

Pourquoi est-ce parfois si compliqué de travailler ensemble ?

Boostez votre impact relationnel grâce aux 3 intelligences

Journée de la coordination de la Fédération des Maisons de Santé et de l'Exercice
Coordonné de Bourgogne-Franche-Comté – 09/12/2025

Sommaire

Présentation

Introduction connaissance de soi

Les « 3 I »

Echanges

Wooclap (?)

Bienvenue à tous !



Camille Picard

- # Engagement du collectif
- # Management opérationnel
- # Intelligence relationnelle

Consultante, formatrice et coach professionnelle

Mon sujet de prédilection : le management, et plus particulièrement les enjeux organisationnels et humains qui en découlent.

J'aime accompagner des managers et des dirigeants d'entreprises dans le développement de compétences relationnelles , au service de la performance collective.

Objectif visé : l'ajustement de posture « sur mesure et sans couture »

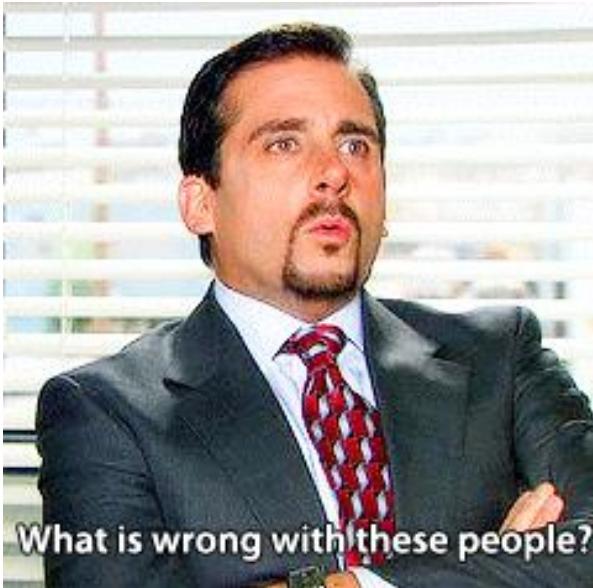
<https://www.comitis-consulting.com/>

<https://www.linkedin.com/in/camille-picard-90326062/>

Introduction

Connaissance soi & compréhension des autres

You avez sans doute tous déjà pensé un jour :
« On a les mêmes objectifs, et pourtant on
n'arrive pas à travailler ensemble ... pourquoi
est-ce parfois si difficile ? »



« Et si, avant de vouloir mieux comprendre les autres, on apprenait à mieux se comprendre soi-même ? »

Pourquoi c'est important ?



Daniel Goleman (*Emotional Intelligence*, 1995) :

« La conscience de soi émotionnelle est la pierre angulaire de toute intelligence émotionnelle. »

Will Schutz (*The Human Element: Productivity, Self-Esteem, and the Bottom Line*, 1994) :

« L'estime de soi est au cœur de toutes les relations humaines et de la productivité dans les organisations. ... Les difficultés de travail en équipe proviennent des rigidités et des attitudes défensives des individus, qui ne sont pas liées aux différences entre les membres, mais à une faible estime de soi et à la peur d'être exposé. »

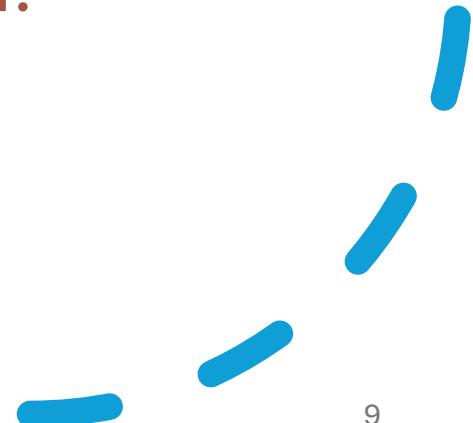


Mon intention
aujourd’hui ...

Vous montrer comment nos 3
intelligences

MENTALE
ÉMOTIONNELLE
INSTINCTIVE

influencent nos relations, nos réactions et
notre impact collectif.



Les 3 intelligences

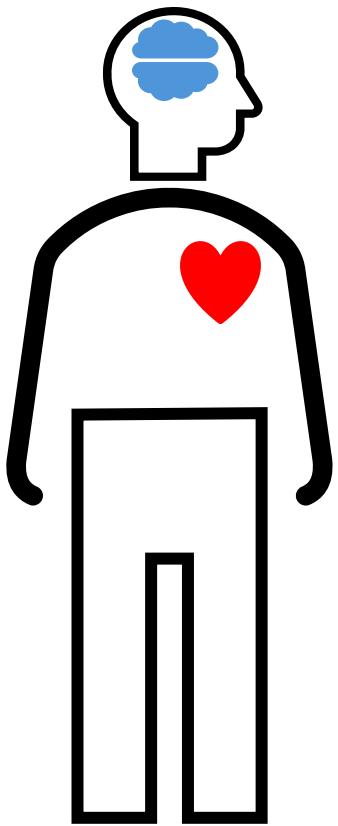
Les 3 intelligences

Pour illustrer mon propos et soutenir l'hypothèse qu'une bonne connaissance de soi est une compétence fondamentale pour mieux vivre l'altérité et améliorer ses rapports avec les autres, je propose de m'appuyer sur la présentation des **3 intelligences**:

