

Mission d'Appui Transversal à la prévention des Infections associées aux Soins

Mission nationale Santé publique France déléguée aux
CPias Nouvelle-Aquitaine et Îles de Guadeloupe

Mission d'Appui Transversal – CPias Nouvelle-Aquitaine et Îles de Guadeloupe

La Résistance au Changement

Comprendre, accompagner et adapter sa posture face à un phénomène naturel.

L'Inertie du Système



« Tout système en équilibre possède une inertie qui tend à rétablir cet équilibre quelles que soient l'origine et la nature des actions tendant à modifier le système. »

— Kurt Lewin

L'homéostasie.

La résistance est la force naturelle qui neutralise la pression pour maintenir un équilibre quasi stationnaire.

Déconstruire les Idées Préconçues

~~Un défaut de personnalité.~~

~~Une simple mauvaise volonté.~~

~~Une attitude méprisante.~~



Une réaction de protection.



Une survie biologique
et neurologique.



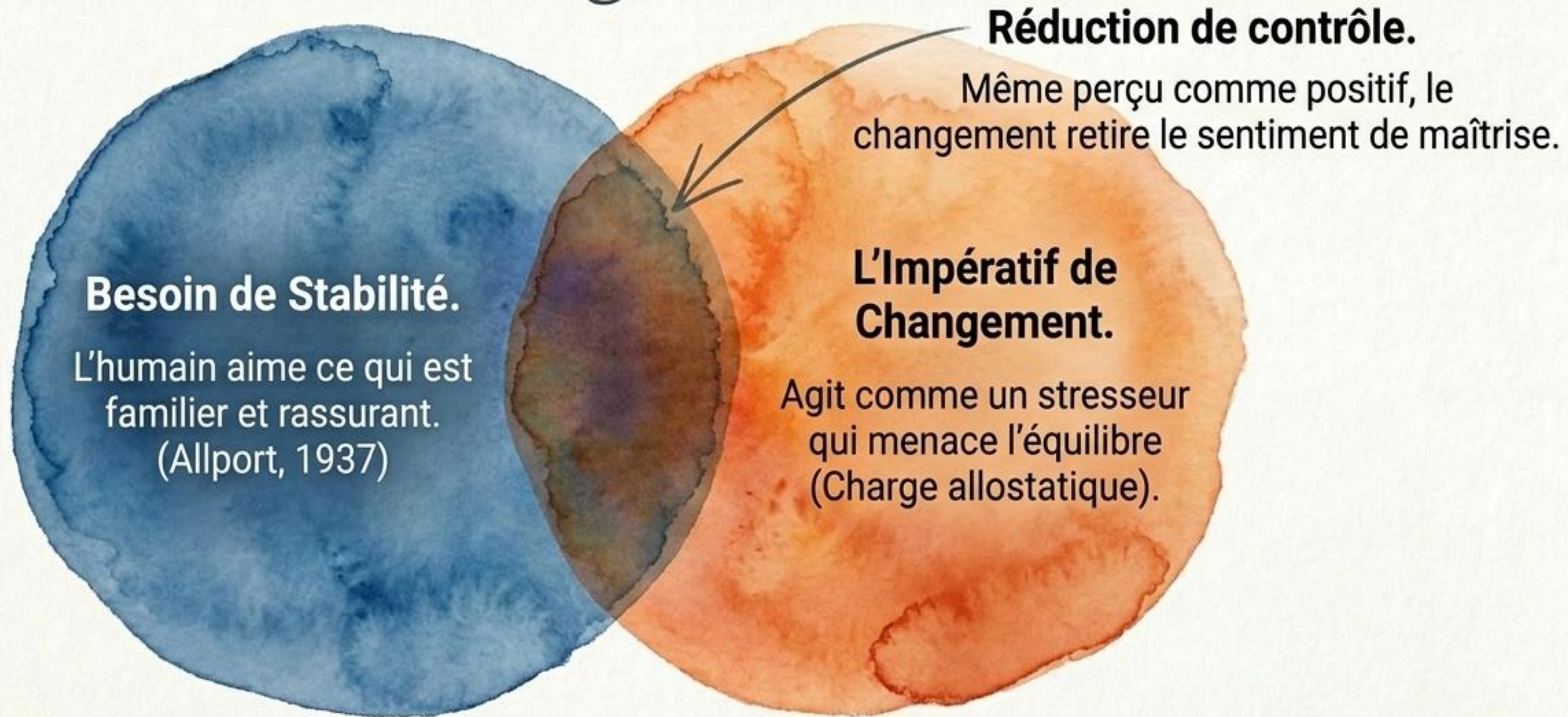
Une question de contexte
et de confiance.



Une lutte pour conserver
ses acquis.

Résister au changement ne fait pas de nous de mauvaises personnes. C'est normal.

Le Paradoxe du Changement



Conséquence : Le cerveau choisit la survie plutôt que l'innovation.
Plus la situation est mauvaise, plus on s'y accroche.

L'Anatomie de la Résistance

Deux grilles de lecture complémentaires pour adapter notre réponse.



Approche Psychosociale
(Comprendre le groupe et l'individu)



Approche Neurocognitive
(Comprendre la biologie de l'inconnu)

L'approche Psychosociale

L'approche psychosociale analyse le changement non pas comme un simple événement technique, mais comme un perturbateur d'équilibre. Elle explore comment les individus et les groupes protègent leur stabilité et leur identité face aux pressions extérieures.

Dynamiques de Groupe et Équilibre



**Un besoin vital de stabilité
(homéostasie)**



**La résistance est aussi
collective (Kurt Lewin)**

Identité et Analyse du Contexte



**Une menace pour l'identité
professionnelle**



**Éviter le piège de la
personnalité**

Le Piège de la Personnalité



« Il/Elle est comme ça, c'est une personne résistante... »

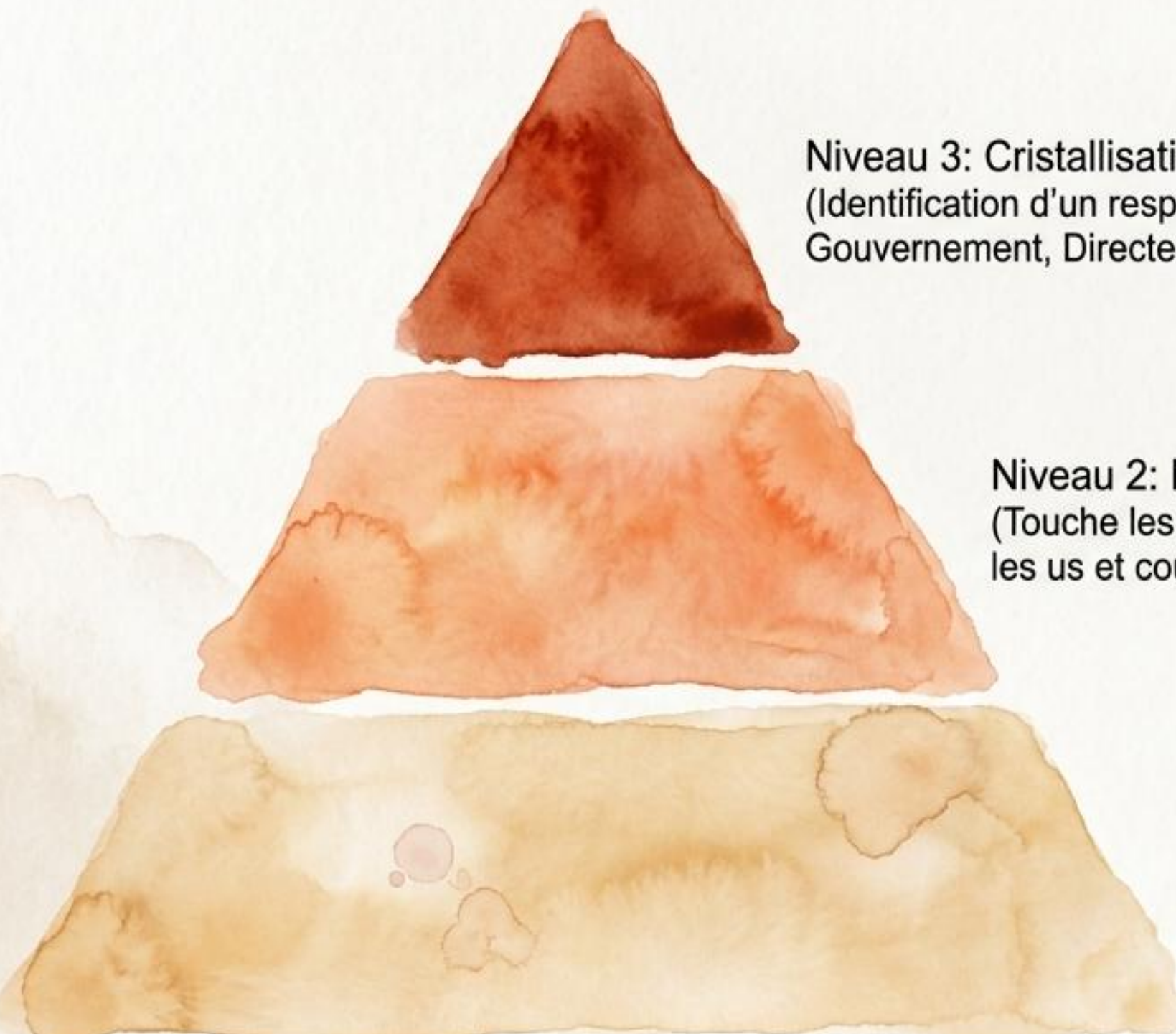
(Le Piège : Réduire la résistance groupale à un trait de caractère individuel).



« De quoi cette personne a-t-elle besoin pour avancer ? »

La résistance est souvent une tentative de maintenir la cohérence de son schéma cognitif (Festinger, 1957 ; Oreg, 2003). La posture managériale doit passer du jugement à l'accompagnement.

L'Émergence du Sentiment d'Injustice



Niveau 3: Cristallisation
(Identification d'un responsable -
Gouvernement, Directeur)

Niveau 2: Impact Culturel
(Touche les normes sociales,
les us et coutumes)

Niveau 1: Impact
Personnel (Perçu comme
blessant ou
désavantageux)

80%

des changements
organisationnels échouent
(Savoie et al., 2004). Il est
très difficile d'abandonner
les routines qui sécurisent.

