

INGRID WALRY

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

**Hackez votre vie et apprenez à travailler
en tant que multiperspectiviste corporate**

ÉDITIONS PARTIZAAN

COLOPHON

COCURA ©2020

Auteur: Ingrid Walry

Rédactrice en chef: Evelien Van den Dorpe, Amelie De Schepper

Conception: Liesbet Wauters, Amelie De Schepper

Traduction: Amelie De Schepper

Impression: Éditions Partizaan

ISBN 978-94-9345-334-0

NUR 808 – 771

Version: première édition 2020, deuxième édition 2021, troisième édition 2022, quatrième édition 2023, cinquième édition 2024, sixième édition 2025, septième édition 2026

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'

**Hackez votre vie et apprenez à travailler
en tant que multiperspectiviste corporate**

ÉDITIONS PARTIZAAN

TABLE DES MATIÈRES

LIVRE 1 – Hackez votre vie et apprenez à travailler en tant que
multiperspectiviste corporate

INTRODUCTION	9
1. Comprenez et acceptez que vos clients externes et internes ² peuvent penser et agir différemment!	9
2. Le nouvel appel aux organisations	12
3. Mot de remerciement et hommage à la famille royale belge	17
4. Guide de lecture et structure du livre	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1. STRATÉGIE DE VALEUR CLIENT² OU STRATÉGIE KIM²	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.1. Culture organisationnelle	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.2. Schémas organisationnels	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.3. La BreakOut leader est un multiperspectiviste d'entreprise.	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.4. Gouvernance et mode d'organisation de la gestion des interactions clients ²	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.5. Gestion KIM ² via KUL ³ TI ³ FA ³ S	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.6. Le parcours KIM ² en six phases	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.7. KIM ² promeut la transformation phygital	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.8. L'humanité du dialogue intelligent KIM ²	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2. INNOVATION DU TRAVAIL EN INTERACTION AVEC L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.1. Les piliers du rendement organisationnel	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.2. Cadre stratégique pour l'alignement	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.3. L'interaction entre la formation des connaissances et l'environnement	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

2.4 Alignement Business-IT à 360 **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

2.5 L'importance de l'analyse métier **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

2.6 La signification des données objectives au niveau de SCOPAFIJTH
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

2.7. Impact de la boucle PDCA en interaction avec l'intégration des applications et des données sur le fonctionnement de KIM² **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

2.8. Travailler intelligemment via la plateforme KIM²**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3. LE LEADER BreakOut EST UN MULTIPERSPECTIVISTE CORPORATE **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.1. Le leadership par le changement «intelligent» **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.2. Leadership par la puissance de la disruption en tant qu'accélérateur d'innovation **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.3. Leadership via le focus narratif KIM² combiné à la quatrième révolution industrielle **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.4. Leadership via le changement de perspectives multiples, des actions basées sur des preuves et un écosystème BreakOut **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.5. Leadership via un climat de travail psychologiquement sûr avec une compréhension des courants visibles et sous-jacents**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.6. Leadership à travers des perspectives innovantes combinées à la mobilisation des parties prenantes **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.7 Leadership à travers un objectif commun, des principes et des modèles **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.8. Leadership via un cadre datocratique et un écosystème de terrain commun **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3.9. Leadership selon une double matérialité ESG **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4. MULTI-PERSPECTIVISME D'ENTREPRISE VIA LE PARCOURS DE L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.1 La quête d'une organisation et d'un changement « intelligents » **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.2 Les signes de l'époque **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.3 L'avenir du travail exige de nouvelles compétences **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.4 IA et transformation : de l'échec à la capacité d'apprentissage **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.5 Enseignant en action : une étude de cas pratique **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.6 IA, marché du travail et force d'apprentissage: ce que les leaders doivent comprendre aujourd'hui **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.7 De la fragmentation à la cohérence : force d'apprentissage, VAE et IA dans le paysage politique belge **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.8 De l'apprentissage tout au long de la vie à la force d'apprentissage **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.9 Pourquoi l'apprentissage est rentable pour le salarié et l'employeur **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.10 La force d'apprentissage dans un monde de transfert continu des compétences **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.11 Pénurie de talents comme défi d'apprentissage **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.12 Clusters de compétences : des compétences isolées à la force d'apprentissage à l'ère de l'IA **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4.13 La valeur décroissante des compétences statiques **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

