STRESS ET TRAVAIL

Alerte à l'adrénaline

Soudain, le rythme cardiaque s'accélère, les défenses immunitaires s'effondrent...

Vision d'un truc verdâtre sur le pare-brise de ma voiture. Angoisse. Mon muscle cardiaque accélère. Ma respiration devient plus ample. Un PV ! Combien ? 900 francs ! Les battements cardiaques augmentent encore. Tous les signaux annonciateurs du stress sont envoyés au cerveau. Un : la vision du PV. Deux : l'enregistrement de la somme... Ces deux messages sont acheminés vers l'hippocampe, une région de forme similaire à celle de l'animal marin, située dans notre cerveau. Aussitôt l'hippocampe déclenche la réaction appropriée : une grande goulée d'adrénaline en provenance des glandes surrénales. L'adrénaline amplifie la respiration, accélère encore les battements cardiaques. Le sang afflue au cerveau : on va avoir besoin de toutes ses capacités intellectuelles.

Face au stress il n'y a que deux solutions : l'attaque ou la fuite. Comme la pervenche n'est pas là, j'attaque tout seul : j'inhibe. L'inhibition, c'est un petit coup d'autodestruction. Mon système immunitaire faiblit, et si un misérable microbe traîne dans le coin, je vais être bon pour une superbe infection. Normalement le stress est une défense contre les surprises de la vie. Tous les animaux sont susceptibles de stress. Mais l'homme a une spécificité : il est le seul à s'être créé un univers dans lequel il peut être stressé en permanence. Dans ce cas, l'adrénaline ne suffit plus. Ce sont les corticoïdes qui prennent le relais : des hormones qui adaptent tout l'organisme à cette situation de crise permanente. Elles augmentent le battement du pouls, et renforcent nos défenses immunitaires. « *On n'a pas trouvé de molécule capable de déstresser les gens*, explique le docteur Dominique Aunis, responsable du laboratoire INSERM de neurobiologie de Strasbourg. *Les tranquillisants ne font qu'assoupir les sujets, ils n'agissent pas sur le stress lui même.* » Le docteur Aunis a pourtant trouvé une nouvelle voie de recherche. Il s'est aperçu qu'en même temps que l'adrénaline notre organisme libérait d'autres substances. Il les a nommées « chromogranines ». Ce sont nos tranquillisants naturels. Mais on ne sait pas comment ils agissent. On ne les connaît même pas tous. « *Quand le stress devient chronique, il provoque une hypergastricité stomacale, une hypertension et des cas d'"hyper-quelque chose"... Tout ça est contrôlé entre autres par les chromogranines. Grâce à l'étude de ces molécules nous pourrons peut-être bientôt lutter contre tous ces "hyper", rétablir la norme* », ajoute-t-il. « *Ce sera alors la fin des ulcères et des palpitations cardiaques, mais ce n'est pas pour tout de suite.* »

Bernard Wærber

dit-elle, *a trouvé le moyen de prendre les individus par leurs désirs les plus profonds. Elle a pris le relais des religions et des idéologies en proposant non seulement un salaire et un statut social, mais aussi un projet de vie. Elle a provoqué une fusion complète du sujet avec l'organisation. Pour cela, elle se concentre sur la construction d'un "moi idéal", le cadre excellent, qui tirera en permanence le "moi réel" du salarié vers le haut. C'est un moteur impitoyable. Mais si un jour le "moi idéal" paraît soudain inaccessible, ou bien si l'entreprise perd la confiance du salarié, par exemple à cause d'un conflit interne, ou d'une promotion refusée, c'est la chute.* »

Cette morale de l'engagement total au service de l'entreprise, cette éthique du « stress positif » est le dénominateur commun de la plupart des « cultures d'entreprise » des firmes les plus efficaces. On organise la concurrence de tous avec tous, on individualise salaires et promotions, on récompense avec éclat la performance, on laisse l'organigramme dans le flou en spéculant sur la compétition entre responsables, et si tout cela ne suffit pas, on organise des stages de motivation où les cadres s'adonnent aux sports extrêmes.

