

## Notes de cours

### «Comportements professionnels»

**Fondement de tout comportement** : à la base de tout comportement, il y a une émotion. Aucun acte n'est fortuit, si vous voulez comprendre les émotions d'une personne observez la agir, observez ses attitudes.

**Question** : Pourquoi on ne s'est pas préoccupé des comportements avant ? Est-ce un nouveau problème ?

**Arguments principaux** :

(1) En période d'économie de croissance forte et de prénuire de compétences techniques, les compétences techniques sont primordiales → demande > à l'offre.

(2) Le travail devient plus complexe ce qui favorise la capacité de travailler en équipe, or l'intelligence collective est très exigeante en terme de savoir comportemental.

(3) En période de difficultés et de concurrence développée, les indicateurs spécifiques, internes et individuels deviennent essentiels

**Argument complémentaire** : L'étude des situations de réussite et des situations d'échec a permis de prendre conscience du rôle du comportement dans la réussite ou l'échec professionnel.

**Argument subsidiaire** : La démocratisation de l'enseignement a créé un effet de forte demande qui a réduit la qualité de l'encadrement par le corps enseignant et favorisé les attitudes opportunistes des apprenants nuisibles à leur développement personnel.

---

**Les comportements sont étudiés et font l'objet de recherches par de nombreuses spécialités :**

- biologie,
- médecine,
- pharmacologie,
- physique,
- psychologie,
- psychanalyse,
- sémantique,
- sociologie,
- économie,
- philosophie,
- sciences de gestion et théorie des organisations.

**Gardner : Les intelligences multiples** → Huit types d'intelligence dont **2 intelligences majeures** :

=> L'intelligence interpersonnelle

=> L'intelligence intrapersonnelle

**L'intelligence interpersonnelle est déterminante dans les décisions clés.**

Sinon choix clés faibles : profession, mariage, ville d'installation,...

La compétence émotionnelle se développe avec l'expérience (ce qui fait que si l'on se basait uniquement sur l'expérience, il faudrait une très longue vie (plusieurs dizaines d'années) pour découvrir et apprendre d'où l'intérêt d'étudier et de s'éduquer aux compétences comportementales pour profiter de la sagesse accumulée.

**Sagesse chinoise** : s'il est intelligent d'apprendre de sa propre expérience, il est encore plus intelligent d'apprendre de l'expérience des autres

→ d'où **l'importance de la lecture** : Un livre représente la synthèse d'une longue expérience que l'on peut s'approprier en peu de temps.

La compétence émotionnelle permet de bien se comporter aussi bien dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle.

**Notre système de commande (le cerveau)** s'appuie sur deux commandes : le cerveau pensant et le cerveau primitif émotionnel.

Notre cerveau est câblé de telle sorte, que dans l'état brut, nous avons tendance à agir avant de réfléchir, puis nous nous demandons pourquoi nous avons agi ainsi.

Pourquoi l'intelligence émotionnelle désigne une compétence ?

=> il s'agit d'une faculté qui peut s'acquérir et se développer.

=> elle nous permet un grand savoir-faire et un grand savoir vivre et un grand savoir communiquer.

---

**La finalité des études** → savoir se comporter dans la vie professionnelle et dans la vie sociale : être un bon producteur et un bon consommateur et un bon citoyen (savoir vivre avec les autres).

En matière de comportement :

La nature pousse à la reproduction

L'intelligence permet la correction => se donner les moyens d'être une personne meilleure.

**Importance de l'intelligence comportementale** : Si l'incompétence émotionnelle gâche la mise en valeur de la compétence scientifique et technique (l'expertise), la compétence émotionnelle n'ajoute pas seulement aux capacités intellectuelles mais elle les multiplie. L'étude des cas de réussite professionnelle consacre le proverbe qui dit : «l'homme avant le diplôme» et donne raison à Enshet Laurence, prix Nobel de physique, qui disait «**En sciences, l'excellence n'est pas une question de compétence technique mais de caractère**».

---

### Quelques conduites d'aveuglement courantes chez les dirigeants

Une étude de KAPLAN sur 42 patrons américains a permis d'identifier huit caractéristiques rencontrées chez les patrons avec lesquels il est difficile de travailler :

Un patron de ce type :

**1- nourrit une ambition aveugle et démesurée** : Il veut réussir à tout prix et vite. Il est généralement vantard et arrogant. Pour lui, les gens de son entourage sont classés en ami ou en ennemi. Ceux qui le contredisent sont des ennemis.