5. BILAN **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

6. LES MAÎTRES RUDOLF WERTHEN ET PAUL LAGASSE PRENNENT LA PAROLE	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.1. Rudolf Werthen, CEO et Directeur Créatif d'ARTLAB – Assessment Research Technology	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2. Em. Prof. Dr. Ir. Paul Lagasse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7. LIGNES D'ASSISTANCE	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.1. Grafiekenlijst	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.2. Trefwoordenindex	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8. ANNEXE	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8.1. Le narratif de <i>SEBECO</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

INTRODUCTION

1. Comprenez et acceptez que vos clients externes et internes² peuvent penser et agir différemment!

Ce livre paraît après le livre « Envie d'un dialogue intelligent avec **KIM²** ? » et a, au fil des années, démontré qu'il contient une vision stable. Le nombre d'exemplaires diffusés en Belgique et aux Pays-Bas, les nouvelles éditions et tirages, ainsi que sa place dans le parcours « Travailler 3.0 », en sont la preuve quantitative. D'un point de vue qualitatif, la pensée **KIM²** a apporté au cours de la dernière décennie de nombreuses connaissances fondées sur des preuves à de nombreux intéressés.

Ainsi, l'interaction client² ou le travail orienté **KIM²** peut se définir comme suit : « Réorganiser de manière innovante les organisations de travail afin que, grâce à une organisation optimale et une collaboration et communication cohérentes avec vos clients externes et internes², le service physique avec support digital soit fourni rapidement et efficacement, tout en utilisant les ressources de manière responsable.»

Pour fournir le service physique avec support digital, le travail orienté **KIM²** requiert une approche : axée sur les données, digitale, émergente, basée sur des preuves, phygital, multiple, narrative et systémique, basée sur :

- six perspectives : (1) observer de manière participative, (2) construire, (3) aligner, (4) interpréter, (5) piloter et (6) collaborer
- en combinaison avec les expériences d'apprentissage, les meilleures pratiques, les chiffres et les statistiques.

Le premier livre de la série « Donner forme à une organisation et un changement intelligents » n'est en aucun cas le successeur de la publication précédente. Il est autonome, complémentaire et conçu comme un ouvrage de référence général sur le changement organisationnel intelligent. Le thème est globalement le même : la manière dont les organisations gèrent leurs processus d'interaction client² avec les clients externes et internes. Ce livre aborde et présente la pensée **KIM²** différemment et la combine avec les expériences et évolutions des dix dernières années dans le domaine de la gestion de l'interaction client².

Avec une nouvelle génération de managers, beaucoup de transformations numériques ont eu lieu dans la société et l'économie. D'une part, l'importance de l'expérience client externe et interne², d'une gestion des processus socialement responsable combinée au service physique et au support digital est un acquis. D'autre part, des notions telles que l'art et le design thinking, l'innovation systémique, la pensée liminale, la posture empathique zéro, le minimalisme digital, la gestion des risques, les parcours clients, le Lean Six Sigma, le coaching narratif, le travail systémique, la gestion des processus métier, la cybersécurité... se diffusent dans les organisations.

Dans l'ensemble, il est important que le travail orienté **KIM²** s'aligne davantage sur le leitmotiv des organisations de travail innovantes. Cette approche a grandi au cours de la dernière décennie, à travers des pratiques de conseil indépendantes, des missions d'apprentissage et de conseil dans des entreprises privées et publiques, ainsi que dans la compréhension et la vision du développement des organisations de travail innovantes. Le moment est venu de tout relier afin que les organisations évoluent de manière phytale dans le système, l'IT, l'ESG, la cybersécurité et la conformité GDPR. L'accélération digitale actuelle montre clairement que les principes de management du XXe siècle sont dépassés. Ce n'est pas un hasard si des principes tels que « le nouveau travail », « travailler dans un écosystème » et « le travail hybride » ont été introduits. C'est précisément dans ce type d'organisations qu'il est important de regarder les clients externes et internes ainsi que les processus externes et internes sous différents angles et de choisir les perspectives du **multiperspectivisme corporate**.

