

FUSIONS, STRESS ET STRATÉGIES D'AJUSTEMENT : VERS UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

STEILER DOMINIQUE, RÜLING CHARLES-CLEMENS**

Résumé. Cette contribution balise un cadre d'analyse des stratégies permettant de faire face au phénomène de stress professionnel dans des situations de fusions-acquisitions (stratégies dites de coping, de faire-face ou encore ajustement). Elle a pour objet de présenter un travail amont à la définition ultérieure d'une problématique de terrain et d'un ensemble d'hypothèses. Partant d'un modèle général du stress professionnel (I.) et d'une discussion des sources de stress spécifiques aux fusions-acquisitions (II.), nous développons une grille d'observation et d'analyse de stratégies de *coping* adaptées aux spécificités des fusions-acquisitions. Une troisième partie aborde une pré-analyse des stratégies de *coping* préconisées dans la littérature de management. Ce travail nous permet de constater que les préconisations managériales se limitent à un nombre très restreint de stratégies de coping de type tertiaire et essentiellement orientées sur l'aspect émotionnel du stress perçu. Notre conclusion adresse un nombre de paradoxes organisationnels auxquels est confrontée la gestion du stress dans une situation de fusion-acquisition et présente les contours d'un projet de recherche ultérieur.

FUSIONS, STRESS ET STRATÉGIES D'AJUSTEMENT¹

Dans les deux dernières décennies, les situations de fusion, d'acquisition, de joint-venture et de tout autre type d'alliances stratégiques n'ont fait que croître (Armenakis et

* Groupe de Recherche pour le Développement de l'Homme dans l'Organisation (GREDHO)
Grenoble Ecole de Management, 12, rue Pierre Sémard – CP 127 – 38003 Grenoble Cedex 01
Email: charles-clemens.ruling@grenoble-em.com – dominique.steiler@grenoble-em.com

1. Il existe en français différents termes pour expliciter la notion de faire face aux situations de stress: ajustement – faire-face – coping. Dans ce travail ces trois termes seront utilisés indifféremment comme homonyme.

Bedeian, 1999). Que ce soit dans les secteurs traditionnels ou encore dans les secteurs des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ces situations qui ont pour objet l'amélioration de la compétitivité, drainent avec elles un ensemble de changements organisationnels majeurs: restructurations, évolutions des procédures, changements de culture d'entreprise. Toutes ces modifications, avec les incertitudes qu'elles véhiculent, peuvent représenter des événements importants dans la vie et les activités quotidiennes des collaborateurs de l'entreprise (Schweiger, Ivancevich, et Power, 1987). Aussi, comme toute situation de changement, la fusion, avec ses risques de pertes individuelles – d'emploi, de statut, d'avantages divers – est une source importante de stress pour les individus.

Ce travail vise à observer la mise en relation de ces deux sujets d'actualité: le stress au travail et le phénomène de fusion-acquisition. La littérature concernant ces deux sujets a, ces dernières années, connu un développement important allant de pair avec une présence accrue des deux phénomènes dans la réalité de gestion des entreprises. Il s'agira d'explorer dans cette communication le lien entre ces deux phénomènes par l'intermédiaire des stratégies visant la prévention ou bien l'atténuation des conséquences négatives liées au stress au travail dans des situations de fusions. Dans les faits, comme le souligne Cooper (1997), l'importance économique de ces situations de fusion semble être telle que la plus grande partie des efforts consentis, tant en matière de moyens humains que budgétaires, concerne les aspects légaux, stratégiques et financiers tout en délaissant la facette humaine. L'objet de notre étude, par une analyse de la littérature scientifique, est de s'intéresser précisément aux stratégies préconisées ou mises en œuvre lors des situations de fusion au regard des modèles théoriques du stress et des stratégies de coping. Ceci dans le but d'élaborer ultérieurement une problématique spécifique, base d'une étude de terrain.

Les deux premières parties de cette contribution développent les bases théoriques nécessaires à la compréhension du phénomène de stress dans une situation de fusion-acquisition. Dans un premier temps, nous introduisons un modèle général du stress professionnel et discutons ensuite les sources de stress spécifiques aux situations de fusions. Dans un deuxième temps, nous développons la notion des stratégies de coping et introduisons une grille d'analyse tenant compte des différentes stratégies envisageables. La troisième partie de ce travail est consacrée à une revue des préconisations de gestion de stress en situation de fusion-acquisition dans la littérature managériale. Cette mise en relief nous permettra d'identifier certains questionnements. Cette approche, qui s'inscrit dans une étude à plus long terme, devra nous permettre ultérieurement d'aborder les situations de terrain afin d'appréhender concrètement l'efficacité des stratégies développées. Ceci dans le projet futur d'élaborer un cadre opérationnel global de gestion du «risque stress» en situation de fusion.

I. – MODÈLE DE STRESS PROFESSIONNEL

Le stress professionnel est un sujet qui est largement présent dans la littérature scientifique occidentale depuis maintenant plus de dix ans (BIT, 1992; Cooper, 1998; FEACVT, 1993; O'Driscoll et Cooper, 1994). Si de nombreux domaines et secteurs d'activité ont été investigués (Baglioni, Cooper, et Hingley, 1990; Biggam, Power, et MacDonald, 1997; Cooper, 1999; Kirkaldy, Brown, et Cooper, 1994; Stora et Cooper, 1988), peu de travaux s'intéressent à l'impact du stress en situation de fusion (Cartwright et Cooper, 1992) et encore moins au choix des stratégies mises en œuvre par les entreprises pour faire face (stratégies de coping) efficacement à cette situation (Ivancevitch, Schweiger, et Power, 1987).

Modèle générique

En tant que concept théorique général, le stress peut être présenté selon trois grandes approches scientifiques historiques (Cox, 1992) :

- le stress réponse: variable dépendante représentée par la réponse émise face à un environnement perturbant (réponse physiologique, cognitive ou comportementale), exemple: colère d'un manager.
- le stress stimulus: variable indépendante représentée par les éléments perturbateurs de l'environnement (éléments internes ou externes, physiques et psychosociaux), exemple: situation de fusion.
- le stress «transaction» : résultante de l'évaluation des capacités personnelles face à la demande environnementale perçue.

De ces trois approches, la dernière, non dissociée des deux précédentes, est actuellement la plus adéquate pour expliquer le phénomène de stress individuel. Elle peut se résumer selon Lazarus (Cox, 1992 p. 22) de la manière suivante: «le stress survient lorsqu'une personne doit faire face à une demande qui dépasse ses capacités d'adaptation.» Suivant cette théorie, le stress représenterait, sur le lieu de travail, la mise en relation d'une demande de l'environnement face à laquelle le collaborateur va devoir émettre une réponse. Le caractère de cette réponse façonnera le résultat final de l'interaction: adapté avec satisfaction et pas de conséquences pathologiques ou inadapté avec insatisfaction et un ensemble de pathologies immédiates, retardées ou chroniques, sur les versants personnels et/ou organisationnels (Rivoliier, 1992).

Si l'on se place du point de vue organisationnel, les manifestations de stress pourront se traduire, par exemple à l'issue d'une annonce de fusion au sein d'une société, par une augmentation de l'absentéisme ou au contraire du présentéisme, une diminution de l'engagement et de la motivation, une augmentation du taux d'accidents ou encore une diminution de la productivité ou de la qualité des biens ou des services. Nous voyons donc ici le lien fort qui existe entre la situation, la personne, l'organisation (au sens d'entité organisationnelle), le stress, la performance et les conséquences résultantes.

Cependant, si ce modèle est satisfaisant pour l'approche du stress de l'individu, dans le cadre de l'entreprise, il n'est ni très démonstratif, ni explicatif et ne permet qu'une approche individuelle sans possibilité d'analyse organisationnelle. Il convient donc de travailler avec un modèle du stress professionnel qui nous permette, dans le futur de cette étude sur le stress et les situation de fusion, d'appréhender une vision intégrative des causes de stress en situation de fusion, de l'individu dans cette situation ainsi que des moyens de faire face à mettre en œuvre tant d'un point de vue personnel qu'organisationnel.

Modèle professionnel

Trois grands types de modèles du stress peuvent être repérés (Jones et Bright, 2001) :

– *Les modèles simples des caractéristiques environnementales*: basés sur une relation stimulus-réponse, ce sont des modèles de relations simples et linéaires entre les caractéristiques de l'environnement et le stress vécu par l'individu. Ces caractéristiques peuvent être entre autres: les opportunités de contrôle, la variété, la sécurité, les sources financières. Les limites principales de ces modèles sont qu'ils n'intègrent pas les différences individuelles et considèrent généralement une indépendance de fait entre les causes environnementales qui est loin d'être réelle.

