

STRESS ET MOBILITÉ DANS LES FUSIONS D'ENTREPRISES

Mohamed Larbi ARIBOU

Doctorant en Sciences de Gestion
CESAG - Ecole de Management de Strasbourg

Abstract: This paper submits thoughts and studies about connections between stress and mobility *in a merger & acquisition. From a discussion of origins of stress related to mergers, we develop a general model of stress.* The type of connection between stress and mobility and the relation between stress and coping are successively discussed.

Mots clés: *Fusions & acquisitions, stress, mobilité, stratégies de faire-face, développement théorique.*

Les fusions & acquisitions d'entreprises ne font que croître et sont devenues monnaie courante. Ces stratégies qui ont pour objet l'amélioration de la compétitivité, se traduisent par des 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 quotidienne de l'entreprise. Aussi, pour toute situation de changement, la fusion avec ses risques de pertes d'emploi, de statut, d'avantages divers, est une source importante de stress pour les individus. Elle entraîne, pour les salariés, des parcours professionnels discontinus et impose des mobilités fonctionnelles ou géographiques.

De nombreux travaux dans ce domaine concluent que, suite à une opération de fusion, la mobilité constitue une source du stress positif, rentable à long terme car les changements qu'elle implique favorisent la diversification des compétences des travailleurs et la diffusion d'informations et réduit aussi l'ennui. Cependant, si cela est mal aménagé, la mobilité de l'employé peut parfois engendrer un sentiment de mal être et créer une rupture entre le salarié, ses collègues et la nouvelle entité issue d'une fusion.

L'objet de cet article, par une analyse de la littérature scientifique, est de s'intéresser précisément à la mise en relation de ces deux sujets d'actualité: le stress au travail et la mobilité des salariés dans une opération de fusion. La littérature a connu un développement important allant de pair avec une présence accrue des deux phénomènes dans la réalité de gestion des entreprises. Quelle que soit la situation de stress, si la performance, la satisfaction et le bien être individuel et collectif dépendent des qualités humaines, des compétences techniques et des connaissances des personnes, ils sont également dépendants des capacités de faire-face mises en œuvre à la fois sur le plan individuel et sur le plan organisationnel. Il s'agira d'explorer dans cette communication les différents éléments d'un modèle fondé sur

une analyse de la littérature. Ce modèle montre comment les transitions de carrière peuvent conduire à des réactions de stress, mais aussi à des stratégies de faire-face de la part des salariés concernés et de l'organisation dans des situations de fusion.

1. Sources de stress spécifiques aux fusions

L'étude de l'incidence des fusions sur les salariés a fait l'objet de nombreux travaux aux Etats-Unis montrant ainsi qu'elles provoquent un véritable «traumatisme», (Brockner et al., 1995). Les travaux de Whetten et Cameron (1994) montrent que les salariés développent habituellement des sentiments de stress et d'insécurité qui contribuent au désengagement. Ces réactions se combinant avec la surcharge de travail, à salaire égal ou moindre, peuvent entraîner un manque d'innovation de la part du personnel, une plus grande aversion pour le risque et donc une dégradation des performances. Le taux d'absentéisme et les intentions de départ augmentent.

Les fusions font peser le spectre du chômage et de l'exclusion pour l'ensemble des salariés durant la période d'attente des décisions définitives, tandis que la séparation provoque chez le salarié partant un « *choc psychologique* » comparable à celui provoqué par un deuil (Dubroeuick 1995).

1.1. Concept de stress

De nombreuses définitions du stress coexistent (Murphy, 1988). Toutes mettent en évidence le fait que le stress a pour origine une stimulation réelle et extérieure à l'individu (Klein, 1993). Gross (1970) définit le stress comme «l'échec des méthodes de routine pour gérer les menaces». La définition de Cropanzano et al. (1997) est proche. «Le stress au travail est le sentiment subjectif que les demandes du travail dépassent ce que l'individu pense être sa capacité à s'ajuster. Cette expérience crée un sentiment d'anxiété ou de tension».