Philippe, trente-trois ans, directeur commercial dans une PME de composants électroniques, a été promu du poste de vendeur à celui de directeur commercial. Il s'inquiétait de son résultat ; il s'inquiète maintenant du résultat des soixante commerciaux qu'il dirige. « *Je peux parfaitement maîtriser le stress du chiffre d'affaires. Mais la direction des gens, c'est autre chose. Dès le matin, ils viennent déballer tous leurs problèmes dans mon bureau. C'est normal, je suis là pour ça. Mais la direction dit : "Débrouillez-vous." J'ai commencé à perdre mes cheveux, à*

> ***« On ne peut pas exiger d'un salarié un sacrifice guerrier permanent »***

avoir de l'eczéma sur les mains, sur la nuque. Le lundi matin, dès que je descends de mon parking, j'ai l'estomac noué. Je bosse beaucoup moins qu'avant. Il m'arrive de ne plus pouvoir aligner deux mots, de ne plus voir clair. J'invente des faux rendez-vous avec des clients pour m'échapper. Mais je dois garder une façade de décontraction. Aujourd'hui, je fonctionne au Temesta... »

Ces cas pathologiques ne sont pas réservés aux multinationales, aux secteurs de pointe. Dans « le Stress professionnel », Nicole Aubert et Max Pagès, professeur à Paris-VII et psychothérapeute, ont étudié le cas de la RATP (qu'ils baptisent pudiquement CTU, Compagnie des Transports urbains), où un cerveau moderniste a eu l'idée audacieuse d'introduire – là aussi ! – les principes de l'excellence. La Régie exige ainsi des contrôleurs un nombre minimal d'amendes infligées chaque jour, mais elle leur demande en même temps, par souci d'image, de s'abstenir de provoquer des incidents. Si un voyageur ne veut pas payer, s'il menace les agents, on doit le laisser faire et « décrocher ». Sylviane, contrôleuse : « *On ne peut rien faire. On ne fait rien du tout. On a mal aux tripes et puis c'est tout. Y a un moment donné, on supporte plus d'être traité comme de la merde. Moi, j'essaie de le faire, le plus poliment possible. Soyez les hôtesses de la Régie, qu'on nous dit. Tu parles ! Alors je fais de la tension. Quand je rentre chez moi, je me venge. Je suis mauvaise comme une teigne.* »

Dans une autre entreprise nationale, et à l'autre extrémité de la pyramide, Thomas vit la version luxueuse du même cauchemar. Il est directeur adjoint. A première vue, la maladie ne se voit pas. Une bonne bouille, des yeux bleus qui sourient, un embonpoint affirmé, une intelligence au laser. Mais cet homme en cache un autre. Deux paquets de cigarettes par jour, l'angoisse vissée à l'estomac, et du travail : levé à 6 h 30 et couché à 23 h 30, après un dîner d'affaires. *Le stress est l'ennemi intime.* « *J'ai le cœur qui bat avant chaque réunion, toujours vingt coups de fil en retard, je bouquine dans ma bagnole. Je n'ai pas de marges. Je ne peux pas me dire, je vais me coucher plus tard. Alors je risque la connerie, ce qui me stresse encore plus.* » Comme il s'est fait tout seul, il craint toujours de ne pas bien faire. L'excellence le travaille. « *J'ai toujours le sentiment de ne pas avoir les capacités. L'inspecteur des Finances n'a plus rien à me démontrer. Moi, je dois toujours démontrer.* » Le week-end il reste chez lui, avec ses dossiers. Le dimanche, sur le coup de 19 heures les douleurs le prennent, jusqu'au lundi matin.

Des exceptions ? Pas du tout. En se répandant partout, l'idéologie de l'excellence a décuplé le stress professionnel. Un Français sur deux est victime de troubles mentaux au moins une fois dans sa vie. En permanence, de 10 à 15 % de la population présentent des symptômes d'anxiété grave. S'agirait-il avant tout de difficultés personnelles ? Une enquête menée en 1989 pour le colloque « Stress et entreprise » auprès de 200 cadres moyens et supérieurs travaillant à la Défense a montré que 81 % des personnes interrogées souffrent de troubles du sommeil et 70 % de troubles physiques tels que migraines, palpitations, difficultés gastriques, etc. Aux Etats-Unis, où les études sont plus nombreuses, on estime que 45 % des cadres sont soumis à un stress excessif et que quelque 15 % d'entre eux sont sujets à dépressions nerveuses. Selon Eric Albert, un des psychiatres invités au colloque « Stress et entreprises », le stress est la cause de 61 % des cas d'absentéisme, de 50 % des accidents du travail, le tout pour un coût évalué à 60 milliards de dollars. En 1988, 90 % des grosses entreprises américaines avaient mis en place un programme de soins psychologiques pour leurs employés, contre 65 % en 1985.

