

**L'OPTIMISME
OPÉRATIONNEL
AU TRAVAIL**

Jean-Luc Hudry

L'OPTIMISME OPÉRATIONNEL AU TRAVAIL

Guide pratique pour
vaincre l'adversité,
mieux manager
et entreprendre

DUNOD

Suivi éditorial : Innocentia Agbe, Ludivine Le Gall

Couverture : Nicolas Weil, Victor Dachez

Picto : © Darrin Loeliger – The Noun Project

Mise en pages : PCA

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085904-7

Sommaire

| | |
|---|----------|
| Préface | 1 |
| Introduction | 5 |
| Phase 1 • Forgez-vous un mental qui tient la route... quoi qu'il arrive | 7 |
| Clé 1 – Ne vous préoccupez pas de vos problèmes : occupez-vous-en ! | 9 |
| Clé 2 – Pour vaincre l'adversité, maîtrisez votre plus redoutable adversaire : vous | 14 |
| Clé 3 – Dîner entre amis : si en arrivant chacun pose ses problèmes sur la table, en partant vous serez heureux de reprendre... les vôtres ! | 17 |
| Clé 4 – Ce qui vous arrive est moins important que ce que vous en pensez | 18 |
| Clé 5 – Dans votre <i>mano a mano</i> avec l'adversité, le seul choix efficace est de raisonner « solution » | 21 |
| Clé 6 – Si l'adversité n'est pas votre amie, elle peut devenir votre alliée | 23 |
| Clé 7 – Dans la vie, tout n'est pas possible... sauf une chose | 24 |

| | | |
|------------------|--|-----------|
| Phase 2 • | Donnez du sens, question de bon sens! | 29 |
| | Clé 8 – Travail hybride, semaines de quatre jours... Voyez loin! | 32 |
| | Clé 9 – Réhabilitez les valeurs d'entreprise | 35 |
| | Clé 10 – La perception est l'art de voir les choses au travers des événements : multipliez les points de vue sur ce que vous vivez | 38 |
| | Clé 11 – Ce n'est pas compliqué : faites simple! | 40 |
| | Clé 12 – Comment être plus intelligent que l'intelligence artificielle? | 42 |
| Phase 3 • | Sept attitudes gagnantes pour mieux manager, vendre, entreprendre et vivre | 45 |
| | Clé 13 – L'optimisme opérationnel, ce n'est pas croiser les doigts pour que tout finisse bien, c'est d'abord voir ce qui EST | 47 |
| | Clé 14 – Faire le dos rond <i>en attendant que ça passe</i> aide un peu, empoigner les sujets sans attendre et agir vous aidera bien plus! | 50 |
| | Clé 15 – Se crêper le chignon, chercher des coupables, est inefficace : ne divisez pas, rassemblez | 52 |
| | Clé 16 – Soyez intelligemment positif | 53 |
| | Clé 17 – Ne craignez personne, respectez tout le monde | 56 |
| | Clé 18 – Plus forte que la force, elle s'acquiert avec le temps et vous emmène plus loin que n'importe qui : cultivez la patience! | 59 |
| | Clé 19 – Se plaindre est aussi efficace que prétendre remplacer Jeff Bezos... | 61 |

| | |
|--|-----|
| Phase 4 • Comptez d'abord sur vous, vous le valez bien | 65 |
| Clé 20 – Rencontrer l'adversité ne fait pas de vous un perdant mais un <i>gagnant</i> | 67 |
| Clé 21 – Décernez-vous un compliment objectif | 69 |
| Clé 22 – Abandonner ? Rappelez-vous la raison qui vous a fait commencer | 71 |
| Clé 23 – Notez <i>une</i> bonne raison d'aimer votre job | 73 |
| Clé 24 – Non, vous ne redoutez plus le blues du dimanche soir et <i>lundigestion</i> ! | 75 |
| Clé 25 – Que faire de vos points faibles ? | 78 |
| Clé 26 – Feuille de route pour leader de pointe | 82 |
| Clé 27 – Bien gérer vos émotions en situation stressante | 84 |
| Phase 5 • Pour vous réinventer, osez oser | 89 |
| Clé 28 – Brisez la routine, créez du neuf pour trouver du sens | 91 |
| Clé 29 – Le pessimiste dit « il ne fallait pas faire ça », l'optimiste dit « je fais maintenant comme ça » | 94 |
| Clé 30 – Chaussez les lunettes de l'autre | 98 |
| Clé 31 – Travaillez deux heures de suite sans être dérangé par qui ou quoi que ce soit | 101 |
| Clé 32 – Ne laissez plus filer vos idées : elles contiennent peut-être celle du siècle ! | 104 |
| Clé 33 – Oser parlez à ceux qui nous inspirent confiance. Une faiblesse ? Non, une preuve d'intelligence ! | 106 |