**2- Il fixe des objectifs irréalistes parce qu'il minimise les efforts à déployer.**

**3- Il travaille sans répit** : toute son énergie est investie dans le travail au dépend de tous les autres aspects de la vie et ne conçoit pas que les autres soient différents.

**4- Il fait pression sur les autres jusqu'à les épuiser au travail.** Il peut être agressif, brutal et indifférent aux blessures émotionnelles qu'il provoque chez les autres.

**5- Il est assoiffé de pouvoir** et n'admet pas que les autres ne soient pas à son service dans sa quête du pouvoir.

**6- Il est insatiable en besoin de reconnaissance** : il s'attribue tous les mérites et minimise ceux des autres.

**7- Il est obsédé par les apparences** : très concerné par son image, il a un besoin viscéral de dévoiler les signes extérieurs de sa réussite.

**8- Il se prend pour parfait** : il refuse toute critique même quand elle est justifiée, n'admet ni faiblesse ni défaut.

**Conclusion** : Travailler dans ce type d'environnement :

=> peut déformer la personne qui finira par reproduire le modèle après l'avoir sévèrement critiqué.

=> peut se solder par des litiges et des difficultés.

## Comment se faire aider pour bien choisir son maître de stage ?

Le plus grand nombre de professionnels ont une vision idyllique d'eux mêmes, ils surévaluent leurs qualités.

Les études consacrées à cette question montrent que le regard que les pairs portent sur leur confrère est l'indicateur le plus fiable de ses performances professionnelles réelles (compétence techniques et comportementales)

### Risques inhérents à l'embauche (pour l'employeur et pour l'employé) :

Envoi des signaux trompeurs de part et d'autre → déception, difficultés relationnelles et professionnelles → simuler ce que l'on est pas est possible, mais il ne faut pas longtemps avant que cela ne se sache.

---

On a terminé la dernière séance sur l'idée suivante « L'opinion majoritaire que les pairs portent sur un professionnel est un indicateur des plus fiables de la performance réelle de ce professionnel ».

La question qui se pose est la suivante : peut-on appliquer cette règle aux étudiants ? Peut-on avoir une idée objective de la performance globale réelle d'un étudiant (performance académique et performance comportementale) à partir de l'opinion de ses camarades (pairs) ?

---

Je reviens au choix que je vous avais proposé entre un salaire net mensuel de 2000 D chez un patron difficile et un salaire net de 500 D dans un environnement normal ?

Si vous gagnez 2000 D net mensuel (13 mois par année y compris un mois de congés par an), savez-vous combien vous coûtez réellement ?

$$0,9225 x - [(0,9) x (0,9225 x) x t] = 26.000$$

$$0,9225 x - (4025) - [(0,83025 x) - 20.000) x 0,3] = 26.000$$

Cotisations sociales et fiscales patronales 20%.

$x = 35.675 \Rightarrow$  **Vérification :**

<b>Salaire brut annuel</b>	<b>35 675</b>
Cotisation CNSS 7,75%	2 765
<b>Brut fiscal</b>	<b>32 910</b>
<b>Retenue IR</b>	
Base 32 910 x 0,9	29 619
→ jusqu'à 20 000	4 025
9 619 x 0,3	2 885
<b>Total</b>	<b>6 910</b>
<b>Net annuel</b>	<b>26 000</b>

Coût :  $\frac{35.675 \times 1,2}{11} = 3.892$  D / mois.

11

Estimez-vous que vous méritez ce salaire ?

### Test des bonbons

On a remis à des enfants de 4 ans un bonbon en leur donnant le choix entre le manger de suite ou attendre le retour du maître dans une heure. Ceux qui choisissent d'attendre seront récompensés par un deuxième bonbon de sorte qu'ils peuvent manger plus tard deux bonbons au lieu d'un seul.

### Quatorze ans plus tard

Ceux qui avaient sauté sur le bonbon étaient plus vulnérables au stress, avaient tendance à se mettre en colère plus vite et à se disputer plus souvent et résistaient moins bien à la tentation pour atteindre leur but.

Plus surprenant pour les chercheurs : les enfants qui avaient patienter avaient réussi leur bac avec une moyenne supérieure de 20% en moyenne. Conclusion : l'impulsivité et l'incapacité de gérer ses tentations diminuent la capacité d'apprentissage.

Certaines émotions rendent notre mémoire active moins efficace ce qui affaiblit notre capacité de concentration.

**A 30 ans :** Ceux qui avaient résisté au test du bonbon montraient des aptitudes intellectuelles plus grandes et leur capacité d'attention et de concentration était meilleure. Ils faisaient preuve d'une fiabilité et d'un sens de responsabilité plus grands dans leurs comportements.

