

INGRID WALRY

**FAÇONNER
L'ORGANISATION
ET LE CHANGEMENT
'INTELLIGENTS'**

**Relier les domaines organisationnels
et l'intelligence artificielle en
une partition harmonieuse**

ÉDITIONS PARTIZAAN

COLOPHON

COCURA ©2025

Auteur: Ingrid Walry

Rédactrice en chef: Amelie De Schepper

Conception: Amelie De Schepper

Traduction: Amelie De Schepper

Impression: Éditions Partizaan

ISBN 978-94-9345-329-6

NUR 808 – 771

Version: première édition avril 2022, deuxième édition février 2024, troisième édition août 2025, quatrième édition octobre 2025, cinquième édition novembre 2025

Organiser et changer intelligemment commence par des choix conscients, jusque dans le **papier certifié FSC** que vous tenez entre les mains. (<https://be.fsc.org/be-nl/fsc-keurmerk>)

INGRID WALRY

**FAÇONNER
L'ORGANISATION
ET LE CHANGEMENT
'INTELLIGENTS'**

**Relier les domaines organisationnels
et l'intelligence artificielle en
une partition harmonieuse**

ÉDITIONS PARTIZAAN

TABLE DES MATIÈRES

LIVRE 4

Relier les domaines organisationnels et l'intelligence artificielle en une partition harmonieuse

INTRODUCTION	10
Inspiration des fondateurs et des innovateurs	12
Entre partition et pratique : la carte sonore de KIM ² = les domaines organisationnels SCOPAFIJTH	15
Ancrage scientifique: la double base de KIM ²	19
Ancrage dans un changement comportemental durable: le rythme de KIM ² et la résonance des domaines organisationnels SCOPAFIJTH	20
SCOPAFIJTH comme résonateur comportemental : là où le comportement prend son élan	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Cinq exemples pratiques en partition et sonorité	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
L'avenir de KIM ² nécessite sagesse, approfondissement et ancrage	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
SCOPAFIJTH comme carte sonore pour une transition portée	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
SCOPAFIJTH expliqué: la partition scientifique de l'art organisationnel moderne	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

CHAPITRE 1: DU MÉTRONOME À LA SYMPHONIE: SCOPAFIJTH COMME PARTITION POUR UN ENGAGEMENT DURABLE FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

- 1.1 Comment les dix domaines organisationnels SCOPAFIJTH font résonner l'engagement** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 1.2 De L'écho de la signification: comment SCOPAFIJTH fait résonner l'engagement** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 1.3 Comment SCOPAFIJTH renforce l'engagement des employés grâce aux métriques** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 1.4 Comment SCOPAFIJTH transforme la partition théorique en pratique et fait résonner l'engagement** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 1.5 Comment les KPI passent du métronome à la partition qui fait résonner l'engagement** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

CHAPITRE 2: SCOPAFIJTH – LEADERSHIP AU RYTHME DU CHANGEMENT FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

- 2.1 Sécurité: Harmonie entre sécurité, comportement et technologie** Fout!
Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 2.2 Communication: Apporter du rythme au dialogue et au sens** Fout!
Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 2.3 Organisation & Processus: Une structure qui évolue avec la dynamique**
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 2.4 Personnel: Donner voix au savoir-faire et à la confiance** Fout! Bladwijzer
niet gedefinieerd.
- 2.5 Administration: Lorsque l'ordre résonne comme harmonie** Fout!
Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 2.6 Finances: la rythmique des ressources, des choix et des priorités** Fout!
Bladwijzer niet gedefinieerd.