C'est l'exemple japonais qui inquiète le plus médecins et psychiatres. A Tokyo même, plusieurs études ont tiré la sonnette d'alarme. A chaque fois, que ce soit pour le cabinet du Premier ministre ou pour le ministère de la Santé, la réponse est la même : 60 % des 120 millions de Japonais s'estiment stressés. Les habitants de Tokyo plus que les autres, avec d'alarmantes pointes chez les hommes de trente à cinquante ans. Attaques cérébrales et crise cardiaques, dont

trielle accroît sans cesse, en particulier depuis que la crise économique a contraint les entreprises à inventer un management plus compétitif. Bref, ce sujet psychologique et médical est aussi un problème politique.

Car l'Occident prend peu à peu conscience des dégâts causés par la réforme du travail. Dépressions nerveuses, maladies de coeur, suicides, tension, agressivité, insomnies et sur-consommation de médicaments : beaucoup se demandent aujourd'hui si l'on n'a pas trop tiré sur la corde. Bien sûr, personne ne croit que la bureaucratisation de l'économie ou la perte d'efficacité pourrait fournir un remède. On en arriverait à un stress de la médiocrité, aussi redoutable que celui de la performance. Mais deux signes ne trompent pas.

De plus en plus nombreuses, les entreprises s'inquiètent des effets destructeurs d'un stress excessif dans les rangs de leurs salariés les plus efficaces. Comme si elles craignaient que la génération du « *baby-boom* » maintenant aux commandes, inventive et ambitieuse, ne retrouve, la quarantaine passée, le sens hédoniste de la vie qui a dominé son adolescence.

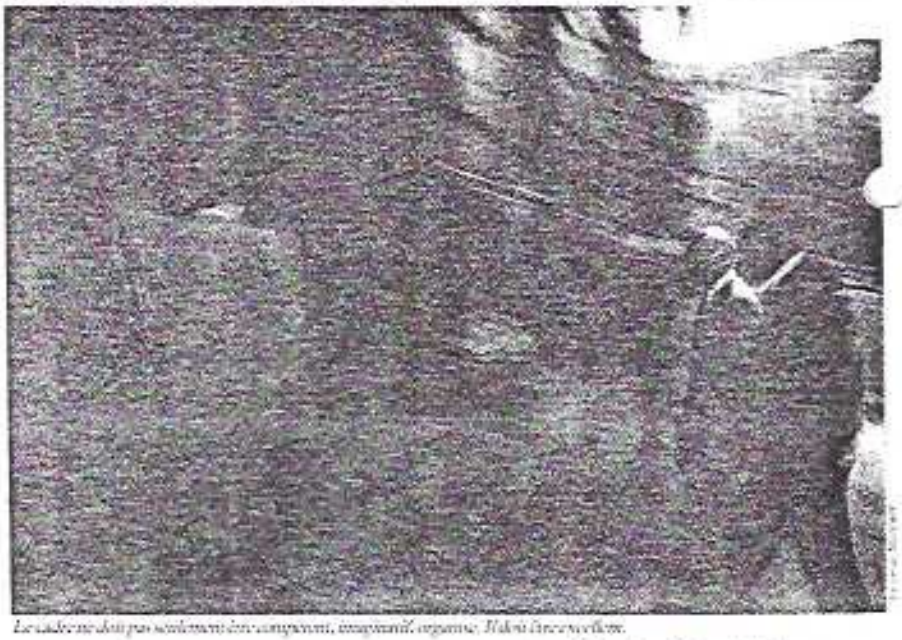
Quant aux jeunes générations, un symptôme devrait inquiéter les maîtres du Travail et de la Performance : l'immense succès fait à deux films qui exaltent l'individualisme et le refus du système de la concurrence obligatoire : « Un monde sans pitié » et « le Cercle des poètes disparus ». La robuste figure de Rambo dominait les années 80. Prenons les paris : contre la société du stress, Hippo, le glandeur tendre du « Monde sans pitié », et John Keating, le prof non conformiste du « Cercle », pourraient bien lui succéder.