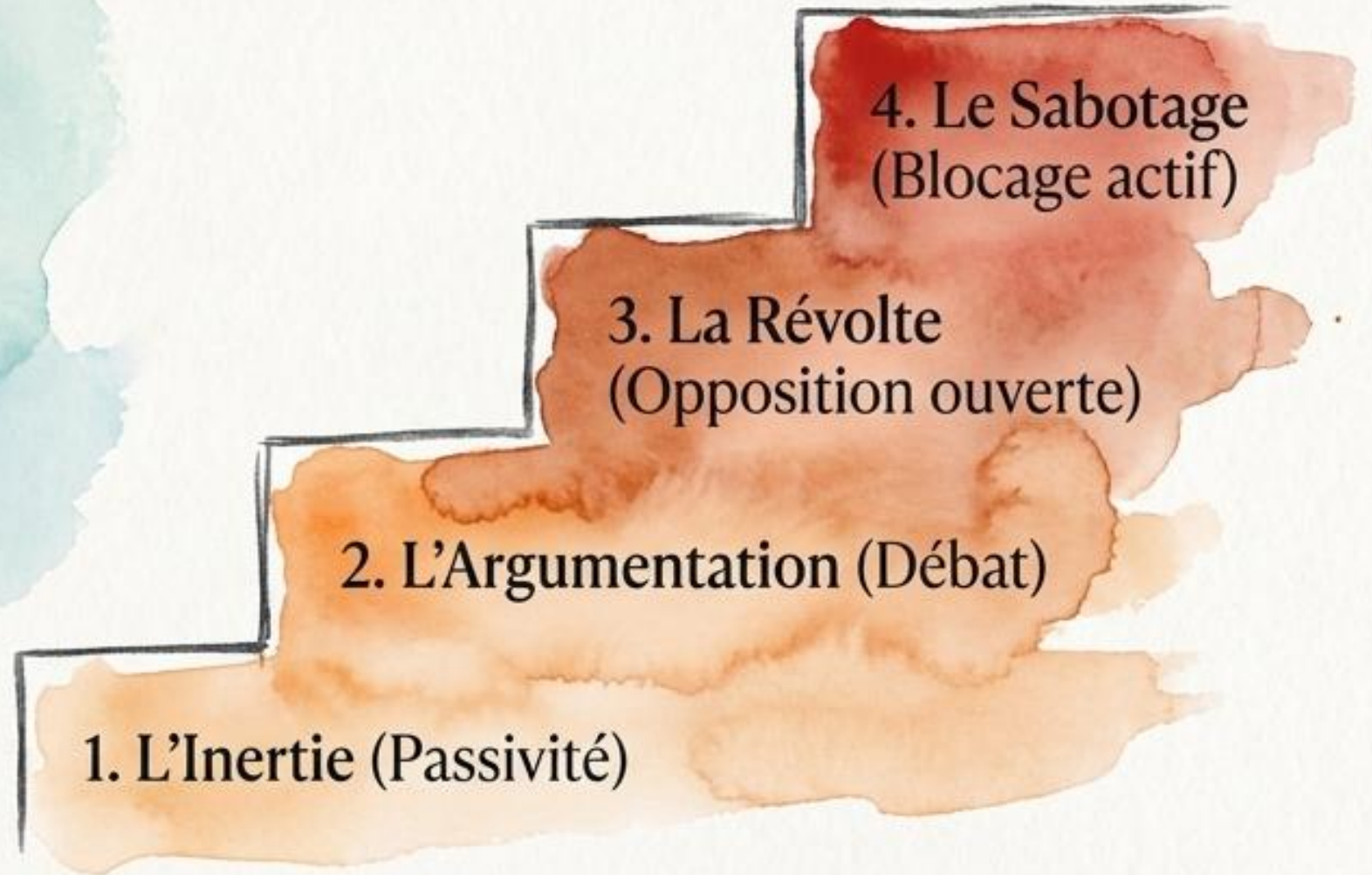
L'effet de groupe amplifie le
sentiment d'injustice (Steiner &
Rolland, 2006). L'équipe
commence à imaginer ce que
« l'autorité aurait dû, pu, ou
voulu faire différemment »,
menant à une défiance
profonde.

Diagnostic Psychosocial : Obstacles et Manifestations

Les Obstacles (Watson, 1971)

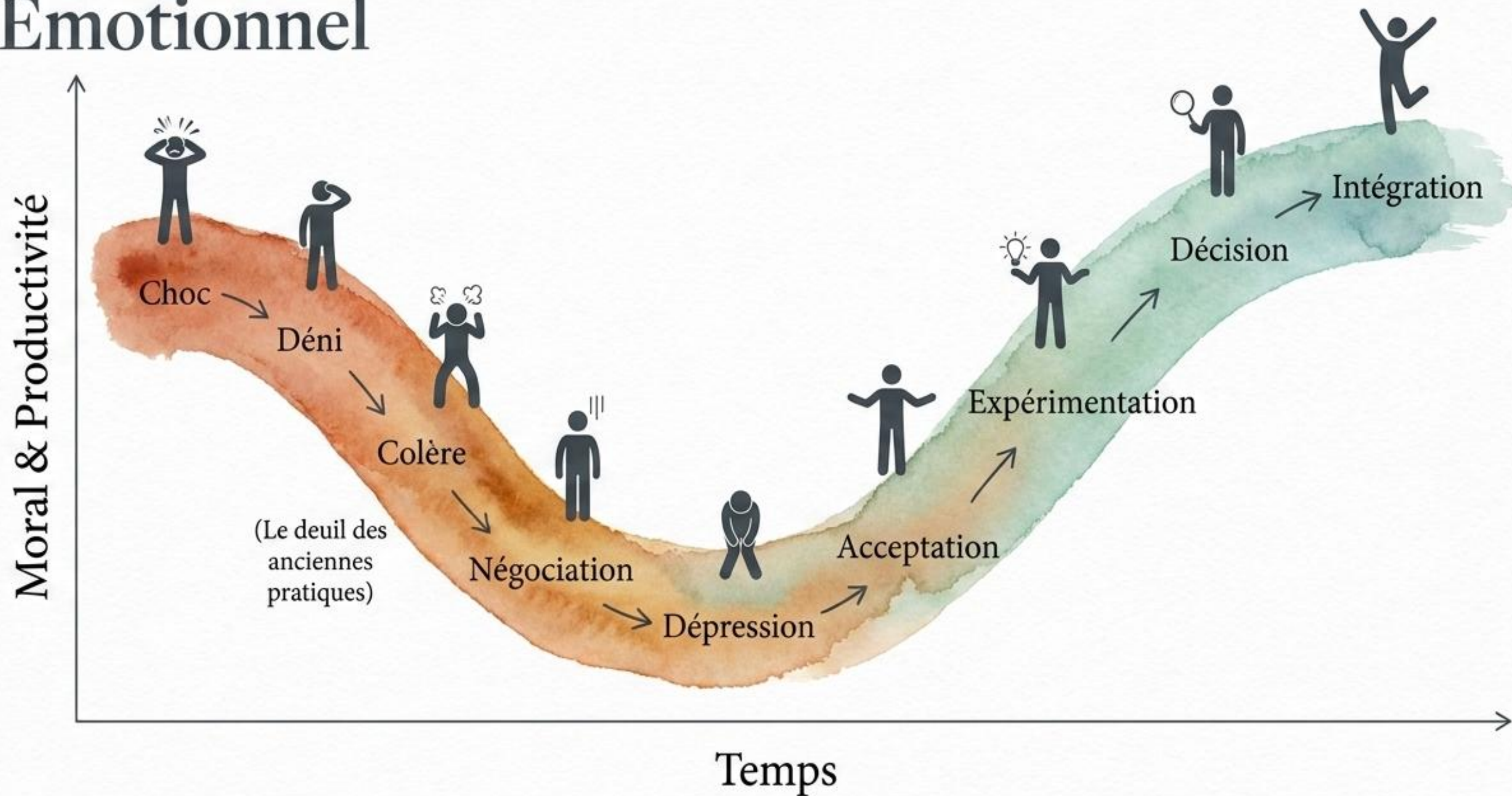
-  Dépendance : « Qui décide ? »
-  Méfiance : « Quelle est leur légitimité ? »
-  Complexité : Besoin de simplicité face au stress.
-  Compatibilité : Conflits de valeurs, loyauté, règles implicites.

L'Escalade Comportementale (Carton)

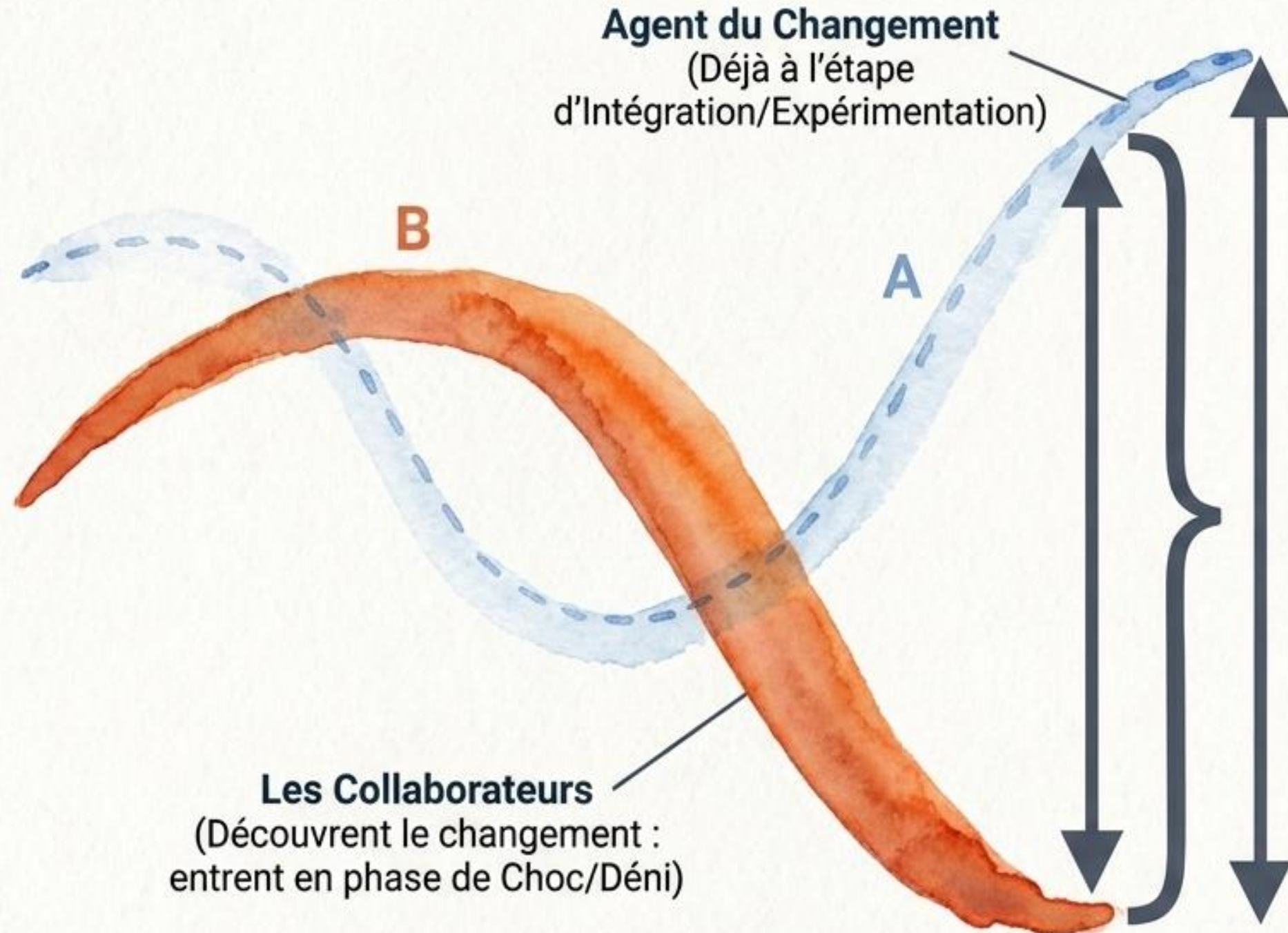


Modèle Tri-Componentiel (Rosenberg & Hovland, 1960) : L'attitude de résistance n'est souvent pas liée à la qualité intrinsèque de ce qui est proposé.

Le Changement comme Choc Émotionnel



Le Décalage de Synchronisation



Le Piège de la Temporalité.

L'agent qui amène le changement n'est jamais à la même étape émotionnelle que les collaborateurs.
Cela engendre de l'impatience d'un côté, et de l'incompréhension de l'autre.