A l'inverse, ceux qui n'avaient pas su résisté au test sont moins capables intellectuellement et moins compétents émotionnellement. Ils sont toujours à la recherche d'une récompense rapide, peu tolérant au stress et ne se maîtrise pas bien.

**Conclusion : Une bonne connaissance de soi doit permettre de gérer convenablement les ambitions pour savoir ce qu'on mérite et ce qu'on ne mérite pas.**

**Ce sont les personnes qui courent derrière ce qu'elles ne méritent pas ou qui ambitionnent au delà de leur possibilité et qui dramatisent leur échec qui risquent le plus de compromettre leur bonheur.**

---

### **Le principe de Peter :**

#### **Le seuil de l'incompétence**

«Chaque employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence».

---

Nous venons d'étudier **les conduites d'échec**, Nous allons maintenant étudier **Les conduites de réussite**.

**Que signifie le proverbe qui dit : «l'homme avant le diplôme» ?**

**Expliquer pourquoi :** «Plus on grimpe dans la hiérarchie, plus l'importance de l'intelligence émotionnelle s'accroît» ?

**Réponse :** Plus on grimpe dans la hiérarchie, plus on devient meneur d'homme. Plus la hiérarchie est élevée plus les hommes qu'on est appelé à diriger sont d'un niveau intellectuel et social élevé, plus le besoin en intelligence émotionnelle est élevé.

**Que signifie «Seuil critique d'intelligence émotionnelle» ?**

**Réponse :** Niveau d'intelligence comportemental à partir duquel notre intelligence émotionnelle favorise notre performance globale.

Quand on atteint ce seuil critique, la probabilité que la performance devienne exceptionnelle grimpe en flèche.

---

### **La conscience de soi**

Une personne qui se met facilement en colère devient le jouet de ses émotions. Dans ces conditions, il est possible que personne ne veuille travailler avec elle.

Un tel comportement indique que cette personne n'a pas conscience de l'emprise de ses émotions sur elle et qu'elle n'a pas le contrôle de ses prises de colère.

Un des plus grands problèmes que nous pouvons avoir est le déficit de la conscience de soi.

La connaissance de soi nécessite de prêter attention à ses réactions et comportements :

- se voir (se voir agir, se voir réagir vis-à-vis des autres, s'écouter parler aux autres, s'écouter se parler à soi-même à l'intérieur de soi,...),

- comprendre les rapports entre ses sentiments et son état émotionnel, ses préférences personnelles et ses pensées et réactions.

Lorsqu'on prend conscience de la nécessité de se connaître soi-même et qu'on se donne la volonté de le faire, personne n'est mieux placé que soi pour y arriver. La connaissance de soi se cultive au fur et à mesure.

→ **L'amélioration des émotions et des comportements produit un effet magique sur la qualité de la vie d'une personne.**

**Mais, on ne peut progresser que lorsqu'on est convaincu de la nécessité de progresser.**

**Les progrès qu'une personne réalise sont contagieux et produisent un effet très positif sur son entourage.**

**Les progrès en matière de connaissance de soi et l'amélioration des attitudes et comportements sont du type lent et se font à petits pas.**

**L'essentiel est qu'on s'améliore de façon continue de sorte que chaque jour on se sent meilleur.**

Ceux qui ont une conscience de soi faible sont des **analphabètes émotionnels**.

Souvent la surdité émotionnelle nous empêche de déchiffrer les messages que le corps envoie sous forme de migraines, maux divers, anxiété.

Il faut, par conséquent, savoir identifier ses limites, se donner le temps de récupérer pour mieux redémarrer. Ceux qui ne savent pas se reposer limitent considérablement leur efficacité au travail.

La connaissance de soi s'affaiblit lorsqu'on a tendance à nier ses défauts et faiblesses. La bonne identification des défauts et faiblesses permet de progresser et de s'améliorer petit à petit.

Il faut poursuivre une démarche d'amélioration continue : l'essentiel est de se dire chaque jour que vous êtes meilleur.

La confiance en soi est une source de courage professionnel.

Elle est une condition de l'excellence professionnelle.

La confiance en soi dégage un charisme particulier.

Mais attention :

**(1)** une extrême confiance en soi, une confiance en soi excessive → mène vers l'arrogance et favorise les comportements maladroits dans les rapports humains.

**(2)** ne pas confondre confiance en soi et imprudence voire arrogance.

La confiance en soi est d'autant plus forte qu'elle s'appuie sur une forte conviction intérieure.