Cox (1992) définit le stress selon trois grandes approches:

- Le stress réponse: représenté par la réponse émise face à un environnement perturbant (colère d'un dirigeant);
- Le stress stimulus: représenté par les éléments internes ou externes perturbateurs de l'environnement (opération de fusion);
- Le stress transaction: qui résulte de l'évaluation des capacités personnelles face à la demande environnementale perçue.

De ces trois approches, le stress transaction, non dissocié des deux premières approches, est actuellement la plus adaptée pour expliquer le phénomène de stress individuel (Steiler et al., 2003). Il peut se résumer selon Cox (1992) de la manière suivante: «le stress survient lorsqu'une personne doit faire face à une demande qui dépasse ses capacités d'adaptation».

1.2. Différents facteurs de stress

Le phénomène de F&A donne naissance à plusieurs sources de stress et constituent les stratégies les plus stressantes dans la vie des entreprises (Shaw et *al.*, 1993). En effet, il crée de l'incertitude quant à l'avenir des salariés au sein de l'organisation et entraîne ainsi des changements importants au niveau du travail (Appelbaum et *al.*, 2000). Nombreuses sont les études empiriques, basées sur des entretiens avec les individus concernés par une opération de fusion, qui ont cherché à identifier les sources de stress spécifiques (Cartwright et Cooper, 1996). Dans leur article, Cartwright et Hudson (2000) proposent quatre types de sources: peur de survie, perte d'identité, changement des dispositions et des relations de travail, craintes et conflits liés au processus d'acculturation.

La peur de survie constitue la première source de stress à laquelle sont exposés les individus de la nouvelle entité issue d'une opération de fusion. Appelbaum et *al.*, (2000) expliquent que les craintes et peurs ressenties dans une fusion proviendraient d'une perte de contrôle sur des aspects importants de la vie quotidienne. Ces craintes ne dépendraient pas seulement de la fusion, mais également d'un déclin de la performance organisationnelle et des facteurs externes qui empêchent les individus de quitter l'entreprise en cours de fusion (Steiler et *al.*, 2003). Selon Appelbaum et *al.*, (2000), le sentiment de perte de contrôle conduit à une passivité au niveau des individus qui renforcerait le sentiment de stress. Ce dernier engendre à son tour une baisse de productivité et aboutit ainsi à une chute de la satisfaction professionnelle.

La deuxième source de stress dans les fusions d'entreprises est liée à un sentiment de deuil et de la perte d'identité engendrée par la dissolution des deux partenaires dans une nouvelle entité créée.

Le processus de deuil qui s'enclenche, au même titre que celui qui pourrait se développer à la suite de la perte d'un être cher, se traduit par un temps de latence au cours duquel les individus fluctuent entre dénégaration, colère et dépression. Ce processus naturel de perlaboration est nécessaire à la recomposition psychique de l'individu car il lui permet de dépasser la perte ressentie (création d'un nouveau réseau ou détachement envers la personne ressentie). Toutefois, ce mécanisme de destruction-reconstruction est concomitant à une baisse de la performance au travail et est source d'angoisse pour autrui (Dubouloy, 1996).

Ainsi, les individus concernés par une fusion traversent une phase de transition et du changement marqué par une forte sensation d'incertitude (Bordia et *al.*, 2002). Selon Cartwright et Hudson (2000), la mise en place des changements nécessaires prend d'importants retards contribuant au sentiment de vide social et organisationnel. Schweiger et *al.* (1987), expliquent que ces individus souffrent également d'une pénurie et d'une surcharge d'information.

