

# Les S.P.R.I., les sociétés de demain ?

---

*Par Jean-Luc Pening ©  
Octobre 2020*

Les leaders du XXIème siècle se posent des questions.

Comment arriver à bien gérer leurs entreprises alors qu'elles évoluent dans un monde devenu global et donc complexe et ingérable à leur niveau ? Comment avoir des visions constructives à moyen et long terme dans ce monde qui ne voit que la compétitivité et la production au jour le jour ? Comment répondre aux besoins fondamentaux d'épanouissement et de sécurité de leurs collaborateurs dans une telle atmosphère de stress et d'incertitudes ?

Des questions qui ne trouvent pas leurs réponses dans les structures et les approches managériales classiques actuelles. Il faut donc aller voir ailleurs et chercher autre chose.

Soyons fous. Et si nous intégrions la résilience à nos approches managériales ? Et si nous nous lançons dans le développement d'une ou de nouvelles sociétés qui feraient de la résilience et de la flexibilité une force ?

Et si nous lançons le concept des S.P.R.I., les Sociétés de Personnes à Résilience Illimitée ???

Pourquoi la résilience ? Parce qu'elle est, par définition, la capacité à rebondir sur les imprévus et les obstacles et à les transformer en sources de développement. Parce qu'il est prouvé qu'elle a été le moteur de la force de créativité de la grande majorité des célébrités (Victor Hugo, Nietzsche, Steve Job, Stefan Hawkins, pour ne citer qu'eux (1)) et de milliers d'anonymes comme l'auteur de cet article. Parce qu'elle est un concept qui a le pouvoir d'amener ceux qui l'ont vécu, vers plus de sérénité et de confiance à long terme.

## Qu'est-ce qu'une S.P.R.I. ?

L'approche S.P.R.I., Société de Personnes à Résilience Illimitée, est, avant tout, un concept inspiré, lui même, du concept et du vécu de la résilience. Un concept applicable à tout type de société ou d'organisation publics ou privés quelles que soient leurs structures et leurs activités (S.P.R.L., S.A., A.S.B.L., structures informelles et autres). Un concept applicable, également, à nos activités de groupes ou d'équipes et à nos parcours personnels, professionnels ou privés. Une approche qui fait que les sociétés feraient des imprévus et des obstacles des parties intégrantes de leur fonctionnement et qui feraient que nos entreprises deviennent plus durables et vivables à long terme car évoluant dans le respect des hommes qui les constituent et dans le respect de leur environnement. Bref, les S.P.R.I., un concept porteur de notions de durabilité et de bien-être.

Mais comment traduire ce concept sur le terrain ?

## Les S.P.R.I. en actions

Les réalités de la résilience avec son vécu, ses bases et les attitudes qu'elle implique, peuvent se traduire par des applications concrètes et directes au niveau de la gestion et de l'organisation de tout type de société. A titre indicatif et « inspiratif », voici quelques pistes d'application à intégrer en tout ou en partie dans toute S.P.R.I. selon les besoins, les feelings et les réalités de chacun. Par définition, cette liste et ses éléments sont loin d'être exhaustifs. Au contraire, ils répondent aux critères créatifs de résilience et sont là pour être « génératifs » d'autres idées, d'autres domaines d'application. A vous, lecteur/leader, de voir ce que tout cela évoque en vous et de transformer vos idées en des mises en actions concrètes sans attendre, dès la lecture de cet article finie.

### 1. Résilience de la société

Afin de bien intégrer l'accueil et la gestion des inconnues, la mission d'entreprise d'une S.P.R.I. pourra intégrer une notion telle que : « permettre aux collaborateurs de s'épanouir pleinement quelque soient les obstacles et imprévus rencontrés ».

De même, les valeurs : « Rien n'est impossible, vous avez toutes les solutions en vous » ou « Dans la vie il n'y a pas de solutions ; il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent. » (Antoine de Saint Exupéry) ... pourront être ajoutées aux valeurs déjà en place, valeurs auxquelles la direction et les employés seront régulièrement appelés à revenir.

