Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 38 (1980)

Heft: 3-4

Artikel: La tension au travail : problèmes pour les années 1980 = Dealing with job stress : issues for the "80"s

Autor: Buck, Vernon E.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-138519

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

La tension au travail: problèmes pour les années 1980

Vernon E. Buck
professeur à l'IMEDE
et à l'Université de Washington

Cet article comprend un examen succinct de l'importance du concept de tension, ou «stress», pour la compréhension des comportements de travail dans une organisation. Il résume deux voies de recherche, qui ont des conséquences pour le «management». Il expose la tendance récente qui est d'accepter le statu quo en ce qui concerne les niveaux de tension dans une organisation. Il se termine par la discussion de quelques problèmes importants qui vont se poser dans ce domaine au cours des années 1980.

DÉFINITION DE BASE DU «STRESS»

Le nom le plus célèbre associé à la recherche sur le «stress» est celui de Hans Selye. Celui-ci s'intéressa très tôt, dans sa carrière de médecin, à la physiologie du «stress», particulièrement en liaison avec le fonctionnement des glandes. Plus tard, il allait s'intéresser davantage aux aspects psychologiques. Il définit le «stress» comme un «ensemble de changements se produisant à l'intérieur d'un système biologique à la suite de causes non spécifiques». Les réactions de «stress» s'échelonnent en trois phases:

1. *L'alarme*, comprenant une étape initiale de choc, pendant laquelle la résistance est affaiblie, suivie d'une étape de contre-choc, durant laquelle les défenses du corps sont mobilisées.
2. Une phase de *résistance*, où les manifestations physiques de l'état d'alarme disparaissent et où le corps fait de son mieux pour s'adapter. Si les facteurs qui provoquent la tension continuent de s'exercer ou si les défenses mobilisées par le corps s'avèrent inappropriées, l'énergie d'adaptation va s'épuiser et le sujet va entrer dans la phase suivante:
3. La phase *d'épuisement*, où les signes de l'état d'alarme vont réapparaître, mais cette fois *de façon irréversible*, en raison de l'effondrement des mécanismes d'adaptation. Cette phase conduira à la détérioration de l'état de santé, à la maladie, voire à la mort[2].

Selye nomme ce processus le *syndrome général d'adaptation* («General Adaptation Syndrome») et dit que la mort intervient lorsque le sujet a épuisé l'énergie d'adaptation qui lui est propre. Plus la perte d'énergie d'adaptation est grande, et plus il y a de vieillissement et d'autres signes d'usure physique. C'est pourquoi on ne devrait pas gaspiller cette énergie.

On voit d'emblée que la vie des affaires est riche en situations susceptibles de provoquer des états d'alarme. N'importe laquelle de toute une série de menaces physiques (travailler sur une machine dangereuse) ou de menaces pour l'amour-propre (être tourné publiquement en ridicule) y suffirait. Le contexte de l'entreprise ne permet pas toujours aux gens de réagir de

Dealing with Job Stress: issues for the '80's

Vernon E. Buck,
professor at IMEDE
and University of Washington

This paper briefly reviews the importance of stress as a concept for understanding work behavior in organizations. It summarizes two major bodies of research which have implications for management. The recent tendency to accept the status quo with respect to organizational stress levels is noted. The paper concludes with a discussion of some important stress issues which require attention in the 1980's[1].

BASIC DEFINITION OF STRESS

The most famous name associated with stress research is that of Hans Selye. Early in his career as a physician he became interested in the physiology of stress, particularly with glandular functioning. Later he was to become more concerned with psychological issues. He broadly defined stress as the "non-specifically induced changes within a biological system". There are three phases of stress response:

1. *The alarm reaction:* this includes an initial shock phase during which resistance is lowered, and a counter-shock phase during which your body's defenses are mobilized.
2. *The resistance stage:* during this stage the bodily signs of the alarm reaction disappear and your body makes its mightiest efforts to adapt. If the stressors persist or the defenses prove to be inadequate, your adaptation energy will be depleted and you will reach the following stage:
3. *The stage of exhaustion:* the signs of the alarm reaction will reappear, but in this instance *irreversibly*, because the adaptive mechanisms have collapsed. This stage will end in illness, disease and possibly death[2].

Selye calls this process the General Adaptation Syndrome and says that when one has exhausted the adaptation energy unique to oneself, death occurs. The greater the loss of adaptation energy, the more aging and other wear and tear on the body occurs. Thus one ought not squander that energy.

One may quickly see that there are ample situations in business for triggering the alarm response. Any one of a number of threats to one's person (working on a dangerous machine) or self-esteem (receiving public ridicule) would be sufficient. For people in business settings, suitable and timely reactions are not always possible. This leads to the wear and tear of exhaustion. We shall observe several examples of the General Adaptation Syndrome below in our discussion of job stress.

façon appropriée et au moment voulu. Ceci conduit à l'usure de l'énergie d'adaptation et à son épuisement. Plusieurs exemples du syndrome général d'adaptation seront présentés plus loin lorsque seront examinés les divers aspects de la tension au poste de travail.

LA TENSION DUE AU CHANGEMENT

Pendant presque deux décennies, la recherche médicale a collectionné des données en partant de l'hypothèse que le changement provoque chez l'individu une tension qui risque à son tour de provoquer des problèmes de santé. Ces changements dans la vie de l'individu peuvent être le fait d'un éventail d'événements, allant du décès du conjoint ou du divorce jusqu'aux vacances de Noël et aux contraventions de circulation routière.

Il peut s'agir d'événements heureux, comme par exemple la naissance d'un enfant dans une famille jusque là sans enfants. Même un bonheur inhabituel constitue un changement et nécessite une adaptation. Plus les divers changements intervenant dans la vie d'un individu sont nombreux et importants, plus la tension qui en résulte est élevée. Holmes et ses collègues ont construit une échelle de ces événements en les classant selon le degré de tension ou de «stress» qu'ils sont susceptibles de provoquer[3]. Ils ont montré que le risque d'atteintes sérieuses à la santé augmente avec le nombre et l'importance des changements accumulés par l'individu en cause. Selon Selye, un sujet ne peut s'adapter qu'à une quantité de changements donnée, sous peine de réaction conduisant à un épuisement dommageable pour l'organisme.

Le «stress» dû au changement a fait l'objet de recherches analogues à plusieurs reprises. Des études spécifiques ont été conduites pour déterminer les effets du «stress» sur des athlètes, des prisonniers, des soldats, des étudiants, etc. Dans le monde des entreprises, les gens ont apprécié ce genre d'approche parce qu'elle leur permet de comprendre l'impact sur leur santé du milieu complexe et turbulent dans lequel ils vivent. Cette approche illustre tout particulièrement le fait qu'un homme d'affaires ou un cadre d'entreprise n'est pas un individu unidimensionnel, exposé seulement à la tension de son travail et qu'il est constamment confronté à des changements qui peuvent surgir dans sa vie aussi bien privée (ex : vacances familiales) que professionnelle. Les tensions qu'il rencontre dans son travail ne représentent qu'une partie de celles qu'il doit affronter.

Il existe des travaux de recherche qui portent sur les relations entre le «stress» et certaines situations professionnelles courantes, telles les exigences routinières de quantité et de qualité de la production ou la nécessité de prendre des décisions correctes ou de travailler sur des données imprécises et incomplètes. Ce genre de situations, et beaucoup d'autres qui font aussi partie du train-train quotidien, peuvent provoquer un état de tension ou de «stress». Elles peuvent rester relativement constantes pendant un certain laps de temps. Mais lorsque les exigences du poste de travail se modifient pour une raison ou pour une autre, par exemple du fait d'exigences de production accrues ou d'une diminution de la qualité de l'information, il en résulte un redoublement de la pression ressentie par l'individu. Beaucoup d'entreprises introduisent des systèmes d'évaluation des performances, de mesure du travail journalier, de gestion par les objectifs, d'informatique ou de rémunération, etc. entièrement nouveaux, sans se soucier de savoir dans quelle mesure ces changements — destinés à devenir bientôt de nouvelles routines — peuvent accroître la tension au poste de travail. Si ces changements pouvaient être intégrés dans une échelle analogue à celle de Holmes, évoquée

THE STRESS OF CHANGE

For nearly two decades medical researchers have been gathering data implicating change as leading to stress which in turn leads to risk of health problems. These changes in the person's life might range from death of spouse or divorce to Christmas holidays and traffic fines. They can be joyous events as in the arrival of a new child for a childless family. However, even unaccustomed joy is change and requires adaptation. The greater the number and importance of the "life change units" accumulated, the higher the level of stress for the individual. Holmes and his colleagues have constructed a 43-item scale of these life change events and have weighted each item by its importance for causing stress[3]. They have shown that the likelihood of serious health problems increases as the weighted score of total life change units increases. Taking a page from Selye, one can adapt to only so much change per unit of time before reaction leads to exhaustion with damage to the organism.

This change-stress research has been replicated several times. Separate studies have examined stress effects on athletes, prisoners, military personnel, college students, etc. Business people have appreciated the approach because it helps them understand the health implications of their complex, turbulent world. This approach especially illustrates that a businessman is not a unidimensional person with only job stress, but that he is confronted constantly with whole life changes such as family vacations. Job pressures are only a part of what he must deal with.

Research exists on how common job factors can contribute to stress[4]. Routine demands for quality and quantity output, the necessity to make accurate decisions, the stress resulting from inaccurate and incomplete data, and many other workaday influences can cause stress. Over a certain interval, these demands may be rather constant. But when there is a change in job requirements, say, the output quotas are increased or the quality of information decreases, we have the possibilities for redoubled stress on individuals. Many firms introduce wholly new performance appraisal systems, measured day work, management by objectives, computerized information, compensation systems, etc., without a thought to how much job stress these new — but soon to be permanent or routine — changes might be adding. It would greatly facilitate our understanding of job stress if these changes could be integrated to a Holmes-like change scale.