– *Les modèles interactionistes*: ces modèles prennent d'emblée en compte les différences individuelles et les interactions possibles entre les différents facteurs. Bien que d'autres modèles existent (Person-environment fit model de French, Caplan, et Van Harrison, 1982), le plus connu en Europe reste le modèle «demande-contrôle» de Karasek (1979). Pour cet auteur, les effets des demandes que le travail fait peser sur l'individu sont modulés par la latitude de décision de ce dernier. Quatre situations sont donc envisageables :

- Demande forte et latitude de décision faible: situation très stressante.
- Demande forte et latitude forte: situation à forte contrainte mais non stressante car elle permet la mise en place de comportements de défense.
- Demande faible et latitude de décision faible: conduit à une situation d'ennui et de stress par sous-stimulation.
- Demande faible et latitude de décision forte: comme la précédente, cette situation est sans tension si elle reste ponctuelle, conduira rapidement à un stress de sous-activation.

Les limites principales de ce modèle, par ailleurs très intéressant pour une approche expérimentale, sont centrées autour d'une approche très générale qui ne permet pas une analyse pratique fine ni la prise en compte de facteurs tels que l'insécurité (Jones et Bright, 2001), caractéristique clef de notre préoccupation.

– **Le modèle transactionnel**: développé à partir du modèle de Lazarus et Folkman (1984) montre que la perception individuelle ne peut être exclue de l'analyse du stress professionnel. Pour Lazarus, la transaction entre l'environnement et la personne sera perçue comme stressante si le résultat de l'évaluation individuelle la décrit comme telle. Cette évaluation individuelle étant elle-même la résultante du comparatif fait entre la situation perçue et les moyens perçus dont dispose la personne pour faire face.

L'analyse de ces approches nous conduit à proposer un modèle qui permette un travail à deux niveaux :

- une analyse au niveau des sources environnementales de stress, qui affectent de manière quasi-systématique la santé des personnes qui y sont exposées. Elle nous permettra d'observer les moyens de faire face qui peuvent être mis en œuvre pour agir sur les causes.
- une analyse au niveau des différences individuelles, qui font fluctuer la perception de la situation stressante. Elle nous permettra une observation des moyens mis en œuvre pour agir sur ces différences de perception.

Le modèle proposé, qui est une adaptation du modèle de performance au travail issu des travaux de Savoie et Forget (1984), s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- Le stress provoque une réaction individuelle issue de l'évaluation de la personne sur une demande (perçue) qui lui est faite face à ses capacités (perçues) de réponses.
- Les caractéristiques de la demande et des capacités perçues sont fonction de l'environnement organisationnel dans lequel évolue la personne.

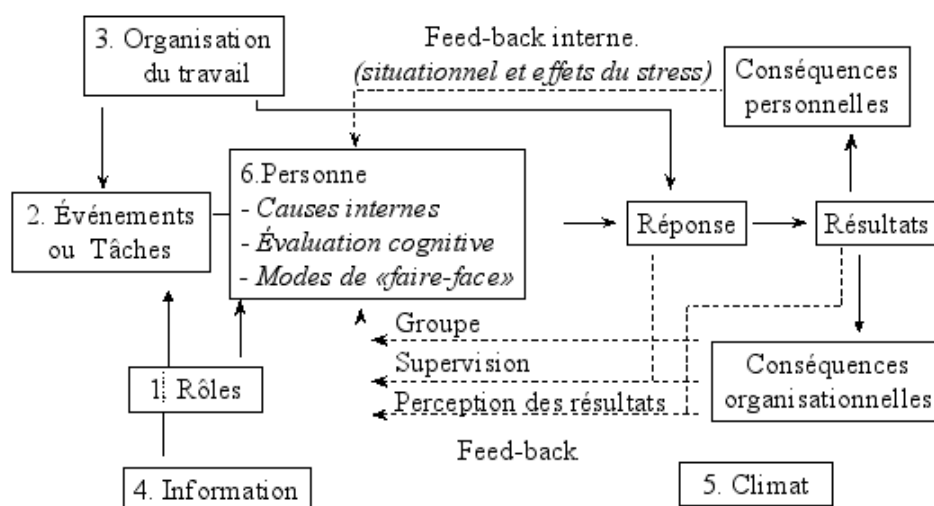
Le stress au travail est ainsi fonction, dans ce cadre, à la fois de la personne et de l'environnement organisationnel. Pour y faire face, il sera donc fondamental de mettre en œuvre un ensemble de moyens aptes à équilibrer la réponse de stress et ses implications personnelles et organisationnelles.

Pour le collaborateur, en situation de stress, il s'agira d'agir et de s'engager dans une démarche d'acquisition ou d'évolution des habiletés de faire face au stress pour réduire son impact et ainsi être plus disponible pour gérer la situation.

Pour l'entreprise l'engagement sera d'offrir au collaborateur les opportunités et les libertés d'action et/ou de développement de ces habiletés tout en modulant, autant que possible, les causes de stress.

Figure 1

ESSAI DE MODÈLE DE STRESS AU TRAVAIL



Pour exemple, en situation de fusion, l'individu, «informé» par les rumeurs, va devoir continuer son travail alors qu'une période souvent longue va précéder l'annonce puis la mise en œuvre. Appliqué à notre modèle, cet événement organisationnel (2) va venir impacter la personne, à travers les filtres individuels (6). A partir de ce moment, en fonction du climat (5), du système organisationnel (3) et des informations (4) et (1) à sa disposition, la personne aboutira à une réponse. Cette dernière engendrera à son tour des résultats qui auront des conséquences pour la personne et pour l'organisation. Les conséquences et les résultats de cette réponse seront perçus en retour à travers les feed-back internes, de groupe et de supervision.

Ce modèle prend en compte un ensemble de quatre catégories (voir tableau 1). Si une anomalie vient se greffer sur l'une de ces catégories, apparaît alors un dysfonctionnement qui peut générer un stress et de coûts sécuritaires, humains et financiers (Steiler, 2000).

Tableau 1

LES CATÉGORIES DU MODÈLE D'ANALYSE DU STRESS AU TRAVAIL.

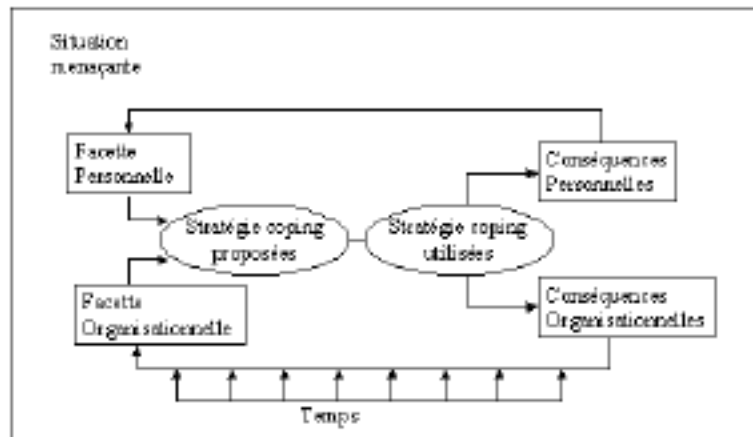
Facette organisationnelle	rôles - événement/tâches - organisation du travail - climat - information.
Facette Personnelle	caractéristiques de personnalité
Moyens de faire Face	orientés sur l'action - orientés sur l'adaptation.
Conséquences du Stress	personnelles - organisationnelles.

Pour conclure cette partie, la Figure 2 résume, d'un point de vue théorique, vers quoi tend l'évolution du stress en situation de fusion: face à une menace perçue et soumis de manière continue à la notion de temps (qui elle aussi est perçue), l'individu dispose de certains moyens de coping et l'organisation en propose d'autres. Ces stratégies vont conduire à des choix individuels qui se répercuteront en terme de conséquences personnelles et organisationnelles.

Les informations en retour de ces conséquences viendront à leur tour moduler les facettes personnelles et organisationnelles.

Figure 2

RÉPERCUSSION DU STRESS EN SITUATION PROFESSIONNELLE



Sources de stress spécifiques aux fusions

Les fusions et acquisitions donnent naissance à différentes sources de stress et figurent parmi les événements les plus stressants pour les collaborateurs par leur propension à activer simultanément plusieurs d'entre elles (Shaw, Fields, Thacker, et Fisher, 1993). A un niveau général, la rupture créée par une fusion-acquisition comporte trois facettes :

- c'est un événement important que l'individu ne contrôle pas,
- il crée de l'incertitude quant à l'avenir de l'individu au sein de l'organisation, et
- il entraîne des changements importants au niveau du travail et des relations professionnelles et privées (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, et Jobin, 2000).

La réaction individuelle la plus fréquente semble être un sentiment d'angoisse et de menace (Cartwright et Hudson, 2000), et pour beaucoup d'acteurs *fusion* semble être directement associé à *réduction des effectifs* (Marks, 1997).