Enfin à la vision classique de l'entreprise (objectif de X résultats dans les Y années) peut s'ajouter une notion telle que : « un minimum de Z résultat imprévus issus d'opportunités s'étant présentées à la société et /ou à ses collaborateurs dans le respect de leurs passions et de leurs besoins ont été atteints ».

Notions qui peuvent être rassemblées autour d'un slogan comme « Toujours debout », « We are the solutions », « Bien être pour bien faire » ...

### 2. Résilience des collaborateurs

Il est prouvé que les capacités de résilience d'une personne sont renforcées et plus aptes à émerger si cette personne a confiance en elle et si elle peut s'appuyer sur quelqu'un apte à accueillir ses émotions, ses doutes dans le respect de ses besoins identitaires (sens, reconnaissance, alignement, autonomie et sécurité).

Les actions et attitudes suivantes pourront contribuer au renforcement de ces confiances :

- Un regard différent est posé par les leaders sur chacun de leurs collaborateurs et employés en les voyant, eux et leurs actions, comme des pépites susceptibles de les amener à une vraie mine d'or.
- Un système humain d'encouragements et de reconnaissances systématiques de toutes les initiatives et actions réalisées par tout collaborateur est solidement installé et développé.
- Les émotions des membres de l'équipe, y compris le stress, sont accueillies et considérées comme des données importante du fonctionnement de la société, comme des révélateurs de difficultés ou de réussite et non plus comme des faiblesses, des obstacles.
- Afin de travailler leur confiance, leur approche des obstacles et leur droit à l'erreur dans l'action, l'accompagnement d'un coach professionnel neutre et extérieur est

offert au personnel non encore pleinement intégré au système.

- Des formations continues et des ateliers tels que « Estime de soi », « Développement des intelligences émotionnelles » sont régulièrement offerts.
- Des réunions en mode coaching de groupe sont régulièrement organisées. Des réunions aptes à faire émerger les besoins, les attentes, les objectifs, les passions, les visions de chacun des membres des équipes.
- Un ou des espaces-temps « ressourcement / nature » sont installés.
- Parallèlement à cela, un espace « résolution des conflits internes » est mis en place.
- Une attention toute particulière est portée aux collaborateurs qui se présentent comme des victimes et qui, ainsi, se désresponsabilisent et se privent de toute possibilité de résilience.

### 3. Résilience des équipes

L'expérience l'a montré : le développement des capacités de résilience passe par un renforcement de la confiance, par l'intégration du « lâcher prise », par des mises en action et par le développement des capacités de créativité. Et pour ce faire, un outil efficace consiste à faire appel aux intelligences collectives.

Les développer en mode S.P.R.I. peut passer par la mise en place des actions suivantes :

- Une hiérarchie horizontale égalitaire et ouverte à tous est installée. Elle intègre tous les niveaux du manager diplômé au gardien du parking en passant par tous les types d'intervenants.
- Les leaders osent intégrer, dans les équipes de réflexion et de mise en action mode mentorat, d'autres personnes juste pour amener un autre regard, une autre perception comme des personnes d'une autre culture, des personnes handicapées ou des personnes qui ont vécu la résilience.
- La société veille à engager des personnes avec des compétences, des intelligences et des personnalités variées, différentes et complémentaires.
- L'approche en U (ou toute autre approche axée « déconstruction totale pour reconstruction créative ») peut également être régulièrement mise en œuvre afin de remettre les modes de fonctionnement en question et aborder les changements avec recul et sérénité.
- Les réunions habituelles d'équipes (planification et autres) sont enrichies de points tels que : reconnaissance et célébration des réussites, remerciements et félicitations personnelles, bilan des erreurs faites avec les apprentissages qui en ont découlé, partage sur les obstacles observés et les pistes de travail en cours et célébration des obstacles dépassés avec le comment ils ont été utilisés...

### 4 Espace "Essentiels"

Il est prouvé que, pour pouvoir être pleinement créatif et serein face à tout obstacle, l'être humain doit voir ses besoins vitaux et identitaires comblés. Le besoin principal étant la sécurité, il est important que la société ou l'organisation axée S.P.R.I. l'offre à tous ses membres.

Cela pourra se traduire par la mise en place concrète d'un espace « Essentiels ».