La troisième source de stress, selon Cartwright et Hudson (2000), est liée au changement concret des relations sociales des individus. Les auteurs montrent que les situations de fusions incitent les acteurs de se positionner afin d'augmenter

leurs chances de maintenir et d'améliorer leurs places dans la nouvelle structure créée. Dans une étude menée sur le transfert de connaissances dans un cas de fusion, Empson (2001) identifie la crainte de l'individu de devenir victime d'une exploitation. Ainsi, les acteurs restant dans la nouvelle structure supportent une charge de travail plus importante et investissent des efforts importants pour s'adapter à de nouveaux collègues et à aux différents changements au niveau des règles et normes sociales de la nouvelle organisation.

La dernière source de stress réside dans le processus d'acculturation. L'acculturation est définie comme « les changements induits dans deux systèmes culturels en conséquence de la diffusion d'éléments culturels vers les deux systèmes » (Berry, 1980). Nahavandi et Malekzadeh (1988) précisent que le degré de proximité entre les modes d'acculturation généralement choisis par les deux organisations fusionnant influence le niveau de stress perçu par les employés et par conséquent le bon déroulement du processus de fusion.

Dans leur étude comparative de stress d'acculturation des différentes fusions européennes, Very *et al.*, (1996) confirment que ce type de stress constitue une des barrières majeures au changement stratégique des organisations impliquées.

Les auteurs soulignent que ce phénomène est d'autant plus fort dans le cas des fusions internationales. En effet, les individus sont amenés à faire face à un double processus d'acculturation: les normes de l'autre organisation et les valeurs de l'autre pays.

Les quatre types de stress varient tout long des différentes phases de fusion (Ivancevitch *et al.*, 1987). Dans la phase avant-fusion, l'incertitude et l'ampleur du changement constituent les principales causes de stress (Marks et Mirvis, 1985). Ce qui augmente chez les individus concernés la crainte de perdre leur emploi.

Dans la phase post-fusion, l'incertitude liée à la vitesse d'intégration ainsi qu'à l'acculturation subie par les individus, constituent une source de stress importante. Selon Begley (1998), l'ampleur du stress ressenti par les salariés dans une opération de fusion dépend en premier lieu des changements organisationnels liés à l'opération. En adoptant cette approche, l'intensité de stress dépendrait du degré de la transition de carrière ainsi que de la capacité de faire face des salariés.

2. Modèle de stress dans une situation de fusion

2.1. Le stress engendré par la transition de carrière

Nombreux sont les auteurs qui montrent que la situation de transition de carrière peut conduire à des sentiments négatifs chez les salariés qui la vivent. En effet, le changement d'un travail vers un autre draine une inquiétude propre qui, à son tour, peut affecter la performance (Clark, 1992). Selon Adams (1980), les changements induisent souvent une part de stress: « les transitions, indépendamment de leur type, créent un trouble dans l'équilibre d'une personne.

Même des transitions positives et soigneusement préparées conduisent l'individu sur de nouveaux terrains et provoquent, dans une certaine mesure, un trouble dans l'activité ordinaire. La réponse de stress est un facteur majeur à considérer dans l'étude de transitions parce que ces dernières sont toujours plus ou moins inductrices de stress ».

Le lien entre transition et stress s'explique par le fait que la transition implique une adaptation qui peut être coûteuse pour les employés. *Le coût de la mobilité* peut résider dans les efforts réalisés par les individus pour s'adapter au travail (Louis, 1980; Fisher, 1986), ou dans le sentiment d'insécurité face à l'inconnu que représente le changement (Ashford et al., 1989).

La littérature sur la gestion des carrières prouve que les différents changements vécus par un salarié à une période donnée ont des effets qui se cumulent dans le temps (Latack, 1989). Le degré de changement dépend des caractéristiques de la vie privée et/ou professionnelle du salarié qui se modifient pendant le changement de poste. Plus le degré de mobilité est grand, plus les efforts nécessaires pour s'adapter sont grands, et plus le stress perçu est élevé. Il sera ainsi moins grand si la mobilité est simplement géographique dans le même poste que si la mobilité géographique est accompagnée de modifications de la tâche.