A l'origine de tout cela était l'excellence. Au coeur de la crise, quand la récession dévastait les comptes d'exploitation, désespérait la Bourse et déprimait les conseils d'administration, les entreprises se mirent à chercher frénétiquement les idées qui leur permettraient de limiter la casse. C'est alors que parut en Californie un petit livre rédigé avec application par deux conseillers d'entreprise de chez McKinsey.

Comment font les entreprises qui réussissent ? se demandent les auteurs, Peters et Waterman. Etudiant les méthodes des meilleures compagnies américaines, ils mettent noir sur blanc une douzaine de préceptes simples dont l'application doit assurer le succès. En quelques mois, « le Prix de l'excellence » se vend dans tout l'Occident à plusieurs millions d'exemplaires, imité en cela par une pléiade d'ouvrages tournant autour du même thème. Ainsi le cadre puis, bientôt, l'employé ne doivent pas seulement être compétents, imaginatifs, organisés. Ils doivent être excellents. Tout cela va bien plus loin qu'un simple succès de librairie. Saisis par l'excellence, les PDG du monde entier diffusent le mot d'ordre à travers des centaines de séminaires, des ribambelles de chartes internes, des monceaux de « *projets d'entreprise* », des millions de notes de service. C'est ainsi que l'humanité travailleuse d'Occident se lance dans la quête de ce nouveau Graal.

Derrière le slogan se dissimule toute une philosophie du travail moderne. Individualisation des tâches, mesure de la performance, autonomie des cellules de base, motivation par l'ambition collective et personnelle. A l'ancien modèle bureaucratique et rationnel du management se substitue une gestion souple, conviviale, décentralisée, personnalisée et hyper-concurrentielle. Indiscutablement, le modèle marche. Les entreprises qui l'adoptent sortent peu à peu du rouge, tout en disposant d'une main-d'oeuvre plus satisfaite, plus mobile et plus active.

Dans le même temps, l'idéologie de l'excellence imprègne tout le corps social. Les Eglises se sont effacées, les partis ont perdu leur lustre, les intellectuels se sont tus. Triomphante, l'entreprise est devenue le principal fournisseur de mythes pour les sociétés développées. A l'excellence au travail, idée maîtresse de l'individualisme professionnel, répond l'excellence dans la vie familiale, dans le sport, dans la culture ou l'enseignement, idée-force de l'individualisme-



Le cadre ne doit pas seulement être compétent, imaginatif, organisé. Il doit être excellent.

Le stress est la chimie de l'émotion, qui fouette l'organisme, mais qui l'use, comme une drogue

