils ENGAGE-O ®
- Formation des équipes projet et des responsables

Impacts observés :

- Appropriation rapide des enjeux
- Capacité accrue à décider et à agir sans dépendance externe
- Réduction des blocages liés à l'attente d'arbitrage

ENGAGE-O ® permet de faire émerger une stratégie de changement directement par les équipes terrain tout en renforçant leur capacité à la porter.

Renforcer la capacité d'influence des managers

Objectif

Développer une capacité d'influence ancrée dans la durée.

Applications

- Ateliers de travail
- Parcours de formation
- Coaching de groupe

Impacts observés

- Renforcement de la posture de leader des managers
- Confiance accrue dans leur capacité à accompagner les transformations
- Pratiques managériales plus engageantes, moins descendantes
- Équipes davantage mobilisées

ENGAGE-O ® soutient le développement de la posture de leader du changement des managers.

Repositionner les équipes change dans l'organisation

Objectif

Passer d'un rôle de support à celui d'acteur stratégique du mouvement organisationnel.

Applications :

- Ateliers-conférences
- Formation et mise à disposition des outils ENGAGE-O ®

Impacts observés :

- Prise de conscience des biais et limites des approches classiques
- Clarification du rôle et de la valeur des équipes change
- Interventions plus systémiques et mieux intégrées aux dynamiques de l'organisation

ENGAGE-O ® ouvre un espace de recul sur les pratiques actuelles de change, souvent limitées par des logiques trop techniques ou descendantes.

les leviers

ENGAGE-O®

FORMATION

Développer son savoir-faire

Le programme de formation vise à développer la compétence d'accompagnement au changement en interne. Il s'attaque aux enjeux auxquels nous faisons face tous les jours : multitude de changements, surcharge d'information, vision floue, résistance, échéancier serré, arrimage difficile, dissonances internes, etc. Il est conçu pour soutenir la prise de recul et la mise en action.

Il est proposé autour de 3 modules clés :

- Développer une vision globale
- Bâtir des changements collectifs
- Communiquer en continu

ACCOMPAGNEMENT

Réussir ses projets de transformation

Les comportements et les manières d'agir ne dépendent pas uniquement des individus, mais aussi des structures et des dynamiques internes qui les orientent. L'accompagnement s'opère autour de cette mise en mouvement pour stimuler l'action collective et donner de la cohérence à vos projets et à votre transformation.

Exemples d'accompagnement :

- Concevoir sa mécanique de projet
- Faire grandir son équipe de conduite du changement
- Accompagner ou débloquer sa transformation

FACILITATION

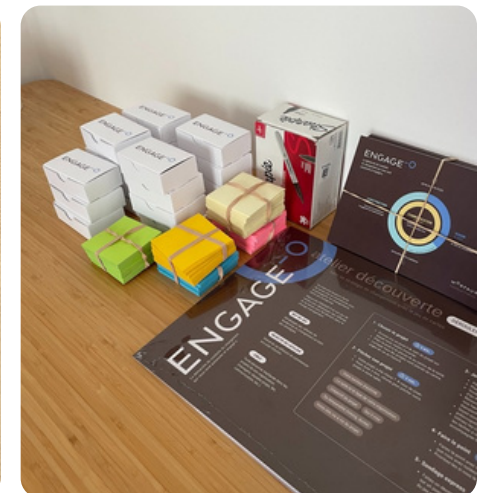
Développer la coopération en atelier

Développés sur mesure, les ateliers ENGAGE-O® ont pour objectif de développer les interactions entre les différents acteurs et de favoriser la coopération tout au long du projet :

- Analyse du changement avec l'écosystème
- Élaboration collective de la stratégie du changement
- Design du système de communication du projet

Bâtir sa stratégie avec les cartes de transformation ENGAGE-O®

Inscrit dans un objectif de développement de compétences, cet atelier a pour but de travailler son plan grâce à l'intelligence collective et repartir avec une compréhension commune des enjeux et des actions à poser pour réussir sa transformation. Il propose une réflexion en petits groupes et permet de générer des conversations clés favorisant la mise en action et l'engagement.



Témoignages

Ce que disent les participants
+ de 250 personnes formées



Olivier Kambri
Ingénieur chargé de projet

Je trouve que cette formation devrait faire partie de la trousse d'outils de déploiement de la stratégie de changement des organisations car son contenu terrain et pratique permet d'apporter beaucoup de réponses aux préoccupations que pourraient avoir des personnes qui subissent un changement dans leur organisation.



Joel Bergeron
Conseiller stratégique transformation

La formation proposée par Sophie est très bien structurée, pertinente et concrète. Elle a tout à fait répondu à nos besoins et cela va nous aider grandement dans la mise en place des premières étapes de notre projet de changement en interne.



Jean-François Robillard
Conseiller en acquisition de talents

Excellente formation qui permet d'outiller et de responsabiliser les gestionnaires et dirigeants dans la conduite de changements organisationnels.



Mathieu Vernet
Vice-Président Stratégie
et Excellence Opérationnelle

Une nouvelle approche de la gestion du changement plus en phase avec les nouveaux enjeux organisationnels et sociétaux. Une formation qui replace le leadership comme moteur du changement déduit de l'intelligence collective.



Martine Reid-Brochu
Conseillère en gestion des
pratiques intégrées

Il y a beaucoup de réflexion et d'expérience dans le contenu de la formation que nous avons suivie en équipe. Cette formation nivelle nos compétences d'équipe en gestion du changement et jette des bases d'innovation dans nos façons de faire.



Marie-Ève Vachon-Savary
Conseillère en pédagogie universitaire

Merci Sophie pour cette formation inspirante et riche, le tout offert avec énormément de bienveillance ET de rigueur !



Geneviève Corbin
Conseillère en développement
organisationnel

Un grand merci Sophie pour la richesse de nos échanges et les apprentissages que j'ai faits lors de ta formation. J'ai été vraiment stimulée, tu es concrète et la boîte à outils que tu as développée me servira tout au long de ma carrière ! J'ai été chanceuse de faire partie de cette cohorte. Je recommande fortement ta formation à quiconque qui souhaite faire évoluer sa pratique en gestion du changement !



Jean-Philippe Beauregard
Sociologue

J'ai beaucoup aimé suivre la formation. Sophie est très habile pour transmettre son savoir et puiser dans ses expériences pour le rendre concret. En alternant les ateliers de contenu et de codéveloppement, la formation favorise aussi des échanges constructifs avec les autres personnes.

ENGAGE-O[®]

aller
plus
loin

MORFAUX
communication

ENGAGE-O® | Marque enregistrée et modèle déposé à l'INPI | Tous droits réservés

Financer votre projet

Certifiée Qualiopi, les formations et ateliers peuvent bénéficier d'une prise en charge par votre OPCO. Votre service RH ou votre OPCO pourra vous préciser les modalités de financement.

Cette possibilité facilite l'accès à la formation et permet d'inscrire le développement des compétences dans une démarche structurée et reconnue.



Omnicité

Omnicité Formation et Compétences est un organisme certifié Qualiopi : « la certification a été obtenue pour les catégories suivantes : Action de formation, Bilan de compétences »



contact



SOPHIE MORFAUX

Experte change et transformation | France / Québec

Créatrice de ENGAGE-O ®

bonjour@sophiemorfaux.com

<https://www.morfaux-communication.com/>

RÉSERVER UN APPEL DÉCOUVERTE

MORFAUX
communication

ENGAGE-O ® | Marque enregistrée et modèle déposé à l'INPI | Tous droits réservés