Suivant le modèle général développé ci dans le chapitre précédent (figure 1), avec lequel nous allons faire des liens, le phénomène de stress lors d'une fusion-acquisition peut être interprété comme résultat d'un processus d'évaluation cognitive (point 6 de la figure) à l'issue de laquelle un individu considère la situation à laquelle il doit faire face comme neutre, positive ou comme étant liée à un risque de perte ou de lésion, de menace ou de défi personnel (Ivancevitch *et al.*, 1987). Différentes études empiriques basées sur des entretiens avec des individus concernés par des fusions-acquisitions (par exemple: Cartwright et Cooper, 1996; Schweiger et Ivancevich, 1985) ont cherché à identifier les sources de stress spécifiques. Dans une contribution récente, Cartwright et Hudson (2000) dressent un portrait de la discussion actuelle et proposent quatre types de sources spécifiques: peur de survie (point 6), perte d'identité (point 1), changement des dispositions (point 3) et des relations de travail (point 5), et enfin, craintes et conflits (point 5) liés au processus d'acculturation.

La peur de survie au sein de l'organisation constitue la première source de stress à laquelle sont exposés les acteurs dans une situation de fusion-acquisition. Cette peur concerne aussi bien la vie future au sein de l'organisation que les effets sociaux et économiques d'une éventuelle perte d'emploi. Au-delà de la crainte d'une perte d'emploi, d'éventuels changements de statut, rôle organisationnel, situation géographique ou une revue éventuelle des choix et plans de carrière représentent des sources de stress importantes. Schweiger et al. (1987) soulignent d'ailleurs l'importance du stress ressenti par rapport aux questions de survie au moment où celles-ci sont associées à un sentiment de prise de décisions arbitraire et peu prévisible. Selon Appelbaum *et al.* (2000), les craintes ressenties dans une situation de fusion-acquisition proviendraient d'une perte de contrôle sur des aspects importants de la vie quotidienne. Ces craintes ne dépendraient pas seulement de la fusion-acquisition stricto sensu, mais également d'un déclin de la performance organisationnelle ainsi que des facteurs externes comme la situation du marché du travail et d'autres contraintes qui empêchent les collaborateurs de quitter l'entreprise en cours de fusion. Les auteurs mettent également en avant un cercle vicieux qui, selon eux, peut être observé dans de nombreuses fusions-acquisitions: le sentiment de perte de contrôle engendre une passivité au niveau des collaborateurs qui renforcerait le sentiment de stress aboutissant à son tour à une baisse de la productivité ainsi qu'à une chute de la satisfaction professionnelle.

La deuxième source majeure de stress dans une situation de fusion-acquisition est liée à un sentiment de détachement et de deuil lié à la perte d'identité engendrée par la dissolution de l'organisation «mère» dans une nouvelle entité. Avant qu'une nouvelle identité ne puisse émerger les acteurs concernés traversent une phase de transition marquée par une forte sensation d'incertitude. Ceci d'autant plus que la mise en place des changements nécessaires prend souvent d'importants retards contribuant au sentiment de vide social et organisationnel (Cartwright et Hudson, 2000). En parallèle à la perte d'identité et au fort sentiment d'incertitude, les acteurs se trouvent dans une situation paradoxale dans laquelle ils souffrent en même temps d'une pénurie et d'une surchar-

ge d'information (Schweiger *et al.*, 1987). Une étude récente de Bordia *et al.* (2002) confirme l'importance du sentiment de contrôle comme variable médiatrice entre l'incertitude et stress. Ceci est important car dans cette situation de fusion-acquisition, les acteurs sont non seulement exposés à un degré d'incertitude général élevé, mais également privés de l'assurance de leurs moyens de contrôle habituels.

En troisième point, selon Cartwright et Hudson (2000), le stress ressenti lors de fusions-acquisitions peut être lié au changement concret des dispositions de travail et des relations sociales. Selon ces auteurs, les situations de fusions-acquisitions donnent lieu à un taux élevé de manœuvres politiques dans lesquelles les acteurs essaient de se positionner afin d'augmenter leurs chances de maintenir ou d'améliorer leur place dans la nouvelle structure. La redistribution de rôles et de ressources est souvent accompagnée d'une concurrence destructrice entre les différents acteurs individuels et collectifs (Appelbaum *et al.*, 2000). A ceci s'ajoute très souvent pour les survivants, une charge de travail plus importante, la nécessité de s'adapter à de nouveaux collègues et supérieurs et un changement au niveau des normes sociales incluant le comportement attendu et désirable. Ce point trouve une illustration dans une étude récente qui identifie la peur de devenir victime d'une exploitation comme l'une des principales barrières pour le transfert de connaissances dans une situation de fusion (Empson, 2001).

La quatrième source de stress principale est liée au processus d'acculturation. La contrainte d'interagir et la nécessité d'adopter les manières de faire associées à une culture (organisationnelle ou nationale) étrangère donnent lieu à une tension que Nahavandi et Malekzadeh (1998) caractérisent comme stress d'acculturation. Dans une étude comparative des phénomènes de stress d'acculturation dans différentes fusions-acquisitions européennes, Very *et al.* (1996) affirment que ce type de stress constitue une des barrières majeures au changement stratégique des organisations impliquées. Ceci semble d'autant plus fort dans les cas de fusions-acquisitions internationales dans lesquelles les acteurs doivent faire face à un double processus d'acculturation aux normes et valeurs d'une autre organisation et d'un autre pays. Les auteurs soulignent par contre que les différences culturelles nationales ne sont pas nécessairement source de stress et que la différence des cultures organisationnelles peut avoir un impact supérieur à celui des différentes cultures nationales.

Les sources de stress et le processus d'évaluation individuelle aboutissant au sentiment de stress ne sont pas stables mais varient tout au long des différents stades d'une fusion-acquisition (Ivancevitch *et al.*, 1987). Dans la phase de planification (souvent appelé phase *pre-merger*, l'incertitude et le degré de probabilité qu'un changement (positif ou négatif du point de vue de l'individu) se produise sont les principales sources de stress (Marks et Mirvis, 1985). Dans cette phase, la préoccupation dominante semble être la perte d'emploi potentielle. Pendant les phases d'intégration active l'expérience d'une rhétorique officielle floue et la difficulté d'évaluer d'une manière satisfaisante les opportunités et menaces pour l'individu s'ajoute à la mise en question de la sécurité de l'emploi. Lorsque le processus d'intégration ralentit, l'incertitude lié à l'attente constitue une source de stress impor-

tante tandis qu'enfin, dans la phase de stabilisation, des craintes de changements ultérieurs ainsi que l'acculturation subie par les acteurs semblent être au cœur des préoccupations (Panchal et Cartwright, 2001). En général, l'intensité du stress ressenti par un individu dans une situation de fusion-acquisition semble dépendre de trois facteurs : la perception d'incertitude, la durée de la présence de la source de stress – certaines sources de stress peuvent devenir « chroniques » –, ainsi que l'imminence de l'événement évalué (Ivancevitch *et al.*, 1987). D'autres auteurs adoptent une perspective plus organisationnelle en considérant en premier lieu l'exposition d'une unité organisationnelle aux changements liés à une fusion-acquisition (par exemple Begley, 1998). Suivant cette approche, l'intensité du stress dépendrait du degré d'exposition ainsi que de la capacité de faire face des acteurs.

II. – STRATÉGIES DE COPING

Introduction à la notion de coping

Quelle que soit la situation de stress, si la performance, la satisfaction, la santé et le bien-être individuel et/ou collectif dépendent des qualités humaines, des compétences techniques et des connaissances des personnes, ils sont également dépendants des capacités de faire face (coping) mises en œuvre à la fois sur le plan individuel mais aussi sur le plan organisationnel.

Si, comme le soulignent Le Scanff *et al.* (1997), le sujet est l'acteur déterminant des relations observées entre la situation stressante et les conséquences de cette situation, il n'est pas le seul. L'entreprise doit également prendre une part importante dans la mise en œuvre d'actions directement axées sur la réduction des stressés et des effets du stress. Le coping, mis en œuvre pour maîtriser, équilibrer ou encore réduire l'impact et donc mieux tolérer le stress, prend des formes variées. Il peut être centré sur l'aspect cognitif (réévaluation de la situation menaçante), comportemental (résolution de problème ou encore gestion des tensions relationnelles), affectif (expression des émotions) ou encore physiologique (gestion du sommeil).

Dans un premier temps, nous allons tenter d'aborder les différents types de coping présentés dans la littérature, de façon à déterminer un cadre d'analyse des stratégies mises en œuvre au sein des entreprises en situation de fusion. Dans une deuxième étape nous présenterons les axes préconisés face au stress en situation de fusion.

Définitions du coping

Comme le souligne Latack (1986), l'évaluation des stratégies de coping est rendue difficile de part la difficulté de construire des outils de mesure valides. De plus, la prolifération de ces outils de mesure (Paulhan, Nuissier, Quintard, Cousson, et Bourgeois, 1994; Rolland, 1998; Vitaliano, Russo, Carr, Maiuro, et Becker, 1985) a conduit à un ensemble complexe de structures de ce concept.