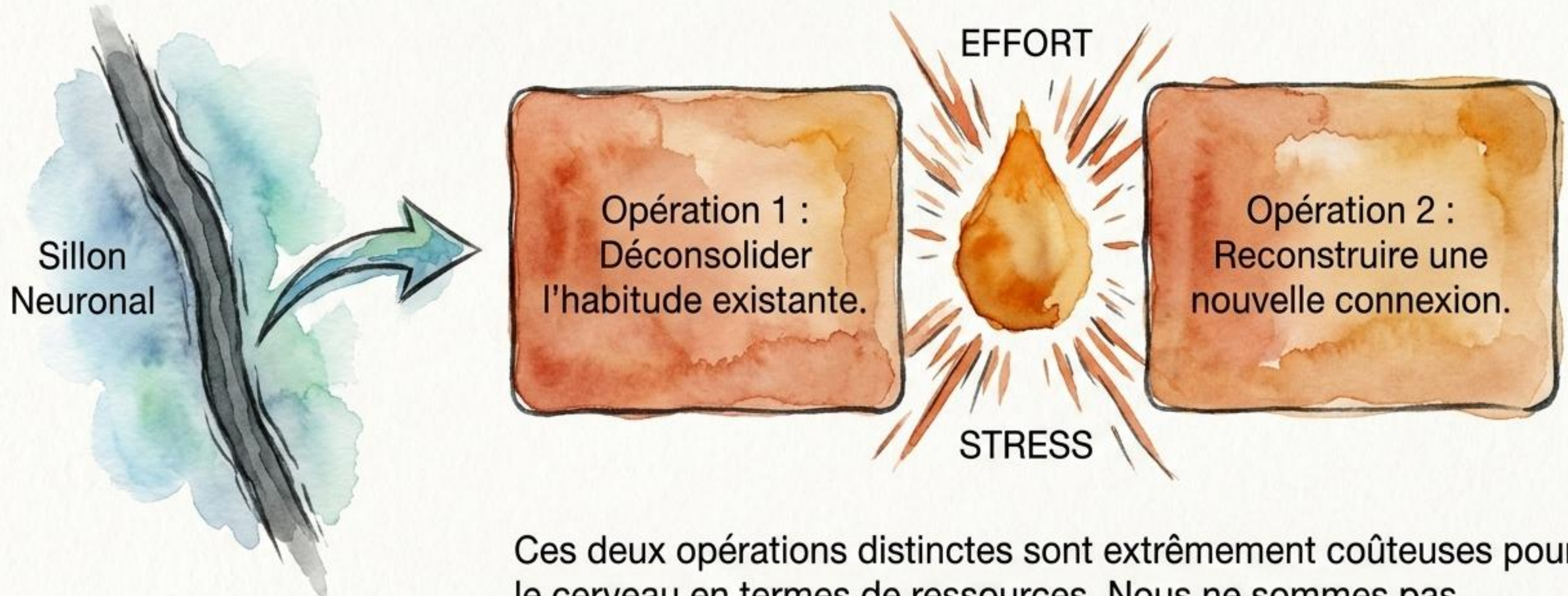
L'Approche Neurocognitive

Pourquoi notre **cerveau déteste-t-il
viscéralement l'inconnu ?**

La résistance n'est pas seulement sociale, elle est inscrite dans notre câblage neuronal.

Le Coût Énergétique du Changement

L'aversion au changement est naturelle. Un « sillon neuronal » se forme par la répétition, créant un automatisme.



Ces deux opérations distinctes sont extrêmement coûteuses pour le cerveau en termes de ressources. Nous ne sommes pas biologiquement conçus pour apprécier cet effort.

Le Calcul Économique du Cerveau

Mode Automatique (L'Autoroute)



- Faible dépense énergétique (optimisation des ressources caloriques).
- Guidé par le confort et la routine.
- Fonctionnement fluide et rapide sans effort analytique conscient.



Mode Adaptatif (Le Chemin de Terre)



- Forte dépense énergétique.
- Mode analytique coûteux et exigeant.
- Nécessite impérativement un climat de sécurité (l'activation de la neuroplasticité dépend de l'absence de menace).

La Bataille des Circuits

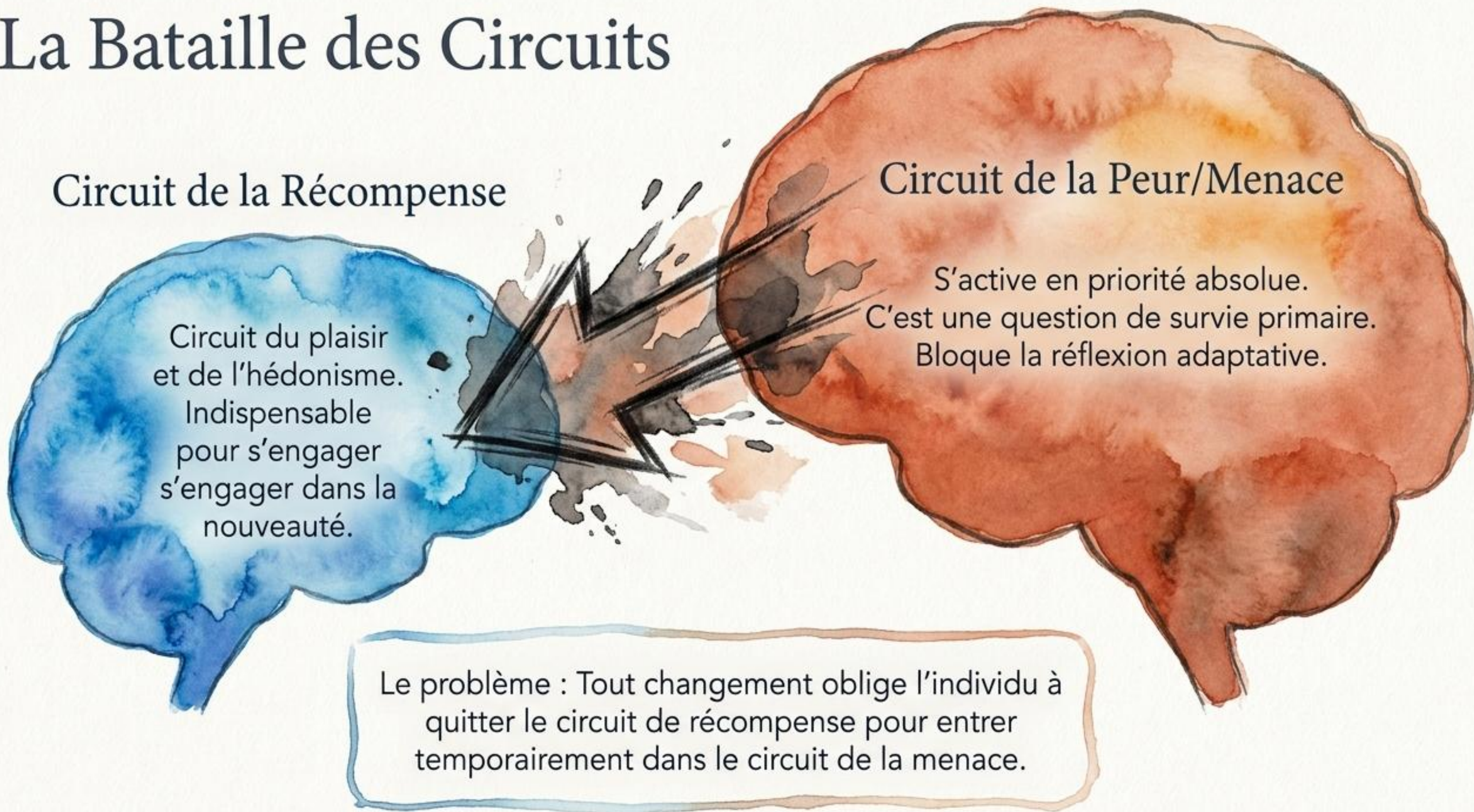
Circuit de la Récompense

Circuit du plaisir
et de l'hédonisme.
Indispensable
pour s'engager
s'engager dans la
nouveaueté.

Circuit de la Peur/Menace

S'active en priorité absolue.
C'est une question de survie primaire.
Bloque la réflexion adaptative.

Le problème : Tout changement oblige l'individu à
quitter le circuit de récompense pour entrer
temporairement dans le circuit de la menace.



L'Équation du Changement : Adapter sa Posture

Le cerveau aime se réfugier dans ce qu'il connaît.
Amorcer un changement va à l'inverse de notre prédisposition naturelle.

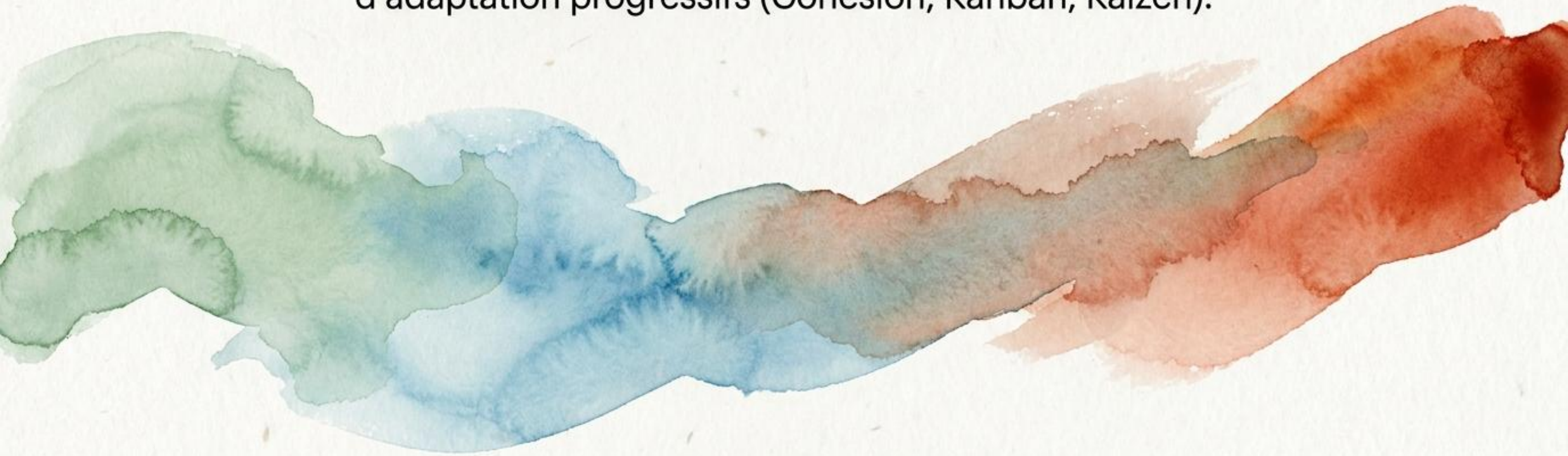


Pour minimiser la menace, il faut maximiser la récompense.
Il faut réussir à inhiber le circuit de la peur pour permettre la projection.

Votre rôle n'est pas de forcer le changement, mais de créer l'environnement de sécurité (Psychosociale) qui autorise le cerveau à activer son mode adaptatif (Neurocognitif).

Biologie du Changement : L'Antidote à la Fatigue Hospitalière

Comprendre la charge allostatique et déployer des leviers
d'adaptation progressifs (Cohésion, Kanban, Kaizen).





Le Diagnostic : Une Question de Survie Biologique

Le changement est un danger. Pour notre cerveau animal, toute modification de l'environnement est perçue comme une menace.