2. Le nouvel appel aux organisations

Le sous-titre « Hackez votre propre vie et apprenez à travailler en tant que multiperspectiviste corporate » fait référence à l'importance de la collaboration et de la cohabitation phygital, ainsi qu'au travail basé sur les preuves et narratif. L'idée sous-jacente se résume ainsi : « collaborer est nécessaire pour analyser les problématiques communes et pour s'efforcer de comprendre les enjeux et les points de vue des autres. » Dans ce contexte, le monde phygital exige un nouveau profil de leadership : un leader **BreakOut** qui rassemble, unit, analyse les perspectives multiples et partage une partie du pouvoir avec l'intérêt commun, en orientant l'action vers la coopération. Aujourd'hui, de nombreuses organisations publiques et entreprises sont confrontées aux mêmes enjeux organisationnels majeurs. Beaucoup pourraient apprendre les unes des autres, mais chacun agit encore isolément. Il est important de comprendre que le monde évolue si rapidement qu'il reste à peine de temps pour réinventer la roue soi-même. Il est donc utile de s'intéresser aux différences entre organisations et secteurs. Que fait une organisation particulièrement bien ? Et que peuvent en apprendre les autres ? Quelle approche fonctionne ? Quelles actions sont possibles ? Quel leader fait la différence ? Ces aspects se révèlent dès l'entrée dans l'entreprise, à la réception, au service client ou au centre de contact, mais aussi après quelques échanges avec les collaborateurs. Parfois, ils apparaissent dans le rapport annuel ou se remarquent dans les résultats des benchmarks. Dans certaines organisations, tout fonctionne parfaitement et les employés dégagent de la joie. Même lorsqu'un incident imprévu survient, les clients sont toujours servis de manière excellente. Dans d'autres organisations, un sentiment de malaise peut apparaître après un échange avec des collaborateurs ou des membres de la direction. Le regard est tourné vers l'intérieur et l'organisation reste enfermée dans son propre monde. Généralement, les parties prenantes considèrent initialement comme normal que les choses se déroulent ainsi: « c'est comme ça dans ce secteur » ou « c'est ainsi dans cette entreprise ». Heureusement, il arrive aussi qu'elles souhaitent réellement savoir

comment cela se passe ailleurs. Ce sont ces moments-là qui sont particulièrement enrichissants.

Déjà en 2012, dans le cadre du programme « Travailler 3.0 » (www.werkendriepuntnul.be), le besoin est apparu de trouver des réponses à ces questions. Il ne s'agissait pas d'un modèle à reproduire, mais surtout d'inspirer, de guider les choix, de montrer ce que font les autres et de chercher le bénéfice de la valeur ajoutée tangible et intangible. Cela s'est fait en étroite collaboration avec des chercheurs, des managers de développement et de stratégie, des consultants organisationnels et des coaches organisationnels. Depuis 2008, la recherche sur le travail orienté **KIM²** a été lancée. Au fil des années, plusieurs professionnels du secteur public et chercheurs ont été interviewés pour ce livre. Une recherche bibliographique a été menée, les idées des penseurs importants en management ont été inventoriées, des livres et articles ont été lus, les récits de Travailler 3.0 et 4.0 ont été analysés, et des échanges de réflexion ont eu lieu lors des nombreux entretiens explicatifs et interventions publiques. Ce livre propose des figures, schémas et outils clairs pour approfondir et comprendre les missions complexes liées au travail orienté **KIM²**. Ils varient des check-lists aux « lieux de référence » et offrent des supports et guides pratiques pour se lancer concrètement dans le travail orienté **KIM²**.

Des perspectives concrètes suivent, directement applicables aux entreprises de savoir. Les entreprises de savoir sont ici définies comme des collaborations intelligentes entre des personnes visant à atteindre un objectif commun. Pour y parvenir, la coopération entre le client externe et le client interne est organisée en un processus de travail efficace. Certains lecteurs y reconnaîtront des éléments issus du management de la qualité et verront dans les thèmes abordés une extension des systèmes de qualité, de la certification et des audits.