De très nombreuses définitions du coping sont recensées dans la littérature. Pour Coyne *et al.* (1981), il s'agit d'efforts cognitifs et comportementaux, pour gérer les conflits et les demandes environnementaux et internes qui affectent un individu et dépassent ses ressources. Pour Folkman et Lazarus, «*le coping est défini comme les efforts cognitifs et comportementaux faits pour maîtriser tolérer ou réduire les demandes et conflits internes ou externes*» Folkman et Lazarus (1980, p. 223). Ou encore, pour Dewe (1987) le coping représente plus des tentatives actives ou passives qui permettent de répondre à une situation de menace avec pour objectif de déplacer ou de réduire l'inconfort émotionnel.

Cependant, un élément commun semble émerger de l'ensemble des travaux. Tout comme pour la définition du stress, la notion de coping se retrouve en effet dans l'approche de Lazarus et Folkman (1984) en tant que transaction entre l'individu et l'environnement face à une situation de tension. Le coping sera alors soit orienté sur la gestion de la situation (coping centré sur le problème) ou encore sur la gestion des émotions attenantes (coping centré sur l'émotion). Enfin, une troisième catégorie apparaît fréquemment sous la forme de la recherche de soutien social (Greenglass, 1993).

Dans leur travail important de revue de littérature sur les mesures du stress, Latack et Havlovic (1992) vont nous conduire à adapter son modèle d'évaluation des mesures de coping pour dessiner un cadre d'analyse des stratégies proposées ou mises en œuvre en précisant plus avant les catégories générales présentées ci-dessus. Selon ces auteurs, deux éléments fondamentaux sont à considérer pour l'observation de ces stratégies :

– **le point de mire du coping**: la cible vers laquelle la stratégie sera mise en œuvre. Elle sera soit matérialisée par le problème lui-même ou par la réponse émotionnelle de l'individu. Nous aurons donc une stratégie soit centrée sur le problème (planifier et mettre en œuvre une démarche de résolution de problème), soit centrée sur l'émotion (partager ses soucis avec des pairs pour réduire l'anxiété liée à la situation).

– **la méthode de coping**: représente le processus, le mécanisme utilisé face à la situation de tension et centré sur un point de mire spécifique. Ce mécanisme se déclinera sur trois niveaux. Un premier niveau distinguera les méthodes cognitives (relativiser la situation, la positiver) des méthodes comportementales (affirmation de soi, résolution de problème). Ainsi une méthode cognitive centrée sur le problème pourrait être la définition de priorités, alors qu'une méthode centrée sur l'émotion serait par exemple le fait d'essayer de voir la face positive de la situation menaçante. Dans un second niveau, une distinction sera faite entre les méthodes pro-actives orientées sur le contrôle et les méthodes d'évitement. Ainsi une méthode comportementale centrée sur le contrôle pourrait être la gestion d'un conflit entre collaborateur, alors qu'une méthode comportementale centrée sur l'évitement pourrait être de traiter du routinier pour ne pas avoir à gérer l'urgent. Enfin une dernière distinction est faite uniquement au sein de la dimension comportementale. Elle concerne les aspects solitaires ou sociaux du coping. Comme le signale Ilfeld (1980) in Latack et Havlovic (1992) s'asseoir pour parler du problème avec les autres est une stratégie «centrée sur le problème/comporte-

mentale/sociale». Alors que sortir le soir seul au cinéma pour oublier ses problèmes est une stratégie «centrée sur l'émotion / comportementale / solitaire».

Un point de confusion, voire de désaccord apparaît cependant dans le modèle de Latack et Havlovic (1992, p. 497). Si effectivement il est nécessaire de faire la distinction contrôle/évitement, il semble, comme l'auteur le souligne plus avant dans son travail, que la notion d'évitement ne peut pas être conjointe à la notion de point de mire centrée sur le problème. On ne peut à la fois mener une stratégie d'évitement d'un problème qui soit centrée sur ce problème.

Par ailleurs, Begley (1998) qui lui fait bien cette distinction, exclut la notion d'évitement de l'axe des méthodes pour l'inclure dans l'axe des points de mire. Là encore, il nous semble qu'une confusion fait naître un flou de compréhension. L'évitement n'est pas un objet de focalisation d'une stratégie de coping. Dans le cadre de l'évitement, qui est un moyen, une méthode, le point de mire en est toujours l'émotion. L'évitement a pour objet de réduire ou de faire disparaître l'émotion liée à cette situation.

Partant de ces deux travaux et des remarques ci-dessus, nous proposons un tableau récapitulatif du coping (tableau 2) qui permet d'établir une première grille d'observation et d'analyse des stratégies mises en œuvre dans le cadre des situations de fusion. Pour identifier les stratégies qu'une entreprise peut proposer à ses collaborateurs en situation de fusion, il est important, non de centrer le recueil d'information directement sur la méthode individuelle de coping, mais sur la stratégie organisationnelle proposée en fonction du médiateur individuel (cognitif ou comportemental par exemple) qu'elle va solliciter. Cette grille permet de répondre aux questions qui sont le cœur du travail à venir :

- quels types de stratégies de coping sont initiés par les entreprises en situation de fusion ?
- des stratégies sont-elles proposées dans l'ensemble des dimensions du coping ?
- y a-t-il des paradoxes, des manques, des redondances dans les stratégies proposées ?

Stratégies de coping dans des situations de fusions-acquisitions

Comme nous avons pu le voir précédemment, le concept de coping tout comme la notion de stress est, de façon très récurrente, abordée à travers le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984). Dans cette approche deux évaluations successives vont mener l'individu au choix d'une stratégie de coping. La première détermine l'aspect menaçant de la situation. Selon les émotions associées à cette première évaluation, va alors se poser la question de la stratégie à adopter. Suivant ce modèle et en accord avec Paulhan (1992), les variables liées au contexte dans lequel le stress est perçu – caractéristiques et réseau social - vont influencer le choix des options de coping. Il semble donc que si les stratégies proposées sont à déterminer en terme de méthode et de point de mire, incluant déjà la notion de support social, elles le sont aussi en fonction des caractéristiques de la situation. Celles-ci, présentées par Paulhan (1992, p 550), regroupent

Tableau 2
MODES SPÉCIFIQUES DES STRATÉGIES DE COPING

Point de Mire	Problème		Emotion	
Méthode				
Cognitive	Contrôle <i>Proposer une formation à l'élaboration du projet professionnel</i>		Contrôle <i>Communication sur les enjeux de la fusion</i> Évitement <i>Diminuer l'importance du problème au point de l'oublier</i>	
Comportementale	Contrôle <i>Participer aux réunions préparatoires</i>	Sociale <i>Idem contrôle</i> Solitaire <i>Mettre en œuvre une démarche étape par étape</i>	Contrôle <i>Proposer des médiateurs de conflit</i> Évitement <i>Proposer aux « survivants » des séminaires de motivation.</i>	Sociale <i>Animer des groupes de parole</i> Solitaire <i>Proposer un centre ressource d'expression des tensions</i> Sociale <i>Idem évitement</i> Solitaire <i>Focaliser l'attention du personnel sur d'autres enjeux</i>

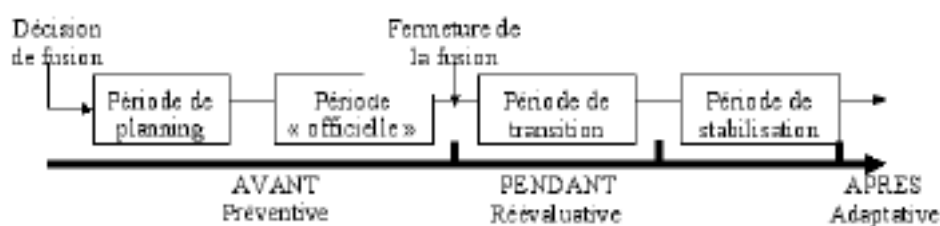
la nature de la situation, son imminence et sa durée. Dans la nature de la situation, c'est la notion de contrôle que l'on va retrouver et pouvoir mettre en parallèle de la méthode proposée ou employée. En effet, toujours en accord avec cet auteur, si les individus peuvent avoir un contrôle sur la situation, il sera utile de mettre en place des stratégies centrées sur la résolution du problème. Par contre si les individus n'ont ou n'auront aucun contrôle sur la situation, il sera certainement plus important de proposer des stratégies centrées sur la gestion de la tension émotionnelle. Concernant l'imminence de la situation, il semble probable, que plus elle sera proche, plus le stress sera fort et plus l'adéquation de la stratégie de coping sera importante. Enfin, concernant la durée, la question se pose de savoir si le temps entre l'annonce officielle et la mise en œuvre de la fusion joue un rôle sur le stress perçu et si la vitesse d'intégration a également un rôle. Dans une étude sur les fusions, Cartwright et Hudson (2000) indiquent une résistance au stress et une satisfaction au travail plus importante dans une situation de fusion différée.