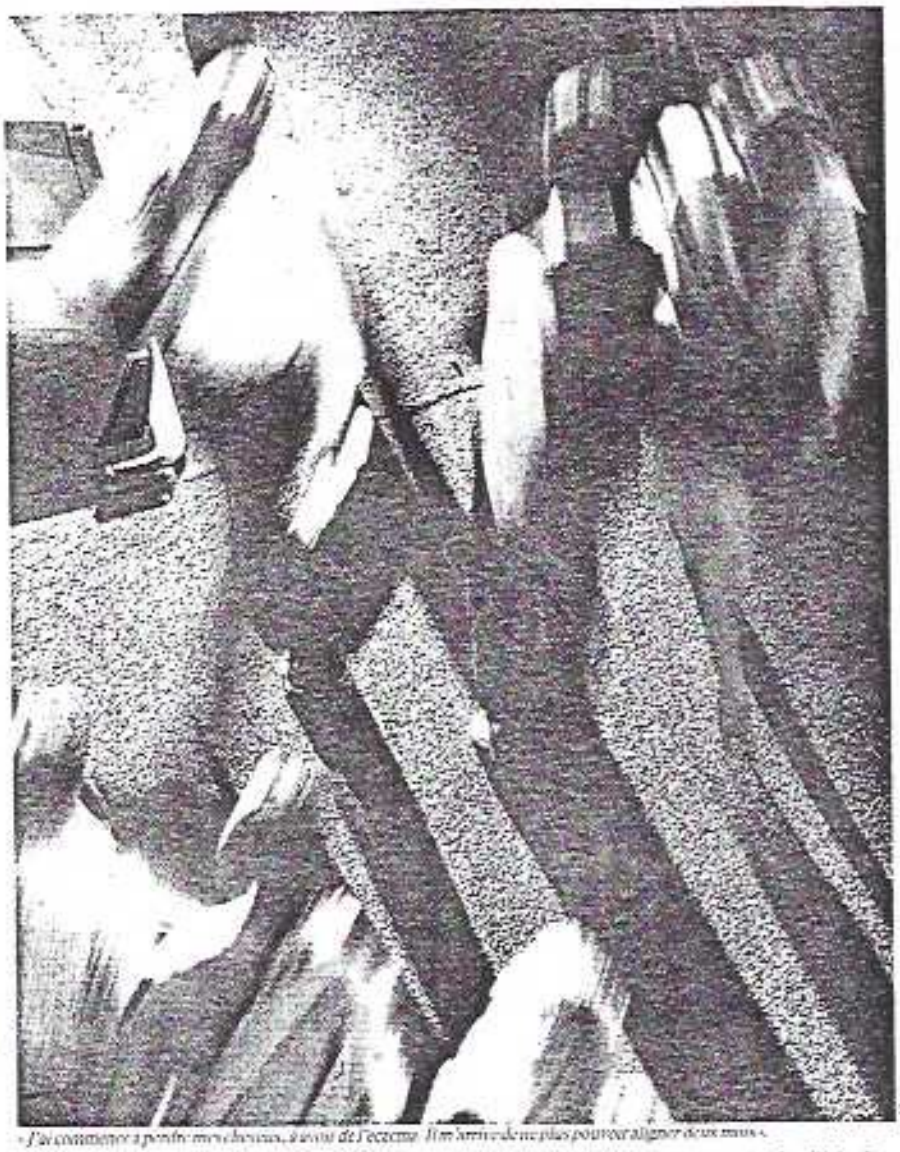
Ce qu'on avait oublié, c'est que l'excellence n'a pas seulement un prix. Elle a un coût. Et ce coût, c'est le stress. Bien sûr, le mal est bien porté. Il est bon, dans la société de l'excellence, de se déclarer stressé. C'est même la moindre des choses. L'homme non stressé est un individu suspect, un mou, un apathique, un baba-cool pathétique, un loser de naissance, ou un anarchiste. Bien sûr on parle d'un « bon stress », d'un « *stress maîtrisé* ». Mais l'homme performant n'avouera jamais que son stress le fait souffrir : sa carrière pourrait en pâtir.

Et comme le stress n'est pas une plaisanterie, qu'il peut dégénérer en dépression nerveuse, on a inventé un mot pour désigner ce fléau mental, le « *burn-out* ». Alors qu'on n'oserait pour rien au monde s'avouer déprimé, il est acceptable, dans un dîner en ville, de se déclarer victime d'un *le* « *burn-out* ». Car le « *burn-out* », cette brûlure intérieure qui détruit l'homme stressé et provoque son effondrement, est au cadre moderne ce que la jambe de bois était au grognard, une blessure glorieuse, une preuve de bravoure au champ d'honneur de la « bottom line ».

Pourtant il n'y a pas vraiment de quoi rire. Voici l'histoire de Noémie, telle que la raconte Nicole Aubert, professeur de sciences humaines à l'ESCP Paris, qui prépare justement, avec Vincent de Gaulejac, professeur à Paris-VII, un livre à paraître, « le Coût de l'excellence ». Entrée dans l'entreprise de ses rêves, Noémie se dédie entièrement à sa tâche. L'ambition de la firme rencontre la sienne. Alors de 7 heures à 1 heure, 7 jours sur 7, elle est sur le pont.

Pendant plusieurs années, tout va bien. Elle a l'estime de ses chefs, et la reconnaissance de l'organisation. Mais avec le succès de l'entreprise il faut renforcer l'équipe et restructurer. Noémie se retrouve nantie d'un supérieur direct qui était autrefois son égal. Le conflit éclate vite. « *A travers lui, j'avais un rapport passionnel avec toute l'organisation.* » Un jour, Noémie craque. Elle qui avait fondé toute sa carrière sur la solidité, sa résistance, elle s'effondre sur la moquette de son bureau. Après une violente crise de larmes, elle doit rentrer chez elle pour ne plus revenir. Elle démissionne quelques semaines plus tard, « *pour sauver sa peau* ». « *Si je retournais, je mourrais vraiment.* » Après une dépression nerveuse, elle jette un regard cru sur l'ancien objet de sa passion. « *Quand vous entrez là dedans, vous devez tout à l'organisation... C'est vraiment une organisation qui vous broie.*