Dans une certaine mesure, c'est exact. Le livre peut donc être considéré, sous cet angle, comme le successeur de « *Envie d'un dialogue intelligent avec KIM²* ». Dans ce premier volume de la série « *Donner forme à une organisation et un changement intelligents* », l'accent est mis sur l'analyse, la gestion et l'innovation des processus organisationnels. Du point de vue du management de la qualité, les thèmes tels que processus, IT, données, emploi, ESG, cybersécurité et conformité GDPR sont ainsi parfaitement accessibles. Malheureusement, il faut constater que l'on travaille encore trop souvent uniquement avec des interventions structurelles. Si ces interventions sont mises en place uniquement selon les principes classiques du management de la qualité (modélisation, audit, contrôle), sans changement de comportement, de structure, de gouvernance et de collaboration, les organisations restent prisonnières d'une structure taylorienne statique. Les organisations sont perdues si les comportements ne changent pas et si les compétences narratives et multiperspectives ne se développent pas. Heureusement, de plus en plus de dirigeants prennent conscience que le potentiel d'une organisation bien structurée dépasse largement celui des systèmes de qualité et des audits. L'appel à des ruptures pour améliorer les performances organisationnelles se fait entendre fortement. Cependant, il est logique que ces améliorations se trouvent dans les processus opérationnels d'interaction client² avec les clients externes et internes. Mais ce n'est pas si simple. De nombreuses conceptions en gestion d'entreprise entravent fortement l'organisation. Pour améliorer les performances, il faut identifier et influencer les forces verticales opposantes et garantir qu'un climat de travail psychologiquement sûr occupe une place centrale. La conviction qui sous-tend cette approche est que les organisations ne doivent pas être vues comme des structures isolées, mais comme des collaborations avec les clients externes et internes, dans le contexte des évolutions sociétales actuelles. Ces évolutions nourrissent les cultures, les conceptions et les modes de pensée dans les organisations. La portée du travail orienté KIM² est large. Cette approche s'applique avant tout aux processus organisationnels

primaires, mais sa portée ne s'y limite pas. Avec le concept de génération à l'esprit, ces enseignements pour les processus primaires peuvent faire partie d'un système organisationnel et être transposés à des situations où l'organisation est intégrée dans une chaîne, voire dans la société elle-même. Au XXI^e siècle, les systèmes actuels se retrouvent désormais bloqués de manière dramatique.

Ce livre s'adresse aux leaders courageux qui travaillent de manière evidence based. Aux penseurs (travail philosophique) et aux acteurs (travail expérientiel) qui préfèrent explorer plutôt que de prétendre savoir. À ceux qui veulent embrasser l'incertitude, aux leaders ayant le courage de ne pas réagir immédiatement mais de rester silencieux, pour ensuite adopter une perspective approfondie et exploratoire et espérer devenir un leader « sage ». À tous ceux qui refusent de se contenter du « c'est ma vérité » et cherchent la vérité commune. Comme l'a dit Albert Einstein (1876-1955) : « Si j'avais une heure pour résoudre un problème et que ma vie en dépendait, je passerais les 55 premières minutes à déterminer les bonnes questions.»

Ce livre entraîne votre capacité narrative, votre réflexe de dialogue **KIM²** intelligent et développe vos compétences en tant que multiperspectiviste corporate. Des perspectives multiperspectives qui invitent à explorer, déconstruire, révéler, confronter, approfondir, challenger, stimuler et mettre en mouvement. Ce livre forme votre capacité à analyser avec intelligence, questionner de manière critique, dialoguer, réfléchir et enquêter. En tant que multiperspectiviste corporate, vous êtes confronté à ce que vous savez et pensez réellement et à la preuve que vous en possédez, tout en cherchant avec vos clients externes et internes² à changer de perspective. Vous menez ainsi un dialogue **KIM²** intelligent à partir des approches socialement innovantes, narratif-psychologiques et philosophiques, en plaçant vos clients externes et internes² au centre. Vous cherchez à voir les choses autrement afin que ce que vous disiez auparavant prenne une nouvelle lumière. Vous savez qu'il existe des différences profondes d'opinion sur les chemins menant à la vérité ultime perdue. Qu'est-ce qui est vrai ou faux : les recherches scientifiques, la réflexion

du philosophe, le cours de l'histoire organisationnelle... ? L'histoire occidentale montre toutes les variantes. Le puzzle de la vérité est, en principe, connaissable, même si vous n'en voyez que des fragments. L'histoire humaine constitue une tentative ininterrompue de reconstituer ces pièces et de rétablir l'unité.