Nous pensons qu'un autre critère est important dans le cas des situations de fusion: sa probabilité. Cette caractéristique va influencer la notion d'incertitude. Incertitude de survenue ou non de l'événement et/ou incertitude quant aux conséquences de l'événement. Plus le risque sera identifié comme probable, plus la menace sera importante. Cette notion sera essentielle dans une phase très amont de la situation de fusion, dans laquelle seules les rumeurs circulent et aucune annonce officielle n'est encore venue confirmer ou infirmer la situation à venir.

Autre élément que nous apporte la littérature quant aux stratégies de coping dans les situations de fusion: les quatre étapes de la fusion présentées par Ivancevich *et al.*, (1987).

Figure 3

ADAPTATION DU MODÈLE DE FUSION D'IVANCEVICH EN QUATRE ÉTAPES



Dans chacune de ces étapes des caractéristiques et des stressors spécifiques vont apparaître. Il conviendrait donc de mettre en œuvre des stratégies en accord à ces caractéristiques. La période de planning représente le temps d'examen de l'opportunité d'une fusion. La période « officielle » représente le temps d'approche officielle entre les parties. La période de transition représente le temps de mise en œuvre de la fusion. Enfin dans le temps de stabilisation, la fusion se termine et la société est stable. Dans un but de repérage temporel, nous avons découpé ces étapes en trois phases :

- Phase AVANT: la fusion n'est envisagée qu'en secret, puis devient plus évidente jusqu'à devenir officielle. Dans cette phase les coping centrés sur la prévention devront préparer les personnes à la future situation.
- Phase PENDANT: la fusion a démarré, il est important de permettre à chacun de réévaluer régulièrement sa vision de la situation pour en faciliter la gestion.
- Phase APRÈS: la fusion est en fin de stabilisation. Il est nécessaire de pérenniser les stratégies mises en œuvre.

Enfin, si l'on aborde le stress professionnel sur un principe de prévention, les types de coping peuvent être mise en parallèle avec les trois niveaux décrits par Cooper *et al.* (1996, p viii) :

- «primaire : agir pour réduire ou éliminer les stressors potentiels,
- secondaire: améliorer la conscience du stress et fournir les moyens d'acquérir des habiletés de réduction de l'impact du stress.
- tertiaire: la réhabilitation des personnes ayant souffert ou en souffrance pour cause de stress.»

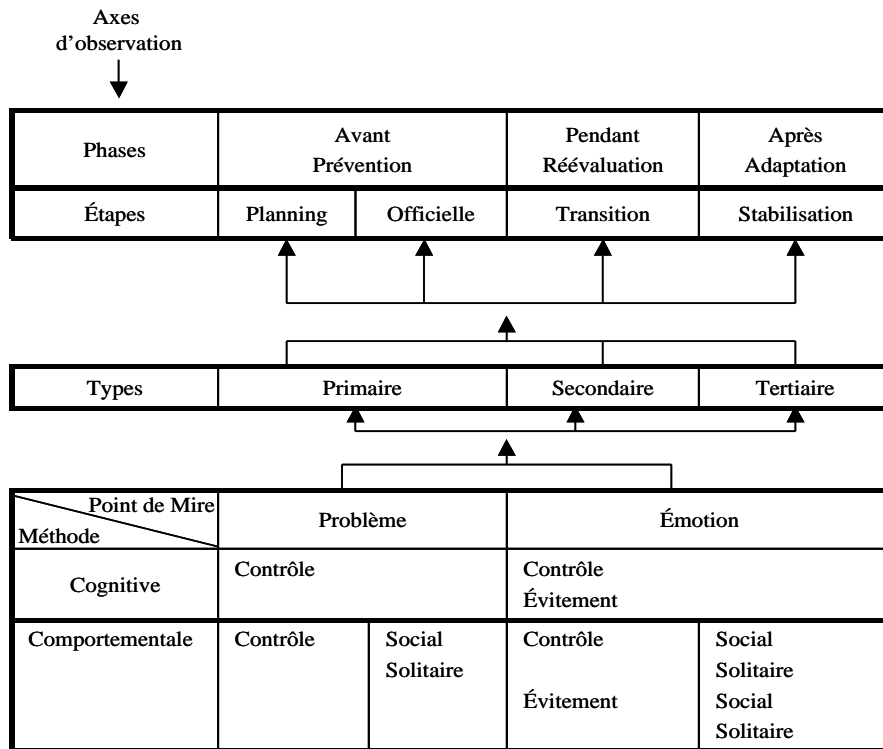
Ces trois types peuvent être appliqués à chaque étape de la fusion. Ainsi par exemple, dans l'étape de transition, des coping primaire peuvent être centrés sur la

cause de stress lié à la méconnaissance de la culture de l'autre entreprise, des coping secondaires peuvent être centrés sur l'acquisition d'habiletés comportementales telles que la gestion de conflit et enfin des coping tertiaire peuvent être centré sur des entretiens d'écoute au service médicale pour les personnes en souffrance.

Si l'on suit l'ensemble de ces éléments caractéristiques, pour mener à bien une étude sur l'observation et la potentielle adéquation des stratégies de coping proposées aux salariés par une entreprise en situation de fusion, il sera nécessaire d'observer les stratégies proposées en fonction des étapes suivantes :

Figure 4

GRILLE D'OBSERVATION ET D'ANALYSE
DES STRATÉGIES DE COPING EN SITUATION DE FUSION



Cette grille d'observation finale sera adossée à un pôle de questionnements spécifiques nécessaires à l'analyse des stratégies de coping proposées par l'entreprise. Ainsi chaque axe d'observation possèdera son objectif propre et une ou plusieurs questions d'analyse :

Tableau 3

OBJECTIFS ET QUESTIONS DES AXES DE LA GRILLE D'ANALYSE DES STRATÉGIES DE COPING

Axes d'observation	Objectifs	Questions
Phases	Identification temporelle	Dans quelle phase sommes-nous ?
Étapes	Analyse de l'adéquation entre nature du stress et stratégies de coping	Est-ce que la stratégie proposée est en accord avec les stressors habituels de cette phase ?
Types	Analyse de l'utilisation des trois types de coping	Sur quel type de coping s'appuient les stratégies proposées ?
Points de mire	Identification du point de mire	Les stratégies sont-elles centrées sur le problème ou sur l'émotion ?
Méthodes	Identification de la méthode	Les stratégies sont-elles cognitives ou comportementales ? Sont-elles sur un mode de contrôle ou d'évitement ? Sont-elles sociales ou solitaires ?

La limite principale de cette analyse sera que rien ne permet, à ce stade, de répondre à la question de l'efficacité de ces stratégies. Cette question devra être développée ultérieurement de manière approfondie. Il est important de comprendre qu'une stratégie de coping n'est pas bonne ou mauvaise en elle-même. En accord avec Bruchon-Schweitzer (2002, p 378) «une stratégie de coping est efficace si elle permet à l'individu de maîtriser la situation stressante et/ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique.» Si l'on se place du côté de l'entreprise, une stratégie de coping est efficace si elle permet à l'individu de maîtriser la situation et/ou de diminuer l'impact du stress, et si elle permet à l'entreprise de maîtriser la situation ou la période organisationnelle cible et d'y faire face efficacement.

PRESCRIPTIONS MANAGÉRIALES : PRÉSENTATION, OBSERVATIONS ET ANALYSE

Cette partie aborde la question de la gestion pratique du stress dans les contextes de fusions et acquisitions. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux prescriptions pour la bonne gestion de l'intégration des organisations fusionnées présentées dans un ensemble d'ouvrages de management, et dans un deuxième temps nous essayerons de souligner, sur la base des modèles théoriques présentés dans les parties précédentes, certains paradoxes, erreurs et oublis des approches managériales.

Prescriptions managériales

La littérature au sujet des fusions et acquisitions, disponible aux managers, semble avoir explosé dans les deux dernières décades. Suite aux expériences douloureuses de la première grande vague de fusions dans le monde anglo-saxon (première moitié des années 80) avec ses constats de taux d'échecs d'au moins 50 pour cent (Amado et Amato,

1997), de nombreux auteurs se sont penchés sur les questions de choix stratégiques (choix du partenaire, des avantages de coûts, compétences, positionnement... à tirer d'une fusion), sur les questions légales («due diligence», propriété intellectuelle) ainsi que sur la gestion de l'intégration des unités organisationnelles concernées. La réussite du processus d'intégration sur les plans organisationnels et humains semble constituer une des conditions nécessaires au succès global d'une fusion (Amado et Amato, 1997; Demeure, novembre/décembre 2000; Egg, novembre/décembre 2000; Gancel, Rodgers, et Raynaud, 2002; Marks, 1997). Suite à ce constat, dans la littérature managériale, un accent important est mis sur la gestion des ressources humaines afin de répondre aux principaux problèmes comportementaux associés aux fusions-acquisitions: taux élevés de rotation de personnel clé, absentéisme important, sentiment d'apathie généralisé et insatisfaction de travail élevée (Cartwright et Hudson, 2000). Ce point de vue semble partagé. D'après une récente étude SOFRES, quarante et un pour cent des personnes interrogées (76 professionnels des marchés français: gérants et analystes) identifient les enjeux RH et le capital humain comme le principal facteur d'échec des fusions-acquisitions (www.sofres.com/etudes/comfi/211002_fusionsacquisitions.htm).