- ❖ Mental
- ❖ Émotionnel
- ❖ Instinctif



Les 3 formes d'intelligence



Mental

◆ ➤ *Réflexion*

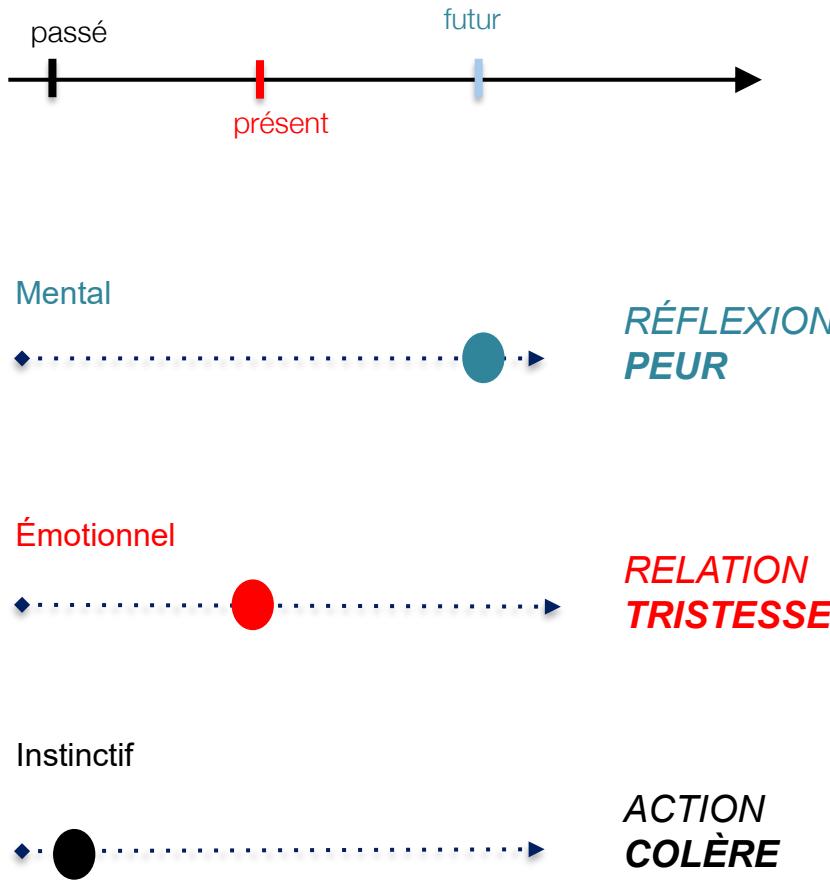
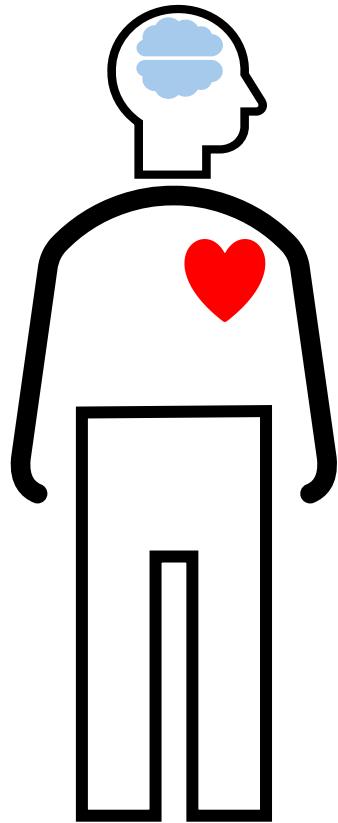
Emotionnel

◆ ➤ *Relation*

Instinctif

◆ ➤ *Action*

Les 3 intelligences référées au temps & aux émotions



3 signatures émotionnelles qui s'activent face au stress

« Tu es en retard là Elodie, le délai max pour rendre ce projet c'était hier ! »



Mental



Flight

Fuite

« Ce n'est pas moi, c'est Jean qui devait... »

« Ah bon, ben je ne sais pas ce qui s'est passé... »



Émotionnel



Freeze

Inhibition

« Vous avez raison, je suis nul »

« Pfff, je n'y arriverai jamais »



Instinctif



Fight

Lutte

« C'est exact, tout le monde a droit à l'erreur »
(= tu ne me fais pas peur)

« Oui, ce ne serait pas arrivé si vous aviez été clair dès le départ sur la demande.»