2.2. Un modèle de stress au travail

Les modèles de stress ont été développés afin d'étudier l'adaptation biologique d'un organisme soumis à des contraintes physiques extérieures (Selye, 1956). Peu à peu ces modèles ont pris un tour plus psychologique pour être adaptés à la gestion. Ces modèles montrent que l'exposition à une situation professionnelle stressante a des conséquences pour l'individu et pour l'organisation (Beehr et al., 1978).

Comme le notent plusieurs auteurs (Beehr et Newman, 1978; Arsenault et Dolan 1983; Matteson et Ivancevich, 1987; Steffy et Jones, 1988; Beatty, 1996; Roques, 1999), le stress est un phénomène qui affecte directement la relation entre le salarié et l'entreprise à travers l'ensemble de ses dimensions.

Dans une situation de fusion, le salarié est bouleversé par rapport à son emploi. Il semble ressentir une sorte de « trahison » de la part de l'entreprise et du coup son implication se trouve freinée. Baudelot et Gollac (2003) ont trouvé lors de leur enquête sur le travail et le bonheur, des résultats en termes d'investissement de soi et de stress: la mobilisation qu'exige le travail explique la « tension nerveuse importante » qu'il suscite et, peut-être, les relations parfois difficiles avec les collègues, les subordonnés, les chefs ou les clients. Des valeurs positives par rapport au travail traduisent un fort investissement dans le travail, mais lorsque les bénéfices ne sont pas à la hauteur des sacrifices consentis, ce fort investissement se traduit par « le sentiment d'être exploité » d'être « mal considéré ». Quand la place du travail dans la vie est grande, quand le travail est source d'une forte tension nerveuse, la souffrance peut joindre la douleur. «S'impliquer juste ce qu'il faut » est alors la formulation qui traduit la possibilité d'une forme minimale d'équité,

d'un équilibre entre la faiblesse des bénéfices et la modération des investissements, l'existence de garanties contre une emprise excessive du travail.

Si l'on se place du point de vue organisationnel, l'intensité du stress a une influence directe sur le rendement: l'absence ou l'excès de stress influe directement et de façon négative sur le rendement de l'individu. Indirectement cependant, le stress fait autant sinon plus de ravages sur le plan organisationnel, et on le remarque habituellement au travers de certains signaux: l'absentéisme, le roulement du personnel, les retards, les griefs, etc. L'incidence des maladies et des accidents professionnels a également tendance à augmenter. Enfin, la motivation des travailleurs diminue, ce qui influe sur l'esprit d'équipe, la productivité, la qualité du travail fourni, l'implication au travail bref, l'efficacité dans son ensemble.

Pour prendre en compte les tentatives d'adaptation à des situations professionnelles qui dépassent les capacités du salarié, les modèles de stress actuels s'orientent vers des conceptions cybernétiques. Ils intègrent ainsi les boucles de rétroaction et la dimension temporelle en dépassant le simple schéma stimulus-réponse (Edwards, 1992). La (figure1) illustre les impacts de la transition de carrière dans un modèle de stress au travail.

En situation de fusion, le salarié « 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 (1) va venir impacter le salarié, à travers la transition de sa carrière (2). Les caractéristiques de la transition de carrière, conçue ici comme une situation stressante, influencent les indicateurs de stress (3). En réponse aux sollicitations de la transition de carrière, le salarié peut mener des stratégies de faire-face (4). Ces dernières peuvent également être directement orientées vers la modification des caractéristiques du changement. C'est le cas par exemple d'un salarié qui cherche plus ou moins à changer son image des caractéristiques du changement afin de réduire la situation à laquelle il est confronté.

Plusieurs facteurs amortissent la relation entre la transition de carrière et les indicateurs de stress et/ou les stratégies de faire-face. Ainsi, des facteurs personnels tels que l'âge, l'ancienneté doivent être pris en compte. De plus lorsque le salarié bénéficie d'un soutien social, l'impact de la mobilité est atténué. Enfin, le contrôle que l'employé peut exercer sur la décision du changement rend généralement moins stressante la situation et modifie les stratégies de faire-face utilisées.