Dans son ouvrage destiné aux managers impliqués dans une situation de fusion-acquisition, Devine (2002 pp. 157-158) met en cause une vision tronquée de ces périodes. En effet cet auteur considère que les fusions-acquisitions sont vues comme des moments de ruptures forts mais limités dans le temps avec pour objet unique de souder les organisations concernées entre elles (Devine 2002, p. 99). Ceci, aux dépens d'une prise de conscience des quatre grandes problématiques d'intégration: l'omniprésence de craintes, la paralysie généralisée des processus de prise de décision, la perte de leadership ainsi qu'une insatisfaction des clients. La conjonction de ces quatre phénomènes risque d'entraîner l'entreprise dans un cercle vicieux de problèmes de rentabilité et de démotivation des collaborateurs. Tout comme Devine, Feldmann et Spratt (2000) avaient déjà présenté la baisse du moral des employés et sa répercussion éventuelle sur la satisfaction des clients comme les risques majeurs au moment de l'intégration. Selon ces derniers, l'incertitude ressentie dans une situation de vide structurel en serait la cause primordiale. En résumé, l'analyse organisationnelle des situations de fusion présentée dans les ouvrages de management semble dominée par deux constats: incertitudes au niveau des acteurs et craintes des répercussions sur la performance de l'organisation.

Face à ces problèmes, les deux préconisations centrales de la littérature de management concernent d'un côté la **rapidité de l'intégration** et de l'autre la **communication** dans les différentes phases de l'intégration (Cartwright et Hudson, 2000; Gancel *et al.* 2002; Schweiger et DeNisi, 1991). En accord avec ces orientations, Feldmann et Spratt (2000) développent leur propre vision de la vitesse d'intégration. Selon ces auteurs, l'objectif à poursuivre serait d'abrégier au maximum la phase de transition en évitant de trop «compliquer» le développement et la mise en œuvre des nouvelles structures, pro-

cédures et systèmes. De leurs propres mots: «Il n'est pas question d'expérimenter la dernière approche à la mode, les circonstances ne s'y prêtent pas. Il faut utiliser une démarche éprouvée, pragmatique, pour accélérer le changement, en se concentrant sur la création de valeur et l'optimisation des potentialités.» (p. 13). Devine (2002) prend la même direction quand elle postule que «l'annonce d'une fusion-acquisition émet des ondes de choc à travers les deux organisations auxquelles il faut répondre immédiatement pour éviter une détérioration du moral et de la performance» (p. 212; traduction CR et DS).

Concernant la communication, deuxième levier pour réussir l'intégration selon Feldmann et Spratt (2000), les préconisations présentées aux managers touchent, d'un côté la qualité de la communication – «pas de secrets, pas de surprises, pas de battage, pas de fausses promesses ... établir un vrai dialogue avec tous les groupes d'acteurs» (pp. 87-91) – et de l'autre côté sa quantité – «étouffez les inquiétudes dans l'œuf ... inonder les circuits de messages ciblés» (pp.95-98). Une communication réaliste, cohérente et abondante devrait permettre de réduire le sentiment d'incertitude chez les collaborateurs (Appelbaum et al., 2000). Selon Devine (2000), l'accent devrait être mis sur la cohérence des messages envoyés ainsi que sur la *formation des managers aux techniques de présentation* du changement annoncé.

Ces préconisations de nature générale concernant la vitesse d'intégration et la communication se trouvent à la base, d'un point de vue GRH, d'un ensemble de mesures plus concrètes. Ces mesures concernent typiquement cinq champs d'intervention: *la planification de l'intégration dans le temps, le travail sur les perceptions des collaborateurs, le développement de l'organisation grâce à la rupture créée par la fusion-acquisition et l'apaisement des peurs et angoisses des collaborateurs* et l'accompagnement du «middle-management».

Selon Devine (2002), la *planification* du processus d'intégration constitue l'une des clés de succès pour la réussite d'une fusion-acquisition. Il semble important que ce processus ne tienne pas seulement compte des craintes immédiates, mais qu'il présente l'expérience de fusion-acquisition comme un processus de séparation et de reconstruction dans le temps (Appelbaum *et al.*, 2000). Ce processus passera d'abord par une phase de «transition immédiate» (3-6 mois) marquée par une incertitude maximale, des tensions et une grande méfiance de la part de collaborateurs. Dans cette première phase, des questions concernant les jalons du processus d'intégration, l'identité de la nouvelle entité, les nominations et les licenciements devraient être abordées le plus rapidement possible. A l'issue de cette première phase, plus de temps (six mois à deux ans) pourrait être accordé aux transferts d'activité et à l'intégration culturelle effective (Appelbaum *et al.*, 2000; Devine, 2002). C'est alors que des mesures effectives contre l'ensemble des symptômes connus sous le vocable de «syndrome de fusion» (Marks et Mirvis, 1985) doivent être prises. Ces dernières visent essentiellement à combattre la peur de nouveaux licenciements et de la perte des collègues, en favorisant la reconstruction d'identités individuelles et collectives dans la nouvelle organisation (Appelbaum *et al.*, 2000).

Le deuxième domaine de travail concret concerne les *perceptions* en partant de l'idée selon laquelle les risques d'intégration dépendent essentiellement des perceptions et des interprétations des collaborateurs. Selon Appelbaum et al. (2000) il s'agit d'abord de prévoir l'impact potentiel de la fusion-acquisition sur les perceptions des collaborateurs et dans un deuxième temps d'identifier leurs perceptions réelles. L'objectif du travail de management qui en découle est d'instaurer une «ingénierie positive» (Appelbaum *et al.*, 2000) qui doit éviter la «déformation» des perceptions due aux tensions ressenties. Selon Marks (Marks, 1997), il s'agit de minimiser les perceptions négatives de la transition et de maximiser les éléments positifs à travers une «vision d'une organisation nouvelle et meilleure» pour développer, chez les collaborateurs une nouvelle compréhension et implication (p. 274).

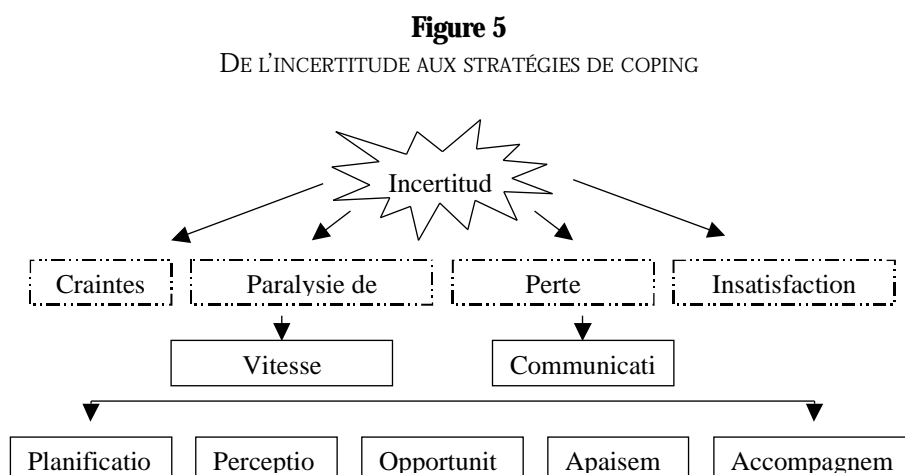
La troisième préconisation concrète dans la littérature de management concerne la possibilité d'instrumentaliser la rupture créée par une fusion-acquisition comme une *opportunité de changement*. Pour aller dans ce sens, Devine, suggère de présenter la fusion-acquisition comme une «occasion unique de changer l'ambiance, la culture et les pratiques de travail» (Devine, 2002, p. 212; traduction CR et DS) au sein de la nouvelle entité. Ceci semble nécessiter d'un côté un travail sur la rupture, en célébrant la fusion-acquisition comme une «expérience cathartique» (Devine, 2002, p. 212; traduction CR et DS) permettant de prendre de la distance avec le passé et d'accepter activement le changement, et de l'autre côté un travail de développement et de construction de nouvelles compétences, tout en perpétuant les éléments d'innovation antérieurs à la fusion-acquisition dans la mémoire collective de la nouvelle entité (Devine, 2002).