2.7 Information: Résonance d'insights, de données et de sens Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

2.8 Juridisch: La légalité comme espace de justesse Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

2.9 Technologie: Champ de tension entre innovation, expérience utilisateur et éthique Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

2.10 Infrastructure (Huisvesting): un espace qui renforce le rythme et les rencontres Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

CHAPITRE 3: DES NOTES ISOLÉES À UN ORCHESTRE PUISSANT : SCOPAFIJTH COMME ORCHESTRATEUR DES DOMAINES ORGANISATIONNELS FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

3.1 SCOPAFIJTH comme le rythme d'un changement porté Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

3.2 La partition de la science: SCOPAFIJTH comme fondement académique Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

3.3 L'exécution de la symphonie: SCOPAFIJTH en pratique Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

3.4 L'écho de la confiance: SCOPAFIJTH comme note finale Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

3.5 Du métronome à la symphonie : l'IA générative redessine SCOPAFIJTH Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

3.6 La Belgique en tant que chef d'orchestre: la symphonie de l'IA générative Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

CHAPITRE 4: LE SON COMME COMPAS DU CHANGEMENT FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

4.1 Comment SCOPAFIJTH et KIM² mobilisent les organisations Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

4.2 La prélude du changement Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

- 4.3 SCOPAFIJTH et KIM² partition et performance dans la gestion des processus** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.4 Application selon le type d'organisation (fragments pratiques & dynamiques de processus)** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.5 Entre partition et performance : pourquoi KIM² et SCOPAFIJTH résonnent ensemble** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.6 Deux cadres de pensée complémentaires** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.7 Cartes sonores SCOPAFIJTH — Rendre le changement tangible** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.8 Entre tête, cœur et contexte organisationnel** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.9 Accorder les hémisphères cérébraux, les processus et les partitions en combinaison avec KIM² et SCOPAFIJTH** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.10 Le tableau SPOT: le modèle de partition pour la gestion des processus dans la couleur sonore KIM²** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.11 Le tableau FITS: l'analyse du potentiel organisationnel par la symphonie** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.12 Organiser à l'écoute : l'évaluation comme exercice d'accordage** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.13 Harmoniser ne veut pas dire mesurer: grandir au rythme du changement – BASIS comme boussole d'alignement** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.14 SCOPAFIJTH comme feuille de route rythmique pour la réflexion systémique et le changement comportemental** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.15 Une méthodologie comme une symphonie bien accordée** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

CHAPITRE 5: RÉTROSPECTIVE
GEDEFINIEERD.

FOUT! BLADWIJZER NIET

**CHAPITRE 6: LES MAÎTRES RUDOLF WERTHEN, PAUL LAGASSE,
KAREL VAN DE MEERSSCHE ET JURGEN DE LANDSHEER PRENNENT
LA PAROLE** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

- 6.1 Rudolf Werthen, PDG et directeur créatif d'ARTLAB, Assessment Research Technology** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 6.2 Em. Prof. Dr. Ir. Paul Lagasse** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 6.3 Karel Van de Meerssche, président des Affaires Entrepreneuriales, ORB Gand** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 6.4 Jurgen De Landsheer, Commissaire en chef / Chef de corps de la zone de police Zuid** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

CHAPITRE 7: LIGNE D'ASSISTANCE TÉLÉFONIQUE KIM² – VOTRE ASSISTANT « AVISÉ » DANS LA TRANSFORMATION FOUT!
BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

CHAPITRE 8: ANNEXE FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

- 8.1 Le récit de *SEBECO* Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 8.2 Que fait *SEBECO*? Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 8.3 Pourquoi cette approche? Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 8.4 L' art de la relation client: perspectives et inspirations proposées par *SEBECO* Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 8.5 Le profil d'Ingrid Walry Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

CHAPITRE 9: COMPOSER AVEC LA FORCE DE PENSÉE : COMMENT LE KIM² S'APPROFONDIT SUR LE PLAN ACADÉMIQUE FOUT!
BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

CHAPITRE 10: REMERCIEMENTS ET PROPOS DE CLÔTURE FOUT!
BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET TABLEAUX FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

CONDITIONS D'UTILISATION DE CREATIVE COMMONS FOUT!
BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

INTRODUCTION

"Le changement n'est pas la réorganisation des éléments, mais la création des liens."— Ingrid Walry