Ce livre est une boussole, vous guidant vers des recherches plus evidence based et un approfondissement multiperspectiviste en tant que leader **BreakOut**. Nous espérons que ce livre inspirera les dirigeants, managers, directeurs, managers du développement et de la stratégie, collaborateurs du staff ou consultants organisationnels à faire évoluer la transformation phytiale de leur organisation, ou celle de leurs clients : direction, service client, administration commerciale, comptabilité, finance et juridique, IT, organisation et développement (O&D), gestion des données, gestion des applications, gestion des systèmes, gestion des infrastructures, architecture, business intelligence, production, achats, ressources humaines, communication ou marketing. Comme beaucoup d'autres, ce livre n'est jamais totalement achevé. La pratique et la recherche continuent d'apprendre et d'expérimenter autour des organisations de travail intelligentes et innovantes. Envie d'un dialogue intelligent avec **KIM²** ? Voulez-vous passer ce test de durabilité **KIM²** intelligent et adopter la pensée d'un multiperspectiviste corporate ? Cherchons ensemble et... partageons nos insights et connaissances **KIM²** sages, organisons intelligemment, travaillons de manière ciblée avec nos clients externes et internes², rendons le changement organisationnel irréversible, optimisons la communication et éliminons les silos systémiques, façonnons ensemble le changement «intelligent» et, surtout, commençons à mettre en place une business case de transformation phytiale et digitale, avec une attention particulière à la durabilité.

Vive KIM²!

Ingrid Walry

3. Mot de remerciement et hommage à la famille royale belge

« Les préoccupations qui existent parmi nos citoyens, clients, collaborateurs et parties prenantes sont les projets que nous devons entreprendre. En 2023, la transformation digitale exige plus que de simples innovations technologiques et sociales. Dans le contexte actuel, une transformation phygital intelligente est d'abord nécessaire. » – Ingrid Walry

Dans ma vie de thought leader et d'entrepreneure, six figures ont été pour moi une source d'inspiration majeure.

Je remercie tout particulièrement le cardinal belge Jozef De Kesel (1947), le philosophe moraliste belge, éthicien, philologue classique et ancien jésuite Prof. Dr. Etienne Vermeersch (1934-2019), ainsi que le théologien et philosophe allemand éminent Dietrich Bonhoeffer (1906-1945) pour leurs connaissances et insights « sages » qu'ils ont partagés avec moi. En tant que chercheuse en sciences religieuses, j'ai découvert, lors des leçons inspirantes de Monseigneur Jozef De Kesel, la pensée spirituelle œcuménique. Sa vision unificatrice – « Le progrès n'est véritablement un progrès que s'il concerne chaque être humain et l'humanité tout entière » – m'a éclairée sur la manière de développer l'unité, la collaboration et la compréhension mutuelle au sein des systèmes et organisations. Après une courte carrière dans l'enseignement, j'ai toujours vécu, travaillé et dirigé en suivant le conseil d'Etienne Vermeersch : « Ne me croyez pas, réfléchissez par vous-même », et en m'inspirant des paroles sages de Dietrich Bonhoeffer : « Peut-être n'existe-t-il pas de sentiment plus grand que de pouvoir signifier quelque chose pour autrui ». Les conseils evidence based de Michael White (1948-2008), Daniel Clement Bennett (1942) et Daniel Kahneman (1934) m'ont également beaucoup aidée. L'Australien Michael White, pionnier de la psychologie narrative en thérapie systémique, le philosophe américain Daniel Clement Bennett et le lauréat du Prix Nobel d'économie (2002) Daniel Kahneman m'ont offert, à travers leurs publications scientifiques psychologiques,

philosophiques et économiques, des insights innovants basés sur des preuves. Ils m'ont inspirée à étendre l'approche **KIM²** avec la méthodologie H2A2H, centrée sur le comportement et l'émotion vocale, et dotée d'une intelligence artificielle. Grâce à la conception phytigale de la méthodologie H2A2H, j'ai apporté un contenu evidence based aux arbres de conversation narratifs intelligents artificiels. Cette approche et méthodologie H2A2H **MI.BABEL** est décrite dans mon livre « Vivez et travaillez plus heureux grâce à la puissance de la méthode narrative ». Ce livre m'a montré la voie vers la roue de la vie et m'a mise au défi de répondre à la question : « À quel point la conduite serait-elle cahoteuse si la vie était une vraie roue ? » Grâce aux leçons de Kahneman, je sais que le comportement des « faucons » est souvent, pour des raisons psychologiques, plus convaincant que celui des « colombes ». En situation de conflit, les individus tendent à surestimer leur propre force et considèrent l'autre comme irrémédiablement hostile, oubliant souvent qu'eux-mêmes sont également perçus comme hostiles.