Research should be undertaken to measure special, rare job change events, e.g., moving to a different business location some distance away, or decertifying a trade union in a company. Such events while rare, inject a great deal of stress into the lives of everyone in the organization. Moving to a different business location does not have all the potential for combativeness that attempting to decertify a union would have, but changing work and travel habits reaches even into family life to generate stress. Our understanding of job stress could be greatly enhanced if we had some way of reflecting the temporary but possibly intense additions of job stress caused by these special events.

At the moment, Holmes'rating scale makes no provision for either of the above job stress circumstances, nor was it ever designed to. His approach is more whole-life and global.

ci-dessus, cela aiderait grandement à mieux comprendre le phénomène du «stress» dans la vie professionnelle.

Il faudrait faire des recherches pour mesurer l'importance de changements spéciaux et moins courants, comme par exemple le transfert géographique de l'entreprise ou la décision de ne plus reconnaître un syndicat. Bien que rares, de tels événements introduisent une forte dose de tension dans la vie de chacun des membres de l'organisation. Le déplacement géographique de l'entreprise ne suscite pas le même potentiel de combativité que ne le ferait la tentative de ne plus reconnaître un syndicat, mais le changement des habitudes de travail et de déplacement se répercute jusque sur la vie de famille pour y créer des tensions. Notre compréhension du phénomène de la tension due au travail serait bien meilleure si nous pouvions mieux saisir les accroissements temporaires, mais peut-être intenses, qu'elle peut subir en raison de tels événements spéciaux.

Pour le moment, l'échelle de Holmes ne permet de classer aucun des facteurs de changement susmentionnés et n'a d'ailleurs pas été conçue dans ce but. L'approche de Holmes met plutôt l'accent sur une vision globale de la vie.

Une des catégories de l'échelle de Holmes est intitulée «changement dans les responsabilités professionnelles». Ce que nous proposons ici pour les années 1980 est de compléter l'approche de Holmes en vue d'une compréhension plus fine du phénomène de la tension au travail. On pourrait ainsi aboutir à une centaine de catégories de changements, comprenant les 43 échelons définis par Holmes auxquels on ajouterait ceux mis en évidence par la recherche sur les situations professionnelles routinières (augmentation de la production, par exemple) et les changements liés à l'introduction de nouvelles méthodes de gestion ou de production (ex: introduction d'un nouveau système d'évaluation des performances, destiné à devenir permanent). Les changements rares mais intenses (décision de ne plus reconnaître un syndicat) interviennent peut-être d'une façon trop imprévisible pour qu'on puisse les inclure dans l'échelle de classification, mais la prise en considération des changements intervenant dans le cadre des routines existantes, ou pour en introduire de nouvelles, permettrait de réaliser de grands progrès dans la compréhension et la prévision de la tension au travail.

TENSION ET PERSONNALITÉ

Une deuxième série de travaux de recherche a démontré l'existence d'une relation significative entre la personnalité, la tension et les maladies cardiaques. Selon Friedman et Rosenman[5], les individus qui relèvent du type A souffrent de la «maladie de la hâte», et d'un excès d'agressivité et d'esprit de compétition. Leurs collègues moins excités sont classés comme relevant du type B, et ont beaucoup moins de chances de mourir d'une maladie cardiaque que ceux du type A, indépendamment des autres facteurs d'influence tels que la fumée, la pression sanguine, le niveau de cholestérol, etc.

La sagesse conventionnelle veut que ce soient les individus de type A qui réussissent dans les affaires. Friedman et Rosenman contestent cette affirmation, en expliquant que le type A se met d'ordinaire dans des situations difficiles à cause de sa précipitation excessive, qui lui fait prendre des décisions inconsidérées, et à cause des ennemis que son hostilité lui crée et qui lui barrent le chemin vers le sommet de la hiérarchie.

"Change in responsibility at work" is an item from Holmes'scale. What is being proposed here for the 1980's is a supplement to Holmes'approach which would allow finer gradations of understanding of job stress. The final product might contain 100 items: the 43 from Holmes and the remainder from research on routine job demands (increase output quotas), new demands (introduce performance appraisal system which will become permanent). Rare but intense demands (decertify a union) would be too unpredictable to be included on the scale perhaps, but the "routine" and "new" items could greatly enhance our ability to understand and predict job stress.

STRESS AND PERSONALITY

A second major body of research has shown a substantial relationship between personality, stress, and coronary disease. Individuals who are classified as Type As' are afflicted with the "hurry sickness", an excess of competitive and aggressive spirit, and an above-average level of hostility, according to Friedman and Rosenman[5]. Their more relaxed counterparts are classified as Type B's, and they are much less likely to die of coronary disease than Type A's, regardless of other contingent factors such as smoking habits, blood pressure, cholesterol levels, etc.

Conventional wisdom says that Type A's are the winners in business. Friedman and Rosenman contest this, explaining that Type A's usually get themselves into difficulty because of haste which results in ill-considered decisions and because of the Type A hostility which creates enemies on the way up the organizational ladder.

The Type A and B classification is based on interviews, questionnaires, and personal history information. Typical indicators of Type A behavior include rapid speech patterns, knee jiggling, often thinking about or working at several activities at once, doing most things quickly, hating to wait in line, playing all games very competitively, etc.

While at first glance the Type A-Type B classification appears crude, the longitudinal data on its ability to predict are impressive: other things being equal, Type B's have much less chance of dying from coronary disease. This evidence along with the other information from stress research like the aforementioned Holmes' work has gradually convinced the public that "stress kills". In humanistic as well as financial terms, stress is extraordinarily expensive to society. What can and ought to be done, especially in light of Friedman and Rosenman's contention that the frequency of Type A behavior is increasing?

Friedman and Rosenman offer some hints on how one might re-engineer his life to fit his personality and circumstances. They offer drills against the hurry sickness, hostility, competiveness, etc. However, it will not be easy for one to reduce his Type A behavior because of reinforcements from the organization. Business policies, systems, demands, and

La classification en types A et B est fondée sur des interviews, des questionnaires et des informations de nature biographique. Des indicateurs caractéristiques pour le type A sont par exemple le débit rapide dans l'expression orale, le balancement des pieds, le fait de penser ou travailler souvent à plusieurs activités à la fois, de faire la plupart des choses rapidement, de détester faire la queue, d'aimer la compétition dans tous les jeux, etc.

Bien que la classification en types A et B paraisse à première vue un peu grossière, les données recueillies montrent qu'elle a un pouvoir de prédiction impressionnant: toutes choses étant égales, les individus de type B ont beaucoup moins de risques de mourir d'une maladie cardiaque. Cette constatation ainsi que les autres observations mises à jour par la recherche sur les phénomènes de «stress», comme par exemple les travaux de Holmes, ont progressivement persuadé le public que le «stress» tue. D'un point de vue humain aussi bien que financier, le «stress» coûte extraordinairement cher à la société. Que peut-on et que doit-on faire à cet égard, particulièrement à la lumière de l'hypothèse avancée par Friedman et Rosenman concernant la fréquence accrue des individus de type A?

Friedman et Rosenman font quelques suggestions sur ce qu'on pourrait entreprendre pour adapter sa vie à sa personnalité et aux circonstances. Ils proposent des exercices contre la maladie de la hâte, contre l'hostilité et l'esprit de compétition. En raison des contraintes de l'organisation, il ne sera cependant pas facile pour quelqu'un de mettre le comportement de type A en veilleuse. Les politiques d'entreprise, les systèmes d'organisation et de gestion, ainsi que les exigences et autres contraintes de l'entreprise ont contribué à la création des personnalités de type A et renforcent tous les jours ce comportement «prometteur de succès». Les systèmes de contrôle, de primes et d'incitations diverses, de définition de quotas, de répartition de zones territoriales, d'évaluation des mérites et de supervision excessive sont tous susceptibles de renforcer les comportements de type A. Tant qu'il n'en résulte pas de sérieux problèmes de santé, ce sont cependant des vendeurs de type A, rapides, agressifs et doués pour la compétition, que l'organisation veut. Il est dans l'intérêt de cette dernière de ne changer ni la personnalité ni le système. Quelle est la variable sur laquelle on puisse encore agir? La perception du «stress» lui-même. En fait, beaucoup d'organisations tentent de s'occuper uniquement des niveaux de «stress», en négligeant les problèmes liés aux personnalités et aux contraintes de l'organisation. On essaie d'atténuer l'intensité du «stress» perçu, en introduisant des programmes de rétroaction biologique (biofeedback), de méditation transcendentale ou de détente, des groupes de rencontre (encounter groups) ou de nouvelles techniques de gestion du temps (time management), ou encore des exercices de survie sauvage (wilderness survival) et d'autres prestations analogues. Ces palliatifs effacent le «stress» pour certains, mais n'agissent pas sur les causes. Pour employer une analogie médicale, la fièvre peut causer la mort et on peut la réduire sans en traiter ou connaître les causes. Il ne faut pas dénigrer la valeur de cette action pour autant qu'on n'en tire pas prétexte pour ne pas étudier les causes de futurs accès de fièvre.