Eviter les conduites d'échec du type

- absence de sentiment d'efficacité personnelle,
- développer des pensées d'échec : je j'en suis pas capable,
- la crainte de paraître incompétent qui paralyse la personne,
- renoncer trop facilement à ses opinions et à ses jugements dès qu'ils sont contestés,
- l'indécision,
- la peur excessive du risque et la soumission à l'intimidation.

**«Les stars se connaissent bien»** (R. Kelley)

Les professionnels qui sont conscients d'eux mêmes s'améliorent sans cesse et finissent par être parmi les meilleurs.

Tous les grands professionnels allient :

- une bonne connaissance de leurs forces et de leurs faiblesses,
- et une bonne perception de la qualité de leur travail.

Les meilleurs parmi eux demandent qu'on critique leur travail car ils savent à quel point l'information sur la perception par les autres est précieuse.

**Question :** Quelles sont les types de métiers pour les quels la confiance en soi est une qualité fondamentale (compétence critique) ?

### Trois principaux types de métiers :

- (1) **les métiers qui impliquent des décisions rapides** : médecins, infirmiers, arguilleurs du ciel, militaires, pilote de l'air, etc...
- (2) **les métiers difficiles qui font appel au jugement professionnel** : juges, chefs d'entreprise, administrateurs, commissaires aux comptes, etc...
- (3) **les métiers qui exposent au public** : enseignants, politiciens, journalistes TV, artistes de spectacles, etc...

Le progrès dans la conscience de soi nécessite que l'on tire des enseignements de l'expérience, que l'on sache profiter des échecs comme du succès pour en comprendre les raisons.

Chaque expérience devient une occasion de tirer des enseignements instructifs.

### **Les techniques pour développer la confiance en soi :**

- (1) **développer une vision positive de l'efficacité dont on est capable** : développer le sentiment d'efficacité personnelle. Ceux qui ne doutent pas de leur efficacité relèvent le défi avec enthousiasme,
- (2) **bien faire ce l'on fait** et se donner les moyens d'avoir confiance en soi,
- (3) **développer ses connaissances et son savoir faire dans son domaine d'activité**,
- (4) **agir en cohérence avec ses convictions intérieures**,
- (5) **développer ses capacités de communication**.

### **La maîtrise de soi :**

La maîtrise de soi permet de gérer ses émotions pour les adapter aux circonstances : «Un croque-mort ne peut pas se mettre à chanter en faisant son travail».

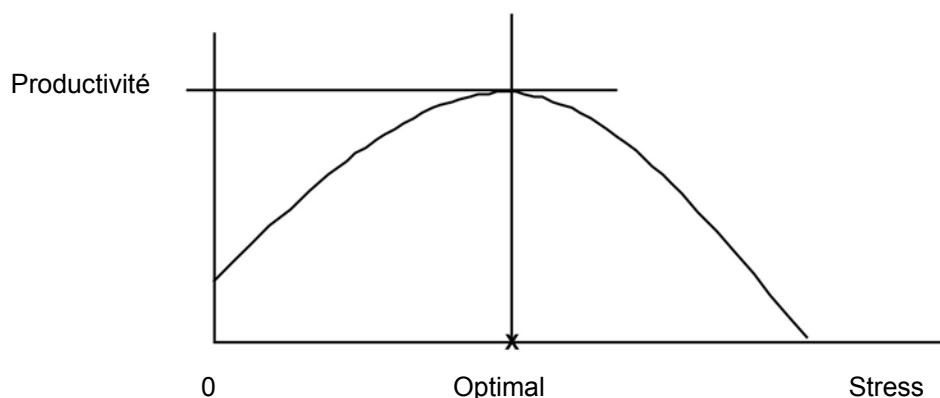
La maîtrise de soi permet un comportement adapté aux circonstances.

Au moment opportun, la colère, la tristesse ou la peur peuvent devenir des sources de créativité, d'énergie et nous rapprocher des autres. La colère peut être une puissante source de motivation, surtout quand elle traduit le besoin de réparer une injustice.

Un sentiment d'urgence, adapté aux circonstances engendre l'anxiété nécessaire pour stimuler la créativité.

Proverbe libanais : كل شيء في وقتو صحيح حتى كي الديك يصيح

### **Courbe de stress/productivité**



### **Il faut distinguer le bon stress du mauvais stress :**

- le bon stress mobilise motive,
- le mauvais stress est une menace qui peut nous paralyser voire nous démoraliser.

Loi de Parkinson : «Plus on a du temps plus on le remplit».