Comment ? En consacrant, par exemple, un maximum de 4/5 du temps de travail de tous les travailleurs aux tâches d'organisation, de pure production et de recherche de profits comme le font toutes les sociétés. De quoi garantir un salaire minimal à chaque

employé sans risques.

Il est à noter que cet espace conviendra parfaitement aux employés (styles perfectionnistes et autres) qui préfèrent travailler dans une structure bien établie avec des règles bien fixes qui peuvent les rassurer pleinement et dans lesquelles elles peuvent exprimer leurs personnalités et leurs compétences.

## 5. Espace « Résilience »

Comment relever les défis permanents dans une société axée S.P.R.I. si ce n'est en y créant un espace de pure résilience, de pure créativité ? Un espace « émergence » sans réels objectifs si ce n'est laisser la place à tous les possibles et impossibles. Un espace où la pression du temps n'aura pas sa place, les temps de réflexions et d'observation faisant partie intégrante de tout processus de créativité. Un espace où les obstacles seront transformés en opportunités en utilisant le moyen le plus efficace : la mise en action. Des actions qui seront, par définition, innovantes car basées sur des données non encore maîtrisées et maîtrisables. Et peu importe l'action quand on sait qu'elle va amener un nouveau regard, qu'elle va permettre d'avancer vers des possibilités nouvelles. Et ceci sans réels risques car le seul risque est que l'action n'amène à rien. Elle sera alors à classer parmi les apprentissages, les expériences de l'équipe, de la société.

Le 1/5ème de temps laissé par l'espace « Essentiels », pourra y être consacré en y laissant libre cours aux intelligences collectives et à leurs capacités de créativité.

## 6. Le leadership des S.P.R.I.

Décollant des observations et des propositions d'actions énoncées précédemment, il est évident que le développement d'une S.P.R.I. demande un leadership différent.

Un leadership peut-être plus classique et directif pour l'espace « Essentiels » mais un leadership très différent et ouvert pour l'espace « Résilience ».

Un leadership qui garde un regard à long terme tout en restant flexible. Un leadership qui accueille les émotions et les faiblesses tout en renforçant les forces par des marques de reconnaissance régulières. Un leadership humble qui ose les « je ne sais pas » et les « je ne sais pas où on va mais on y va ». Un leadership qui ose aussi passer la main aux collaborateurs plus compétents, plus motivés, plus passionnés par toute nouvelle piste à explorer. Un leadership mode coaching qui sait que l'autre a ses solutions et qu'elles sont, par définition, bonnes à explorer. Un leadership qui soutient, qui accompagne, renforce et va vers le bien-être de l'autre. Un leadership qui parle « je », quand il le faut, mais avant tout « nous », « vous ». Un leadership qui est transparent, qui ose l'humour car il permet de dépasser les émotions et relativise. Un leadership qui prend en considération les différents points énoncés ci-dessus dans la gestion financière de la société avec une réserve en cas de coups durs, un cash-flow suffisant pour durer. Bref un leadership qui transmet ses valeurs de confiance, de respect voire d'amour.

Au niveau « relations extérieures », les leaders d'S.P.R.I. désirant aller vers la durabilité veilleront à intégrer, dans leurs négociations, les points de vue politiques, sociétaux, environnementaux, éducationnels, entrepreneuriaux, financiers, dans un esprit de solidarité laissant un minimum de place à la compétitivité pure. Un leadership qui pense, aussi, à ce qu'il va laisser aux générations qui le suivent.

## 7. L'ouverture des S.P.R.I.

La notion de résilience intégrant, qu'on le veuille ou non, les notions de créativité et de

différence, ce paragraphe reste ouvert au lecteur qui y ajoutera ses propres idées, ses propres actions, ses propres intuitions et ses propres émotions, celles qui feront de sa société, de son environnement, ou de lui-même, une S.P.R.I. de demain en actions. Idées différentes bienvenues.

## 8. La culture des S.P.R.I.

Il est étonnant de constater que beaucoup de personnes handicapées qui vivent ou ont vécu le pire, sont souriantes et font preuve de beaucoup d'humour, d'humilité et d'autodérision. Pourquoi ? Car vivre la résilience est un art de vivre qui consiste à connaître les limites de l'homme, à jouir de l'essentiel et qui ouvre à l'action, aux sourires et au bien-être.