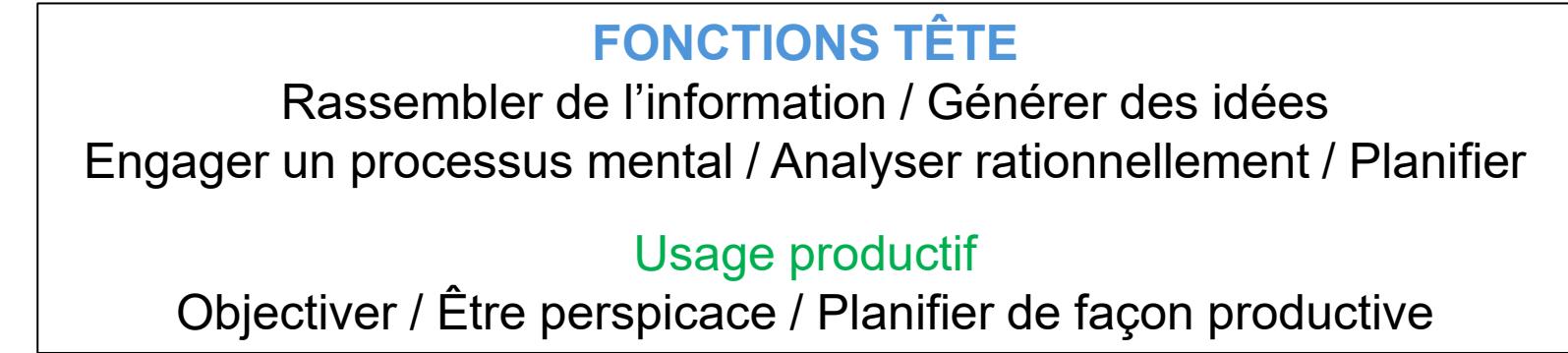
Mental



Emotionnel



Instinctif





Mental



Émotionnel



Instinctif



FONCTIONS TÊTE

Rassembler de l'information / Générer des idées
Engager un processus mental / Analyser rationnellement / Planifier

Usage productif

Objectiver / Être perspicace / Planifier de façon productive

Usage improductif

Sur-analyser / Se projeter / Sur-planifier

FONCTIONS CŒUR

Faire des expériences riches en émotions / Se relier émotionnellement aux autres
Être sensible aux feelings et réactions des autres

Usage productif

Être empathique / Développer des relations authentiques / Montrer de la compassion

Usage improductif

Manipuler / Jouer des rôles / Être dans l'hypersensibilité

FONCTIONS CORPS

Se mouvoir / Avoir des sensations physiques
Agir ou ne pas agir / Contrôler son environnement

Usage productif

Agir / Être ferme, tenace, persévérant / Savoir instinctivement

Usage improductif

Sur-agir / Être passif / Être dans la réactivité

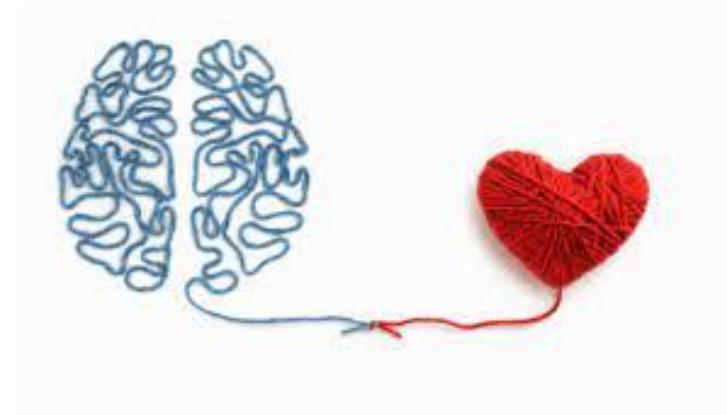


La notion de préférence

- Les 3 intelligences sont relativement autonomes.
- Elles sont en accord ou en désaccord (congruence)
- Nous les **utilisons** par ordre de **préférence**



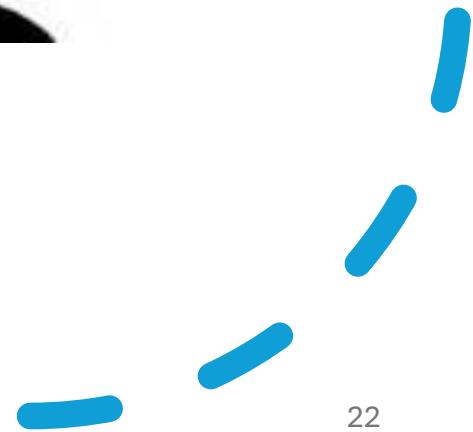
1 des formes d'intelligence est ma Préférée (\neq exclusive),
Elle se manifeste plus nettement lorsque je suis sous stress,
Elle prend alors le contrôle de ma personnalité.



Quelle est ma préférence ?



Qui est qui ?



Quel centre anime principalement Jérôme ?

- Vendredi, Jérôme, coordinateur CPTS, a passé une bonne partie de l'après-midi dans une maison de santé récemment intégrée à la dynamique territoriale. Les échanges ont duré plus longtemps que prévu, mais il n'a pas cherché à les écourter :
« On sent que cette équipe a une vraie histoire et qu'ils avaient besoin de parler... » s'est-il dit en repartant.
- Le lundi, il commence à structurer une proposition d'accompagnement pour la maison de santé. Il y revient par touches successives entre deux sollicitations : une collègue qui lui demande un avis sur un dossier en cours, un directeur inquiet pour son financement ; autant de personnes qui comptent sur son aide.
- La version aboutie de sa proposition sort finalement le mercredi soir, quand il peut enfin travailler au calme.
- Pour construire le projet, Jérôme a décidé de s'appuyer sur deux collègues. Parmi eux, Céline, qui n'est pas la référence interne la plus pointue sur ce type de dispositif, mais qui connaît bien les équipes de terrain et travaille efficacement en binôme.
- Son responsable s'étonne qu'il n'ait pas intégré Pierre, pourtant identifié comme expert technique sur ce type d'accompagnement.
- Jérôme répond avec prudence :
« Pierre est très solide techniquement... mais sur ce projet j'avais surtout besoin d'une approche partagée. »
- Il ne dira pas explicitement que Céline traverse une période professionnelle compliquée, mais il estime qu'elle avait besoin de ce projet autant que la maison de santé.
- Face à la remarque de son responsable, il conclut simplement :
« Le projet tient. L'équipe adhère. On est dans les clous. »
- Mais intérieurement, ce n'est pas seulement cela qu'il mesure.