Shore s'est exprimé sur la tendance, qu'il constate chez les psychologues, consistant à enseigner comment accepter ou maîtriser le «stress» de la vie moderne, ou s'y adapter, plutôt que de se mettre à examiner et combattre vigoureusement les raisons qui font que ce «stress» existe. Il prononce à ce sujet un jugement sans complaisance:

> Les techniques telles que la détente musculaire, la rétroaction biologique, la méditation et la psychothérapie sont encouragées pour que l'individu puisse *s'accommoder* de conditions de travail créatrices de «stress». On peut imaginer que si les

constraints have contributed to the creation of the Type A personality, and they daily reinforce that "successful" behavior. Calling schedules, bonus and incentive systems, quotas, territory sizes, merit reviews, inconsiderate supervision can all reinforce Type A behavior. However, up to the point of a severe health problem, a hurrying, aggressive, competitive Type A salesman is what the organization wants. It has a vested interest in not altering the personality of the system. What variable is left to manipulate in this setting? The perception of stress itself. In fact, many organizations are attempting to deal with stress levels themselves and tending to ignore the personality and organizational constraints issues. Attempts are made to dampen perceived stress levels with programs on biofeedback, transcendental meditation, relaxation response, encounter groups, time management, wilderness survival exercises and similar offerings. These palliatives blunt the stress for some but do nothing about the causes. To use a medical analogy, high temperatures can cause death. Temperatures can be lowered without treating or knowing causes. This success should not be denigrated — unless it precludes us from examining the causes of future temperatures.

Shore has commented on the tendency he sees for psychologists to give instruction on how to accept, cope, and adapt to the stresses of modern industrial life rather than vigorously examining and challenging the reasons why the pressures exist at all. In a sharply worded statement he says:

> Through such procedures as muscle relaxation, bio-feedback, meditation and psychotherapy, workers are encouraged to *cope* with stress-producing conditions in their employment. One might speculate that if psychologists had the physician's authority to prescribe medication, they would just as readily dispense tranquilizers as still another means of *adapting* to work-produced stress. Problems of excessively demanding production standards? Fragmented and repetitive job tasks? Extended work hours or rotating shifts? Authoritarian, capricious and dehumanizing supervision? Relax. Meditate. Take valium. Enroll in therapy. But whatever you do, do *not* directly challenge the conditions under which you work. These are sacred, beyond your control and immutable[6].

An examination of recent titles for job stress articles underscores Shore's point. There does appear to be an increase in the defensive and strident tone to some of the job stress materials, implying that if an employee is having problems coping with stress, then one has the wrong employee! One need only examine some titles on stress over the years from *Business Week* to understand the trend: 1974 ("The Executive Under Pressure"), 1976 ("Executive's Guide to Living With Stress"), 1978 ("How Companies Cope with Executive Stress"), and 1979 ("Executive Stress May not Be All Bad").

The 1980's should see the continued development of better measures of personality factors like Type A and its implications for stress and health. It should also bring better understanding of why and when the various coping/adaptive measures seem to moderate stress. Following Shore's admonition, a greater relative need for the next decade is an inquiry into the role of organizational factors as contributors to stress. Rather than simply adapting to them, we must contest their efficacy for people and profits. The legal implications of stress discussed below will make it necessary to do so in any event, particularly in North America.

psychologues avaient l'autorité du médecin pour prescrire des médicaments, ils dispenseraient tout aussi volontiers des tranquillisants, comme moyens complémentaires *d'adaptation de l'individu* au «stress» résultant de ses conditions de travail. Des rythmes de production excessifs? Un travail parcellisé et répétitif? De longues heures de travail ou des équipes rotatives? Des chefs autoritaires, capricieux et déshumanisants? Détendez-vous. Méditez. Prenez du valium. Suivez un traitement. Mais quoi que vous fassiez, ne vous attaquez surtout pas directement aux conditions dans lesquelles vous travaillez. Celles-ci sont sacrées, elles échappent à votre contrôle, elles sont immuables[6].

L'examen de la littérature récente consacrée au phénomène du «stress» au poste de travail confirme le jugement de Shore. Il révèle un renforcement du ton défensif et exaspéré de certaines études, tendant à dire que lorsqu'un employé a des problèmes de «stress» c'est qu'on a engagé le faux employé! Il suffit de considérer quelques titres d'articles récents, parus dans *Business Week* sur le thème du «stress»: 1974 («Le cadre d'entreprise sous pression»), 1976 («Guide du cadre d'entreprise — apprendre à vivre sous tension»), 1978 («Comment les entreprises résolvent le problème du stress des cadres») et 1979 («Le stress des cadres n'a peut-être pas que de mauvais côtés»).

Les années 1980 devraient voir se poursuivre le développement de meilleurs instruments de mesure de l'influence de la personnalité, comme par exemple celle du type A, sur l'apparition de problèmes de «stress» et de santé. On devrait également pouvoir mieux répondre aux questions de savoir pourquoi et quand les diverses techniques de lutte contre le «stress» ou d'adaptation au «stress» semblent avoir un effet modérateur. Conformément à l'avertissement de Shore, il faudra mettre un accent plus grand, au cours de la prochaine décennie, sur les relations entre le «stress» et les facteurs d'organisation. Plutôt que de s'adapter à ces derniers, on doit en contester l'efficacité, dans la perspective des individus et du profit. On y sera d'ailleurs de toute façon obligé, surtout en Amérique du Nord, en raison des implications juridiques du phénomène du «stress», évoquées ci-dessous.

RESPONSABILITÉS JURIDIQUES DU «STRESS»

Les assurances privées et publiques couvrent depuis longtemps les accidents et maladies directement liés à l'activité professionnelle. Mais qu'en est-il de l'attaque cardiaque qui survient à la maison et qui est, pour le moins en partie, une conséquence du «stress» professionnel? Qu'en est-il de l'absorption excessive de tranquillisants, d'alcool ou d'autres drogues par un employé atteint de «stress»? Quelle est la responsabilité d'une entreprise lorsqu'un de ses employés se suicide pour cause de surmenage professionnel?

Dans le cadre de mes cours, j'ai évoqué ce genre de circonstances à titre d'exemple. Des éudiants adultes venant de milieux culturels variés ont rapporté que, dans leur expérience, la tendance serait toujours plus de considérer que la responsabilité des soins et la couverture des frais en cas d'accident physique ou psychologique dû à la tension au travail incombe, dans l'ordre, à l'Etat, à l'entreprise et à l'individu. Historiquement, on constate qu'au moment de l'apogée de l'économie de marché classique, l'individu était responsable de son propre sort et certainement de sa santé mentale. Peu à peu, l'assurance publique et les caisses de compensation se sont mises à assurer les invalidités physiques liées directement au travail. Les sociétés d'assurances privées se sont mises à couvrir les accidents physiques extra-

LEGAL RESPONSIBILITIES FOR JOB STRESS

Public and private insurance programs have long provided coverage for accidents and illnesses that were prima facie a function of work. But what about the heart attack that is suffered at home which is at least partially a function of job stress? What about the stressed employee who over-doses on tranquilizers, alcohol or other drugs? What is the corporate responsibility for an employee alleging company harassment who commits suicide?

For teaching purposes, I have used case examples of the above circumstances in the classroom. Adult students with a variety of cultural backgrounds have reported that in their experiences, increasingly the government, the company, and the individual — in that order — would be considered responsible for care and coverage in the event of a physical or psychological breakdown due to job stress. Historically, from the vantage point of classical labor market economics, the individual was responsible for his own welfare, certainly his mental health. Slowly, government insurance and workmen's compensation programs began covering physical disabilities which were directly work related. Private insurers began covering the non-work induced physical problems for the employee and members of his family. Gradually coverage has been extended to mental health issues, including those related to job stress.

Private insurance coverage has been enlarged in many cases to include a certain number of mental health visitations to a therapist for the employee and all members of his family. Trade unions whose members have highly repetitious duties have been in the forefront of seeking this care. Union officers want assembly-line workers to be able to secure timely help for job stress and total life stress problems.

There have been several instances in the United States where state workmen's compensation and insurance boards have awarded full disability payments to individuals who have been adjudged unable to work because of mental health problems stemming from job stress. Sentences for criminals have been reduced if they can show that they were overstressed by their work environment. In a more subtle development, class-action suits have been won against companies, based on complaints such as racial discrimination in promotion decisions. Large awards have been given to many non-litigants as a "class" for the mental stress they suffered for their disadvantaged status and discriminatory treatment; i.e., not being promoted because of race when, in fact, they were otherwise qualified.

Few arguments arise over the necessity of mental health care for genuinely overstressed employees, but who is to pay? Increasingly in the U.S., the business corporations must bear the brunt of this cost. They have the "deep pocket" containing the assets for this activity. There are a few straws in the wind from recent legal decisions which suggest that the corporation should "know better" and be able to anticipate those job situations which could lead to excessive job stress. It has the resources and must guard against the unintended consequences of pressure and power inappropriately applied. In one instance, a corporation was told it would have *to prove it did not cause* the job stress breakdown — an almost impossible task. Settlements from such court cases can run into many thousands of dollars.

professionnels de l'employé et des membres de sa famille. Graduellement, l'assurance a été étendue aux problèmes de santé mentale, y compris ceux liés à la tension au travail.

Les polices d'assurance privées se sont mises à incorporer dans beaucoup de cas, un certain nombre de visites médicales chez des spécialistes de la santé mentale, pour l'employé et tous les membres de sa famille. Les syndicats dont les membres effectuent des travaux hautement répétitifs ont été les premiers à demander ce genre de soins. Les chefs syndicaux veulent que les ouvriers qui travaillent sur des chaînes d'assemblage puissent obtenir à temps une assistance appropriée en cas de problèmes de tension au travail ou dans leur vie en général.