Le quatrième axe de travail se matérialise dans un effort *d'apaisement* de la réaction des collaborateurs par rapport à la fusion-acquisition. Selon Appelbaum et al. (2000), les managers devraient s'efforcer de développer un comportement «gentil, compréhensif et flexible» par rapport à leurs collaborateurs pour aider ceux-ci «à faire face et peut-être diminuer en partie la colère, la résistance et quelques autres symptômes normalement ressentis par les collaborateurs pendant cette période» (p. 676; traduction CR et DS). Pour ces auteurs, le soutien émotionnel fait partie des rôles principaux des managers. Toujours selon ces auteurs, la clé pour faciliter la transition au niveau humain serait de faire comprendre aux collaborateurs que l'organisation se sent concernée par leur sort et fait tout pour les soutenir. Ce point se retrouve également chez Marks (Marks, 1997) qui suggère aux managers de montrer leur empathie et de prévoir des réunions de «décompression» qui ont pour but de permettre aux collaborateurs de «se séparer de la colère, du cynisme, de la méfiance et de toutes les autres émotions négatives qui se sont accumulés» (p. 275; traduction CR et DS).

Enfin le dernier axe d'intervention concerne *l'accompagnement* des cadres intermédiaires. Partant du constat que la vaste majorité des contributions sur les fusion-acquisitions se positionnent uniquement du point de vue des hauts dirigeants, Buono et Nurick (1992) développent une perspective alternative qui met l'accent sur la situation difficile dans laquelle se trouvent ces managers. En effet, ils semblent particulièrement

exposés aux tensions associées aux fusions-acquisitions car ils ressentent d'un côté la même incertitude que leurs collaborateurs, mais doivent dans le même temps défendre les décisions stratégiques et organisationnelles prises à un niveau hiérarchique supérieur, contribuer activement à la réalisation de l'intégration et maintenir la productivité. Buono et Nurick (1992) proposent donc un accompagnement qui permettrait à ces acteurs de mieux appréhender leur rôle et sphère d'influence, d'identifier d'éventuelles opportunités à saisir au niveau individuel, ainsi que de mieux mener leurs équipes à travers la phase de transition par une capitalisation d'améliorations marginales (dans une démarche inspirée de Weick, 1984).

La figure 5 résume cette analyse. L'incertitude conduit à quatre problématiques : l'omniprésence de craintes, la paralysie généralisée des processus de prise de décision, la perte de leadership ainsi qu'une insatisfaction des clients. Ces problématiques ont engendré deux préconisations génériques – communication et vitesse d'intégration – qui elles-mêmes ont été déclinées en cinq grands types de préconisations plus ou moins concrètes et opérationnelles.



Bien que tous les auteurs cités ci-dessus abordent certaines solutions pour faire face sur le plan humain aux problématiques de la fusion-acquisition, ces éléments sont rarement abordés sur le versant du stress professionnel et si l'on se réfère à la théorie du coping, les auteurs cités ne considèrent que certains axes limités.

Observation et analyse des préconisations managériales

La première constatation des stratégies présentées dans la section précédente fournit l'indication d'une certaine pauvreté des solutions préconisées. En effet, si l'on sort de

la communication, présentée comme une panacée systématique sans poser les questions d'étapes, de contenu, de contexte, et de public cible, peu de solutions semblent être avancées. Le développement des différentes strates de notre grille d'analyse nous permet de constater que nulle indication n'est donnée quant à la prise en compte des **phases et des étapes** de la fusion dans l'élaboration des stratégies de coping. Il est pourtant important de considérer que le stress (en partie source du risque d'échec) est la résultante de l'interaction entre l'individu et le contexte. Chaque phase et étape présentant un contexte spécifique en terme de nature, de durée, d'imminence et de probabilité, les sources potentielles de stress sont donc certainement différentes et les stratégies pour y faire face également.

Si l'on observe les **types** de coping utilisés (primaire centré sur la résolution de problème, secondaire centré sur l'acquisition de compétences pour réduire l'impact du stress et tertiaire centrée sur la prise en charge de personnes en souffrance de stress), à première vue quasiment seul le coping tertiaire semble intéresser les décideurs. En effet, toute action semble dirigée principalement vers une réduction de la souffrance, sans proposer de solution qui permette aux acteurs concernés de maîtriser les sources du stress. Aucune possibilité, pour les individus ou groupes concernés, d'agir directement sur les événements ou situations qui sont à la base du stress ressenti alors que Bordia *et al.*, (2002) présente bien la participation aux décisions comme fondamentale dans la réduction de l'incertitude. Suite à ceci, l'observation du **point de mire** vient renforcer notre analyse. Les stratégies sont principalement centrées sur l'émotion. Seule la planification vise un mode centré sur le problème. Rares sont donc, dans la littérature abordée, les actions ou préconisations, qui permettraient aux collaborateurs de faire face au problème directement en proposant, en phase officielle par exemple «un process sur mesure, à suivre étape par étape, pour se positionner dans les décisions personnelles à venir».

Enfin, concernant les **méthodes** employées, elles portent sur les différents versants définis: cognitif (travail de perception) et comportemental (formation à la présentation), contrôle (planifier), évitement (apaisement), social (célébration de la fusion) et solitaire (apaisement). Cependant, une fois de plus la pauvreté de l'étendue des méthodes questionne la préoccupation réelle des décideurs à la gestion du facteur humain.

Pour conclure, en l'état actuel de notre étude, force est de constater qu'il est bien paradoxal de comprendre et de présenter l'enjeu humain comme facteur clé de la réussite d'une fusion et dans le même temps de focaliser son attention, ses stratégies et ses ressources sur les versants juridiques et financiers à son détriment des stratégies de gestion des ressources humaines.

CONCLUSION

L'objet de ce travail était de développer une perspective de recherche sur l'étude de stratégies de coping proposées dans les situations de fusion-acquisition. Dans cet esprit nous avons d'abord présenté un modèle général du stress professionnel ainsi qu'un aperçu des sources de stress spécifiques aux fusions-acquisitions. Dans un deuxième temps nous avons abordé l'état des connaissances en terme de stratégies de faire face («coping») et développé une grille d'observation et d'analyse de stratégies de coping adaptées aux spécificités des situations de fusion-acquisition. La troisième partie de cette contribution visait à présenter une première analyse des stratégies de coping préconisées dans la littérature de management et de les évaluer par rapport au modèle des stratégies de coping développé. Cette comparaison nous a permis de constater que les préconisations managériales ne tenaient pas compte de l'ensemble des possibilités de faire face existant d'un point de vue théorique. En effet, les différentes contributions analysées semblaient se limiter à un nombre très restreint de stratégies qui ne tenaient rarement compte des différentes phases d'une fusion et de leur impact sur le stress professionnel ressenti. De plus, les stratégies de coping préconisées se focalisent essentiellement vers un type de coping tertiaire avec le soutien émotionnel comme point de mire et sans aucune prise en compte des différences individuelles.

En somme, les textes de management présentés ci-dessus font largement abstraction de la complexité organisationnelle des fusions-acquisitions tant aux plans sociaux que relationnels. En plus du choix relativement restreint de stratégies de faire face, les deux principaux axes d'action préconisés – communication et raccourcissement du processus d'intégration dans la durée – semblent parfois en paradoxe avec la réalité de la fusion-acquisition. En effet, l'intégration est tout d'abord un processus qui est marqué par une très forte *incertitude*. Celle-ci sous-tend le fait que les dirigeants, qui devraient selon les ouvrages de management consultés, prendre du temps pour communiquer afin de réduire le sentiment de perte de repères au niveau des collaborateurs, ne sont eux-mêmes pas sûrs de l'avenir concret de leur organisation. Autrement dit, les contenus de la communication même, surtout en ce qui concerne les éléments qui sont d'un fort intérêt pour les collaborateurs, sont incertains. Par conséquent, si cette communication veut être autre chose qu'une diffusion d'idéologies, elle ne pourra contribuer à rassurer les individus qu'en rendant le management plus crédible par son acceptation du flou et l'incertitude présents dans la situation d'intégration. Concernant la deuxième préconisation, la réduction de la durée du processus d'intégration, il nous semble pour le moins risqué de prôner une intégration rapide à tout prix. La reconstruction des systèmes de gestion ainsi que la refonte et sédimentation d'un nouvel ensemble d'identités, normes et valeurs, est un processus qui demande du temps. Ceci ne veut, bien sûr, pas dire qu'une définition rapide des structures formelles de la nouvelle organisation ne soit pas souhaitable. D'autres aspects de l'intégration, notamment tout ce qui concer-

ne l'acculturation et l'émergence de nouvelles relations sociales au sein de la nouvelle organisation, nécessiteront d'avantage de temps.

Dans quelle direction cette recherche peut-elle évoluer ? La grille d'observation des différents types de coping et l'analyse des stratégies préconisées dans la littérature de management vont servir de point de départ d'une recherche de terrain plus approfondie sur les stratégies effectivement mis en place dans différents cas réels de fusions-acquisitions. Des impressions initiales sur le terrain, la première hypothèse est que les stratégies d'ajustement au stress engendrées par les fusions-acquisitions mises en place en entreprise sont bien plus riches que celles présentées par les auteurs de management cités ci-dessus. La seconde hypothèse à tester est que le choix actuel de ces stratégies ne découlent que très rarement d'une évaluation de l'ensemble des stratégies envisageables, mais plus d'opportunités contextuelles. Enfin, il restera à aborder la question de leur choix et des critères de mesure de leur efficacité face au dilemme «santé personnel / santé organisationnelle».