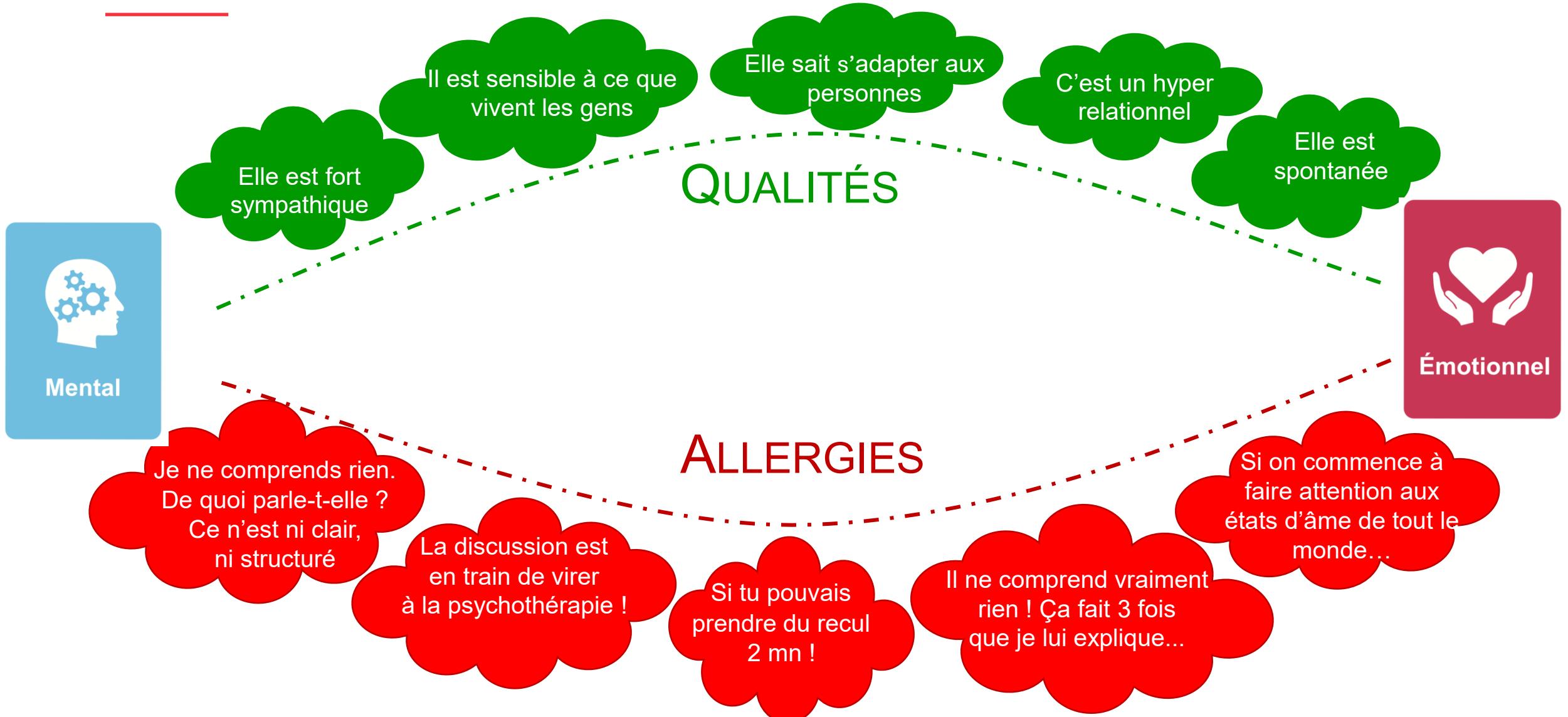
Quel centre anime principalement Paul ?

- Paul, médecin et gestionnaire d'une maison de santé, termine un échange avec la secrétaire de son établissement en une trentaine de minutes. Il a immédiatement cerné le problème : une mauvaise organisation qui ralentit la gestion administrative de leur maison de santé.
- Dès la fin du rendez-vous, il retourne à son bureau et ouvre son ordinateur. Il rédige sans attendre un plan d'action : réorganisation des circuits, modification d'un protocole, répartition des rôles entre professionnels. Il fait relire rapidement le document à un médecin de la maison de santé, qu'il estime « efficace et concret ».
- Dans la foulée, il ajuste deux ou trois points et envoie le document à tous les professionnels de l'établissement le soir même, pour mise en œuvre.
- Les autres collaborateurs prennent donc connaissance de ces modifications après coup. Certains s'agacent :
- « On n'a même pas eu le temps d'en discuter ensemble... Tu agis toujours dans l'urgence ! »
- Paul, lui, ne comprend pas bien la remarque.
Pour lui, la situation est simple : il y avait un problème → il a agi.
- Dans sa tête :
- « Une situation qui s'enlise avec des retards de remboursements, c'est un problème qu'il faut traiter dès maintenant, pas dans quinze jours. »
« On discutera après, mais d'abord on avance. »
« Je préfère faire quitte à corriger, plutôt que réfléchir sans fin. »
- De son point de vue, trop de réunions ralentissent l'action, trop d'échanges retardent la solution :
- « Ce qui compte, c'est que ça fonctionne. Le reste, on verra plus tard. »