Noémie est une victime de l'excellence. Sociologue et psychanalyste, Nicole Aubert a étudié ce syndrome de plus en plus répandu. « *L'entreprise,*



« J'ai commencé à perdre mes cheveux, à avoir de l'eczéma. Il m'arrivait de ne plus pouvoir aligner deux mots ».

une bonne partie liées au stress, tuent 130 000 japonais par an. Un mal nouveau a fait son apparition : la "phobie du foyer", qui frappe les salariés coupés de leur famille par un travail trop épuisant. Le soir, au lieu de retourner chez eux, beaucoup errent dans les rues à demi-hébétés par l'alcool et la fatigue. La chose est aggravée par la rareté des vacances et des jours de repos. Un mot nouveau est apparu : le « karoshi », la mort par surmenage.

Dans tous les pays développés, le mal court. A tel point que les plus ardents supporters de l'économie de marché commencent à s'inquiéter. Le magazine « Fortune », qui ne se situe pas au premier rang des contempteurs du capitalisme, titre ainsi sa dernière livraison : « *Votre entreprise vous demande-t-elle trop ?* » Un long article détaille à l'intérieur les mille morts que souffrent les cadres asservis par la logique de l'excellence. Un quadragénaire bronzé et souriant pose en couverture. C'est Tom Klein, trente-huit ans, qui a fui la prestigieuse firme de conseil McKinsey pour reprendre la petite entreprise familiale. Les propos qu'il tient pour « Fortune » frisent la provocation au pays de l'ambition yuppie : « *Je me suis forcé à me poser une question : qui suis-je en dehors de mon étiquette prestigieuse de consultant chez McKinsey ? Ça a l'air stupide, mais on ne vit qu'une fois.* » Depuis Tom Klein garde du temps pour pêcher dans les rivières de Californie et arpenter avec sérénité les golfs de sa région.

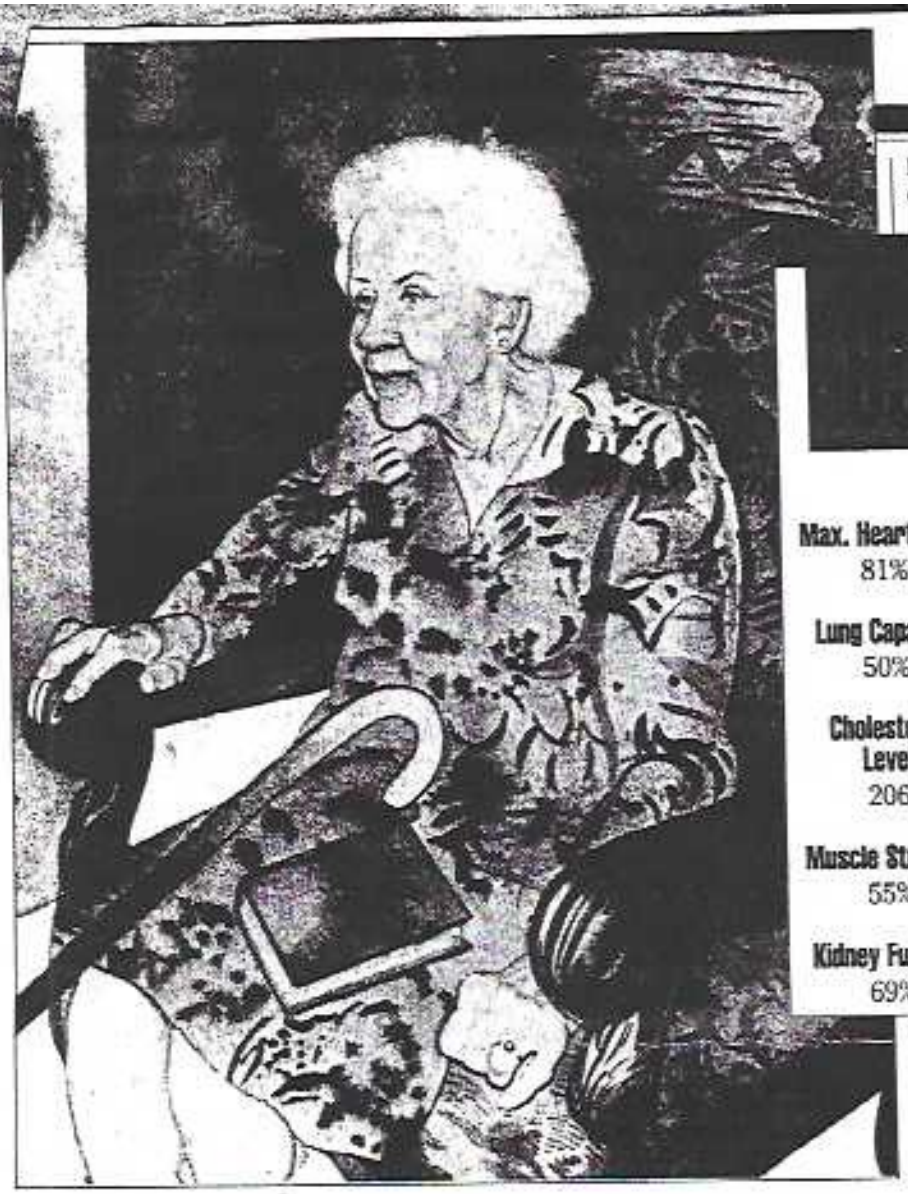
« Fortune » raconte encore l'histoire de Cathy Cook, qui s'occupait des relations de presse de Next, la firme lancée par Steve Jobs après son éviction de Apple. Horaires barbares et stress permanent. Quand son petit ami la quitte, et qu'elle ne trouve pas le temps de téléphoner à sa mère gravement malade, elle décide de changer de vie. Elle travaille maintenant à la Harvard School for Government et s'en porte beaucoup mieux, loin du gourou spécialiste de l'informatique personnelle. « Fortune » continue : « *Le nombre de gens prêts à tout sacrifier se réduit comme une peau de chagrin.* » Et de citer l'enquête réalisée par le chasseur de têtes Korn et Ferry : sur 700 cadres des grosses firmes américaines, 47 % seulement voudraient plus de responsabilités. Il y a dix ans, ils étaient 58 %. Les ambitieux à tout prix sont désormais minoritaires. Ce que confirme Robert Kelley, professeur de management à Carnegie Mellon University : « *Les meilleurs cadres forment l'avant-garde du mouvement de rejet du sur-travail.* »