Aux Etats-Unis, il y a eu plusieurs cas où des caisses de compensation et d'assurances du secteur public ont accordé des rentes complètes d'invalidité à des personnes qui avaient été jugées inaptes au travail pour cause de problèmes de santé mentale consécutifs au «stress» professionnel. Des peines, infligées pour crime, ont été réduites lorsque les accusés pouvaient démontrer qu'ils se trouvaient en état de tension excessive en raison de leurs conditions de travail. Une évolution plus subtile a également eu lieu sous le couvert de procès gagnés contre des entreprises, accusées, par exemple, de pratiques discriminatoires dans leurs décisions de promotion. De nombreux non-plaignants se sont vus accorder, en tant que «classe sociale», d'importantes indemnités pour le «stress» mental dont ils étaient victimes, parce qu'ils étaient défavorisés et soumis à des traitements discriminatoires, consistant à leur refuser, en raison de leur race, une promotion que, du point de vue de leurs qualifications, ils auraient méritée.

La nécessité de soins de médecine mentale pour les employés souffrant effectivement d'un «stress» excessif est peu contestée, mais doivent-ils les payer? Aux Etats-Unis, ce sont de plus en plus les entreprises qui doivent assumer l'essentiel de ces coûts. On considère qu'elles ont les moyens de s'occuper de cette activité. La jurisprudence récente contient quelques éléments qui suggèrent que l'entreprise devrait être capable de «faire mieux» et de savoir à l'avance quels postes de travail risquent d'exposer ceux qui l'occupent à une tension excessive. L'idée est que c'est l'entreprise qui décide de l'usage qu'elle fait de ses ressources et qu'il lui appartient donc ainsi de prendre les mesures nécessaires pour prévenir les conséquences involontaires d'un exercice inapproprié de son pouvoir. Dans un cas, une entreprise a été invitée à fournir la preuve *qu'elle n'était pas la cause de la tension* et de la dépression dont avait été victime son employé — tâche presque impossible. Au terme de tels procès, une entreprise peut être condamnée à verser des dédommagements de plusieurs milliers de dollars.

Il n'y a pas pour le moment une procédure arrêtée pour aborder et traiter les cas de «stress»: celui qui se sent lésé s'adresse à celui qui semble avoir le plus de moyens pour payer. Le décès et l'invalidité permanente pour cause de «stress» appellent le plus souvent un dédommagement par l'Etat. Au cas où les difficultés liées au «stress» professionnel conduisent à un recours à la drogue, ce sont probablement les assurances privées qui se trouvent impliquées, bien que les indemnités pour traitements de la santé mentale soient parfois maigres et souvent inexistantes. Celui qui souffre de dépression — de cafard — pourrait avoir avantage à utiliser l'assurance de l'entreprise, au cas où il en existe une, pour la consultation d'un psychiatre ou, mieux, à téléphoner depuis son bureau à son médecin de famille pour se faire prescrire un tranquillisant. Ceux qui ont des moyens très limités s'adressent à des amis, au pasteur, au barman ou à leur épouse.

At the present time, there is no coherent policy for dealing with job stress problems — one who feels aggrieved looks for the most readily available deep pocket. Death and permanent disability from stress most often call for government restitution. Job-related difficulties with chemical dependencies probably involve private insurance carriers, although these private benefits for mental health treatment are sometimes poor, often non-existent. If one is suffering from depression — "the blues" — he might take advantage of company insurance if available for a mental health visit, more likely, an office call to the family physician for a tranquilizer. Those with very limited resources turn to friends, minister, bartender, or spouse.

There are many possibilities here for malingering — "faking sick" — with mental health problems. During the next decade, better instruments for measuring stress, stress tolerance of individuals, and the stress components of certain kinds of jobs will have to be developed so that there is more suitedness between person and job with respect to stress and so that malingering can be detected. This should allow us to reduce the incidence of job stress disabilities and long-term problems like alcoholism. The decision of who pays for the residual cases will probably be a political one and handled as a part of the increasing trend toward government-sponsored medical services. Corporations may then become only a secondary deep pocket for those job stress cases where intentional abuse was knowingly applied and a court judgement for, say, wrongful death was sought. As the liability for job stress problems gets more pointed towards specific "deep-pockets" during the next decade, we should see more careful attention being given to its causes. Once insurance companies, government agencies, and others see the costs that they will unambiguously encounter, they will undertake more preventative measures.

STRESS RESEARCH AND PRIVACY

By themselves the measurement problems for investigating stress pose challenges enough for the 1980's. Waiting offstage, however, is an issue which hampers even our capability to do that difficult research. The issue is the individual's right to privacy, his right to co-own information which impacts his life, and his ability to regulate who-knows-what about him.

While different cultures are at varying points along the trend line, the direction unmistakably points toward the individual's search for more privacy and information control in his life even at a time when information technology makes this privacy difficult to retain. Social critics have blamed several sources as infringers on privacy: psychological tests, computerized data banks, retail credit-checking organizations, taxing authorities and other arms of government, company personnel departments, etc. While interest groups will certainly argue about the "ends", that is, the final usage of such information, there is little argument that the technological "means" are available for collecting massive data files about individuals. Computers could talk to other computers long before 1984!

Les problèmes de santé mentale se prêtent particulièrement bien à la simulation. Au cours de la décennie à venir, il faudra développer de meilleurs instruments de mesure du «stress», de la tolérance individuelle à son égard et de ce qui le provoque dans certains types de travaux, de façon qu'on puisse réaliser une meilleure adéquation entre la personne et son travail, du point de vue de la tension qui en résulte, et qu'on puisse détecter les cas de simulation. Ceci devrait permettre de réduire les cas d'incapacité de travail dus au «stress» ainsi que les cas posant des problèmes à plus long terme, tel que celui de l'alcoolisme. Pour le reste, la décision de savoir à qui incomberont les frais sera probablement de nature politique et sera prise dans le cadre de la tendance croissante à une étatisation de la médecine. Il se peut qu'on en arrive alors à ne plus faire payer les entreprises que dans les cas de «stress» résultant d'abus commis intentionnellement, en pleine connaissance de cause, et d'actions, par exemple homicide par négligence, intentées devant un tribunal. Dans la mesure où on assistera, au cours de la prochaine décennie, à la désignation d'institutions spécifiques chargées d'indemniser les cas de «stress» professionnel, on devrait également voir les causes du «stress» étudiées de façon plus approfondie. Quand les sociétés d'assurance, les offices publics et les autres organismes ne pourront plus ignorer les coûts qu'ils auront à supporter, ils prendront plus de mesures préventives.

LA RECHERCHE SUR LE «STRESS» ET LA SPHÈRE PRIVÉE

Les recherches sur le «stress» se heurtent à des problèmes de mesures qui suffiraient à eux seuls à nous occuper pendant les années 1980. Mais il existe un autre obstacle, qui limite notre capacité même de faire ce genre de recherches. L'obstacle en question est lié au droit de chaque individu de protéger la sphère de sa vie privée et d'être mis au courant de toute information dont on dispose sur lui et qui est susceptible d'influencer sa vie, ainsi qu'au droit d'exercer un contrôle sur qui-sait-quoi à son sujet.

Bien que plus ou moins affirmée selon les cultures, l'évolution tend indubitablement vers la recherche, par l'individu, d'une protection accrue de sa vie privée et d'un meilleur contrôle de l'information qui existe sur lui, même à une époque où la technologie de l'information fait que la sphère privée est difficile à sauvegarder. On a blâmé divers mécanismes, considérés comme contribuant à l'invasion de la vie privée: les tests psychologiques, les banques de données informatisées, les organismes de contrôle des cartes de crédit, les autorités fiscales et autres instances de contrôle étatique, les services du personnel des entreprises, etc. Alors que les groupes d'intérêt discuteront certainement de la question des «fins», c'est-à-dire de l'usage final de cette information, il est peu contesté que les «moyens» existent pour réunir d'énormes dossiers d'information sur les individus. Un ordinateur pourra discuter avec un autre ordinateur bien avant 1984!

Ne considérons qu'un aspect, limité mais important, du problème de la protection de la sphère privée, à savoir celui qui se pose en relation avec le «stress». Ceux qui soignent les maladies mentales sont largement d'accord pour estimer qu'il est important, pour un individu qui a des problèmes de «stress» professionnel, de demander de l'aide à un médecin et ceci aussi rapidement que possible. Qui devrait être informé du fait que cet individu s'est adressé à un médecin, pour une intervention si minime ou si temporaire soit-elle? Malheureusement, il est encore si mal vu de consulter un psychiatre qu'un employé sage

Let us look at only one small, but important, part of the privacy issue: stress and privacy. There is wide-spread agreement among mental health practitioners that it is important for an individual with stress-related concerns to seek help and to do so early. Who should know that this individual has sought assistance, however minor, however temporary? Regrettably, there is still so much stigma attached to seeing a mental health professional that the wise employee guards his information as closely as possible. If he wishes to avoid the possibility of jeopardizing his career, he ought not submit claims to his insurance carrier and/or government medical program. He ought to avoid the distinct possibility that this information will be indexed by (or leaked to) someone who could control his fate. Several studies have shown that upper level managers report less stress than subordinates. A primary reason for this is that most organizations have a "fail-safe" selection process that selects-out any candidate who gives any indication of mental health problems. Parenthetically, this is also why some studies show lower levels of alcoholism among top executives — heavy drinkers who are easily observed by company superiors at social gatherings get shunted to the slower track. Filing a medical claim which points out ones potential for mental health problems may ruin an otherwise promising career. The claim may become part of a data file which follows the individual around forever, unbeknownst to him, damaging his career at each opportunity for promotion.