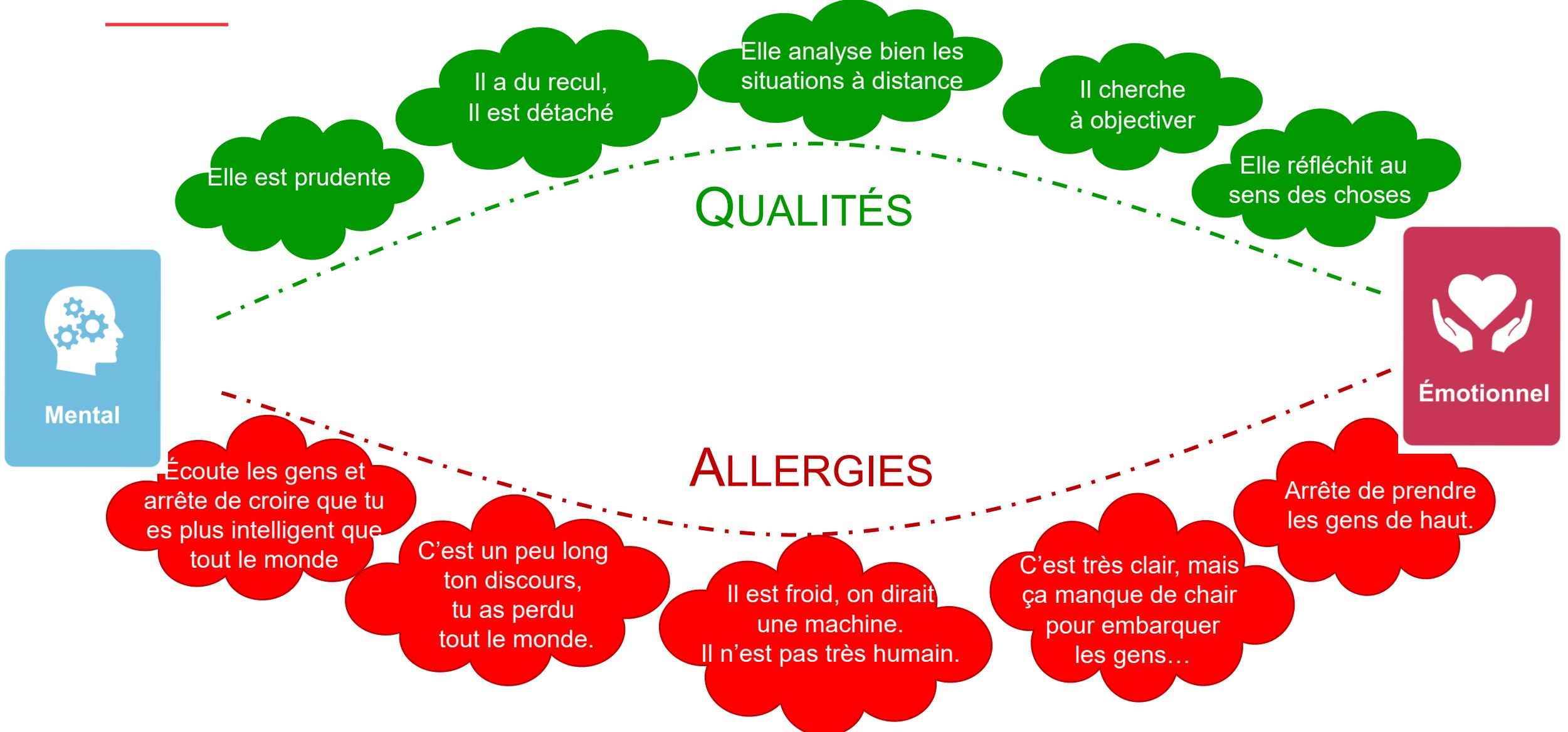
Quel centre anime principalement Margot ?

- Margot, coordinatrice au sein d'une CPTS, est chargée d'organiser et d'animer un groupe de travail en interne. Ce groupe de travail a pour objectif d'élaborer un plan d'action pour favoriser l'accueil des nouveaux professionnels de santé sur le territoire de la CPTS.
- Pour un sujet si important, elle a besoin d'un temps de préparation individuelle et de réflexion en amont.
- Avant de se lancer dans ce projet, elle s'assure donc d'avoir récolté tous les documents nécessaires pour préparer une analyse fiable et une proposition adaptée (dernières statistiques, analyses terrain, etc.). Elle anticipe déjà le moment où elle devra rédiger son plan d'action et sait que ces informations seront indispensables pour être précise et complète.
- Avant de se mettre au travail, Margot revoit également soigneusement les profils des professionnels disponibles au sein de la CPTS pour sélectionner les deux qu'elle juge les plus aptes à participer à ce projet. Elle prend le temps de réfléchir aux forces de chacun, afin que le dispositif soit cohérent et solide.
- Comme toujours, ses collègues trouveront son document un peu long et détaillé. Mais elle sait que cette précision et cette exhaustivité sont précieuses pour garantir une mise en œuvre efficace et respectueuse des besoins des professionnels de santé travaillant sur leur territoire.