Comme pour se faire pardonner le rythme qu'elles imposent à leurs salariés, beaucoup d'entreprises ont mis en place toute une panoplie de mesures anti-stress. Centres de relaxation, surveillance médicale, salles de sport, tout est bon pour limiter les dégâts. Certains vont encore plus loin et rejettent carrément la gestion par le stress. « *On utilise souvent la métaphore de la guerre économique*, dit Marcel Saigne, associé de RSD Consultants, *c'est une métaphore stupide. La guerre, la plupart du temps, se prépare longuement et se fait rapidement. C'est un effort violent mais limité dans le temps. La compétition économique est permanente, elle dure toute la vie d'un cadre ou d'un salarié. On ne peut pas exiger de lui un sacrifice guerrier tous les jours, ça n'a pas de sens. La bonne métaphore, c'est le sport. On n'y tue personne, on combat le surentraînement et l'excès de compétition. L'effort et le plaisir à la fois : c'est une bonne philosophie.* »

Dans le même esprit, un mouvement nouveau voit le jour parmi les gourous du management, le « développement personnel ». Point commun : le refus de la société du stress. Une pléiade d'heureux consultants, tous indépendants, proposent avec succès des stages de « développement personnel » qui illustrent la conception nouvelle. Alexandre Grail emmène ses ouailles à Port-Barcarès dans un centre de thalassothérapie. Ancien hippie et militant « anti-Vietnam », Bob Aubrey, consultant d'Apple et de Digital, a fréquenté la philosophie orientale avant de proposer des stages de « maîtrise de soi ». Cité par « Liaisons sociales », Daniel Grosjean, conseil d'entreprise, prévoit un essor rapide de ce « développement personnel ». « *Ce genre de séminaire croît de 30 % par an depuis 1987, pour assurer le quart de notre chiffre d'affaires.* » Digital Equipment, l'une des entreprises les plus engagées d'excellence que l'on connaisse, consacre 19 % de sa masse salariale à la formation, dont 4 % au développement personnel. Les Laboratoires Boiron, qui n'ont rien de marginal, ont carrément remplacé l'excellence par un mot qui fait sourire, mais qu'ils prennent très au sérieux : la « sérénité ». « *L'individu*, dit-on chez Boiron, *ne doit pas être noyé dans un esprit de corps.* »

C'est ainsi qu'un modèle nouveau de management pourrait bien frayer son chemin sous la pression des salariés. Un modèle tout aussi efficace, mais qui refuserait l'idéologie de la guerre économique. Voulons-nous vivre à la japonaise ? L'Occident pourrait bien répondre non. Alors, le stress deviendra définitivement ringard.

