

Brèves de conseil

De l'inhibition de l'action

L'art de la conduite du changement consiste à familiariser avec l'incertitude, à comprendre et intégrer la précarité. C'est, en quelque sorte, savoir gérer la peur.

La peur est la fidèle compagne du règne animal. C'est encore plus vrai pour l'homme qui peut « se représenter » le danger, ce qui lui fait craindre non plus un danger présent mais un danger supposé, « à venir ». Comme le disait Jules César « Le danger que l'on pressent mais que l'on ne voit pas est celui qui trouble le plus ».

Comment rester lucide sans perdre ses moyens, comment échapper au danger sans chercher à défendre une situation confortable mais précaire ? Que se passe-t-il donc quand on ne peut ni fuir ni lutter face à une situation conflictuelle ?

La sagesse populaire qui prétend qu'un « homme averti en vaut deux » laisse à penser qu'un homme informé – du danger – saura (mieux) se défendre. Dans certains cas, il est vrai que notre capacité d'anticipation, parce qu'elle va nous laisser le temps d'appriivoiser l'idée du risque, peut avoir pour effet d'en limiter le caractère anxiogène. Mais dans d'autres cas, au contraire, la représentation d'un danger, en le matérialisant, lui fait « prendre corps » et produira l'effet inverse.

Il ne suffit donc pas d'être informé, d'anticiper et de prévoir pour avoir le sentiment de maîtriser un danger. Deux facteurs, à notre avis, y contribuent plus encore.

Le premier tient dans notre capacité à nous adapter, elle-même issue de notre expérience du changement. Avoir vécu nombre d'aléas et savoir que l'on s'en est sorti, nous permet de relativiser le risque. Plus cet apprentissage s'est fait tôt, plus endurant nous sommes. Mais il est aussi possible, même à un âge

avancé, de faire évoluer notre représentation s'il nous est donné de côtoyer quelqu'un qui saura nous faire prendre conscience de la « relativité » des choses. **Il nous apprendra à nous passer du sentiment de « durabilité », de « permanence ».** Le manager, pour peu qu'il ait le charisme nécessaire, pourrait être ce quelqu'un.

Le deuxième facteur, face au danger réel ou supposé, est de « passer à l'action ». Henri Laborit, qui a étudié la biologie des comportements, avait compris que dans une situation anxiogène, l'animal qui peut réagir par la fuite ou par la lutte ne développe pas de troubles organiques. Celui qui ne peut ni fuir ni lutter se trouve en **inhibition de son action** et présente des perturbations pathologiques.

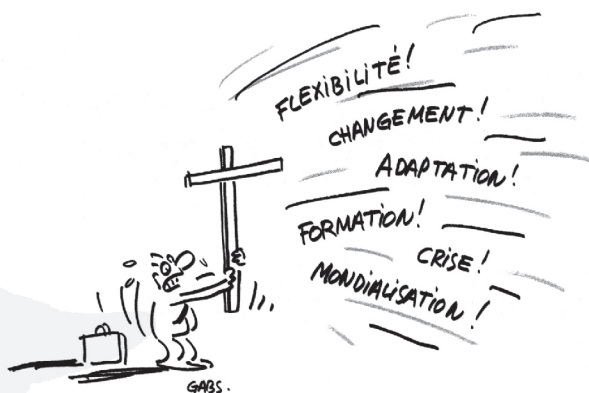
Il a découvert que cette inhibition amène des remaniements hormonaux à l'origine, entre autre, de hauts taux de glucocorticoïdes sanguins qui ont un effet néfaste sur le système immunitaire.

Il en va de même pour l'être humain (à qui il reste toutefois trois échappatoires supplémentaires, le rêve, l'art et la folie).

Voilà pourquoi **demeurer trop longtemps dans un état d'inhibition de l'action peut ouvrir la porte à la dépression** et même à

toutes les pathologies par l'entremise de cet affaiblissement du système immunitaire.

Dans toutes les entreprises où nous intervenons et qui traversent des situations alarmantes, avec, par exemple, un fort risque sur l'emploi, les managers avisés, qui savent que « Le trop d'attention qu'on a pour le danger fait le plus souvent qu'on y tombe » (La Fontaine), arrivent quand-même à maintenir « le moral des troupes » **en les mettant « dans l'action »** et nous les retrouvons, eux-mêmes, plus motivés que jamais. Cette action doit avoir un sens, bien sûr. Elle prend alors le nom de projet.



Consulting Brief

From Inhibition to Action

The art of leading change consists of helping people feel comfortable with the unfamiliar and helping them understand and face up to financial uncertainty. In a certain way, it's knowing how to manage fear.

Fear is the constant companion of every animal, including the human animal. This is especially true of humans because of their ability to imagine danger. They not only react to actual, present circumstances but also to what they perceive as future peril. In the words of Julius Cesar, "The danger that we sense but cannot see is the danger that troubles us most."

How can we stay lucid without giving into panic, how can we realistically try to avoid danger without resorting to efforts to hold on to something that still feels comfortable but which, in actual fact, may no longer be viable? Flight or fight—what happens when we are faced with a conflict situation where neither of those instinctive responses will solve the problem?

The old saying, "One man in the know is worth two in the dark" sums up the idea that an informed person—for our purposes, informed of danger—will be in a better position to defend himself or herself. In certain cases, it's true that our ability to imagine a future danger gives us time to get comfortable with the idea of risk, which can sometimes alleviate anxiety and fear. But in other cases, the contrary is true. The ability to imagine danger makes it seem all the more real and instead increases anxiety and fear.

Simply being informed and prepared is not enough. In our opinion, two other factors are even more important in mastering fear caused by the prospect of danger.

The first has to do with our aptitude for adaptation, which is a result of previous experience of change. Someone who has experienced reversals and knows he or she has overcome them successfully can take

a more objective view of risk. The earlier in life an individual learns this the stronger he or she will be. But it's possible, even at an advanced age, to change our way of thinking if we have the opportunity to meet someone who can make us aware of the "relativity" of things and teach us to get along in life without having to feel that everything is "permanent" and "everlasting". Provided he has the necessary charisma, a manager can be that someone.

The second factor has to do with "taking action" when faced with a real or perceived danger. French scientist Henri Laborit studied the biological aspects of behavior and found that when faced with an anxiety-producing situation, animals that are in a position to respond by either fleeing or fighting do not develop physical disorders. On the other hand, animals in situations where neither flight nor fight is possible—situations where they cannot take action—develop pathological symptoms.

Laborit discovered that this form of inhibition—animals denied the possibility of taking action—leads to hormonal changes. Among those changes, for example, is a higher rate of glucocorticoids in the bloodstream, which has a negative effect on the immune system. The same thing happens in humans, who nevertheless have other outlets in such situations—artistic creation, a retreat into fantasy or a complete denial of reality in the form of insanity. This is why a prolonged state of inhibited action can lead to depression and all manner of illnesses related to a weakened immune system.

In every company we work with, in every company going through difficult situations in which, for example, numerous jobs are at stake, shrewd managers know that "Too much attention to danger usually means we fall into it." (La Fontaine). These are the managers who succeed in keeping up the morale of their troops by having them take action—and they are more motivated than ever. Of course, the action they take must be meaningful. That's when it can really be called a project.