Au XXI^e siècle, aucune organisation n'est à l'abri du changement. La technologie s'accélère, les attentes évoluent et la complexité de la collaboration s'intensifie. Mais derrière chaque processus de transformation se cache la même question fondamentale: **comment relier les nombreux domaines organisationnels de manière à ce que le changement ne soit pas seulement mis en œuvre, mais aussi véritablement adopté?**

Ce livre apporte une réponse à cette question. Il propose une boussole fondée sur des preuves, où la science et la pratique se rencontrent. En tant qu'auteure, moi, Ingrid Walry, j'ai développé mes modèles **KIM²** et **SCOPAFITH** à partir de dizaines d'années d'expérience dans la communication stratégique et tactique, la gestion du changement, le coaching et le leadership dans des environnements complexes. La collaboration sur scène avec Valarie Zeithaml, Arvind Parasuraman, Leonard Berry, Warren Bennis et David Ulrich n'est pas un hasard, mais une alliance de fond:

Warren Bennis nous a appris que le leadership commence par l'authenticité : « Les leaders sont ceux qui comprennent le contexte, pas seulement la stratégie. » Son œuvre constitue un fil conducteur pour ancrer les processus de changement dans l'humanité et la vision.

Valarie Zeithaml, Arvind Parasuraman et **Leonard Berry**, fondateurs du modèle SERVQUAL, apportent une perspective essentielle sur la qualité du service. Ils montrent comment la cohérence et la fiabilité dans la prestation de services constituent la base de la confiance — à la fois interne et externe.

David Ulrich a transformé les ressources humaines d'un rôle administratif en un véritable partenariat stratégique. Ses idées démontrent comment le capital humain peut devenir un moteur actif du changement, et non un simple facteur réactif.

Leonard Berry, pionnier de « l'excellence de service », nous rappelle que les organisations ne sont fortes qu'à la mesure de la loyauté qu'elles savent inspirer par la confiance, l'empathie et la qualité.

Avec ces penseurs, je réunis la puissance du leadership, de la qualité de service, des ressources humaines, de l'orientation client et de la pensée systémique dans un cadre cohérent.

Pourquoi nous partageons la même scène

Cette collaboration dépasse le symbole. Elle illustre que le **changement ne peut être durable que lorsque les disciplines se renforcent mutuellement**. Un leadership sans qualité de service perd sa pertinence. Des ressources humaines sans stratégie perdent leur cap. Une technologie sans éthique perd la confiance.

La scène que nous partageons n'est donc pas un ensemble de solistes, mais un orchestre où chaque voix contribue à une même composition: **celle d'un changement durable, partagé et résilient**.