LAURENT JOFFRIN
avec NATACHA TATU,
MARTINE GILSON,
JEAN-GABRIEL FREDET à New York
et BRUNO BIROLLI à Tokyo



Max. Heart Rate
81%

Lung Capacity
50%

Cholesterol Level
206

Muscle Strength
55%

Kidney Function
69%

come obviously forgetful. The elderly do stumble when asked to memorize lists of unrelated words. Perhaps as people get older, they don't make the effort to memorize dumb lists.

It now seems that, absent disease, loss of mental acuity has less to do with intrinsic aging than with mental inactivity. That's because neurons can sprout new connections when stimulated—and it is the connections, not the nerve cells themselves, that determine how well we think and remember. That doesn't mean you have to enroll in advanced topology to keep your neurons in shape: animals given simple social and behavioral stimulation also grow denser neural connections. "Right up to the end of life, the more you challenge your brain, the more you can increase [the number of connections]," says neuroscientist Dr. Arnold Scheibel of the University of California, Los Angeles. "With a good deal of intellectual challenge you may be able to hold your own." In other words, use it or lose it.

The same holds for the immune system. Its deficits may be the result of malnutrition or drugs, both common in the elderly. People can even think themselves sick: new widows and widowers have the highest incidence of cancer a year after their spouse's death than at any other time in their lives. "The cycle of disease starts in the environment," says Fillit—"living alone, becoming poor, losing your friends."

Reducing stress: The cycle can be broken. Low-fat, high-fiber diets, exercise and weight regulation can all rejuvenate the aging hormonal system. Octogenarians in nursing homes have increased their muscle mass with weight and strength training; women in their 80s have slowed their bone loss by exercising moderately three times a week. Reducing or avoiding stress will help keep the mind young. Stress releases hormones called glucocorticoids, which rush toward an area of the brain called the hippocampus, involved in memory and learning. Too much hormonal stimulation, like too many screaming grandchildren, seems to make the hippocampus gray before its time.

A mellow state of mind acts on the body as well as the brain. A long and happy marriage and strong friendships extend healthy life span, as does having an adult daughter—it apparently provides peace of mind to know (or hope?) that she will care for you in your dotage. Adult sons don't have the same effect. A study reported last year found that when 73 residents (average age: 81) of old-age homes were randomly assigned to groups that practiced transcendental meditation, relaxation, or nothing, the TM group showed the greatest improvement in blood pressure, memory and survival. Though the numbers were small, the results were arresting. Everyone in the TM group was alive after three years; 12.5 percent of the relaxation group and 37.5 percent of the control group died.

Any victory against aging should be savored. Evolution cares only about propa[illegible] the species, so there [illegible] seem to be no reason to keep us around once we stop reproducing. The only justification for old age might be that it enables parents to stick around long enough "to get your kids into condition to survive and have their own babies," says Penn's Cristofalo. And that's good for the species' survival. Also, it takes time to transmit knowledge and culture, the survival tools of humanity. Grandma's wisdom requires Grandma.

As close as scientists are to unraveling such puzzles, they are not further along because gerontology suffers the same prejudice that old people do. When Mount Sinai's Rowe tossed away a brilliant career in kidney medicine to pursue gerontology his mentor at Harvard thought he was crazy. "Many competent scientists have carefully avoided being identified with this area of research," says Cristofalo. [illegible] the minds of many, the field is tainted." In the United States, there are no more than 100 or so scientists studying the basic mechanisms of aging; by contrast, thousands now study AIDS.

Undoubtedly, the field will grow, if only by force of market demand. There were 25.5 million Americans older than 65 in 1980, and projections call for 64 million by 2030. Scientists who would be heroes should find this subject hard to resist. The big numbers are there. The big questions remain open. And the stakes are high indeed: the powerful desire to live longer and better, to seek one more sunrise, one more glimpse of a child, one more moment stolen from the inexorable passage of time.

SHARON BEGLEY with MARY HAGER in Washington and ANDREW MURR in Los Angeles