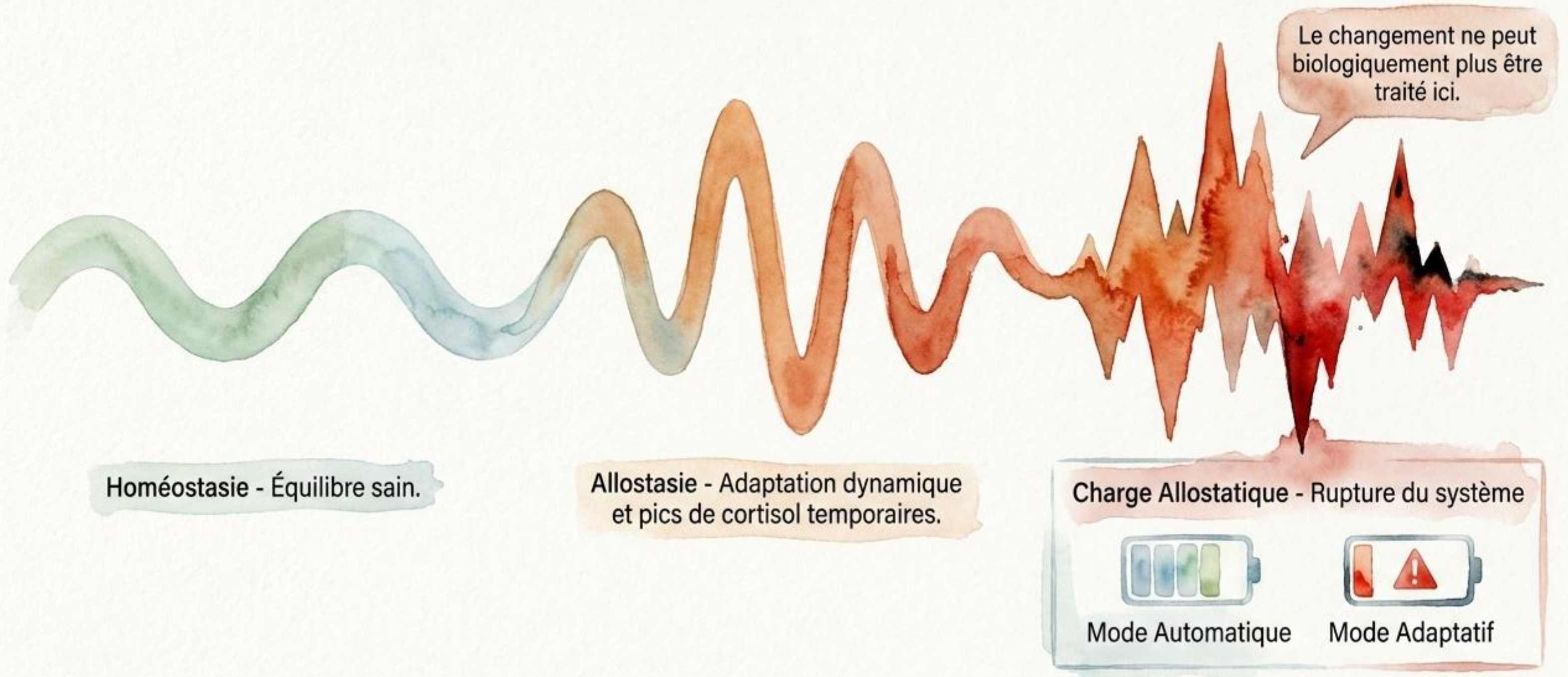
La réponse est chimique. Face à ce stresser, le système de menace s'active en sécrétant du cortisol pour générer une résistance.

Le stress aigu est sain. Il permet la survie, la résilience et le retour rapide à un équilibre physiologique normal.

La résistance n'est pas de la mauvaise volonté. C'est une réaction biologique saine face à un environnement perçu comme hostile.

Le Piège Biologique : Saturation Hormonale

Pourquoi les équipes hospitalières n'en peuvent plus des nouveaux protocoles ?
Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est une saturation hormonale.



L'Usure Invisible de l'Organisme

“La charge allostatique est le prix que paie notre organisme pour continuer à faire face à des stress répétés ou chroniques.”

– McEwen et Stellar (Années 1990)

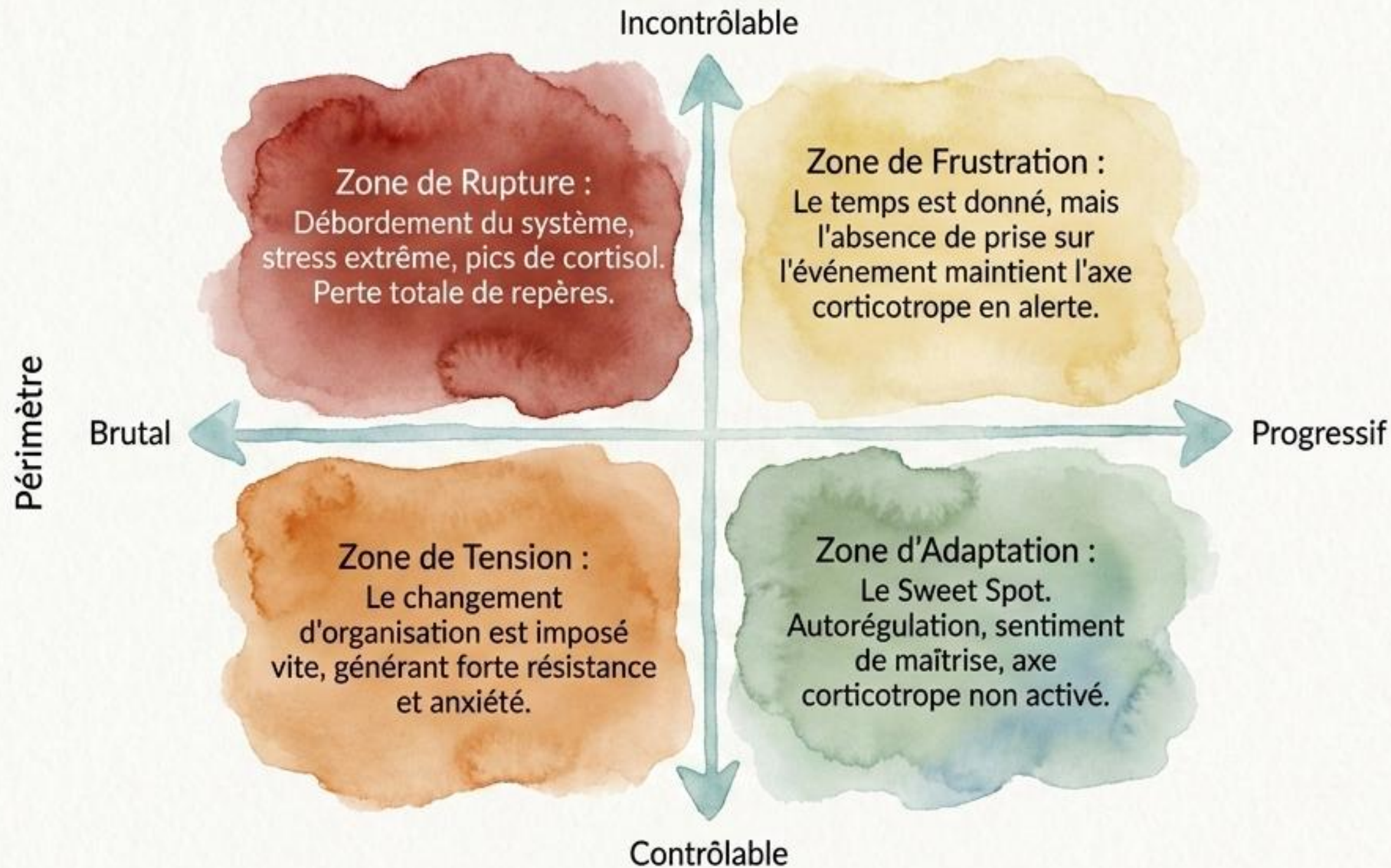


- Une exposition prolongée aux hormones du stress (cortisol, adrénaline, noradrénaline) finit par endommager différents systèmes corporels.
- Le système de régulation est débordé et dérégulé.
- Le stress chronique entraîne une modification de la structure du cerveau (système limbique).

Conclusion : À mesure que la charge allostatique augmente, le corps s'use, conduisant à de réels problèmes de santé.

La Matrice de Perception du Stresseur

Ce n'est pas l'intensité du stresseur qui est déterminante, mais la façon dont il est perçu.
Ne pas avoir de contrôle fait augmenter l'anxiété.



Le Plan de Traitement : Restaurer le Contrôle

Comment faire pour que les équipes retrouvent un sentiment de contrôle sur les nouveaux protocoles, de manière progressive ?

Les 3 Leviers

1. La Cohésion de Groupe

2. Le Management Créatif et Participatif

3. La Neutralisation des Irritants

Les 2 Outils

Outil A :
Le Tableau Kanban
(Organisation visuelle)

Outil B : La
Méthode Kaizen
(Stratégie des petits pas)

Adaptation
Physiologique

```
graph LR; L1[1. La Cohésion de Groupe] --- OutilA; L1 --- OutilB; L2[2. Le Management Créatif et Participatif] --- OutilA; L2 --- OutilB; L3[3. La Neutralisation des Irritants] --- OutilA; L3 --- OutilB; OutilA --- Adaptation; OutilB --- Adaptation;
```


Levier 1 : La Cohésion comme Bouclier

“Un groupe cohésif est synonyme d'un meilleur moral.”



Accords sur les buts (Maisonnette, 1966).

S'aligner sur une finalité commune et indéniable
(Exemple : La sécurité des patients).



Leadership démocratique.

Identifier les leaders naturels et associer formellement l'équipe aux discussions et aux décisions.



Répartition claire des rôles.

Valoriser l'expertise formelle (formation) et informelle (savoir-être) de chacun.
Des tâches réparties explicitement.

Application Pratique : Les Serious Games en Milieu Hospitalier

Pour renforcer la cohésion (Team Building) autour de protocoles stricts, des institutions de santé développent des outils immersifs de soutien.



- Le RéPIA, le Cpias (Occitanie, Bourgogne Franche-Comté) et les CRAtb.
- Escape Games pédagogiques (ex : prévention du risque infectieux, port du masque).
- Cartes de rôle et scénarios d'immersion (Devenir des Super-Héros de l'hygiène).

Apprendre autrement : L'immersion ludique court-circuite la résistance cognitive.

Levier 2 : Du Superviseur au Chef d'Orchestre

Le style de management conditionne la réponse hormonale du groupe (Lewin, Lipitt, White).



À éviter : Le Style Autocratique.
Impose, contrôle, génère de l'anxiété et
un sentiment de perte de contrôle.

À adopter : Le Style Coopératif-Fonctionnel.
Ce qui fonctionne le mieux.

- Traits du Chef d'Orchestre :
 - Porteur du changement qui délègue son autorité.
 - Profondément sensible au climat du groupe.
 - Préfère les groupes restreints pour un maximum d'efficacité.
 - Recherche l'adhésion et le consensus via la discussion (plutôt que la conférence).

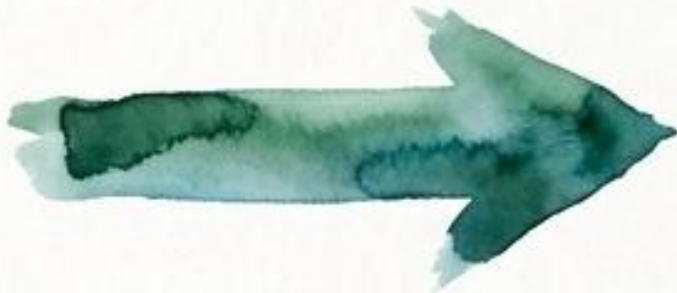
Développer le Potentiel d'Innovation

Il est de la **responsabilité** de l'agent du changement de faire entrer le groupe dans un processus créatif, de débattre librement des contraintes et des idées.

Les 3 Formes de Créativité (Faucheux et Moscovici, 1958-1960) :



L'Expression Artistique. Laisser émerger la voix et la perspective unique de l'individu.