BIBLIOGRAPHIE

- Amado, G., et Amato, R. (1997), "The relative importance of human and cultural factors in the success or failure of mergers and acquisitions: A review of the literature and suggested approach to post-merger integration", *Cahier de recherche HEC*, **632**.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., Jobin, F. (2000), "Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 2)", *Management Decision*, **38** (10), pp. 674-684.
- Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999), "Organizational change: a review of theory and research in the 1990s", *Journal of Management*, **25**(1), pp. 293-315.
- Baglioni, A.J.J., Cooper, C.L., Hingley, P. (1990), "Job stress, mental health and job satisfaction among UK senior nurses", *Stress Medicine*, **6**, pp. 9-20.
- Begley, T.M. (1998), "Coping Strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: a longitudinal analysis", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, **71**, pp. 305-329.
- Begley, T.M. (1998), "Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: A longitudinal analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **71**, pp. 305-329.
- Biggam, F.H., Power, K.G., et MacDonald, R.R. (1997), "Coping with the occupational stressors of police work: A study of Scottish officers", *Stress Medicine*, **13**(2).
- BIT. (1992), *Preventing stress at work* (Vol. 11). Genève, Bureau International du Travail.
- Bordia, P., Hobman, E., Elizabeth, J., Gallois, C., Callan, V.J. (2002). *Uncertainty during organizational changes: types, consequences and management strategies*, Paper presented at the ICAP 2002, Singapore.

- Bruchon-Schweitzer, M. (2002), *Psychologie de la santé: modèles, concepts et méthodes*, Paris, Dunod.
- Buono, A.F., et Nurick, A.J. (1992), "Intervening in the middle: Coping strategies in mergers and acquisitions", *Human Resource Planning*, 15(2), pp. 19-33.
- Cartwright, S., et Cooper, C.L. (1992), *Mergers and Acquisitions: The human factor*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Cartwright, S., et Cooper, C.L. (1996), *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Interpreting people and cultures*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S., et Hudson, S. L. (2000), "Coping with mergers and acquisitions", in R. J. Burke et C.L. Cooper (Eds.), *The organization in crisis*, (pp. 267-283). London, Blackwell.
- Cooper, C.L. (1997), *Managing workplace stress*. London, Sage Publications.
- Cooper, C.L. (1998), *Theories of Organisational Stress*, Oxford, Oxford University Press.
- Cooper, C.L. (1999), "Occupational stress, job satisfaction and well-being in anaesthetists", *Stress Medicine*, 15(2), pp. 111-126.
- Cooper, C.L., Liukkonen, P., et Cartwright, S. (1996), *Stress Prevention in the workplace: Assessing the costs and the benefits to organisations*, Dublin, Ireland, Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de vie et de Travail.
- Cox, T. (1992), *Stress* (10^e edit. ed.). Londres, Macmillan.
- Coyne, J.C., Aldwin, C., et Lazarus, R.S. (1981), "Depression and coping in stressful episodes", *Journal of Abnormal Psychology*, 90, pp. 439-447.
- Demeure, B. (novembre/décembre 2000). Fusion mode d'emploi. *Revue française de Gestion* (131), pp. 119-125.
- Devine, M. (2002), "Mergers and acquisitions: Getting the people issues right", London, *The Economist*.
- Dewe, P.J. (1987), "Identifying strategies nurses to cope with work stress", *Journal of Advanced Nursing*, 12, 489-497.
- Egg, G. (novembre/décembre 2000), «Les principes plus importants que les outils», *Revue française de Gestion* (131), pp. 108-113.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers. *Human Relations*, 54 (7), pp. 839-863.
- FEACVT. (1993). *Stress at work: causes, effects and prevention*. Dublin, Ireland: Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail.
- Feldman, M., et Spratt, M. (2000), *Fusionner: Agit vite pour réussir les transactions*, Paris : Village Mondial.
- Folkman, S., et Lazarus, R.S. (1980). An analysis of coping behavior in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, pp. 219-239.
- French, J. R. P., Caplan, R. D., et Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester: John Wiley and Sons.

- Gancel, C., Rodgers, I., et Raynaud, M. (2002), *Successful mergers, acquisitions and strategic alliances*, London: McGraw-Hill.
- Greenglass, E.R. (1993), "The contribution of social support to coping strategies", *Applied Psychology: an International Review*, **42**(4), pp. 323-340.
- Ifeld, F.W.J. (1980) "Coping Styles of Chicago adults: description", *Journal of Human Stress*, **60**, pp. 2-10.
- Ivancevitch, J.M., Schweiger, D.M., et Power, F.R. (1987), "Strategies for managing human resources issues during mergers and acquisitions", *Human Resource Planning*, **12**(1), 19-35.
- Jones, F., Bright, J. (2001), *Stress: myth, theory and research*. : Prentice hall.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, **24**, pp. 285-308.
- Kirkaldy, B.D., Brown, J.M., et Cooper, C.L. (1994), "Occupational stress profiles of senior police managers: cross-cultural study of officers from Berlin and Northern Ireland", *Stress Medicine*, **10**, pp. 127-130.
- Latack, J.A. (1986), "Coping with Job Stress: Measures and future directions for scale development", *Journal of Applied Psychology*, **71**(3), pp. 377-385.
- Latack, J.A., et Havlovic, S.J. (1992), "Coping with job stress: a conceptual evaluation framework for coping measures", *Journal of Organisational Behavior*, **13**, pp. 479-508.
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. N.Y., Springer.
- Le Scanff, C., Rivolier, J., La Rue, J., Steiler, D., et Chamadilis, M. (1997), *Stratégies d'intervention mentale et résistance au stress* (Rapport de recherche Contrat DRET n°93/170). Paris, Direction Générale de l'Armement.
- Marks, M.L., et Mirvis, P. (1985), "Merger syndrome: Stress and uncertainty", *Mergers et Acquisitions, Summer*, 50-55.
- Marks, M.L., 10(3): pp. 267-279. (1997), "Consulting in mergers and acquisitions: Interventions spawned by recent trends", *Journal of Organizational Change Management*, **10**(3), 267-279.
- Nahavandi, A., et Malekzadeh, A.R. (1998), "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, **13**(1), pp. 79-90.
- O'Driscoll, M.P., et Cooper, C.L. (1994), Coping with work-related stress: A critique of existing measures and proposal for an alternative methodology. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, **67**, pp. 343-354.
- Panchal, S., et Cartwright, S. (2001), "Group differences in post-merger stress", *Journal of Managerial Psychology*, **16**, 424-433.
- Paulhan, I. (1992). Le concept de coping. *L'Année Psychologique*, **92**, pp. 545-557.
- Paulhan, I., Nuissier, J., Quintard, B., Cousson, F., et Bourgeois, M. (1994), La mesure du « coping » : traduction et validation françaises de l'échelle de Vitaliano. *Annales Médico-psychologiques*, **152**(5), pp. 292-299.

- Rivolier, J. (1992). *Facteurs humains et situations extrêmes* Paris, Masson.
- Rolland, J.-P. (1998). *Manuel du CISS (Coping Inventory for Stressful Situation) de Endler et Parker (1990), adaptation française*, Paris, ECPA.
- Savoie, A., et Forget, A. (1984). *Le stress au travail: mesures et prévention*. Montréal: Agence d'Arc INC.
- Schweiger, D.M., et DeNisi, A.S. (1991), "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, **34**, pp. 110-135.
- Schweiger, D.M., et Ivancevich, J.M. (1985), "Human resources: The forgotten factor in merger and acquisitions", *Personnel Administrator*, **30**, pp. 47-61.
- Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M., et Power, F.R. (1987), "Executive actions for managing human resources before and after acquisitions", *Academy of Management Executive*, **2**, pp. 127-138.
- Shaw, J.B., Fields, M.W., Thacker, J.W., et Fisher, C.D. (1993), "The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring", *Work et Stress*, **7**(3), pp. 229-246.
- Steiler, D. (2000), «L'impact des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sur la gestion du Stress», In C. Batteux et Y. Chatelain et C. Daniel et R. Duymedjian et L.D. Roche et D. Schmidt et D. Steiler (Eds.), *Cyber Gagnant: technologie, Cyberspace et Développement Personnel*. (pp. 137-176), Paris, Maxima.
- Stora, J.B., et Cooper, C.L. (1988), "The price of success among French corporate presidents", *Employee Relations*, **10**(1), pp. 13-16.
- Very, P., Lubatkin, M., et Calori, R. (1996), "A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers", *International Studies of Management and Organization*, **26**(1), pp. 59-86.
- Vitaliano, P. P., Russo, J., Carr, J. E., Maiuro, R. D., et Becker, J. (1985), "The Way of Coping Checklist: revision and psychometric properties", *Multivariate Behavioral Research*, **20**, pp. 3-26.
- Weick, K. E. (1984), Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, **39**(1), pp. 40-49.