Consider this example. A promising 38 year-old banking officer is called one evening by the police. Would he please come to the police station and effect the release of his child? It seems that his 15 year-old son was arrested while experimenting with a marijuana cigarette. As a condition of his release, the juvenile court assigns a social worker to examine family dynamics. Some counseling sessions are held with the entire family. If this information gets back to the bank leaders, this young banking officer may unknowingly have forfeited his career. It would not be unusual for a superior to say to himself: "If a young officer cannot handle his family, he cannot handle a bank"; "maybe he has some problems anyway — where there is smoke, there is fire; let's play it safe and promote someone with a totally clean record on mental health". This person with the totally clean record could be in extraordinary need of care for, say, alcoholism, but he has been canny enough to avoid mental health care for fear of leaving tracks on his record which could harm his career.

If the above example could happen — and it has — think how much more vulnerable the employee is who suffers insomnia as a result of stress, sees his personnel officer, is referred to a clinical psychologist on a retainer basis, and has the psychologist's bill paid by his company insurance. This individual has left enough stress tracks on his record that he has likely jeopardized his career — and he may never know it unless he has obtained the right to examine for accuracy all files which reference him. He should insist on co-owning all information about him and insist on verifying the accuracy of file contents.

Must one conclude from this that an individual caught up with stress problems should not seek assistance? My reluctant answer to North Americans at least is (1) seek help, but (2) cover your tracks, keeping in mind that this is a difficult task with today's widespread computerized information systems. Avoid insurance and government claims if you can possibly pay for coverage yourself. If the care is exhorbitant in cost and «private» insurance

gardera une telle démarche aussi secrète que possible. S'il désire éviter le risque de mettre sa carrière en danger, il fait bien de ne pas déclarer ce cas à son assurance ou à l'assistance médicale publique. Il doit éviter toute possibilité que cette information soit enregistrée par (ou transmise à) quelqu'un de qui pourrait dépendre son avenir. Plusieurs études ont montré que les cadres supérieurs font moins état de «stress» que des subordonnés. Une raison élémentaire en est que la plupart des organisations ont un processus de sélection «sans défaut», qui élimine tout candidat présentant le moindre indice de problèmes de santé mentale. Entre parenthèses, c'est aussi la raison pour laquelle certaines études signalent des niveaux d'alcoolisme inférieurs parmi les membres de directions générales — les grands buveurs, qui se font facilement remarquer par leurs supérieurs lors de réunions sociales, se trouvent recalés et dirigés vers des voies d'avancement plus lentes. Remplir une feuille d'assurance qui montre qu'on pourrait avoir des problèmes de santé mentale peut détruire une carrière sans cela pleine de promesses. La feuille peut être insérée dans un dossier d'informations qui suivra toujours l'individu, partout où il ira, sans qu'il le sache, portant atteinte à sa carrière à chaque occasion de promotion.

Prenons un exemple. Un jeune cadre bancaire de 38 ans reçoit un soir un téléphone de la police. Il est invité à se rendre au commissariat pour la procédure de remise en liberté de son fils. Celui-ci s'est apparemment fait arrêter en train d'essayer une cigarette de marijuana. La cour des mineurs pose comme condition de sa libération qu'un assistant social étudie la vie de la famille. Quelques séances de consultation ont lieu avec l'ensemble de la famille. Si cette information parvient aux directeurs de la banque, ce jeune cadre peut, sans le savoir, avoir perdu sa carrière. Il n'y aurait rien d'extraordinaire à ce qu'un supérieur se dise : «Si un jeune cadre ne sait pas maîtriser sa vie familiale, il ne saura pas non plus diriger une banque» ; «peut-être qu'il a de toutes façons quelques problèmes — pas de fumée sans feu ; ne prenons pas de risques et faisons en sorte de promouvoir quelqu'un d'autre, dont le dossier soit vierge de toute trace de problèmes de santé mentale.» Cet autre individu, au dossier vierge, pourrait avoir un urgent besoin de consulter un médecin, pour cause d'alcoolisme par exemple, mais avoir été assez prudent pour éviter de se faire soiger par un psychiatre, de peur que cela ne laisse des traces dans son dossier et porte ainsi préjudice à sa carrière.

Si l'histoire ci-dessus est possible — et elle est arrivée —, imaginez combien plus vulnérable est alors l'employé qui souffre d'insomnies pour cause de «stress», en informe son chef du personnel, est envoyé en observation chez un psychologue à des fins préventives et fait payer la facture du psychologue par l'assurance de son entreprise. Cet individu a laissé suffisamment de traces de «stress» dans son dossier pour avoir sans doute mis sa carrière en danger — et il peut ne jamais en être informé, à moins d'avoir obtenu le droit d'examiner tous les dossiers qui se rapportent à lui pour en vérifier l'exactitude. Il devrait insister pour être co-propriétaire de toute information le concernant et pour pouvoir vérifier l'exactitude des renseignements contenus dans les dossiers.

Faut-il conclure de ce qui précède qu'un individu qui a des problèmes de «stress» ne devrait pas chercher à se faire soigner? La réponse qu'à contre-cœur je donne, aux Nord-Américains du moins, est (1°) de chercher à se faire soigner, mais (2°) de prendre soin d'en cacher toute trace, en gardant à l'esprit que c'est une entreprise difficile eu égard aux systèmes informatisés existant aujourd'hui. Evitez dans toute la mesure du possible de faire appel à une assurance privée ou publique pour couvrir vos frais. Si ces derniers sont

will cover it, one has to make the personal trade-off of money now vs. future career. Clearly, these are «lose-lose» choices for the individual. Even more clearly, conducting stress research becomes very much more difficult because of the likelihood of biased or incomplete data being presented by respondents who are aware that they need to carefully guard their privacy.

The decade of the 1980's will not be long enough to deal with the stigma attached to seeking timely mental health treatment for stress. This means that much more work needs to be done to secure the privacy and confidentiality of information for individuals, especially the stress-related information. Computer crime involving money is so common that it is hardly newsworthy. Systems that can be invaded for money can be invaded for information — and the latter systems are certainly less well guarded today. Since there can hardly be a trend away from information collection, the battle will be fought over who has access to it and can correlate with other data banks. It would be unfortunate if modern information handling techniques had as by-products the misuse or disuse of information which could alleviate stress for individuals and preclude stress being better understood by scientists.

MANAGERIAL STRESS FOR WOMEN

There is every likelihood that more women will enter the workforce in the 1980's, and that more of them will be entering higher level professional, technical, and managerial positions. Those women who move up the hierarchy, will exchange tasks demanding motor skills for those of decision making. There may be some important consequences of this exchange in terms of role change and of physical health.

In most cultures the female role has been traditionally defined in terms of family, child rearing, and home management along with some civic, school, and church activities. In many societies, women who work outside the home rupture some heavily-valued expectations about their roles even when they are single heads of families and must work. What are the societal supports for a woman who is not required to work but wants a challenging, say, managerial task (thereby competing head-to-head with men) to maintain and enhance her sense of self-fulfillment? One can predict that the role-conflict of working women will be severe initially as traditional values struggle to conform to the reality of women as higher level employees. In addition, values become enmeshed with economics as the level of unemployment rises. Letters to the Editor of the Seattle *Times* written by both men and women frequently complain that women are holding «men's jobs» and that this is why unemployment rates are so high. Such are the myriad social pressures with which these women and their families will have to deal.

The physiological outcomes for women of job stress could lead to a shorter life expectancy for them. At the present time in industrialized societies, women live significantly longer than men. Women at every age are less likely to die of heart complications than men,

exorbitants et que votre police d'assurance couvre ce genre d'accident, n'y faites appel qu'après avoir soigneusement comparé l'argent que cela vous permettrait d'économiser avec le prix que cela risquerait de vous coûter en termes de carrière. En clair, c'est une situation où l'individu n'a le choix qu'entre deux maux. Plus clairement encore, il apparaît que les recherches sur le «stress» sont rendues beaucoup plus difficiles en raison du caractère selon toute probabilité biaisé ou incomplet des renseignements donnés par les intéressés, qui sont conscients du fait qu'ils doivent soigneusement protéger leur sphère privée.

La décennie des années 1980 est une période trop courte pour permettre de faire disparaître le caractère infamant qui s'attache encore à la démarche consistant à se soumettre préventivement à un traitement de santé mentale pour éviter à temps les conséquences du «stress». Cela signifie qu'il y a encore beaucoup de travail à faire pour assurer la protection de la sphère privée et la confidentialité des informations sur les individus, particulièrement les informations ayant trait au «stress». Les délits commis dans le domaine de l'informatique en matière financière sont si répandus que c'est à peine si on en parle encore dans les journaux. Des systèmes dont le secret peut être percé lorsqu'il s'agit d'argent peuvent également l'être lorsqu'il s'agit d'informations personnelles — et, de nos jours, ces dernières sont certainement moins bien gardées. Comme on peut difficilement imaginer un renversement de tendance, dans le sens d'un renoncement à la collecte d'informations, la lutte portera sur la question de savoir qui aura accès à ces informations et pourra les relier à celles contenues dans d'autres banques de données. Il serait regrettable que les techniques modernes de traitement de l'information aient pour effet une utilisation abusive des informations susceptibles de permettre de soulager les individus atteints par le phénomène du «stress», et un blocage des informations nécessaires à l'étude scientifique et à une meilleure compréhension de ce problème.

LE «STRESS» DES FEMMES DIRIGEANTES

Il est probable que la part des femmes dans la population active augmentera au cours des années 1980, et qu'un nombre croissant d'entre elles accéderont à des postes élevés dans les professions spécialisées, techniques et dans la direction des entreprises. Les femmes qui monteront dans la hiérarchie échangeront des tâches exigeant des aptitudes motrices contre des tâches de prise de décision. Cette évolution peut entraîner quelques conséquences importantes en ce qui concerne le rôle et la santé physique de la femme.