Face à une situation identique deux personnes peuvent réagir de façon totalement différente :

- La première déclare : «Ma vie ressemble à une course de rats. Je cours tout le temps. J'essaie toujours de rattraper mon retard, de respecter les délais, mais la plupart des tâches à accomplir restent insignifiantes, routinières, ce qui fait que même quand je suis bousculé, je m'ennuie».

- La deuxième déclare : «Je ne m'ennuie presque jamais. Même quand je ne trouve pas le travail à faire intéressant, je finis en général, une fois que je suis entré dedans, par en découvrir les aspects stimulants. J'essaie toujours de tirer le meilleur parti de la situation de donner à ma vie professionnelle la direction la plus captivante possible»

→ **Conclusion** : Un des paradoxes de la vie professionnelle est que la même situation représente une source d'ennui et de mauvais stress pour l'un alors qu'elle est un défi stimulant voire enthousiasmant pour un autre.

Ce n'est pas tant le travail en lui-même qui fait qu'il est attractif ou ennuyeux mais c'est plutôt la perception que nous en avons qui le fait enthousiasmant ou au contraire ennuyeux et lourd.

### **La gestion des émotions s'effectue de 2 façons :**

- soit elle est le résultat d'une aliénation émotionnelle, on s'efforce pour commercialiser des sentiments humains,

- soit par une convergence naturelle qui traduit un haut degré d'identification de la personne à son travail.

Pour un médecin qui se plaît à son travail, les moments qu'il consacre à soulager un patient ne représentent pas un fardeau mais lui donnent un immense sentiment de satisfaction professionnelle.

Un étudiant qui aime ses études adopte ses émotions en entrant en cours en oubliant toute source d'anxiété pour libérer sa mémoire active et se mettre en situation de concentration pour capter le maximum de ce qui dit l'enseignant.

En revanche, lorsqu'une personne est amenée à faire un travail qu'elle n'aime pas, elle a peu de chance de le faire bien. Pire encore, la répression de ses sentiments négatifs est une source sérieuse de problèmes de santé particulièrement cardio-vasculaires. Si une telle situation perdure, les aptitudes intellectuelles peuvent être affectées et l'aptitude à nouer des rapports humains de qualité se dégradent.

Attention : Maîtrise de soi ne veut pas dire interioriser (refouler) ses émotions au risque d'imploser.

Ceux qui interiorisent ne peuvent pas s'améliorer et s'exposent à des risques sérieux de perturbation de santé.

En revanche, ceux qui trouvent un moyen adéquat d'exprimer leur colère ou leur angoisse enregistrent des progrès. Décrire un problème par écrit permet généralement de soulager son poids sur l'état d'âme de la personne. On a demandé à 63 cadres licenciés de consacrer 20 minutes par jour, pendant 20 jours, à consigner dans un journal leurs sentiments et leurs réflexions les plus profonds sur l'épreuve qu'ils traversaient pour les aider à réussir et surmonter leur colère et leur hostilité. Ceux qui se sont appliqués ont retrouvé un travail plus vite que les autres.

---

## **La fiabilité**

### **Introduction : Définition et importance pour le comptable**

#### **I. La fiabilité, compétence émotionnelle**

Lorsqu'elle atteint un haut niveau, la fiabilité s'érige en idéologie et devient une culture pour l'individu.

##### **§ 1. La fiabilité en état d'esprit**

- ne pas mentir et être précis,
- résister à l'intimidation et avoir le courage de la franchise mesurée,
- ne pas se précipiter et avoir de la retenue,
- le souci d'auto-contrôle,
- la résistance aux incitations à la non fiabilité,
- ne pas craindre le coût de la fiabilité,
- conserver le sens de la mesure,
- penser toujours aux conséquences (mise en perspective)

## § 2. La fiabilité dans le comportement

- décrire les faits de façon fidèle,
- faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait,
- ne pas développer de zones d'obscurités et permettre volontier la traçabilité de ses activités (les personnes non fiables ne rendent jamais compte de façon spontanée et précise de peur qu'on ne reconstitue leur emploi),
- ne promettre que ce qu'on peut tenir et respecter ses engagements,
- connaître ses limites et en faire part de façon pertinente,
- le refus d'approbation passive des comportements non fiables,
- être ponctuel,
- oser faire face avec politesse,
- admettre ses erreurs et ses fautes,
- prendre les précautions nécessaires et procéder aux vérifications possibles.

## II. L'impact de la fiabilité sur la pratique comptable

La fiabilité est bien perçue par la collectivité, un comptable fiable est un comptable digne de foi.