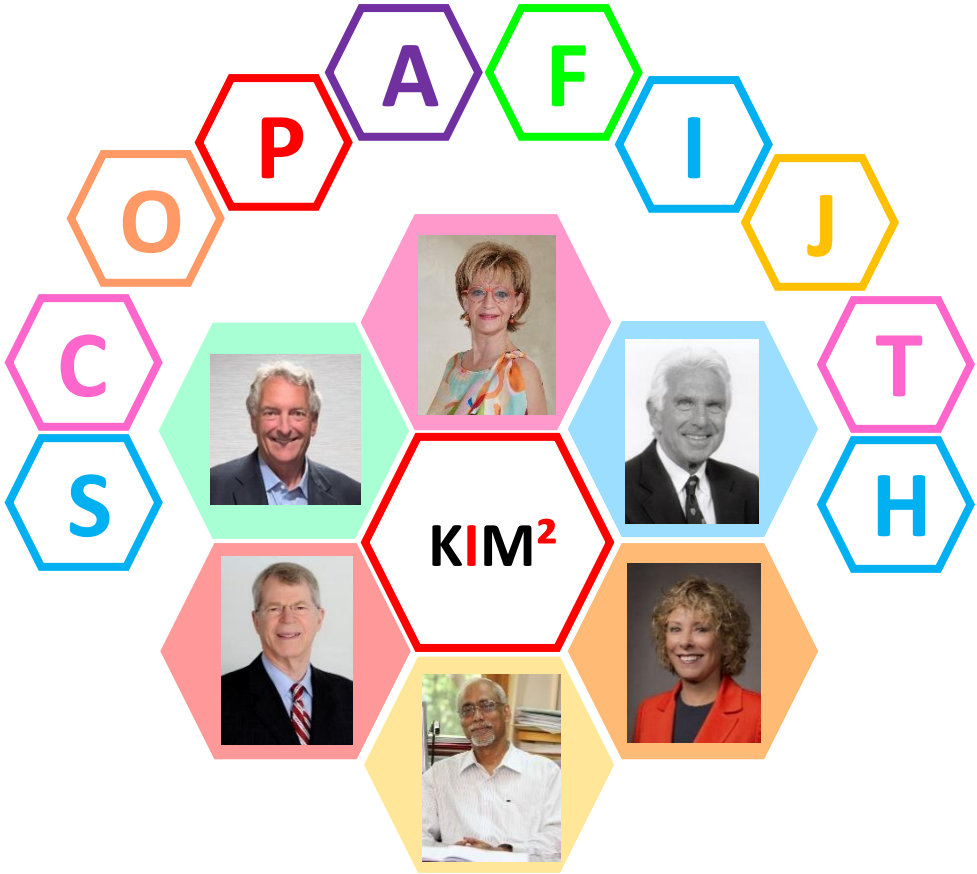


Figure 1: Les fondements de la transformation

Inspiration des fondateurs et des innovateurs

Dans un monde où le changement est la seule constante, le succès durable exige bien plus qu'une simple stratégie ou une structure. Il requiert de la connexion : entre la vision et l'exécution, entre le client et l'organisation, entre la technologie et l'humain. Il appelle des leaders qui ne se contentent pas de diriger, mais qui inspirent. Les réflexions de penseurs et d'acteurs internationaux de renom constituent le fondement sur lequel SCOPAFIJTH et KIM² ont été construits. Ils allient la rigueur scientifique à l'applicabilité pratique et démontrent que la véritable transformation naît à l'intersection des personnes, des processus et des valeurs.

Ingrid Walry

"Le véritable changement naît lorsque nous relient la promesse faite au client à la force de nos collaborateurs. SCOPAFIJTH et KIM² rendent ce lien visible, mesurable et tangible, jour après jour."

Warren Bennis

"Leadership is the capacity to translate vision into reality."

Valarie Zeithaml

"Service quality is judged by the gap between what customers expect and what they perceive they get."

Arvind Parasuraman

"Understanding customer expectations is the first step to delivering superior service."

Leonard Berry

"True service quality creates customers who become advocates, not just repeat buyers."

David Ulrich

"HR's role is not just to support the business, but to drive it."

Pourquoi ces six voix se rejoignent-elles ?

- **Ingrid Walry** apporte, en tant qu'architecte de **SCOPAFIJTH** et **KIM²**, une pensée organisationnelle holistique transformée en modèle mesurable et applicable.
- **Warren Bennis** inspire avec l'idée que le leadership consiste à traduire la vision en réalité, exactement ce que facilite **KIM²**.
- **Valarie Zeithaml**, **Arvind Parasuraman** et **Leonard Berry** posent, grâce au modèle **SERVQUAL**, la base scientifique de la perception client et de la qualité de service, un composant central de l'interaction externe dans **KIM²**.
- **David Ulrich** a transformé les RH en partenaire stratégique, ancrant solidement dans le modèle la perspective interne du client et du talent.

Ensemble, ils forment la partition musicale sur laquelle la connexion des domaines organisationnels avec l'IA devient une transformation durable et partagée.