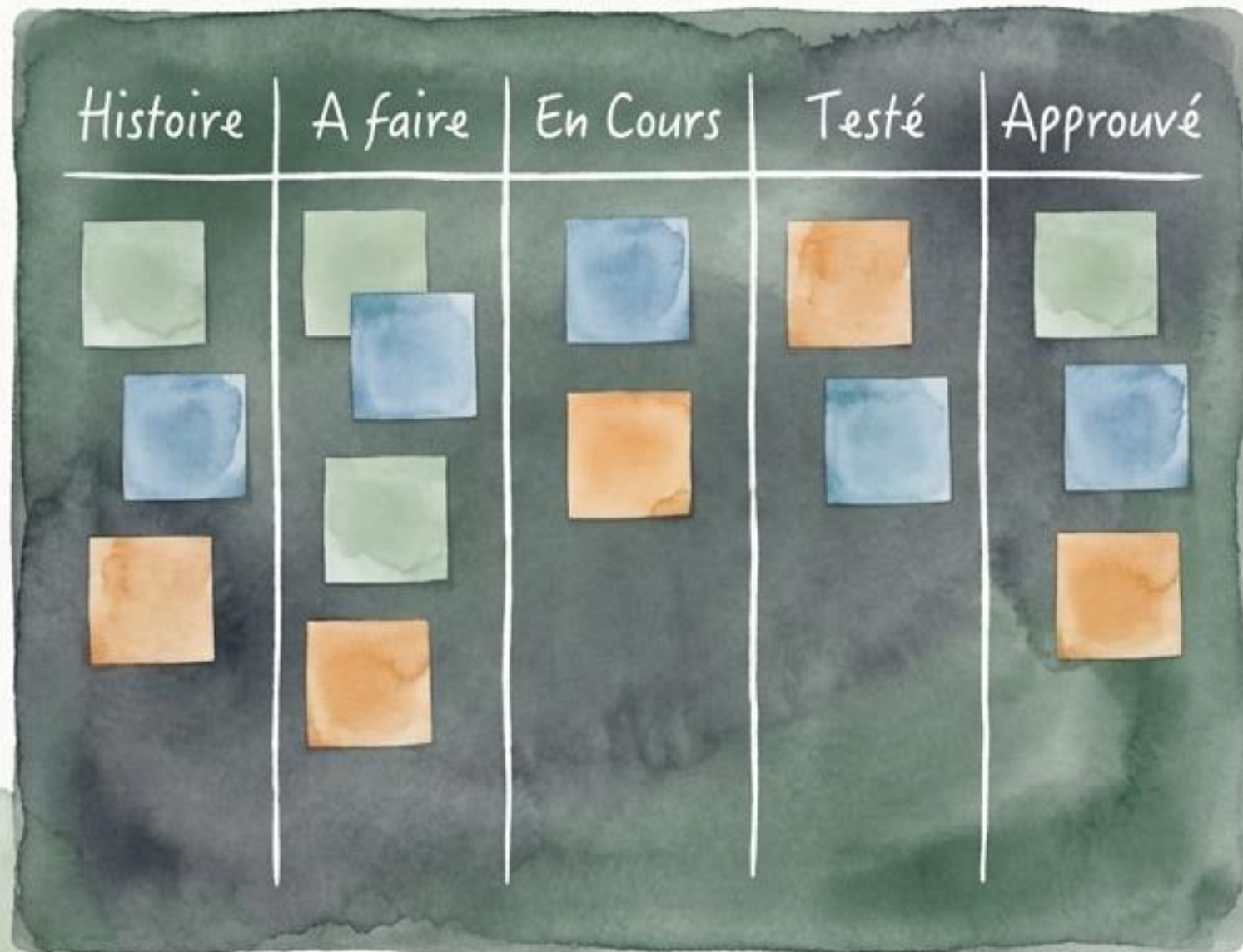
La Créativité Orientée. Un travail de groupe canalisé par la nécessité d'intégrer un nouvel élément (un protocole) au système existant.



La Créativité Constructive. La capacité à faire le lien et la liaison entre plusieurs éléments disparates.

Outil N°1 : Le Tableau Kanban

L'antidote visuel à la surcharge cognitive.



Signaux visuels clairs : Rend le travail invisible tangible pour toute l'équipe.



Organisation collective : Met de l'ordre dans le chaos du quotidien.



Règle d'or : Pas plus de 3 tâches par colonne (En cours).



Bénéfice biologique : Limite le travail en cours, redonnant un sentiment de maîtrise totale sur le flux.

Levier 3 : Déceler et Neutraliser les Irritants

Comment amener un changement majeur si la direction est incapable de régler les problèmes quotidiens existants ?

Un **irritant** est quelque chose de non urgent dont la récurrence provoque un mécontentement de fond (un téléphone cassé, un logiciel lent, un micro-onde en panne).

Les conditions de travail



Les cailloux dans la chaussure, les grains de sable, les petites gênes perpétuelles.

L'organisation du travail

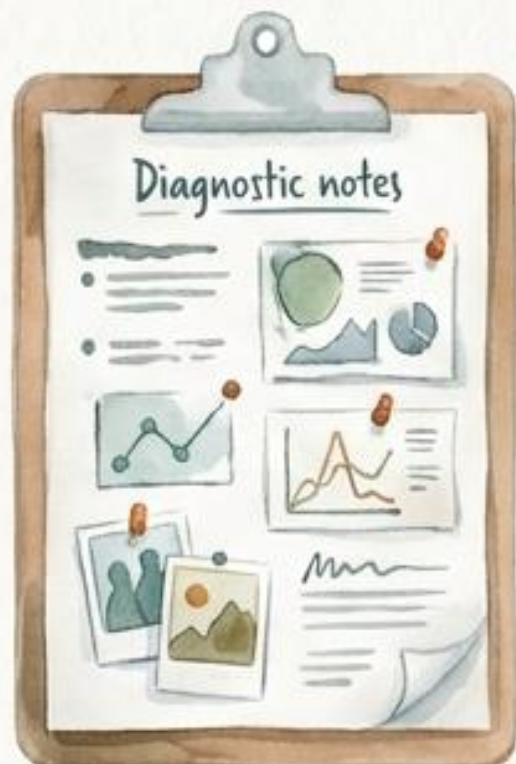


Les tâches sans valeur ajoutée, répétitives, chronophages, ou l'utilisation d'outils obsolètes.

Règle d'action : Reconnaître leur existence, ne jamais les minimiser, et les neutraliser immédiatement si possible.

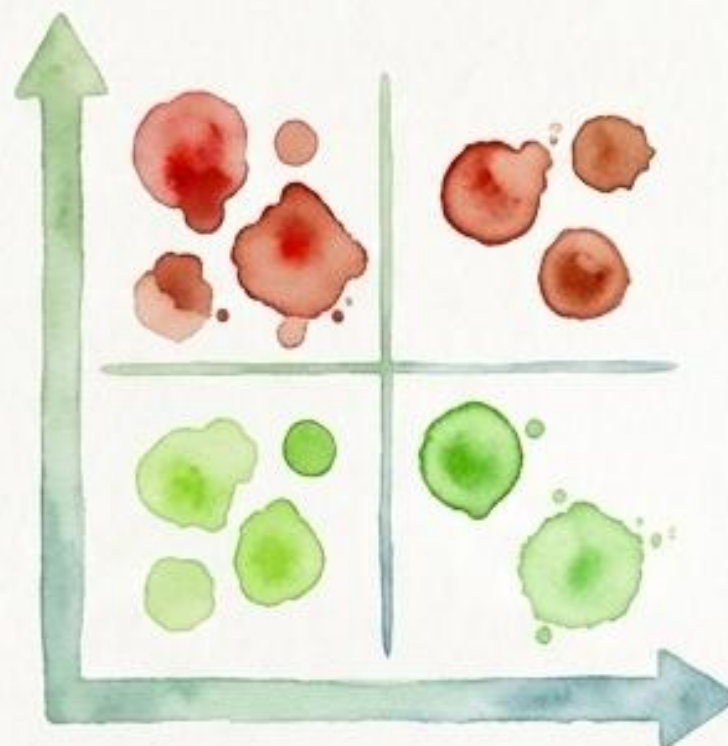
La Méthode de Triage (Cas Pratique : CHU de Poitiers 2021)

1



Étape 1 : Auditer visuellement.
Lister et organiser les irritants opérationnels en utilisant de multiples supports participatifs (photos, dessins, schémas, notes).

2



Étape 2 : Trier par la couleur.
Regrouper les infos et utiliser des gommettes pour voter : **Rouge** pour les actions Prioritaires.
Vert pour les actions Faciles à régler rapidement.
Objectif : Choisir 4 irritants à neutraliser en priorité.

3



Étape 3 : La Boucle de rétroaction.
Au bout d'une semaine, refaire un point avec l'équipe sur les irritants neutralisés et célébrer, puis cibler les prochains.

L'Antidote Cognitif : Le Cerveau est un Marathonien

Pourquoi les grands lancements de protocoles échouent.



L'inconnu est un danger.

Pour notre système de survie, un changement massif représente l'inconnu absolu. L'alarme biologique se déclenche.



L'illusion du sprint.

Les organisations tentent d'imposer de nouvelles méthodes d'un seul bloc (comme un sprint), menant à l'épuisement instantané (Charge Allostatique).

La réalité du marathon.

L'adaptation humaine est un processus d'endurance. Il nécessite de sortir de sa zone de confort, mais pas trop, dans la bienveillance et sans jugement.

Outil N°2 : La Méthode Kaizen (Stratégie des Petits Pas)

Kai et Zen = Amélioration Continue. L'addition de petites activités qui tendent progressivement vers l'objectif permet de contrer et tromper notre système de défense biologique.



Les 4 Piliers d'une dynamique permanente et collaborative :

1. Mise en place de **petites actions concrètes** (moins coûteuses cognitivement).
2. **Suivi rigoureux** des actions mises en place.
3. **Définition d'objectifs strictement réalistes.**
4. **Travail d'équipe** : Exploiter les compétences en interne plutôt que de faire appel à des spécialistes externes (souvent plus onéreux et moins concernés).

Synthèse : Écouter la Résistance comme une Donnée

La résistance est **normale** : elle protège l'équilibre biologique de l'individu.

Elle est **multifactorielle** : cognitive, émotionnelle, organisationnelle, relationnelle, et identitaire.

Elle ne cède pas aux arguments seuls. Elle se dissout par les conditions : le temps, le contrôle, la confiance, la justice et la participation.

Faire avec la résistance, ce n'est pas renoncer au changement. C'est changer notre manière de le conduire. La résistance devient une ressource dès lors qu'on la traite comme une information clinique sur l'état du système.

De l'Organisation à l'Individu

Nous venons d'explorer la Partie 1 : Le système, le groupe, les irritants, le management et le contrôle biologique.

Mais le changement frappe aussi à une porte **plus intime**. Il vient toucher nos valeurs, notre besoin de reconnaissance, nos limites, et notre sentiment de compétence.



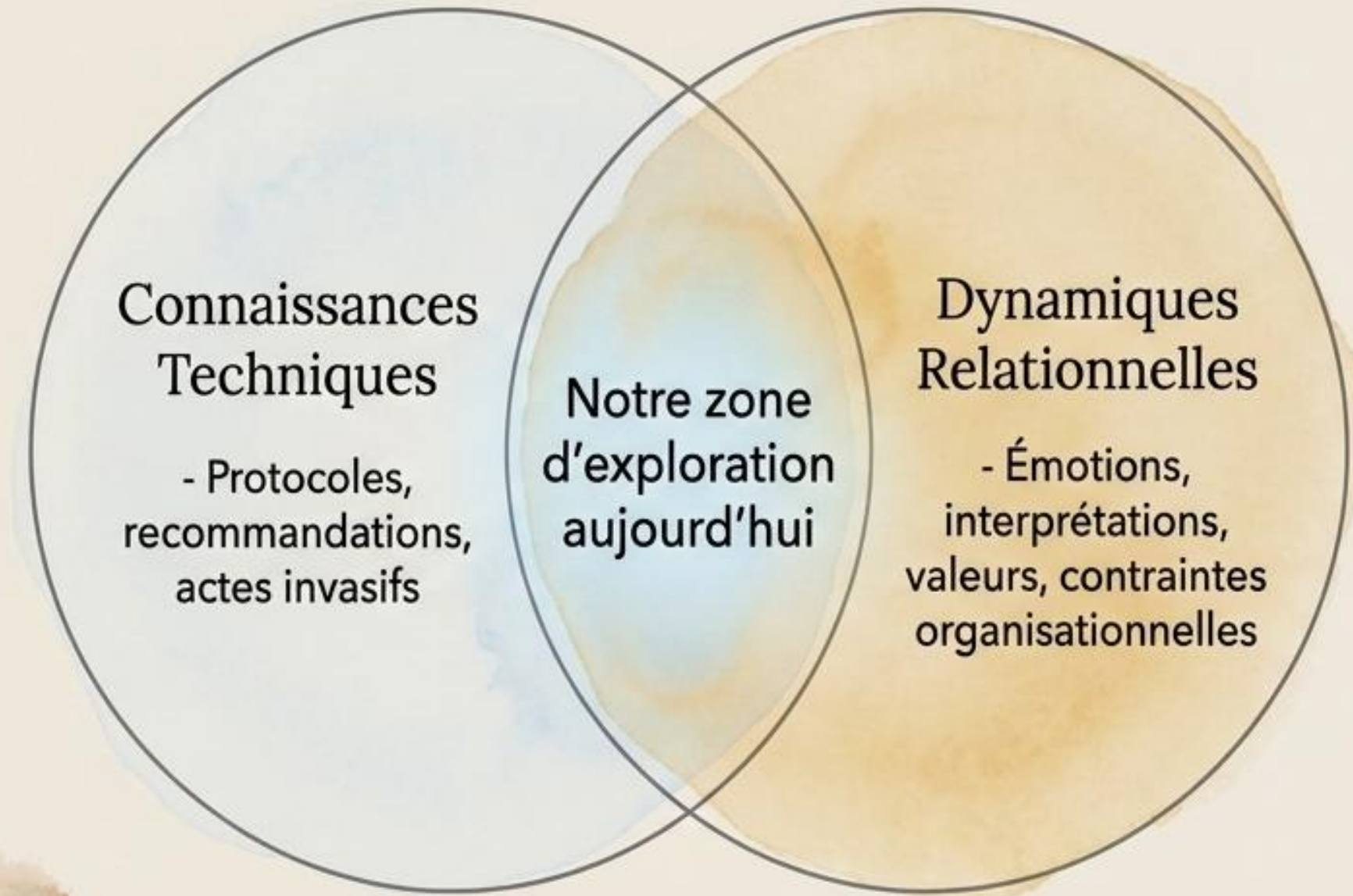
Partie 2 : Au niveau perso, micro,
postural et émotionnel.