Outre les actions proposées dans les paragraphes précédents, il paraît important de ne pas se limiter au « faire » la résilience mais d'aller vers un « être » résilient. Une attitude qui se vit et s'accueille au quotidien.

Une attitude permanente qui peut se traduire, entre autres, par :

- Ne plus être dans la recherche des coupables et responsables des blocages et obstacles en remplaçant systématiquement la question « Pourquoi ? » par « Cet obstacle est là, qu'en faisons-nous ? ».
- En remettant systématiquement en question les « Il faut ... » et toutes les croyances.
- En se détachant le plus possible de toute attente.
- En ne perdant pas de vue que nous vivons dans un environnement incertain et incontrôlable (qualifié de VUCA pour Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity) et en s'y adaptant.
- En adoptant une approche « KISS » dans la recherche des solutions (Keep It Simple and Small).
- En gardant une position faite d'humilité, de curiosité, de créativité, mais aussi de ténacité et de croyance en l'être humain.
- En osant l'humour qui est un outil fort de dépassement des émotions négatives et d'ouverture au cortex. Une arme à utiliser sans modération afin de créer un nouvel état, le bien connu état d'S...PRI.

## Conclusions

Alors que le monde global actuel, avec son lot d'incertitudes, virus y compris, fait de nous des « assignés à résilience » permanents, le présent article nous invite tous à intégrer, à travers l'image des S.P.R.I., des attitudes et des outils de résilience. De quoi permettre à nos entreprises, nos organisations, notre société et, même, nos parcours personnels, de rebondir sur les obstacles de façon réactive et aussi de nous préparer à les affronter de façon proactive. De quoi offrir une flexibilité et une durabilité à nos structures et un bien-être aux êtres humains qui y vivent et les constituent. Car, l'intégration de capacités de résilience et les aménagements que cela peut demander aux niveaux conceptuels et organisationnels peuvent devenir un plus pour les entreprises et les organisations tout en respectant leurs objectifs prioritaires de résultats et d'efficacité à moyen et long terme. Mon rêve secret étant qu'un maximum d'êtres humains arrivent à intégrer la résilience avec son lot d'humilité et de sérénité sans devoir absolument passer par l'accident, le traumatisme, le handicap. Des pistes d'implémentation et des exemples concrets de

réalisations existent. A nous de nous en inspirer, à nous de les mettre en place pour aller plus loin, toujours plus loin, et ceci avec sérénité et confiance.

Les S.P.R.I., un outil de construction de ce monde meilleur auquel nous aspirons tous ?

Jean-Luc Pening

Bioingénieur, entrepreneur, scénariste, coach PCC ICF

Octobre 2020

©Jean-Luc Pening Tandem S.N.C.

## Sources d'inspiration :

1. Boris Cyrulmik « La nuit j'écrirai des soleils » Editions Odile-Jacob.  
*Pour les preuves que la résilience est une force.*
2. KAISIN F. et PENING JL. 2018. « Chapitre Emotions, Employés et Coaching » dans l'ouvrage « Intelligence et compétence émotionnelles en entreprise : Perspectives multiples » Editions L'Harmattan 350 pp.  
*Pour les émotions que cette écriture a amenées avec une belle preuve de la force des intelligences collectives.*
3. Philippe Rosinski « Leadership et coaching global » Editions Valeurs d'Avenir 2018.  
*Pour son ouverture globale et multiculturelle.*
4. André Franquin « Les aventures de Gaston Lagaffe tomes 1 à 21 » Editions Dupuis.  
*Comme exemple d'humilité de l'auteur et la force des éditions Dupuis qui ont quand même engagé un pur créatif adulé pour son regard différent, ses erreurs et ses catastrophes.*
5. Victoire de Changy et Marine Schneider « L'ours kintsugi » Éditions Cambourakis 2019.  
*Pour la superbe symbolique de l'art du kintsugi.*
6. Ivan Goldschmidt et Jean-Luc Pening « Na wewe » court métrage 2010.  
*Pour la croyance en l'impossible et à la force des intelligences collectives.*