Entre partition et pratique : la carte sonore de KIM² = les domaines organisationnels SCOPAFIJTH

Un guide fondé sur des preuves pour une transformation organisationnelle « intelligente »

Pourquoi ce livre peut transformer fondamentalement votre organisation

À une époque où les organisations réduisent souvent le changement à l'accélération et au contrôle, une perspective approfondie souligne que la transformation durable naît justement de l'alignement, de l'empathie et de la connexion. Ce livre, « Relier les domaines organisationnels avec l'IA en une partition harmonieuse », propose un cadre innovant et sensoriel pour ne plus diriger le changement sous pression, mais le guider avec rythme et résonance.

Comme l'a déjà soutenu Warren Bennis, professeur à l'Université de Californie du Sud, en 1985 dans son ouvrage influent *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, une organisation n'est pas une machine, mais un organisme vivant. Il plaidait pour un style de leadership centré sur la vision, la confiance et la collaboration, comparant les organisations à un orchestre symphonique et jazz à la fois, où les leaders doivent maîtriser à la fois la structure et l'improvisation. Cette image constitue le cœur du livre de Walry : la partition des domaines organisationnels SCOPAFIJTH devient la partition sur laquelle les leaders apprennent à ressentir et diriger l'harmonie au sein de leur organisation.

Les organisations qui souhaitent se transformer aujourd'hui se heurtent souvent à la résistance, la fragmentation et le bruit. Pourtant, le changement n'est pas un flux à sens unique du sommet vers le terrain. Au contraire, la transformation durable émerge de l'accord entre structure et sens, entre système et comportement.

Ingrid Walry traduit cette réalité à travers une puissante métaphore en deux volets:

- **KIM²** constitue la **partition**: un cadre systémique et comportemental pour l'interaction client, interne et externe. Ce modèle définit ce qu'est l'interaction client, comment elle fonctionne au niveau systémique et comportemental, et où les interactions peuvent entrer en conflit ou se renforcer. Il cartographie les rôles, les attentes, la qualité des interactions et la capacité d'apprentissage. **KIM²** se concentre sur la qualité des interactions: la résonance émerge lorsque les interactions clients internes et externes sont significatives et alignées.
- Les domaines organisationnels **SCOPAFIJTH** — **Security, Communication, Organisation, Personnel, Administration, Finance, Information, Juridique, Technologie, infrastructure (Huisvesting)** — traduisent cette résonance en champs sonores par domaine organisationnel: par exemple, lorsque la communication, le personnel et l'information se renforcent mutuellement plutôt que de se heurter. **SCOPAFIJTH** est la carte sonore : un scan sensoriel de l'organisation à travers dix domaines stratégiques, qui rend perceptible où la résonance s'oppose ou circule. Cette structure en grille relie les dix domaines d'une organisation (**Security, Communication, Organisation, Personnel, Administration, Finance, Informatie, Juridique, Technologie et infrastructure (Huisvesting)**) à un cadre perceptif auditif-sensoriel, révélant où se trouvent les frictions, où règne la dissonance et où l'harmonie s'épanouit.

Ensemble, **KIM²** et **SCOPAFIJTH** forment le pont entre analyse et action, entre réflexion et pratique. Ingrid Walry présente ces domaines non pas comme des silos isolés, mais comme des champs sonores systématiquement connectés dans un écosystème vivant. Chaque domaine influence les autres — comme les instruments d'un orchestre.