L'hygiène, bien au-delà de la technique

L'agilité émotionnelle pour devenir
un agent du changement

Le défi quotidien n'est pas que technique, il est humain.



Rappeler une règle ou gérer une résistance : des situations fréquentes et normales.
L'objectif : explorer, comprendre et ajuster notre posture.

Nos biais : L'illusion de la personnalité

L'Erreur d'Interprétation :
La Personnalité



Face à un refus, nous blâmons
spontanément l'individu.

Exemple : Il ne respecte pas les précautions
parce qu'il ne fait pas attention.

La Réalité Cachée :
Le Contexte



Invisibles forces invisible :

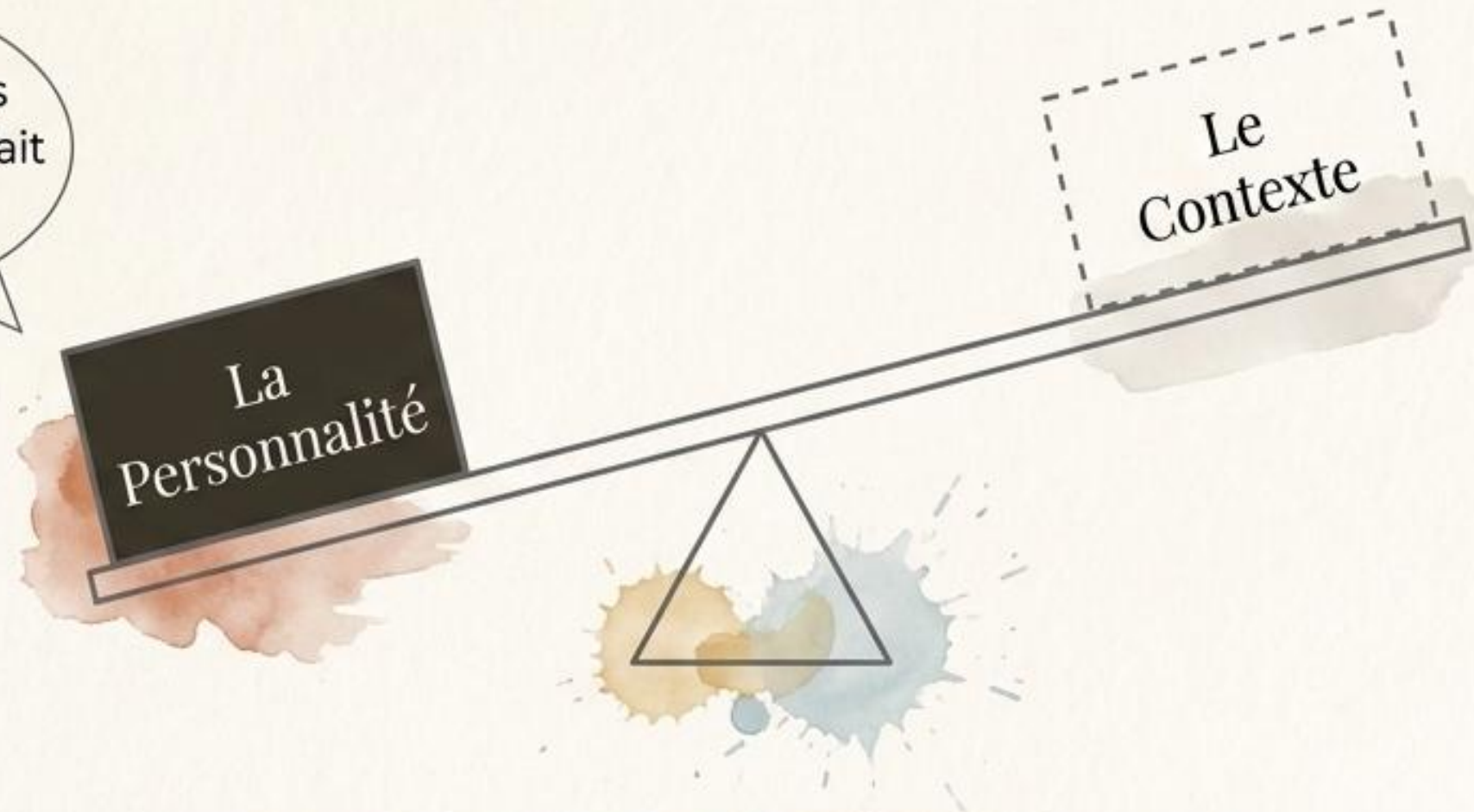
- Situation d'urgence ?
- Forte charge de travail ?
- Manque de moyens ?
- Contraintes d'organisation ?

Prendre en compte le contexte ouvre le dialogue au lieu de renforcer l'opposition.

Décrypter : L'erreur fondamentale d'attribution

Notre cerveau nous trompe : nous expliquons le comportement de l'autre par sa personnalité plutôt que par sa situation.

Il ne respecte pas l'hygiène car il ne fait pas attention.



- Urgence, fatigue extrême, manque de moyens, contraintes organisationnelles.

Accepter de changer de lunettes pour voir la réalité systémique.

Changer de regard sur l'émotion

Le Paradigme Classique



Nature : Universelle et subie
(un réflexe incontrôlable).



Rôle en soin : Une
perturbation, un bruit parasite.



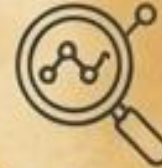
Injonction : Il faut la cacher, la
neutraliser, prendre sur soi.

VS

L'Approche Neuroscientifique (Lisa Feldman Barrett)



Nature : Construite et prédictive
(une hypothèse du cerveau
basée sur le contexte).



Rôle en soin : Une donnée
clinique, une information cruciale.



Objectif : Il faut la décoder, la
questionner, la réguler.

Les Émotions Construites : Comprendre le Cerveau Prédicatif



Environnement
(le contexte immédiat)



Expériences passées
(la mémoire)



Signaux du corps
(ex: rythme
cardiaque)

+



**L'émotion est
une prédiction.**

Le cerveau combine ces
signaux pour construire une
interprétation et donner du
sens. Ce n'est pas un réflexe
universel.

L'implication pour la pratique soignante



L'invisibilité de l'émotion d'autrui

Il est biologiquement impossible de lire directement et avec certitude l'émotion d'une autre personne.



La suspension du jugement

Le soignant doit stopper ses interprétations spontanées pour éviter les malentendus cliniques.

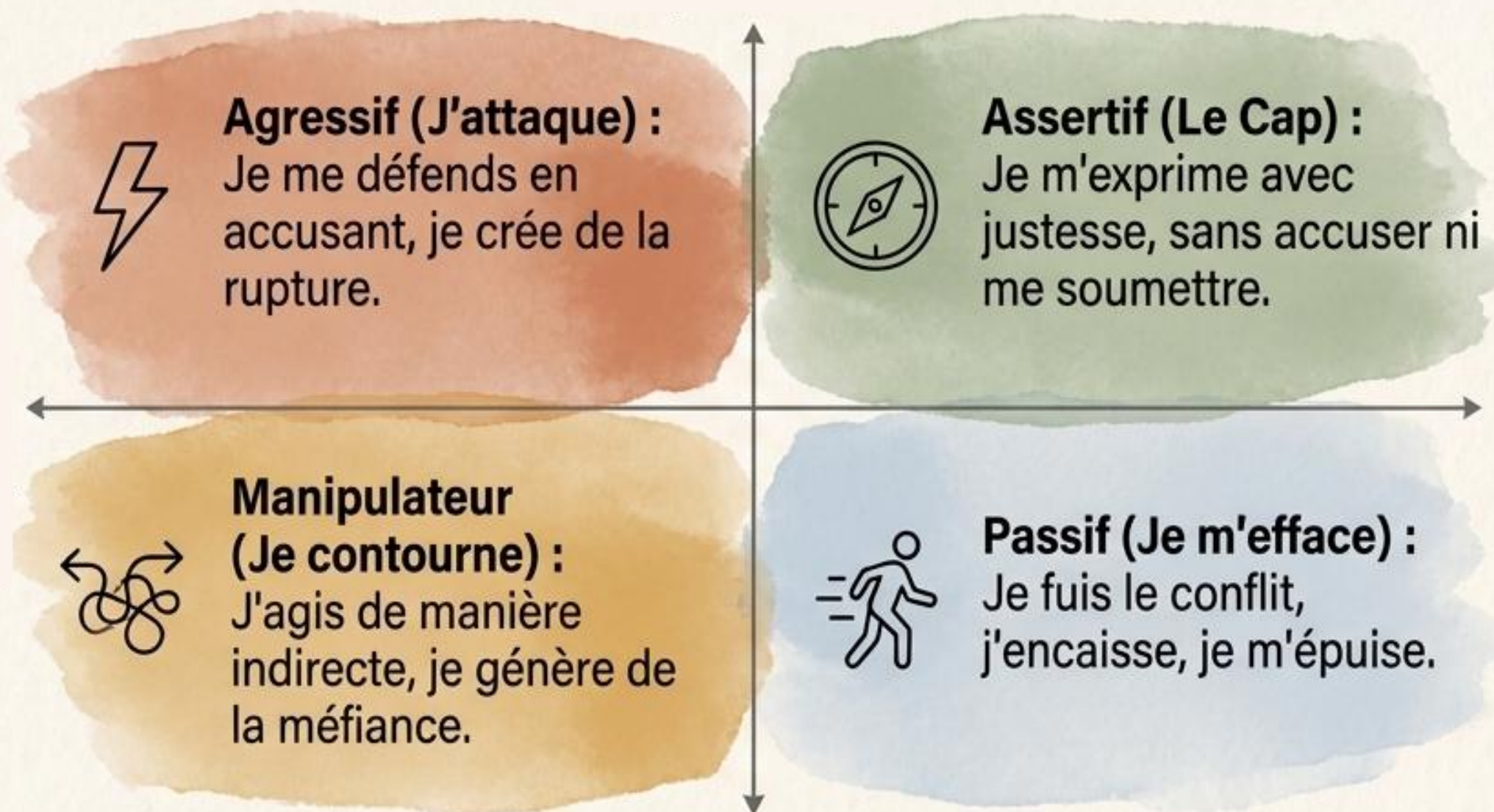


Clarifier avant d'agir

La posture professionnelle exige de valider le besoin réel du patient ou du collègue au lieu de réagir à son propre ressenti.