Dans la plupart des cultures, le rôle de la femme a traditionnellement été associé à la famille, aux enfants, au ménage, et accessoirement à quelques activités dans le domaine de la communauté, de l'église et de l'école. Dans beaucoup de sociétés, la femme qui travaille à l'extérieur entre en contradiction avec quelques-uns des comportements les plus fondamentaux qu'on attend d'elle, ceci même quand elle est chef de famille unique et doit travailler. Quels sont les encouragements que la société apporte à une femme qui n'a pas besoin de travailler, mais qui souhaite exercer un métier exigeant, comme par exemple celui de dirigeant d'entreprise (entrant ainsi en concurrence directe avec les hommes), afin d'y trouver et d'y affirmer son épanouissement personnel? On peut prévoir que les femmes qui travaillent se trouveront pour commencer dans une situation fortement conflictuelle, en attendant que les valeurs traditionnelles parviennent à évoluer conformément au fait que des

certainly prior to menopause. This may be because women have hormonal protection, or it may be because women in the past have been excluded from «killing» jobs. The first group of women executives to reach high levels in business may not fully illustrate the consequences of job stress and illnesses such as heart disease, just as the top male executives show a lower incidence of stress-related problems. As noted earlier, any women with any «weakness» may have been side-tracked into a lower-level career.

We need to understand the job stress and health variables for women better in the 1980's. This should be possible because we shall have more female professionals from which to collect data. A reasonable hypothesis is that the job stresses will be more powerful than genetic protection, especially after menopause, and that life expectancy among emerging female professionals will drop, approaching that of males. Given Selye's frequent admonitions that stress is one of the most important and least recognized illnesses of our time, we can see how we may be adding to our death rate for females unless we better understand the relationship of health and job stress for them.

MID-LIFE RITES OF PASSAGE

Menopause and its difficulties for many women have long been noted, often in the form of tasteless jokes. It is now beginning to be understood that there is a strong social-psychological component to this «change of life» time in addition to the hormonal aspects. A significant recent development has been an increasing interest in the «male menopause». Little is known presently about the role of hormonal changes for males; indeed, some scientists doubt the usefulness of using the term «climacteric» or «menopause» in conjunction with men. However, the social-psychological factors are certainly present and powerful for males. These factors are inextricably bound up with job stress and require examination by students of behavior in organizations. Furthermore, as more women enter businesses and become upwardly mobile, their «normal» occupational stresses will now be added to their «normal» change-of-life hormonal ones. We have no way of knowing at the present time how great the total stress burdens might be for such women. The discussion below examines some of the social-psychological issues confronting employees as they pass through their mid-life rites and how the issues impact the corporation[7].

Assume for a moment that an executive has satisfactorily dealt with all the stress that has impinged on him in his career thus far. Law school, proper spouse, three photogenic children, prize-winning dogs, house in the best neighborhood, chief legal officer and secretary of the corporation — The Dream is nearly perfect, most would say. Yet at some point between the ages of 35 and 55, he comes to the realization that he cannot live forever. He is on the downside of his life and depending on his beliefs — this is it!

Perhaps it is the death of a loved one that triggers some questioning of how a life has been lived thus far and how quickly life has slipped away unexamined. Loss of hair, teeth, vision as

femmes occupent des postes de cadres supérieurs. Les réflexes économiques qui viennent se mélanger aux valeurs, au fur et à mesure que s'accroît le chômage, ne simplifient pas les choses. Les lettres adressées à l'éditeur du *Times* de Seattle, aussi bien par des hommes que par des femmes, se réfèrent fréquemment au fait que des femmes occupent des «postes d'hommes» et que c'est pour cette raison que les taux de chômage sont si élevés. Ceci illustre la multitude des pressions sociales que de telles femmes et leurs familles auront à affronter.

Les conséquences physiologiques du «stress» professionnel des femmes pourraient conduire à une réduction de leur espérance de vie. Dans les sociétés industrielles actuelles, les femmes vivent nettement plus longtemps que les hommes. Dans toutes les catégories d'âge, les femmes ont moins de risques de mourir à la suite de complications cardiaques que les hommes, surtout avant la ménopause. Ceci peut provenir du fait que les femmes disposent d'une protection hormonale, ou de ce qu'elles ont été jusqu'ici exclues des professions «meurtrières». Les premières femmes à atteindre des positions élevées dans l'administration des affaires peuvent ne pas illustrer de façon complète les conséquences du «stress» professionnel et les problèmes de santé, tels que les maladies cardiaques par exemple, ceci pour les mêmes raisons qui font qu'on relève moins de problèmes de «stress» dans la catégorie des hommes occupant les postes-clés. Selon le procédé de sélection déjà évoqué plus haut, toute femme ayant n'importe quelle faiblesse peut avoir été laissée en plan, à un poste moins élevé.

Dans les années 1980, il nous faudra disposer d'une meilleure connaissance des facteurs de «stress» professionnel et de santé concernant les femmes. Cela devrait être possible, car il y aura plus de femmes professionnellement actives, permettant une grande collecte de données. Une hypothèse raisonnable est que les tensions liées au travail seront plus fortes que la protection génétique des femmes, surtout après la ménopause, et que l'espérance de vie des femmes professionnellement actives s'abaissera pour se rapprocher de celle des hommes. Considérant les avertissement répétés de Selye, selon qui le «stress» est une des maladies les plus importantes et les moins bien connues de notre temps, on peut imaginer combien le taux de mortalité féminine pourrait se trouver relevé si on n'arrive pas à mieux comprendre les relations entre le «stress» professionnel et la santé des femmes.

LE CAP DU MILIEU DE LA VIE

La ménopause et ses difficultés pour la femme ont été observées depuis longtemps, souvent sous forme de plaisanteries de mauvais goût. On commence à comprendre qu'à côté de son aspect hormonal, cette période, qui correspond à un tournant de la vie, présente également un important aspect psycho-social. Fait significatif à cet égard, on s'intéresse depuis quelque temps de plus en plus à la «ménopause masculine». On sait jusqu'ici très peu de chose sur les changements de nature hormonale chez les hommes; à dire vrai, certains scientifiques émettent des doutes sur l'utilité de la notion de «ménopause» en relation avec les hommes. Cependant, les aspects psycho-sociaux de ce phénomène existent et sont certainement puissants pour les hommes. Ils sont inextricablement interconnectés avec le «stress» professionnel et doivent être étudiés par ceux qui s'intéressent aux comportements au sein des organisations. Avec l'augmentation du nombre de femmes qui font carrière dans

well as declining physical performance can no longer be ignored. Children have suddenly grown and gone, leaving the empty nest — a problem also for more men than are comfortable admitting it.

If one matures in a highly achievement-oriented society, he believes the poet's admonition: «A man's reach must exceed his grasp». With employees setting high personal goals, but with the opportunities fading with age and the narrowness of the organizational pyramid, there must ultimately be a shortfall between achievement and aspiration for all but a few. One has to come to grips with the realization that he is not going to be president of the company, not vice-president, not even... At this point it is not uncommon for the individual to throttle-back his corporate engines and use some of his energies elsewhere. Distasteful activities which were endured because they enhanced the resumé may be dropped. Resentments about past pressures to succeed from parents, spouse, children and corporate mentors may come to the surface. While productivity may continue to be satisfactory because of overlearning, motivation may become reduced, worrying the superiors in the organization who have become accustomed to the frenzied zeal of the ever upward, onward striving manager.

If the above achievement-aspiration gap is a problem at mid-life, what about the executive who «really makes it», who is a huge success? Should he not be the happiest of individuals? In the best «Catch-22» sense, not always. This individual has attained The Dream, looks around, and asks «Is this all there is? I did all *that* for *this??*».

Levinson notes some of the problems in similar terms[8]. He reports how the age span for substantial success is narrowing. One may know clearly at age 35 that he is not going into the higher ranks of the organization. The competitive pace is not only fierce, but one becomes an «also-ran» very early. Levinson also reports on the corrosive effect that Western thought on aging has. If age is not compensated for by achievement in the West, a severe sense of loss is felt, particularly if costly sacrifices were made in the attempt.

Of course, at mid-life one can be simply bored with a monotonous job. He can feel that new breakthroughs are making his skills obsolete and that his job may be in jeopardy. He may have become disillusioned with the corporation as he has seen how it dealt badly with some people, including himself. Any of these events is certain to be stressful.

The standard treatment for mid-life problems is counseling. McGill notes that the individual should be made aware of how others are seeing his (especially «new») behavior, be made to realize that he is not unique, see that he is at «mid-life» not «end-life», and if necessary get help with this through therapy[9]. Sometimes this counseling is available in corporate personnel departments. Either way, counseling raises the privacy issues. McGill recognized the «double bind» with this quote from an executive:

> Even when I'd pretty much gotten over the whole thing, thanks to therapy, there's no way I could have told my colleagues 'I've been through a mid-life crisis but a shrink helped me out and it's going to be okay'. Something like that would have been tantamount to organizational suicide in my company, so I stayed in the closet with my crisis[10].

This emphasis on counseling is commendable and more of it is needed by specialists on the problems of mid-life. However, all the counseling approaches unwittingly take the basic

le monde des affaires, il se trouve de surcroît que leur «stress» professionnel «normal» viendra s'ajouter à celui, également «normal», d'ordre hormonal. Nous n'avons actuellement aucun moyen de savoir le poids total des tensions qu'une telle femme peut avoir à supporter. Les passages ci-dessous illustrent quelques-uns des problèmes psycho-sociaux rencontrés par des employés en passe d'aborder la seconde moitié de leur vie et comment ces problèmes se répercutent sur l'entreprise[7].