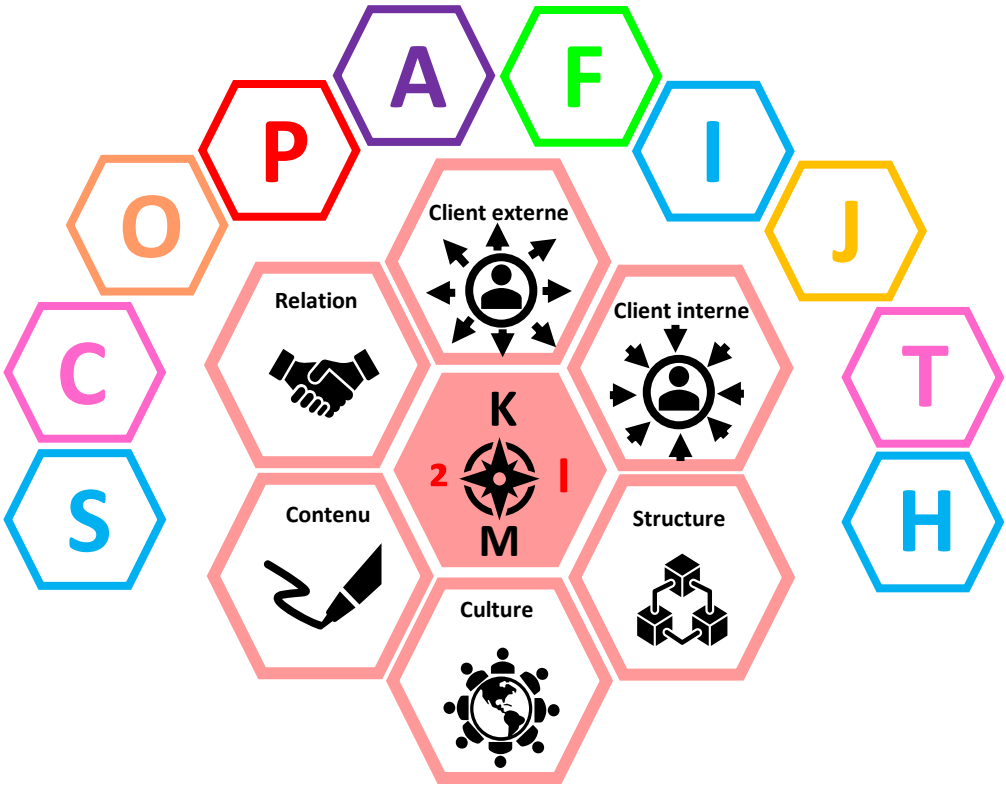


Figure 2: KIM² et SCOPAFIJTH: de la théorie à la pratique

Ancrage scientifique: la double base de KIM²

Le modèle **KIM²** repose sur un solide fondement académique. Il combine l'orientation client externe avec l'alignement interne — deux piliers qui rendent possible une transformation durable. Cette base s'inspire de trois pionniers de la qualité de service et d'une autorité mondiale en gestion stratégique des ressources humaines.

Valarie Zeithaml (University of North Carolina at Chapel Hill), **Arvind Parasuraman** (University of Miami) et **Leonard L. Berry** (Texas A&M University) ont conjointement développé le célèbre modèle SERVQUAL (1988). Ils ont montré que l'écart entre les attentes du client et la qualité perçue est déterminant pour la confiance et la loyauté. Grâce à leurs cinq dimensions universelles — Tangibles, Fiabilité (Reliability), Réactivité (Responsiveness), Assurance (Assurance) et Empathie (Empathy) — ils ont rendu l'expérience client mesurable et améliorable. Dans **KIM²**, cela constitue le fondement psychologique de l'interaction client externe, particulièrement perceptible dans les domaines **SCOPAFIJTH Communication, Personnel** et **Information**.

David Ulrich (University of Michigan) a révolutionné la gestion des RH avec son ouvrage *Human Resource Champions* (1997). Il a transformé les RH d'un rôle administratif en partenaire stratégique et développé le modèle des quatre rôles, utilisé mondialement. Son travail met l'accent sur l'orientation client interne, le développement des talents et l'alignement entre les personnes, la stratégie et la culture. Dans **KIM²**, cela constitue la base de l'interaction client interne et renforce les domaines **SCOPAFIJTH Personnel, Organisation, Finance et Administration**.

Ensemble, ces insights forment le double ancrage scientifique de **KIM²**: SERVQUAL rend la qualité externe tangible, tandis qu'Ulrich renforce la cohésion interne. Il en résulte un modèle à la fois fondé sur des preuves et pratiquement applicable, qui aide les organisations à connecter, aligner et transformer.