Le Cap : L'Assertivité en situation de soin

Où vous situez-vous sur cette boussole lors d'une situation tendue ?



L'agilité émotionnelle est le moteur de cette posture.

Outil 1 – Le signal des émotions

L'Émotion comme Signal

Dans une interaction difficile
(frustration, agacement,
inquiétude), l'émotion apparaît très
Ce signal rapide est le premier
indicateur d'une tension nécessitant
une attention particulière.



L'émotion n'est pas
un obstacle au
professionnalisme,
c'est une
information utile.

Découvrez l'outil développé par Marc Brackett et le Yale Center for Emotional Intelligence...
Ce cadre scientifique permet de passer de l'émotion subie à l'action réfléchie.

Agilité Émotionnelle : Le Mood Meter

Mark Barrett
Yale Center



L'Émotion comme Signal

« L'émotion est un indicateur qui nous renseigne sur l'impact d'une situation sur nos valeurs personnelles. »



La Formule de l'Assertivité

« Quand [situation] se produit, je me sens [émotion] parce que la valeur de [VALEUR] est importante pour moi. »


Haut
(Explosif/Excité)

ÉNERGIE

Énergie Haute / Sentiment Désagréable

Enragé(e)	Paniqué(e)	Stressé(e)	Fébrile	Choqué(e)
Furieux(se)	Furibond(e)	Frustré(e)	Tendu(e)	Abasourdi(e)
Bouillonnant(e)	Effrayé(e)	En colère	Nerveux(se)	Agité(e)
Anxieux(se)	Inquiet(e)	Préoccupé(e)	Agacé(e)	Contrarié(e)
Ecœuré(e)	Troublé(e)	Soucieux(se)	Mal à l'aise	Vexé(e)

Énergie Haute / Sentiment Agréable

Surpris(e)	Rayonnant(e)	Festif(ve)	Exalté(e)	Extatique
Surexcité(e)	Enjoué(e)	Motivé(e)	Inspiré(e)	Transporté(e) de Joie
Vivant(e)	Enthousiaste	Optimiste	Excité(e)	Ravi(e)
Heureux	Concentré(e)	Fièr(e)	Electrisé(e)	Agréable
Empli(e) de joie	Plein d'espoir	Espiègle/Joueur(se)	Comblé(e)	

Énergie Basse / Sentiment Désagréable

Dégouté(e)	Maussade	Déçu(e)	Cafardeux(se)	Apathique
Pessimiste	Morose	Découragé(e)	Triste	Ennuyé(e)
Marginalisé(e)	Misérable	Seul(e)	Démoralisé(e)	Fatigué(e)
Abattu(e)	Déprimé(e)	Renfrogné(e)	Exténué(e)	Ereinté(e)
Désespéré(e)	Sans espoir	Dévasté(e)	A bout	Vidé(e)

Énergie Basse / Sentiment Agréable

A l'aise	Facile à vivre	Content(e)	Amical/Aimant	Epanoui(e)
Calme	En Sécurité	Satisfait(e)	Reconnaissant(e)	Touché(e)/Emu(e)
Relax	Cool/Zen	Reposé(e)	Chanceux(se)	Équilibré(e)
Paisible	Réfléchi(e)	En paix	Confortable	Insouciant(e)
Somnolent(e)	Complaisant(e)	Tranquille	Chaleureux	Serein(e)


Désagréable/Négatif

SENTIMENT D'AISE


Agréable/positif

Outil 2 : Chercher la Valeur Cachée

Derrière chaque émotion intense ressentie en situation de soin se cache une valeur soit bousculée, soit honorée.
Identifier cette "racine" permet de passer du signal émotionnel au sens profond de l'action, facilitant ainsi le dialogue constructif.

• Le Sommet : L'Émotion (Le Signal)

L'émotion comme indicateur

Un signal rapide qui nous renseigne sur l'impact d'une situation vécue.

Éviter l'accusation

Nommer l'émotion permet de prendre du recul plutôt que de réagir par le blâme.

Sécurité

Santé

Sens

Respect

Soutien

Coopération

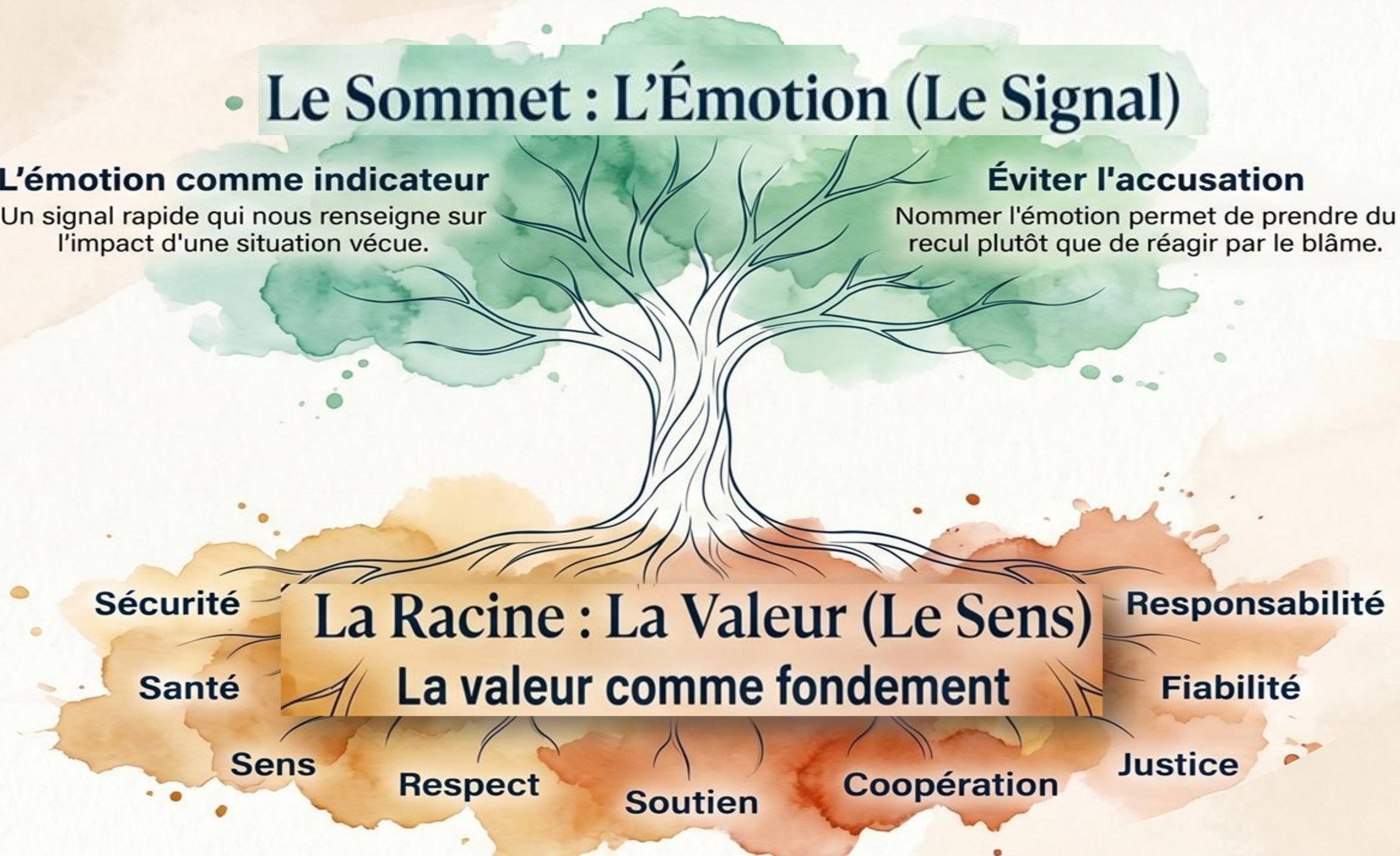
Justice

Responsabilité

Fiabilité

La Racine : La Valeur (Le Sens)

La valeur comme fondement



Répertoire des Valeurs



Éthique & Relationnel



Bienveillance

Compassion



Justice

Tolérance



Soutien

Coopération

Aide



Courtoisie

Humilité



Affection



Engagement & Rigueur



Responsabilité

Précision



Fiabilité

Honnêteté



Fidélité



Engagement

Assiduité



Obéissance



Maîtrise



Épanouissement & Adaptabilité



Rationalité

Connaissance



Sagesse

Sens



Estime de Soi

Santé



Espoir



Indépendance



Flexibilité

Défi



Prise de risque

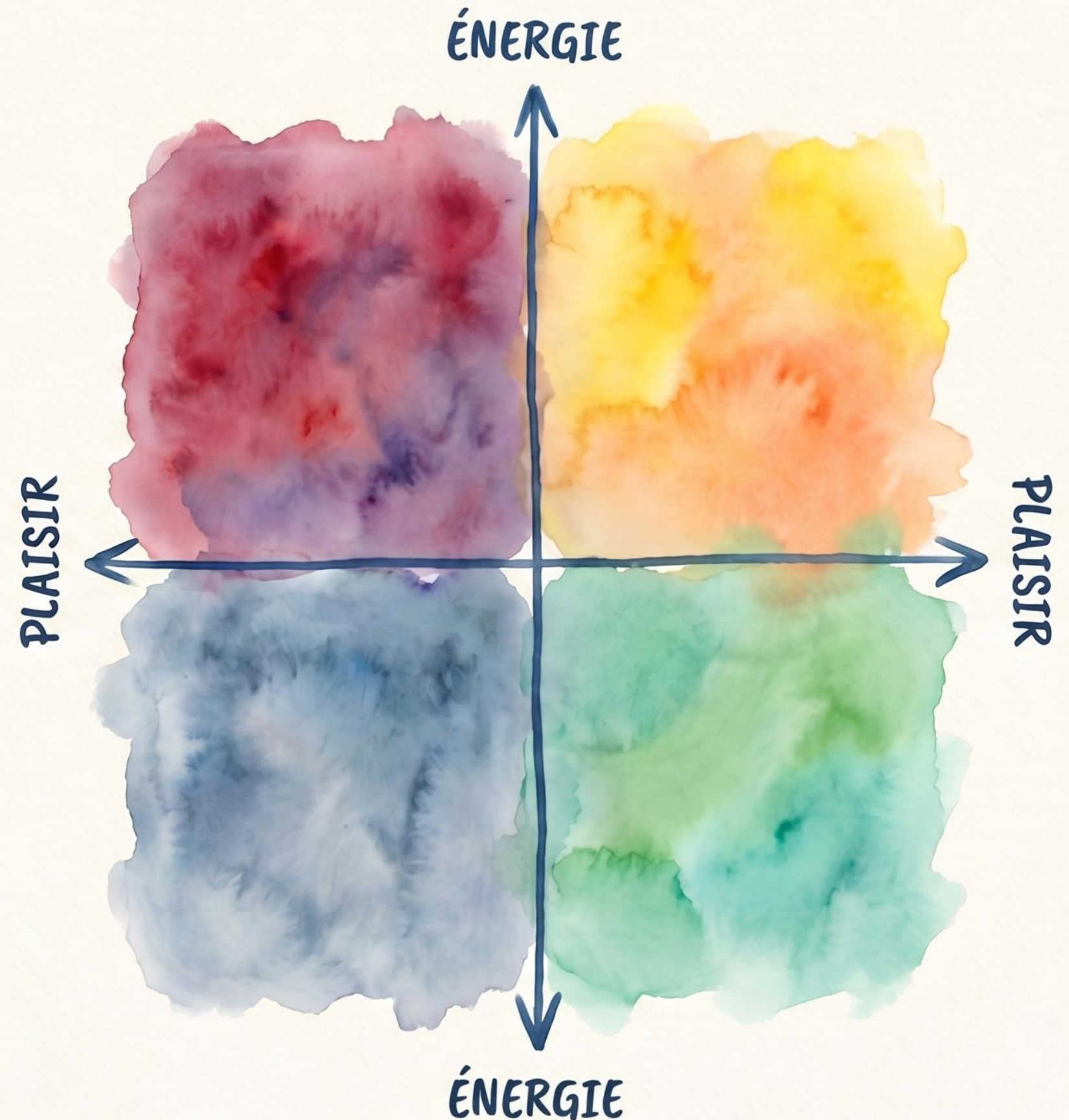
Issu des travaux
de Miller and Co

Exercice : Où vous situez-vous ?