D'autres éléments peuvent influencer les relations entre les variables. En effet, avec le temps, les salariés peuvent mettre en œuvre plusieurs stratégies de faire-face et procéder par des essais aboutissant à l'échec ou au succès (ils peuvent se détacher de la situation antérieure et s'attacher progressivement au nouveau poste). Le contexte organisationnel joue aussi un rôle primordial. Suivant les normes et la culture d'une entreprise donnée, certains changements dans le travail peuvent être acceptés. Toutefois les mêmes changements seraient perçus comme « une violation du contrat psychologique entre le salarié et l'organisation » (Roques et al., 2004).

En cas d'une fusion, face à une situation stressante et soumis de manière continue à la notion de temps, le salarié dispose de certaines stratégies de faire-face et l'organisation en propose d'autres. Ces stratégies vont conduire à des choix individuels qui se répercuteront en termes de conséquences personnelles et organisationnelles (Steiler et *al.*, 2003).

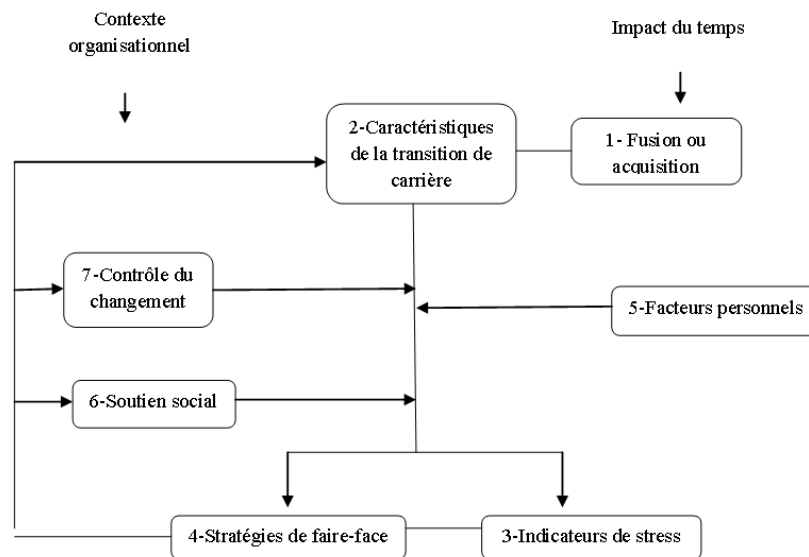


Figure 1 – Modèle de stress au travail dans une situation de fusion

3. Stratégies d'ajustement dans des situations de fusion

Face aux nombreuses causes du stress et aux différentes personnalités des salariés comment développer des actions visant à contrôler la mobilité des salariés? Dans un souci de gestion de la mobilité et du changement, les organisations mettent en place des procédures pour intégrer leurs salariés, leur faire partager les projets de l'organisation, susciter une adhésion aux normes et valeurs de l'institution et s'intégrer dans la culture. Or parallèlement à ces démarches des Responsables des Ressources Humaines, les acteurs développent leurs propres tactiques pour trouver leur place dans les organisations. Ces comportements d'ajustement échappent bien souvent à l'action des managers car ils se rapprochent de la sphère privée (Roques, 2003).

C'est très largement à travers le regard des autres que les salariés puisent les informations nécessaires pour donner du sens à leurs rôles professionnels (Louis, 1980). Pour s'adapter à de nouveaux rôles dans une nouvelle structure, les salariés collectent une «*information sociale*» (Edwards, 1992) qui leur fournit des ressources (Ashford, 1986). Van Maanen (1975) montre, comment les nouveaux venus apprennent au contact des anciens. Feldman (1976 et 1981) et Reichers (1987)

insistent sur le fait que la socialisation passe par de bons rapports avec les personnes de l'entourage. Freidman et al. (1998) montrent que le réseau social déjà existant permet d'augmenter ses propres interactions sociales et l'aide reçue des autres.