De l'extérieur vers l'intérieur et retour

Alors que SERVQUAL introduit le monde extérieur à travers la perception et l'expérience client, le cadre stratégique HR de Ulrich veille à ce que le monde interne de l'organisation soit prêt à répondre à ces attentes. Ensemble, ils montrent que la transformation durable ne se produit que lorsque la promesse externe et la capacité interne sont équilibrées.

Ancrage dans un changement comportemental durable: le rythme de KIM² et la résonance des domaines organisationnels SCOPAFIJTH

Le changement comportemental durable exige plus que la bonne volonté ou des instructions. Comme dans une composition musicale bien orchestrée, l'harmonie n'émerge que lorsque rythme et son se rencontrent.

KIM² et les domaines organisationnels SCOPAFIJTH forment ensemble cette métaphore musicale:

- **KIM² est la partition:** le rythme structuré qui donne direction et timing au changement comportemental.
- **SCOPAFIJTH est la carte sonore :** elle permet d'entendre et de ressentir si les comportements et actions vibrent en harmonie avec les domaines et le contexte organisationnels.

KIM² apporte le rythme au changement, tandis que **SCOPAFIJTH** fait résonner comportements et actions avec la structure, la culture et le contexte.

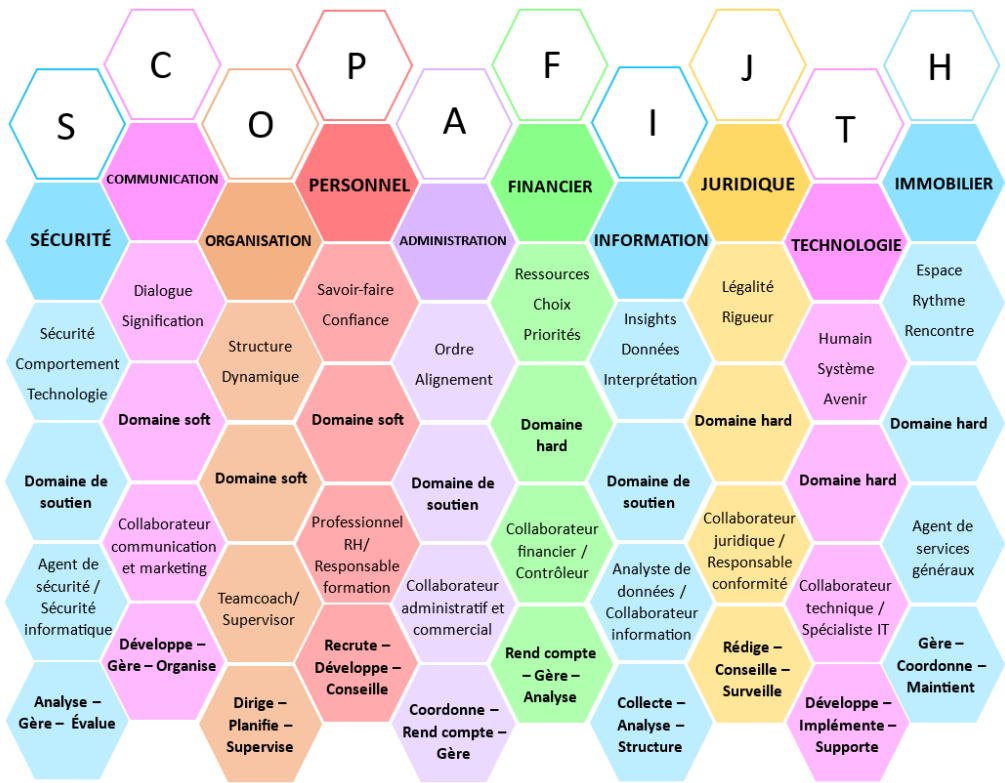


Figure 3: SCOPAFIJTH en action : du rôle au résultat