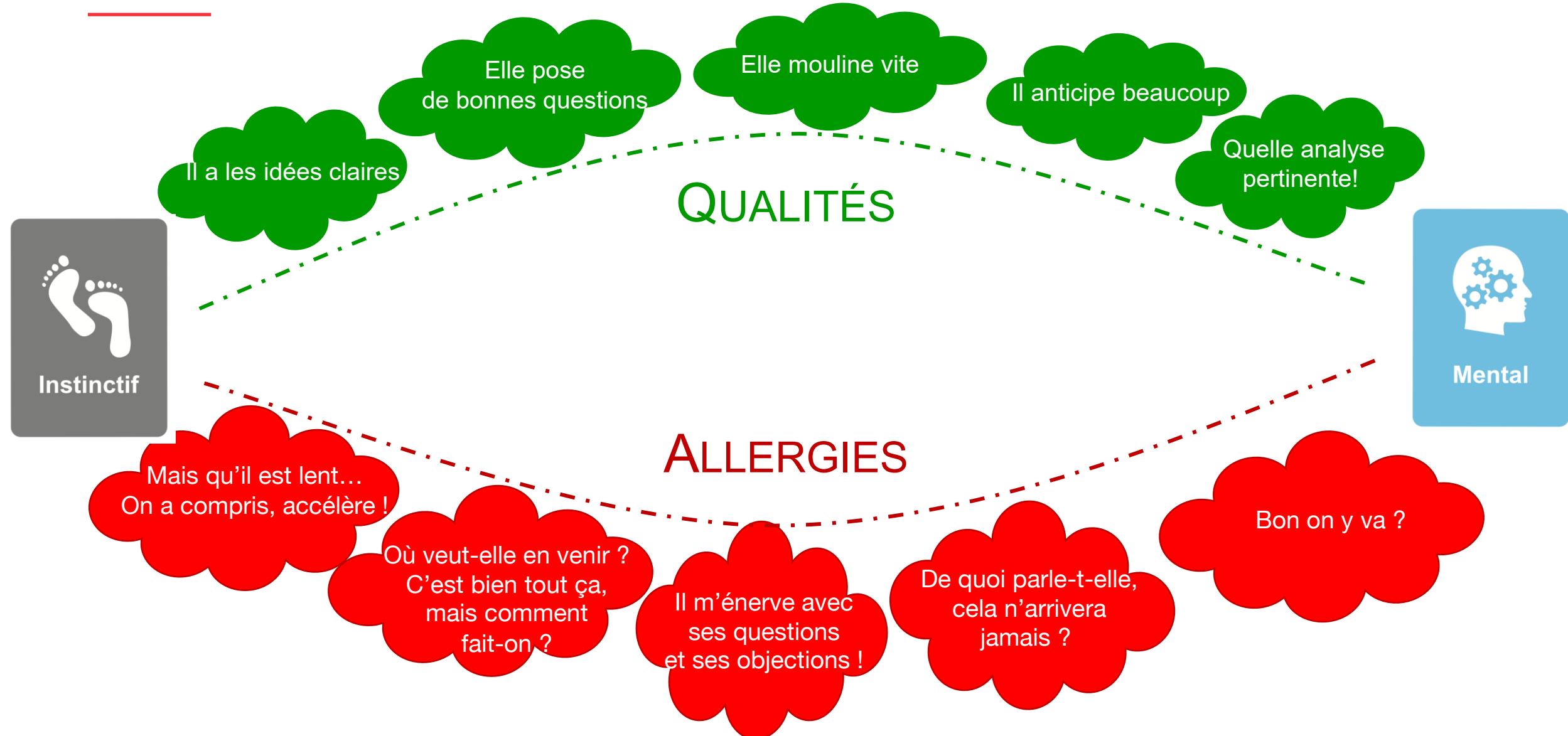
QUALITÉS ET ALLERGIES – MENTAL VERS ÉMOTIONNEL



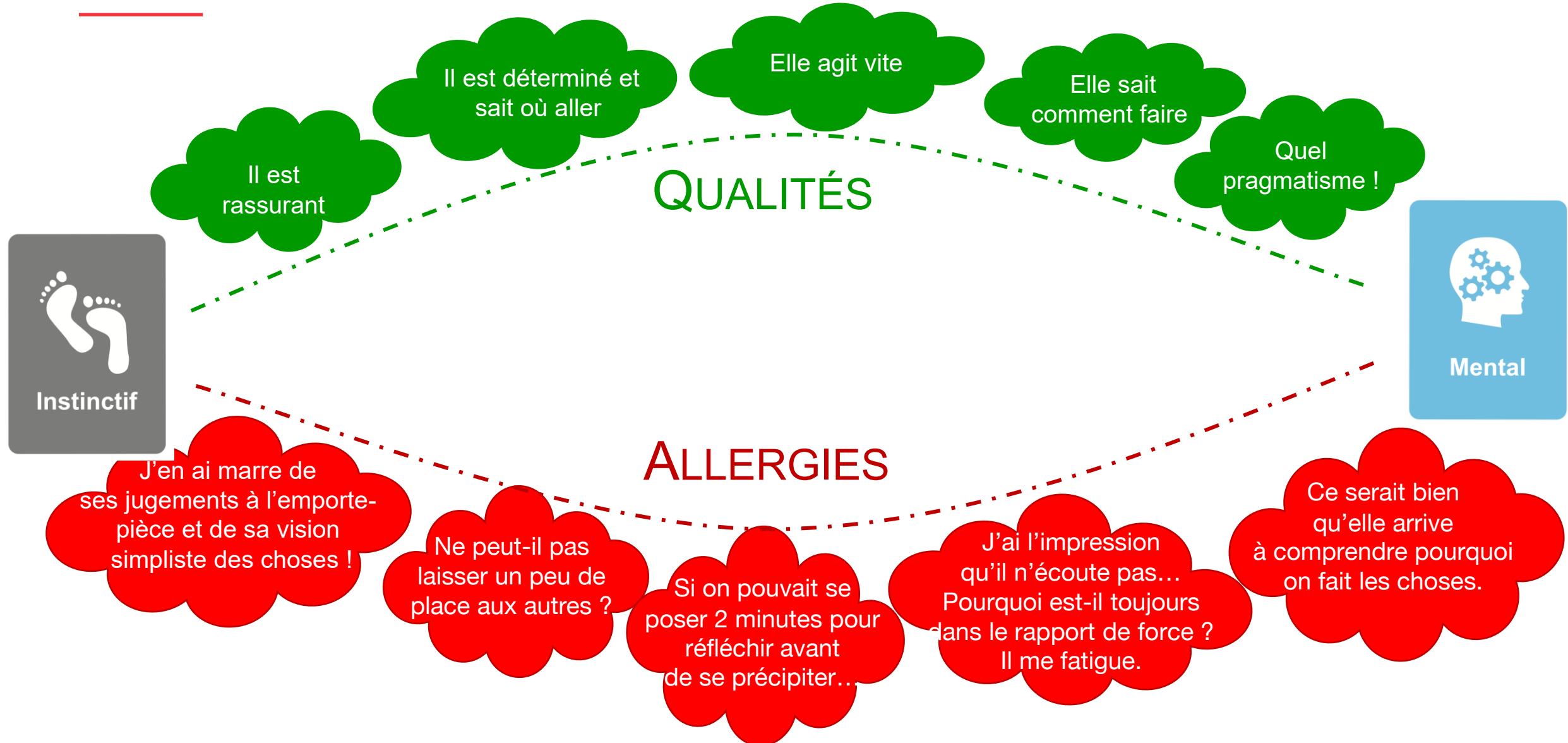
QUALITÉS ET ALLERGIES – ÉMOTIONNEL VERS MENTAL



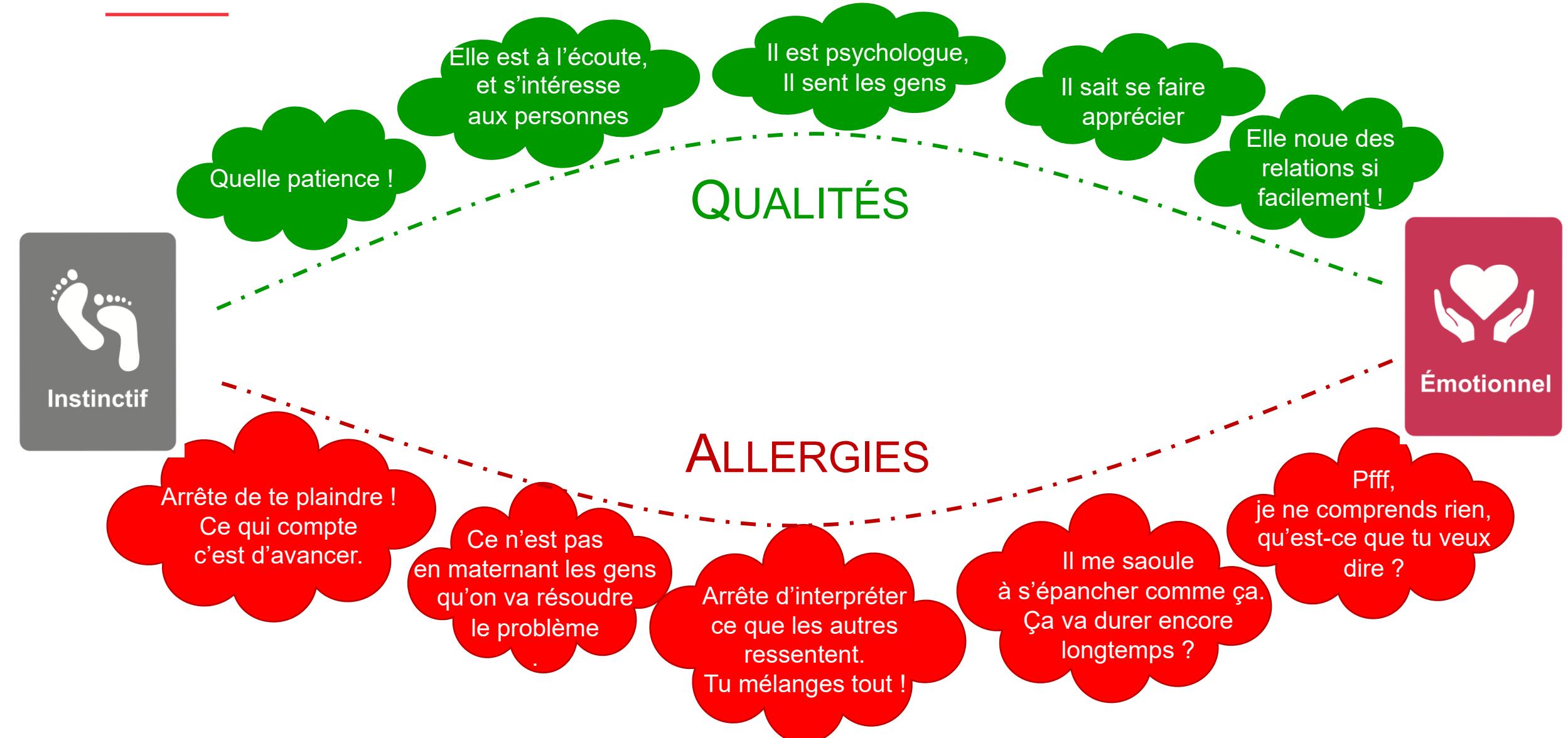
QUALITÉS ET ALLERGIES – INSTINCTIF VERS MENTAL



QUALITÉS ET ALLERGIES – MENTAL VERS INSTINCTIF



QUALITÉS ET ALLERGIES – INSTINCTIF VERS ÉMOTIONNEL



QUALITÉS ET ALLERGIES – ÉMOTIONNEL VERS INSTINCTIF

Elle est d'humeur égale et ne flanche pas

Il dit ce qu'il pense

Elle est courageuse

Son discours est structuré

Elle est dans le concret, c'est réaliste



Instinctif

QUALITÉS

Elle ne fait pas attention aux gens !
Elle ne pense qu'à elle !

Ce n'est pas possible, il ne voit pas qu'elle ne va pas bien

C'est incroyable, quelle agressivité !
Il ne se rend même pas compte.

Tu ne te rends pas compte que quand tu fonces comme ça personne ne te suit

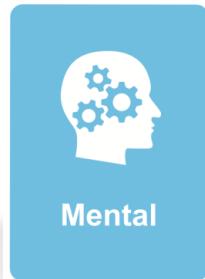
On a compris que tu voulais décider.
Tu nous fatigues à vouloir régenter les autres



Emotionnel

ALLERGIES

CONSEILS POUR COOPÉRER AVEC UN MENTAL



Mental



Mental

Essayez de	Evitez de