| | |
|---|-----|
| Phase 6 • Motivez vos collègues, vos collaborateurs et vous-même plus qu'un ours au Salon du miel | 111 |
| Clé 34 – L'objectif SMART c'est bien, mais il y a mieux pour booster <i>vraiment</i> les équipes ! | 113 |
| Clé 35 – Quand tout est compliqué, vous avez le choix entre descendre dans l'arène et... descendre dans l'arène | 116 |
| Clé 36 – Dire merci aux équipes fait deux fois du bien : à celui qui le dit et à ceux qui l'entendent | 119 |
| Clé 37 – Besoin d'un parachute pour souder vos collègues et vos collaborateurs ? | 122 |
| Clé 38 – Faites ce que vous avez dit que vous feriez. Et goûtez la différence... | 124 |
| Clé 39 – Ceux qui réussissent font un peu moins de place au « je » et un peu plus au « nous » | 129 |
| Clé 40 – Il n'y a pas mort d'homme (ni de femme) quand même ! Relativisez ce qui vous arrive | 133 |
| Clé 41 – Quand le bateau tangue et que l'équipage a une peur bleue, le manager avisé garde ses nerfs et... | 136 |
| Clé 42 – Ne commettez pas l'erreur de vouloir tout gagner | 139 |
| Clé 43 – Tout prévoir, tout maîtriser, tout contrôler ? Non merci ! | 143 |
| Clé 44 – Celui qui combat peut perdre, mais celui qui ne combat pas a déjà perdu | 146 |
| Clé 45 – Faites du stress un compagnon fréquentable | 148 |
| Clé 46 – Remplacez le « mais » par le « et »... l'adversité détestera, vous et votre entourage adorerez | 152 |

SOMMAIRE

| | |
|---|-----|
| Clé 47 – Parler est un besoin, écouter est un art : écoutez (vraiment) vos collègues et collaborateurs | 154 |
| Clé 48 – Face aux obstacles, misez sur un duo de choc : courage et plaisir | 157 |
| Clé 49 – La combativité est comme le soufflé sortant du four, elle retombe vite... | 162 |
| Clé 50 – Ne cherchez pas à tout faire, délégez à qui le demande | 165 |
| Clé 51 – Soignez votre équipe, elle vous soignera mieux que dans vos rêves | 167 |
| Clé 52 – Le secret pour fidéliser ? Faites vivre à chacun une stimulante expérience collaborateur | 169 |
| Clé 53 – Les 3C : sans eux, comment engager les collaborateurs ? | 171 |
| Clé 54 – L'important n'est <i>plus</i> d'arriver le premier et de partir le dernier du bureau, l'important est... | 174 |
| Clé 55 – Comment savoir si vous pouvez faire confiance à Théo ? En lui faisant confiance dès à présent ! | 179 |
| Clé 56 – Le manager avisé sait lever la tête du guidon et boire le café avec ses équipes | 181 |
| Clé 57 – <i>Quiet quitting</i> : transformez la démission silencieuse en des... missions parlantes ! | 183 |
| Clé 58 – Un manager toxique sévit chez vous ? Une seule chose à faire... | 186 |

| | |
|--|-----|
| Phase 7 • Que faire après la visite de l'adversité... alors, heureux? | 193 |
| Clé 59 – Chapeau l'artiste! Ce n'était pas gagné et pourtant vous l'avez fait. Félicitations... | 195 |
| Clé 60 – Adoptez un vocabulaire impactant | 199 |
| | |
| Conclusion | 201 |
| L'auteur | 205 |
| Dans la même collection | 207 |