Dans le monde complexe actuel, je prends de plus en plus conscience que l'unité dont je rêve sera une unité dans la diversité. La condition fondamentale pour atteindre cette unité est de s'apprécier mutuellement, de se comprendre, d'aimer et de vivre, travailler et (dé)prendre soin de manière multiperspective. Dans la mesure où chacun reconnaît la division actuelle et désire véritablement l'unité, la prise de conscience émerge que la force de l'unité entre nous existe déjà. L'unité ne peut se réaliser que si nous partageons de plus en plus nos connaissances au-delà des frontières organisationnelles, si nous dialoguons intelligemment, si nous nous rencontrons, si nous nous rapprochons les uns des autres et si nous nous souhaitons mutuellement le MEILLEUR.

En tant que Chevalière de l'Ordre de Léopold, je suis fière de mon rôle de pionnière et de conceptrice d'organisations **KIM²** intelligentes. C'est donc avec conviction que je dédie ce livre à la famille royale belge. Dans cette époque de « guerre et de paix », ce livre est un hommage à la reine Élisabeth I, en tant qu'infirmière et mère des soldats blessés. La force de la dialogue narrative et intelligente **KIM²** fait référence au travail des infirmières belges pendant la Première Guerre mondiale. Leur devise et mission triple était : « parfois guérir, souvent soulager, toujours consoler ». Les pratiques infirmières belges ont eu un impact positif sur la santé et l'état émotionnel des soldats et civils blessés, et ont joué un rôle vital dans les soins. Il est remarquable que ces infirmières prenaient le temps de discuter avec les blessés, mettant ainsi en avant l'aspect consolateur et réparateur de leur travail. À l'inverse, les infirmières britanniques, soumises à un règlement très strict, n'avaient pas la permission de s'asseoir au chevet des blessés et s'adressaient aux soldats par leur numéro seulement. Selon les infirmières belges, leurs collègues britanniques offraient ainsi bien trop peu de soutien moral et de réconfort, ce qui rendait les infirmières belges particulièrement appréciées. Écouter et consoler – et, plus encore, guérir et soulager – constitue l'essence même du travail des infirmières belges pendant la Première Guerre mondiale. Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, les pratiques infirmières étaient

presque exclusivement exercées par des religieuses. Cela a conduit, dans la première décennie du XX^e siècle, à une percée pour la professionnalisation du métier d'infirmière. Pendant la Première Guerre mondiale, l'image des infirmières belges au front, en tant que figures maternelles, est particulièrement mise en avant. Dans ce contexte, l'image de la reine Élisabeth I comme infirmière et mère des soldats se détache. En raison de ses autres obligations, elle n'a jamais exercé en permanence comme infirmière. Mais grâce à sa présence régulière dans les hôpitaux de campagne et à son approche narrative, elle a été louée pour son écoute, son soutien et son réconfort thérapeutique, tant pour les soldats et civils blessés que pour les infirmières elles-mêmes. L'approche narrative du travail de la reine Élisabeth I est restée largement méconnue et mérite d'occuper une place centrale, à la fois dans la commémoration de la Première Guerre mondiale et dans le monde actuel, narratif et onlife.

En tant que multiperspectiviste corporate, je souhaite apporter l'innovation dans ce monde phygital. Je veux rassembler les individus de manière pluraliste dans l'écosystème, démontrer un leadership distribué, attirer l'attention sur l'approche evidence based et promouvoir le développement de compétences multiples. Mon objectif principal est d'inspirer les gens à suivre le chemin multiperspectiviste et à devenir un leader **BreakOut**. Cela passe par l'évitement de comportements tels que fuir le dialogue intelligent, abuser du pouvoir, privilégier son intérêt personnel, reporter les responsabilités ou les reléguer à un niveau supérieur ou inférieur. Pour parvenir à un consensus intelligent, il faut miser à la fois sur les interactions client² multilatérales et bilatérales et sur la multiperspectivité partagée. Ainsi, on crée un environnement de travail et de vie psychologiquement sûr et on apprend à valoriser positivement chaque situation de divergence, même face à des désaccords profonds sur la question des chemins menant à la vérité ultime perdue.