Lui laisser du temps pour se préparer	Le mettre sous la pression du temps, d'impératifs peu explicités...
Lui donner des informations, documents avant d'aborder un nouveau sujet	Le mettre devant le fait accompli
Lui donner du temps de réflexion pour se forger son avis	Le faire parler spontanément en groupe
Lui demander son avis, le consulter	Le contraindre en lui disant systématiquement ce qu'il doit faire
Lui porter attention lorsqu'il exprime un ressenti	Lui demander son ressenti directement ou de formuler des sentiments à brûle pourpoint

CONSEILS POUR COOPÉRER AVEC UN ÉMOTIONNEL



Emotionnel



Emotionnel

Essayez de	Evitez de
Lui laisser du temps pour s'exprimer jusqu'au bout (quand c'est important)	Le couper trop vite dans son flot verbal, ou le rabrouer en lui disant qu'on ne comprend pas ce qu'il dit
Reformuler ses points en y ajoutant une dimension de ressenti	Résumer son point de vue de façon uniquement factuelle et froide
Être attentif à certains détails traduisant ces goûts	Critiquer son image, ses goûts, ses choix vestimentaires...
Lui prodiguer des conseils, lui donner votre avis	Le laisser se débrouiller tout seul sans réponse
Manifester chaleur humaine et reconnaissance	L'ignorer, faire comme s'il n'était pas là

CONSEILS POUR COOPÉRER AVEC UN INSTINCTIF



Instinctif



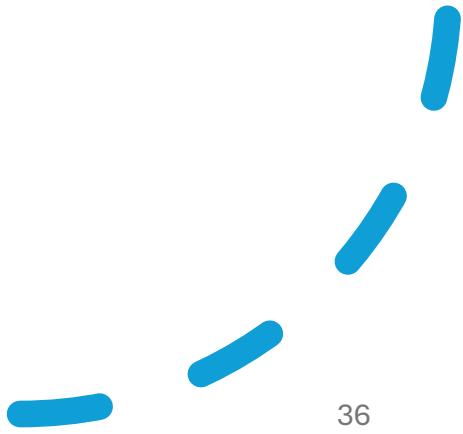
Instinctif

Essayez de	Evitez de
Aller droit au but dans votre communication, être bref et direct	Le perdre avec de nombreux détails
Faire face et assumer ses erreurs	Lui cacher des choses
Apporter des solutions concrètes	Pleurnicher ou de se victimiser
Mettre de l'énergie dans votre communication	Paraître nonchalant
De présenter une position claire dès le départ	Partager de prime abord vos doutes et hésitations

La parole est à vous !



Questions
échanges
partages



Conclusion



« Je ne cherche pas à être parfait, je cherche à être entier. »

Carl Gustav Jung



COMITIS CONSULTING
CONSEIL & FORMATION

Merci pour votre confiance.

Contact : contact@comitis-consulting.com

+33 (6) 63 62 08 76

Et si vous
voulez allez
plus loin ...



DÉVELOPPER LE LEADERSHIP :
« MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX COOPÉRER. »



23
JANVIER 2026



LBP - NANCY
1 RUE DES BEGONIAS
54300 NANCY



30
JANVIER 2026