Préface

L'adversité pour moi, c'est prendre un grand coup sur la tête, un coup plus ou moins redouté, plus ou moins anticipé. Selon la violence du coup, l'hébétude qui suit est plus ou moins longue, de quelques heures à quelques jours. Il s'agit ensuite de reconnaître l'échec, le problème ou l'obstacle et de le verbaliser. Être capable de se dire : « Oui, ça m'est arrivé. »

Ce qui me caractérise, c'est que je repasse très vite à l'action, avec un désormais traditionnel auto-encouragement que j'énonce à voix haute « Allez Hélène ! » Qu'ai-je appris ? Que puis-je faire ? Où puis-je agir ? Il y a toujours quelque chose à apprendre d'un échec, d'un obstacle. Comment aurais-je pu faire différemment ? Je suis convaincue qu'il y a toujours une nouvelle porte à tenter d'ouvrir.

C'est pour cette raison que Jean-Luc Hudry m'a demandé d'écrire cette préface-témoignage, non pour mes talents d'écriture et de conceptualisation, mais pour ma capacité à passer à l'action et à trouver des solutions, pour mon énergie sans cesse renouvelée.

Nous nous sommes rencontrés au pied de l'ascenseur de notre immeuble, en voisins. J'ai découvert qu'il était membre actif de la Ligue des Optimistes à laquelle j'avais adhéré peu de temps avant; notre regard sur la vie et l'entreprise nous a rapprochés! Je dirigeais alors Sarenza, le site de chaussures en ligne qui, malgré son succès, a traversé plusieurs graves crises en douze ans, de natures diverses, financières et opérationnelles.

Quelques mots sur l'une d'entre elles : un changement d'entrepôt qui a tourné à la catastrophe industrielle, alors que les deux précédents s'étaient très bien passés. La croissance nous a en effet obligés à changer d'entrepôt plusieurs fois. J'étais très confiante, nous avions de l'expérience, nous travaillions avec un excellent prestataire, nous avions une bonne équipe projet. Hélas, quand le déménagement a commencé, rien n'était prêt, rien ne fonctionnait : informatique, mécanisation, équipes. Rien n'a été expédié pendant plus d'une semaine, alors que les commandes ne sont encaissées qu'à l'expédition, nous n'avions donc plus aucune rentrée d'argent. Puis les commandes ont commencé à repartir, mais 5 à 15 % étaient annulées chaque jour; le retard s'accumulait, sans savoir si le stock était faux ou si les produits étaient introuvables... Outre la perte importante et directe de chiffre d'affaires pendant des mois, nos clients étaient furieux, les salariés perdus, le prestataire complètement dépassé. Comment retrouver un cap, redresser la barre et retrouver nos standards de qualité de service ?

La pression a été énorme, j'ai eu littéralement l'impression que je devais physiquement tenir, je sens encore ce poids sur les épaules, l'entreprise vacillait. Il a fallu trouver les zones d'actions, il y en a toujours.

Aller sur le terrain, observer, recueillir des informations, analyser. Imaginer sans cesse de nouvelles solutions à tester.

Choisir d'être entrepreneur, c'est choisir de participer à une course d'obstacles particulièrement difficile. La première des nécessités est d'être entouré de personnes qui donnent de l'énergie et de la vitesse, d'éviter celles qu'il faut tirer derrière soi et qui augmentent la charge.

Deuxième impératif : se tourner vers l'avenir et non vers les décisions qu'on aurait dû prendre, les erreurs du passé. Il faut les analyser, bien sûr, pour ne pas les reproduire, mais surtout mettre son énergie dans les solutions, pas sur les coupables, et écarter ceux qui commentent en boucle car ils consomment temps et énergie.

La troisième étape de la « reconquête » consiste à communiquer beaucoup, tout le temps, pour que l'énergie des uns et des autres se renforce, en montrant le cap et de la sérénité face à l'adversité, en avançant pas à pas et en savourant les victoires, même petites. Cette communication est difficile ! Un entrepreneur est toujours à l'aise dans l'action, pas forcément dans la communication. Quand l'adversité touche l'entreprise, pour l'exposer aux personnes intéressées, il convient de choisir ses mots et prendre ses précautions pour ne pas casser l'énergie positive des personnes impliquées.