3.1. Du soutien social dans une situation de mobilité

Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet (1993) résument la notion de soutien social en considérant que « *le soutien social d'une personne consiste en tout ce qui lui permet de se sentir exister par rapport aux autres, d'être aimé, estimé et d'avoir un sentiment d'appartenance à un groupe, fût-il le couple conjugal ou le groupe professionnel* ».

Rahim et Psenicka (1996) considèrent que « *le soutien social peut être défini dans ses grandes lignes comme la disponibilité d'une aide de la part des supérieurs hiérarchiques, des collègues, des membres de la famille et des amis au moment où le besoin se fait sentir* ».

Les points communs à la notion de soutien qui se retrouvent chez les différents auteurs permettent de définir le soutien social *comme l'aide qui est fournie à une personne par son réseau social* (Roques, 2003). De ces définitions, le soutien social se définit ainsi en se fondant sur un réseau d'individus.

George et al. (1993) opposent le soutien organisationnel au soutien social. En effet, le soutien organisationnel est constitué des moyens d'information ou d'action que l'organisation met à la disposition du salarié pour apprendre à faire face aux situations difficiles qu'il peut rencontrer dans son travail. Le soutien social, en revanche, est lié aux relations affectives qui se créent entre les personnes, même dans le cadre du travail. Les différences fonctionnelles entre soutien organisationnel et soutien social sont présentées dans le tableau suivant:

Caractéristiques du soutien social et du soutien organisationnel
(Adapté de George et al, 1993)

Le soutien social	Le soutien organisationnel
- Il permet d'avoir une estime de soi et de se sentir accepté par le groupe. - Il renforce le compagnonnage, le sentiment d'affiliation et détourne du stresser lui-même à travers les occupations sociales.	- Il a une fonction d'information pour aider les individus à interpréter et comprendre un stresser potentiel et pour lui faire face, - Il donne les moyens pour combattre le stress.

Cette distinction entre soutien organisationnel et soutien social laisse penser que le soutien organisationnel est plus propice à la résolution du problème, tandis que le soutien social favorise la régulation des émotions.

Le soutien social peut également être étudié en fonction des moyens qui sont utilisés: démonstrations d'amitié, d'intimité, d'attachement... qui constituent « le soutien social émotionnel » ou actions concrètes qui permettent de faire face à la situation stressante et qui composent « le soutien social instrumental » (Fenlason et Beehr, 1994).

La connaissance du réseau social d'un salarié et du soutien dont il peut bénéficier permet ainsi de mieux comprendre sa capacité à gérer des situations difficiles et à surmonter le stress. La forme du réseau et l'intensité du soutien sont toutefois différentes selon les organisations et les situations professionnelles (Roques, 2003). De ce fait, le soutien social ne doit pas seulement être vu comme une variable uniquement dépendante de l'environnement, il est également associé au lieu de contrôle interne chez l'individu. Ces caractéristiques du soutien social permettent d'améliorer la connaissance des phénomènes de socialisation en dehors d'une volonté formalisée de l'organisation.

3.2. A la socialisation dans une fusion

Les processus de socialisation jouent un rôle déterminant dans les fusions d'entreprises. Nous reprenons ici les définitions d'Ashforth et Saks (1996) qui s'appuient sur les travaux de Louis (1980), de Van Maanen (1975) et Van Maanen et Schein (1979). La socialisation dans l'entreprise est définie par ces auteurs comme « *un processus par lequel les individus et l'organisation au sein de laquelle ils travaillent apprennent l'un de l'autre et s'influencent mutuellement.* »

Elle porte sur les actions entreprises par les individus pour apprendre de nouvelles tâches ainsi que sur les actions mises en œuvre par l'organisation pour enseigner ce qu'elle estime important pour la société cible (Van Maanen et Schein, 1979). Dans ce cadre, la socialisation est comprise comme le processus d'apprentissage par les individus des croyances, des valeurs, des comportements et de tout ce qui est nécessaire pour remplir une fonction dans l'organisation.