### § 1. Impact sur la vie et les performances du cabinet

- la fiabilité génère un environnement favorable à la gestion des risques, au contrôle interne et à la performance,
- l'image de fiabilité est valorisante pour le cabinet et pour chacun de son personnel,
- la fiabilité est une source d'économie de temps et de coût,
- la fiabilité est nécessaire au travail en équipe,
- la fiabilité favorise des rapports de confiance, de respects et des relations empreintes de sérénité avec les clients,
- la fiabilité facilite les rapports avec les tiers,
- la fiabilité, source de haut niveau de confiance interpersonnelle.

### § 2. Impact sur le développement personnel du comptable

- l'attachement à la fiabilité est un facteur d'amélioration continue et d'excellence technique,
- la fiabilité est une source de satisfaction personnelle,
- la fiabilité développe la confiance en soi et constitue une source de sauvegarde contre les risques professionnels graves,
- la fiabilité associée à l'ouverture d'esprit rend la personne éligible à un meilleur encadrement (investissement dans l'homme) et favorise l'attribution des missions intéressantes pour son développement professionnel,
- la fiabilité permet de construire des relations de qualité et rend crédible,
- la réputation de fiable donne l'avantage de crédibilité en cas de litige (parole contre parole).

**Conclusion :** Caractère exigeant et fragile de la fiabilité.

---

La fiabilité réduit les risques pour tous et rend la collaboration plus fructueuse.

Tous les grands professionnels dans tous les métiers se distinguent par leur fiabilité. La fiabilité est une compétence critique pour les comptables.

La ruse peut marcher un certain temps, mais sur le long terme, elle se retourne contre son auteur.

La fiabilité dans le travail suppose une transparence optimale des principes et des valeurs et une cohérence des actes, des attitudes, des dires et des valeurs.

Les gens fiables sont francs et ont le courage de reconnaître leurs propres erreurs, avouent leurs fautes y compris quand l'aveux leur coûte. Leurs attitudes confirment leur authenticité.

En revanche ceux qui se plaisent à vanter leurs qualités ou leur performance s'exposent au risque de saper leur crédibilité et paraissent souvent antipathique.

Le vice-chancelier de l'université de Cambridge fait le constat suivant : «Aujourd'hui les innovations les plus importantes sont le fait d'équipes. Compte tenu de la complexité de l'économie et des technologies actuelles, nous sommes clairement entrés dans une ère où les idées d'une seule personne amènent rarement un progrès significatif. Vous avez donc besoin, aujourd'hui, de plus d'intelligence émotionnelle qu'autre fois».



**La motivation** : Signes et indices révélateurs :

- faire l'effort de se projeter dans l'avenir,
- se donner un projet pour soi (un projet personnel suffisamment ambitieux tout en restant dans les limites adéquates),
- se donner un état d'esprit emprunt d'enthousiasme pour bien percevoir le travail : l'enthousiasme est le principe clé de la motivation. Les activités qui nous passionnent suscitent en nous ce courant d'enthousiasme.

Notre esprit enthousiaste fait que nous nous passionnons pour notre travail.

### **Quand nous travaillons avec enthousiasme le travail devient un plaisir**

On a demandé à des salariés de tenir un journal pour noter les sentiments qu'ils éprouvent en accomplissant les tâches de la journée. Un résultat est apparu clairement :

- 1- ils préfèrent un travail agréable et moins payé à un travail bien rémunéré mais fastidieux,**
- 2- quand ils s'acquittent d'une tâche par plaisir, leur humeur est euphorique, à la fois captivée et heureuse,**
- 3- le salaire s'est révélé n'être pas une motivation suffisante : quand on s'acquitte d'une tâche simplement pour un salaire, on peut être intérieurement démotivé, voire irrité ou parfois très malheureux quand la tâche en question est stressante ou pénible.**

On a demandé à 700 femmes et hommes à la retraite de classer dans l'ordre d'importance décroissante les récompenses qu'ils ont tirées de leur carrière.

Voici leur classement :

- 1- la liberté d'initiative,
- 2- la stimulation du travail lui même,
- 3- la chance de continuer à apprendre,
- 4- la fierté du travail bien fait,
- 5- les amitiés nouées dans la vie professionnelle,
- 6- le fait de pouvoir enseigner leur savoir faire aux plus jeunes,
- 7- le statut social vient loin après, et les gains financiers plus loin encore.

**Conclusion** : Celui qui aime ce qu'il fait et trouve du plaisir à le faire est heureux dans son travail et peut atteindre le plus haut niveau de la réussite.