Admettons pour un instant qu'un cadre ait maîtrisé de façon satisfaisante toutes les tensions rencontrées jusque-là dans sa carrière. Etudes de droit, épouse adéquate, beaux enfants, chiens primés, villa dans un quartier chic, juriste en chef de la société et secrétaire du conseil d'administration — la réussite presque complète, diraient beaucoup de gens. Mais, quelque part entre 35 et 55 ans, ce cadre prend tout à coup conscience que la vie a une fin. Il est dans la moitié déclinante de sa vie et, selon ses convictions, tout s'arrête là!

Peut-être est-ce la mort de quelqu'un de proche qui déclenche une réflexion sur ce que la vie a été jusque-là et sur la rapidité avec laquelle elle a passé sans qu'on y ait pensé. On ne peut plus se cacher que les cheveux tombent, comme les dents, que la vision baisse, et que la condition physique en général décline. Les enfants sont tout à coup devenus grands et sont partis, laissant la maison vide — ce qui est aussi un problème ressenti par beaucoup d'hommes, même s'ils ne sont pas prêts à l'admettre.

Celui qui a vécu dans une société mettant fortement l'accent sur la valorisation par les performances est, comme le poète, convaincu que «l'homme doit vouloir plus que ce qu'il peut atteindre». Dans une situation où chacun se fixe des buts personnels élevés, mais où les chances d'y arriver diminuent avec l'âge et l'étroitesse croissante du sommet de la pyramide d'une organisation, il vient nécessairement un moment où les aspirations de tous, sauf de quelques-uns, ne peuvent définitivement plus se réaliser. Il faut alors arriver à admettre qu'on ne sera jamais directeur général de l'entreprise, ni sous-directeur, ni même... A ce point, il n'est pas rare que l'individu baisse un peu le régime de ses efforts dans l'entreprise et consacre un peu de son énergie à d'autres activités. Des tâches peu plaisantes, néanmoins assumées jusque là parce qu'elles pouvaient rehausser le curriculum vitae, peuvent être abandonnées. Des ressentiments consécutifs aux pressions subies, dans le passé, de la part des parents, de l'épouse, des enfants et des supérieurs dans l'entreprise, en vue d'inciter à la réussite, peuvent se manifester. Tandis que la productivité peut demeurer satisfaisante parce que l'individu est sur-qualifié par rapport à son poste, la motivation peut devenir moindre, provoquant l'inquiétude des supérieurs hiérarchiques qui s'étaient habitués au zèle frénétique du cadre visant à aller toujours plus haut et plus loin.

Si l'écart susmentionné entre les aspirations et les réalisations pose un problème à celui qui atteint un certain âge, qu'en est-il de celui qui réussit complètement sa carrière en devenant un brillant chef d'entreprise? Ne devrait-il pas être le plus heureux des hommes? Au vrai sens du terme, pas toujours. Un tel individu a réalisé Le Rêve, il regarde autour de lui et se demande «Ce n'est donc que ça? J'ai fait *tout* ce que j'ai fait pour *ça?*».

Levinson décrit une partie de ce problème de façon analogue[8]. Il constate que la période de vie pendant laquelle un individu réalise ses succès les plus substantiels se raccourcit. On peut savoir clairement à 35 ans qu'on n'accédera pas aux postes supérieurs de l'entreprise. Non seulement, la compétition se déroule à un train d'enfer, on tombe aussi très tôt dans la catégorie des «viennent ensuite». Levinson souligne également l'effet corrosif de la pensée

position: YOU have a problem, mid-life employee, let us counsel YOU. Much more rarely is there an examination of organizational issues which may cause or exacerbate the problems.

McGill has noted that at the time of mid-life difficulties, the organization may contribute to the problems by its responses. It is often embarrassed and impatient with the «new» behaviors, intolerant of attempts to work things out, and turns its attention to the young employees who appear to be forever energized[11]. If the organization operates on a «grow or die» model, it may be unable to understand a person who is reassessing his life at half throttle. Because of this, counseling for the organization is also necessary. Levinson reports that he knows of no organization doing a good job dealing with mid-life issues. Altering the above corporate responses would be a necessary first step in becoming more effective with mid-life problems[12].

In a more fundamental sense, the organization may need counseling. If an organization is serious about understanding the stress at mid-life, it may have to research the impact of some of its basic operating values. A major one is the importance of honest, timely feedback to individuals about how they are doing and what they can expect in their careers. I say «honest» because some organizations attempt to maximize motivation and minimize turnover by building up false expectations for individuals, particularly in their highly mobile years. When the individual does get an honest appraisal, at mid-life, he may no longer be mobile. His aspiration-attainment gap has suddenly gotten much wider at mid-life than he had ever been led to believe. Furthermore, those who attain The Dream but paid a high price might better have been counselled early that there were going to be costly trade-offs of career vs. other interests all along the way; that they should re-examine their priorities periodically to ensure that they were making the correct choices because stress could predictably accompany The Dream.

Levinson discusses how in mid-life the individual can begin dealing with different kinds of organizational problems[13]. He notes that training programs for the over-35 group should emphasize equipping the individual to deal with the conceptual problems of reorganizing, reformulating, refining, and restructuring issues, that white-heat innovation is not likely to come from that group. The mid-life executive can begin shifting from the day-to-day issues to more long-range problems. He offers his knowledge and experience to younger players and becomes a coach instead of a player himself. He becomes an organizational resource of stored knowledge and experience which he can use in developing others. He becomes preoccupied with what legacy he will leave behind.

There is a problem with Levinson's prescription, one which he alluded to as a cause of stress also in the early career years. Being in a constant state of defensiveness in the earlier years of ones career — playing «King of the Hill» with deadly seriousness — is not that easily overcome in the later years. Organizations have few reward systems for the creation and maintenance of the kind of «coaching» operation that Levinson envisions. I believe that Levinson is correct that this could be an important role for mid-life and later-life people, but there is very little support for this in western nations. One of the challenges for the 1980's would be whether or not a suitable reward system could be built in to the organization to

occidentale sur l'âge. Si le «passif» qui représente l'âge, en Occident, n'est pas compensé par un «actif» d'accomplissements, la situation se solde par un profond sentiment d'échec, surtout si les sacrifices consentis pour essayer de réussir ont été coûteux.

Il arrive bien entendu que, parvenu au milieu de sa vie, un individu se trouve simplement assailli par l'ennui d'un travail devenu monotone. Il peut aussi avoir l'impression que le progrès technique est en train de rendre ses aptitudes spécialisées inutiles et que son poste de travail peut être menacé. Il peut ressentir du désillusionnement par rapport à son entreprise parce qu'il a vu comment elle a traité certains de ses employés, y compris lui-même. Chacun de ces cas peut lui causer de la tension.

Le remède standard aux problèmes liés à cette période intermédiaire de la vie réside dans la consultation d'un spécialiste. McGill relève que l'individu devrait être rendu conscient de la façon dont les autres voient son comportement (surtout son «nouveau» comportement), ainsi que du fait que son cas n'est pas unique et que le milieu de la vie n'est pas la fin de la vie, et être amené, si nécessaire, à suivre un traitement thérapeutique [9]. Parfois, un tel spécialiste existe dans le département du personnel de certaines entreprises. Quoi qu'il en soit, le recours à ses conseils pose le problème de la protection de la sphère privée. McGill a reconnu la difficulté de cette situation en citant la remarque suivante d'un cadre d'entreprise:

> Même après être parvenu à surmonter à peu près mes problèmes grâce au traitement que j'avais suivi, je ne vois pas comment j'aurais pu dire à mes collègues: «j'ai passé par une période de crise, mais un psychiatre m'a aidé à m'en sortir et je vais être tout à fait rétabli». Dans mon entreprise, ce serait du suicide et j'ai caché ma crise du mieux que j'ai pu [10].

Cet accent mis sur la consultation d'un spécialiste est louable et les psychiatres auraient besoin d'être plus souvent consultés sur ce genre de problèmes. Cependant, toutes ces approches partent inconsciemment du point de vue suivant: VOUS êtes un employé qui a des problèmes — nous allons VOUS donner des conseils. Il est beaucoup plus rare qu'on examine les problèmes d'organisation, qui peuvent causer ou exacerber ceux de l'employé.

McGill a relevé qu'une organisation peut, par sa façon de réagir, contribuer aux problèmes qui se posent aux employés au moment où ils passent le cap du milieu de leur vie. Les «nouveaux» comportements de ces derniers suscitent souvent des réactions d'embarras et d'impatience et l'organisation se montre intolérante vis-à-vis des tentatives en vue de trouver une solution et elle reporte toute son attention sur les jeunes employés, qui lui semblent animés d'une énergie inépuisable [11]. Si l'organisation fonctionne selon le modèle «croître ou disparaître», elle peut être incapable de comprendre une personne qui est en train de faire le point sur sa vie parce qu'elle se sent arrivée à mi-chemin. C'est pourquoi, l'organisation elle-même a aussi besoin de conseils. Levinson signale qu'il ne connaît aucune entreprise qui maîtrise bien ce genre de problèmes. Pour qu'ils puissent être résolus de façon plus efficace, le premier pas indispensable serait que les entreprises modifient leur manière d'y réagir [12].