Enfin, la partie la plus importante reste la plus personnelle : il s'agit de nourrir son énergie, sa créativité et sa sérénité, de rassembler ses forces et de regarder devant en trouvant des espaces de respiration. Traverser une crise majeure est très physique, il est essentiel de prendre soin de soi, d'avoir une base solide.

Ce sont les moments les plus simples et les plus évidents qui me permettent de travailler cette solidité, même dans les crises les plus aigües :

- mon sommeil et mon alimentation sont plus importants que n'importe quel dossier à avancer ;
- je préserve des moments privilégiés avec mes proches, au minimum le petit-déjeuner ;
- je me plonge dans la nature et la savoure, en traversant quotidiennement un parc ou un jardin et en sortant des villes à chaque fois que c'est possible ;
- je m'aère l'esprit en gardant une fenêtre ouverte sur l'inspiration via des articles, des livres ou des vidéos ;
- et, surtout, je continue à rire, quelle que soit la gravité de la situation.

J'espère que ce livre vous aidera, merci Jean-Luc Hudry d'ouvrir une fenêtre pour ceux qui font face à l'adversité !

Hélène Boulet-Supau,

*Entrepreneuse, fondatrice de FabWorkPlace
et d'Educawa, ex-dirigeante de Sarenza*

Introduction

L'adversité vient de frapper un grand coup!

À un niveau planétaire. En effet, qui n'a pas été impacté, directement ou indirectement, par la crise sanitaire, l'inflation, la guerre en Ukraine...? Pourtant, qui est vraiment préparé à surmonter l'adversité qui parsème la vie de bien des manières? Peu de personnes, en vérité. Beaucoup souffrent de cette impréparation, peut-être vous aussi, car ils ne savent pas comment réagir efficacement aux épreuves.

En m'appuyant sur les grandes lignes d'une histoire personnelle forte, et aux mille rebondissements, décrite dans mon premier ouvrage *Craquer ou pas? L'incroyable histoire vraie qui améliore la vôtre* (et publié sur LinkedIn), je suis heureux de vous transmettre dans ce livre de puissants outils. Ils vous aideront notamment à dominer l'adversité, y compris dans ses plus récentes manifestations.

De l'optimisme CONCRET, longuement forgé et perfectionné au contact des équipes que j'ai eu la chance de manager, en reprenant, à vingt-sept ans, l'entreprise familiale en perte. La totalité des hommes de l'art disaient qu'il était IMPOSSIBLE de la sauver. «Trop tard,

trop lourd, trop abîmée» ajoutant à l'envi cette phrase si motivante et incitatrice : « Vous n'y arriverez jamais. »

Or, non seulement l'entreprise a été sauvée, mais elle a su prospérer pendant près de vingt ans. Les soixante clés retranscrites dans ce livre y sont pour beaucoup.

En créant la confiance et la motivation, en favorisant l'innovation et l'intelligence collective, la gestion du changement et la résilience, elles ont permis le total engagement des équipes et l'émergence de l'optimisme opérationnel, aujourd'hui plébiscité. Regroupées dans votre « kit de l'optimisme opérationnel », sorte de boîte à outils, elles vous forgeront un mental d'acier, résistant et porteur de progrès. Quelles que soient les circonstances.

De nombreuses anecdotes vécues vous accompagnent également tout au long de l'ouvrage : le terrain, il n'y a que cela de vrai. Cerise sur le gâteau, chaque clé s'applique également et totalement à votre sphère privée. Ainsi les bons réflexes pris au bureau rentrent dans vos habitudes à la maison et cette combinaison améliore l'ensemble de votre vie.

Grâce à ces soixante clés vous managerez mieux, vendrez mieux, entreprendrez mieux et, finalement, vivrez mieux !

Bonne lecture.

The background of the image is white with several large, irregular, grey shapes scattered across it. These shapes vary in form, including circles, triangles, and abstract blobs, some of which are semi-transparent, creating a layered effect. The overall aesthetic is minimalist and modern.

Phase 1

**Forgez-vous
un mental qui
tient la route...
quoi qu'il arrive**