**Tout grand travail commence par une grande émotion : la passion pour son travail.**

**La dialectique est la suivante** : Plus on s'enthousiasme pour son travail, plus s'élève notre maîtrise de ce travail, plus notre maîtrise du travail est grande, plus on s'enthousiasme pour le faire.

Attention : le tout sans être aveuglé par l'enthousiasme, ni succomber aux excès.

**La conscience professionnelle se traduit par :**

- (1) la ponctualité,
- (2) la précision,
- (3) l'auto-discipline,
- (4) un profond sens des responsabilités,
- (5) l'exigence de la qualité,
- (6) et ce qui fait en sorte que tout fonctionne comme il faut.

**La conscience professionnelle garantit le succès y compris lorsqu'on est techniquement moyen au départ.**

Les personnes exceptionnellement consciencieuses gagnent le respect de la hiérarchie.

**Mais attention :**

- sans empathie, une personne très consciencieuse et compétente risque d'exiger le même comportement des autres ;
- la réussite peut engendrer l'arrogance. Or l'arrogance, qui réduit la qualité d'écoute et d'observation, réduit la performance ;
- la conscience professionnelle ne peut se suffire à elle-même.

**Pour avoir un sens, il faut que la personne consciencieuse soit aussi efficace et maintienne ses compétences.**

## **L'adaptabilité**

**Rien n'est permanent sauf le changement**

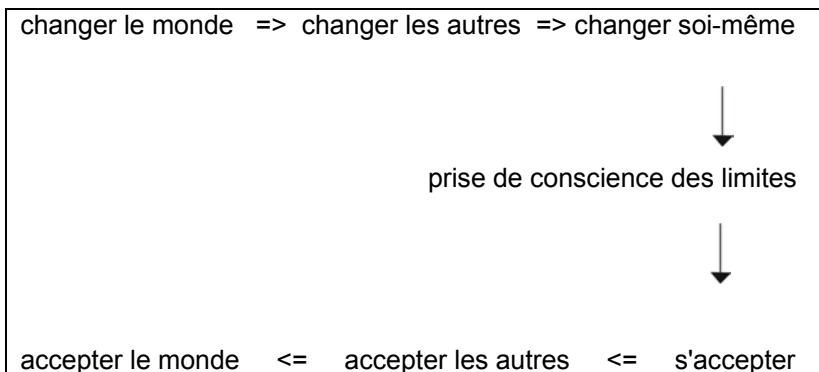
L'ouverture au changement et la capacité de s'adopter sont devenues des qualités clés.

**Risques et challenges nouveaux :**

- **Renouvellement des connaissances tous les 7 ans**
- **changement de type d'intelligence performante : pour la performance, l'intelligence individuelle ne suffit plus, elle a besoin de s'inscrire dans un contexte d'intelligence collective,**
- **changement de métiers,**
- **changement de mode de travail (travail d'équipe, délégation, travail à domicile, etc...),**
- **changement d'entreprise,**
- **changement de ville de résidence.**

**Se rendre constamment prêt à s'adapter au changement.**

La trajectoire de l'homme avec le changement est assez plaisante :



## **L'innovation**

Les innovateurs sont généralement capables :

- 1-** d'identifier les problèmes décisifs,
- 2-** de simplifier les questions complexes pour les rendre solubles.

## Esprit négatif :

Lorsqu'on s'entoure des personnes négatives, on sape ses aptitudes à l'innovation. Si vous voulez être innovant, la première mesure est de s'entourer des gens positifs.

Les personnes qui sont portées vers la critique systématique et le dénigrement ont tendance à saper les idées novatrices chez les autres et en eux mêmes. Le proverbe dit «il vaut mieux allumer une bougie que d'insulter les ténèbres».

Les nouvelles idées sont fragiles et une critique mal vaillante peut les démolir.

Issac Newton a dû retarder la publication d'un article sur l'optique 15 ans, l'article n'a été publié qu'après la mort de son principal critique.

Les gens négatifs ont tendances rapidement à orienter la discussion sur des aspects négatifs.

Rien ne va, et surtout tout est critiquable. Ils distribuent la tristesse et le pessimisme et sont d'une compagnie déprimante.

**Conclusion :** Il faut s'examiner soi même et s'appliquer pour être positif et il faut aider son entourage à l'être ou à le devenir.

Le mathématicien Henri Poincaré (1854-1912) propose une description de l'acte créateur en quatre étapes :

**1- la première étape est la préparation**, le fait de s'immerger dans un problème, de rassembler une grande quantité d'information, cette étape est une étape de collecte de matière première → étudier les techniques du résumé.