Quelle émotion exacte était présente au moment des faits ?

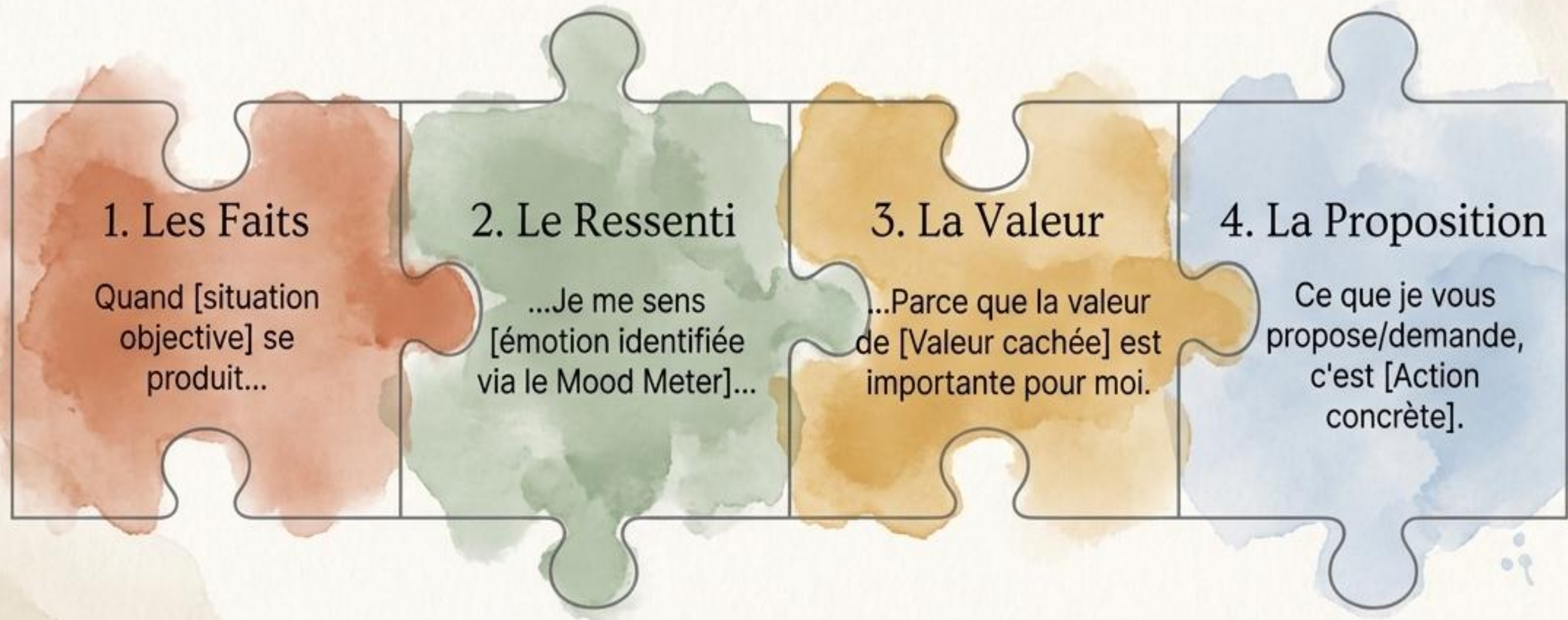
Dans quelle zone précise du Mood Meter vous situiez-vous (Énergie / Plaisir) ?

Reconnaître cette émotion permet de faire un pas de côté et d'ajuster son interaction.



Outil 3 : La formulation assertive

Une structure pour désamorcer et avancer de manière constructive.



Mise en pratique : Construisez votre message

1. Quand...



Situation (Les faits observables)

.....

.....

2. Je me sens...



Émotion ressentie (Mood Meter)

.....

.....

3. Parce que...



Valeur touchée (La boussole)

.....

.....

4. Je propose...



Votre message assertif complet : ...

.....

.....

L'assertivité s'apprend par l'expérience



Nous ne portons pas seuls la responsabilité d'une interaction.



Reconnaître l'émotion et la valeur est la première étape du dialogue.



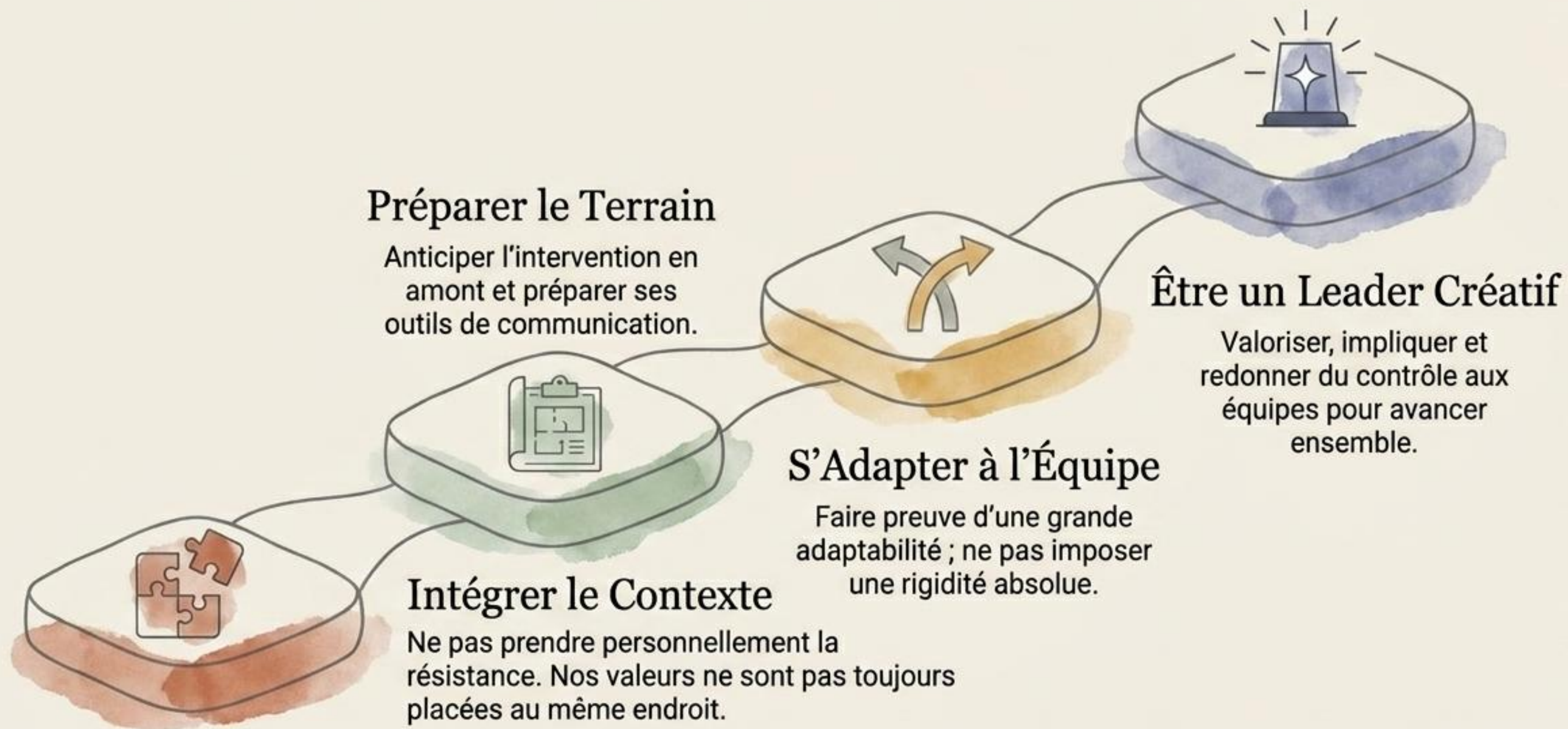
L'objectif n'est pas d'avoir raison, mais de comprendre pour mieux agir.

Pour aller plus loin



Scannez ce QR Code pour tester votre propre profil face au changement. Découvrez nos ressources sur les portails CPias et RéPIA.

L'identité de l'Agent du Changement Agile



Être un agent du changement c'est :



Accepter de changer de lunettes

Adopter un nouveau regard sur les situations pour mieux les appréhender.



Harmoniser des valeurs divergentes

Reconnaître que nous ne plaçons pas tous nos priorités au même endroit.



Dépasser l'universalité des émotions

Accepter que les ressentis émotionnels varient d'un individu à l'autre.



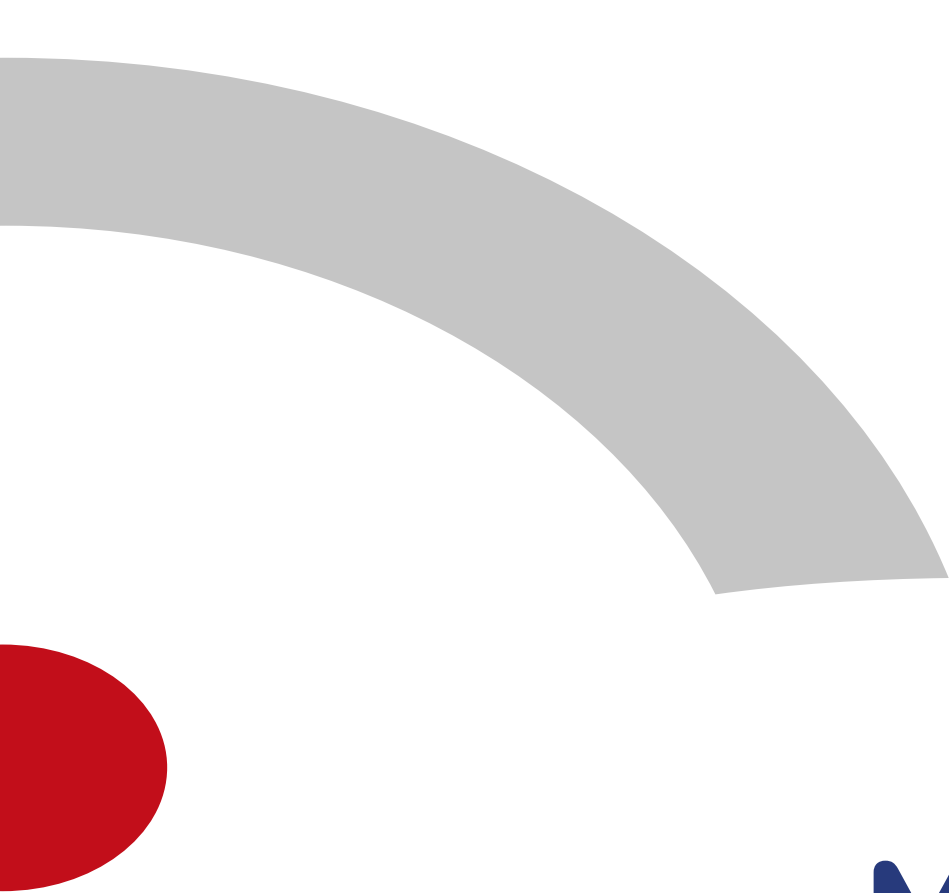
Développer une communication assertive

Transformer l'affirmation de soi en une compétence clé à cultiver.



Cultiver son agilité émotionnelle

Apprendre à naviguer avec souplesse parmi ses propres émotions et celles des autres.



Contact :

johanna.sombrun@chu-bordeaux.fr

Mission d'Appui Transversal à la prévention des Infections associées aux Soins

Mission nationale Santé publique France déléguée aux
CPias Nouvelle-Aquitaine et Îles de Guadeloupe