Autrement dit, il se peut donc que l'organisation elle-même ait besoin de consulter un spécialiste. Si elle veut vraiment comprendre le phénomène des tensions qui apparaissent au moment où les individus atteignent le milieu de leur vie, il se peut qu'elle doive examiner

encourage this coaching in the face of all the past emphasis on «King of the Hill». It is interesting to note that in many ways the skilled trades have done a better job of dealing with this issue. Insisting on apprenticeship training makes coaching an expected activity, recognizes age and skill acquisition. The coach remains a player and a king of his hill — a journeyman. The younger apprentice can become equal, but he can exceed the coach only by leaving for another system (management) or another trade.

SUMMARY AND CONCLUSIONS

The study of job stress is a relatively recent development in the social sciences. Nearly all of the research has been conducted within the past twenty-five years, the bulk of it quite recently. Indeed, the term «stress» was only introduced into this context by Selye in 1936. We have noted that there is emerging a general body of theory and findings. Personality types, organizational factors and general life change events have all been correlated with job stress. Stress in turn has been correlated with physical and mental health indices, productivity, job satisfaction, turnover, and other business measures.

This paper has pointed out some significant needs for research during the next decade on the subject of job stress. This difficult inquiry is necessary to move us ahead in our understanding of this complex issue and its correlates. Currently we are in the midst of an adaptive/coping phase — an emphasis on the «quick fix» for the status quo. However, Shore reminds us that man is deformable as well as adaptable [14], so we ought not assume that delays have no cost. Finding answers to the issues posed in this paper should help insure that we minimize the hurt of the members of our organizations.

l'effet que produisent certains des principes qui sont à la base de son fonctionnement. L'un des principaux est celui selon lequel il est important d'informer les employés, honnêtement et en temps voulu, sur les appréciations portées sur la qualité de leur travail et sur ce qu'ils peuvent espérer en termes de carrière. Je dis « honnêtement » parce que certaines entreprises tentent de maximiser la motivation et de minimiser le taux de renouvellement du personnel, en créant de faux espoirs chez leurs employés, surtout chez ceux qui se trouvent dans leur période de mobilité la plus grande. L'individu à mi-chemin de sa vie, à qui on communique honnêtement les appréciations qu'on porte sur lui, peut ne pas demeurer mobile plus longtemps. Le fossé entre ses aspirations et ce qu'il a réalisé est soudain devenu beaucoup plus grand, au moment où il se sent à mi-chemin de sa vie, qu'il ne l'avait jamais imaginé jusque-là. De plus, ceux qui réalisent Le Rêve, mais qui l'ont payé à un prix élevé, auraient peut-être eu avantage à avoir été avertis plus tôt de ce qu'ils auraient à opérer tout au long du chemin des choix coûteux entre leur carrière et leurs autres intérêts, et qu'ils devraient réexaminer périodiquement leurs priorités pour être sûrs de faire les bons choix, à défaut de quoi Le Rêve s'accompagnerait sûrement de symptômes de tension.

Levinson étudie comment l'individu arrivé à mi-chemin de sa vie peut commencer à s'occuper de différents problèmes d'organisation[13]. Il relève que les programmes de perfectionnement pour les plus de 35 ans devraient avant tout s'efforcer de donner aux individus des instruments pour résoudre des problèmes conceptuels de réorganisation, de reformulation, d'affinement et de restructuration, et que ce n'est pas de ce groupe d'âge que risquent de venir les grandes innovations. A ce moment là, un cadre peut commencer à passer des questions qui doivent être réglées au jour le jour à des problèmes à plus long terme. Il met ses connaissances et son expérience à la disposition de joueurs plus jeunes et devient entraîneur de l'équipe plutôt que de rester lui-même parmi les joueurs. Il devient, pour l'organisation, une source de connaissance et d'expérience, qui peut être utilisée pour la formation d'autres cadres. Il commence à être préoccupé par l'héritage qu'il laissera derrière lui.

Le remède prescrit par Levinson pose un problème, lié à un phénomène auquel nous avons fait allusion à propos des causes du «stress» dans les premières années de la carrière. L'état constant de défense dans lequel il faut se tenir, en début de carrière, pour jouer avec sérieux le rôle « d'alpiniste », est une attitude dont il n'est pas facile de se départir par la suite. Les organisations n'ont que peu de systèmes de récompenses pour encourager la création et le maintien des activités d'«entraîneur» envisagées par Levinson. Je suis convaincu que Levinson a raison de penser que cela pourrait être des activités importantes pour les gens ayant atteint ou dépassé le milieu de leur vie, mais il y a peu de support pour ce genre de développement dans les sociétés occidentales. Un des défis des années 1980 pourrait être de savoir si nous serons en mesure d'introduire, dans nos organisations, des systèmes de récompenses permettant d'encourager ces activités d'entraîneur en dépit de tout l'accent mis dans le passé sur celles de « l'alpiniste ». Il est intéressant de relever qu'à bien des égards les métiers manuels ont mieux résolu ce problème. En insistant sur l'apprentissage, on a fait des tâches exercées par le maître d'apprentissage une activité reconnue, fondée sur l'âge et les aptitudes acquises. Le maître d'apprentissaage se distance de la «cordée» et devient un accompagnateur, un conseiller. L'apprenti plus jeune peut devenir un égal, mais il ne peut dépasser son maître qu'en partant dans un autre système (la gestion) ou une autre branche d'activité.

[1] Non-restrictive references to executives, managers, workers, etc. will mean both males and females. However, to avoid some awkwardness in the presentation, male pronouns will be used except where gender differences are being discussed.

[2] John Howard, David Cunningham, and Peter Rechnitzer: *Rusting Out, Burning Out, Bowing Out*, Financial Post-Macmillan, Toronto, 1978, p. 23.

[3] Thomas H. Holmes and Richard H. Rahe: « The Social Readjustment Rating Scale », *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 11, 1967, pp. 213–218.

[4] Vernon E. Buck: *Working Under Pressure*, Crane, Russak and Company, New York, 1972, pp. 64–69.

[5] Meyer Friedman and Ray H. Rosenman: *Type A Behavior and Your Heart*, Alfred A. Knopf, New York, 1974.

[6] Richard Shore, «Servants of Power», *The APA Monitor*, Vol. 10, November 1979, p. 2.

[7] This discussion draws upon the work of Michael E. McGill, «Facing the Mid-Life Crisis», *Business Horizons*, November 1977, pp. 5–13.

[8] Harry Levinson, «On Being A Middle-Aged Manager», *Harvard Business Review*, July-August 1969, pp. 51–60.

[9] op. cit., p. 13.

[10] op. cit., p. 13.

[11] op. cit., p. 13.

[12] op. cit., p. 60.

[13] op. cit., p. 60.

[14] op. cit.

RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

L'étude de la tension liée au poste de travail est un domaine d'intérêt récent des sciences humaines. Presque toutes les recherches existantes datent des 25 dernières années, les plus nombreuses étant les plus récentes. Le terme même de «stress» n'a été utilisé dans ce contexte par Selye qu'en 1936. Nous avons vu qu'un ensemble de théories et de recherches empiriques est en train de se développer. Divers facteurs ont été mis en relation avec le phénomène du «stress», en particulier les types des personnalités, les systèmes d'organisation et les événements généraux qui surviennent dans la vie des individus. De son côté, le «stress» a été mis en relation avec des indices de santé physique et mentale, la productivité, la satisfaction au travail, le taux de renouvellement du personnel et d'autres mesures de l'activité des entreprises.

Le présent article a permis de mettre en évidence quelques-uns des principaux besoins de la recherche au cours des dix prochaines années dans le domaine du «stress» au travail. Cet effort difficile est nécessaire si nous voulons mieux comprendre la complexité et les implications du phénomène en cause. Nous nous trouvons actuellement dans une phase où on cherche surtout à rendre l'individu capable de s'adapter aux tensions auxquelles il est soumis ou à les maîtriser — on cherche principalement à trouver des recettes pour mieux supporter le statu quo. Cependant, Shore rappelle que l'homme peut s'adapter, mais aussi se déformer[14], si bien qu'il ne faudrait pas partir de l'idée qu'il ne coûte rien d'attendre. En trouvant les réponses aux questions soulevées dans cet article, on devrait aider à minimiser les atteintes à la santé physique et mentale des membres de nos entreprises.

---

[1] En nous référant sans autres précisions aux cadres, aux dirigeants, aux ouvriers, etc. nous entendons tout à la fois les hommes et les femmes. Pour simplifier la présentation, nous en parlerons toutefois toujours au masculin, sauf dans les passages où il est question des différences selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes.

[2] John Howard, David Cunningham et Peter Rechnitzer: *« Rusting Out, Burning Out, Bowing Out »*, Toronto, Financial Post-Macmillan, 1978, p. 23.

[3] Thomas H. Holmes et Richard H. Rahe: «The Social Readjustment Rating Scale», *Journal of Psychomatic Research*, vol. II, 1967, pp. 213–218.

[4] Vernon E. Buck: *« Working Under Pressure »*, New York, Crane, Russak and Company, 1972, pp. 64–69.

[5] Meyer Friedman et Ray H. Rosenman: *« Type A Behavior and Your Heart »*, New York, Alfred A. Knopf, 1974.

[6] Richard Shore: «Servants of Power», *« The APA Monitor »*, Vol. 10, novembre 1979, p. 2.

[7] D'après l'ouvrage de Michael E. McGill: «Facing the Mid-Life Crisis», *« Business Horizons »*, novembre 1977, pp. 5–13.

[8] Harry Levinson: «On Being a Middle-Aged Manager», *« Harvard Business Review »*, juillet–août 1969, pp. 51–60.

[9] op. cit., p. 13.

[10] op. cit., p. 13.

[11] op. cit., p. 13.

[12] op. cit., p. 60

[13] op. cit., p. 60

[14] op. cit.