**2- la deuxième étape est une étape d'incubation** : les informations collectées fermentent dans la mémoire active - L'espace mental dans lequel se produit le bouillonnement créatif.

**3- la troisième étape est l'étape d'illumination**, le moment où l'idée majeure se révèle à l'esprit. Elle requiert de la chance mais la chance n'est jamais gratuite (elle se mérite).

**La chance ne s'offre qu'à ceux qui la méritent.**

**4- l'étape finale est celle de l'exécution de l'idée créative ou de sa mise en forme.**

«Il existe une énorme différence entre celui qui invente vraiment quelque chose et la fait passer dans la réalité et celui qui se contente d'en rêver. Ceux qui vont jusqu'au bout et appliquent leurs idées possèdent en général une bonne dose d'intelligence émotionnelle. Ils conjuguent une grande variété d'ingrédients humains pour la plupart - pour permettre à la novation de se concrétiser.

Il faut savoir communiquer avec les gens et les persuader, résoudre les problèmes avec eux, coopérer».

## Optimisme

L'optimisme mobilise de l'énergie et donne un grand pouvoir qui aide à la réussite et qui aide aussi à ne pas dramatiser l'échec.

**L'optimisme est une compétence clef pour certains métiers qui nécessitent des diligences fortes mais dont les résultats dépendent de facteurs qui leurs échappent :**

- professionnels de la santé,
- enseignants,
- conseils aux entreprises.

**Ces professionnels ont pour métiers de transmettre de l'espoir à ceux qu'ils sont chargés d'aider.**

L'optimisme est un facteur de performance pour les métiers commerciaux.

## La capacité d'anticipation

**La mise en perspective consiste à calculer tous les développements subséquents à une solution ou une action ou une attitude envisageables de telle sorte que lorsque les conséquences présentent un risque qui dépasse l'appétence au risque, la mise en perspective évite de commettre des actions ou de retenir une solution dont les développements futurs sont graves et dépassent notre tolérance au risque.**

**La mise en perspective consiste à se projeter dans l'avenir pour apprécier la validité d'une action ou d'une attitude actuelle.**

**Si vous ne pouvez pas supporter le risque éventuel découlant des conséquences d'une action actuelle, il faut y renoncer.**

**Il convient de faire preuve d'une capacité d'anticipation au moment où le choix est en encore possible (moment opportun).** Au delà d'un certain niveau d'engagement dans l'action, l'individu peut avoir l'impression qu'il a perdu le contrôle du développement des actions et il aura besoin de beaucoup plus de courage pour y mettre un terme.

**La capacité d'anticiper de façon pertinente donne un avantage payant.**

## **L'empathie**

L'empathie est notre radar qui permet de percevoir ce que d'autres ne voient pas.

**L'une des caractéristiques de l'empathie est la capacité d'envisager une situation du point de vue du client et de travailler à sa réussite.**

Pour une entreprise, l'empathie qui se manifeste par une perception lucide et précise de ses propres employés, de ses concurrents, du marché, du poids des syndicats, des actionnaires, de ses clients et ses fournisseurs et de ses bailleurs de fonds, etc... et qui consiste à percevoir ces points de vue contrastés, à saisir leurs préoccupations, renforce l'efficacité de la gestion et l'intégration de l'entreprise dans son environnement.

**C'est l'aptitude à ressentir ce que pensent les autres sans qu'ils aient besoin de le dire qui définit l'essence de l'empathie.**

Les autres expriment rarement par des mots ce qu'ils ressentent mais ils le laissent transparaître par le ton de leur voix, l'expression de leur visage, ou d'autres modes de communication tacites.

L'aptitude à bien voir et percevoir les autres repose sur la capacité de se voir (la conscience de soi). Sans connaître et maîtriser nos émotions, on est incapable de détecter les émotions des autres.

Sans empathie, un couple aura des difficultés de durer. La surdité émotionnelle entraîne une maladresse dans les rapports humains. L'empathie suppose au minimum de savoir déchiffrer les sentiments de son interlocuteur. A un niveau plus profond, elle définit la capacité de deviner les problèmes et les soucis qui se cachent derrière ces sentiments.

**A un niveau avancé, l'empathie devient spontanée et permet l'osmose émotionnelle. C'est ce qui explique que dans un couple harmonieux, on finit par se ressembler sur le plan du caractère.**

L'une des conséquences de l'absence d'empathie est le risque de s'adresser aux autres comme s'ils étaient interchangeables.

**Les gens qui manquent d'empathie sont imbibés de leurs propres émotions et deviennent imperméables aux signaux envoyés par les autres et n'écouent pas, ils font semblant d'entendre.**