Elle est donc appréhendée comme un processus d'adaptation multiple à un nouveau milieu. En ce sens, la socialisation peut être source de ce que Louis (1980) nomme des "surprises". Dans un environnement nouveau, l'individu (ou le réseau social) va donc s'efforcer d'organiser les informations et d'attribuer un sens à des situations organisationnelles inconnues (Jablin, 1982). Mais le processus n'est pas à sens unique puisque la socialisation porte aussi sur la façon dont l'individu entrant dans une organisation individualise son rôle et comment lui aussi transforme ou fait évoluer son milieu. Les individus venant de la société cible ne doivent donc pas être considérés comme « un réseau passif » attendant d'être formé et informé par son nouvel environnement. Louis (1980) et Van Maanen (1975) montrent que la socialisation ne se fait pas à sens unique et que les nouveaux entrants contribuent à resocialiser les équipes en place. Ils donnent l'occasion à la communauté en place de ré-agencer ses savoirs et ses savoir-faire en introduisant de la variété et du mouvement.

On peut considérer ainsi que l'équipe dirigeante diffuse la culture au sein de la nouvelle entité à travers des « rapports sociaux ». Ces connaissances sociales diffèrent d'une organisation à une autre. Larsson & Lubatkin (2001) concluent, dans une étude de cinquantaine de cas de fusion, que pour réussir l'acculturation, les employés doivent être impliqués dans les différentes activités comme: les programmes de formation, les visites mutuelles, les projets communs, les rituels

sociaux... les auteurs montrent qu'une faible utilisation des « contrôles sociaux » (*social controls*) est synonyme d'un échec quasi-certain de l'opération.

Face à la complexité du processus de socialisation, quels types de stratégies d'ajustement sont initiés par les entreprises en situation de fusion? Nous avons évoqué que la fusion engendre une incertitude interne au sein de la nouvelle entité. Les salariés constituant le réseau social montrent du stress et une forte préoccupation issue de leur capacité limitée à supporter l'incertitude (Marks, 1988; Buridans, 1994; Marks et Lublin, 1993). La littérature sur les fusions & acquisitions fait souvent écho de ce phénomène d'incertitude et suggère deux stratégies de faire-face: la rapidité de l'intégration et la communication.

D'un point de vue humain, la vitesse atténue l'anxiété et le traumatisme en réduisant le laps de temps pendant lequel les employés sont contraints à faire face aux effets destructeurs de l'incertitude et des rumeurs (Angwin, 2004). La lenteur de l'intégration n'est donc pas sans conséquences. L'indécision qui se prolonge et les résultats qui se font attendre provoquent des déceptions et sèment le doute à tous les niveaux de l'entreprise. La patience des employés et leur capacité à supporter l'incertitude étant limitées, ces employés se lassent, puis lâchent prise, voire deviennent hostiles. Cette réaction a même une explication neurologique. Le cerveau réagit en fonction des schémas qu'il perçoit; lorsque les choses vont trop lentement, il a de la difficulté à distinguer les schémas. Il n'arrive pas à faire le lien entre des événements épars et à former une image cohérente de la situation. Dans des transitions au ralenti, les employés, incapables de comprendre le scénario, atteignent des niveaux d'incertitude et d'angoisse pénibles et douloureux. Au fil du temps, l'angoisse croît et l'hostilité s'accumule (Feldman & Spratt, 1999).

Outre le rôle de la vitesse dans la réduction du sentiment d'incertitude, celle-ci permet de diminuer la résistance au changement. L'idée forgée par les dirigeants selon laquelle les employés redoutent le changement et qu'une transition en douceur leur donne le temps de s'adapter n'est qu'un mythe selon Feldman & Spratt (1999). Les hommes ne sont pas intrinsèquement hostiles au changement. En effet, si c'était le cas, il n'y aurait jamais de progrès, technique ou autre, jamais de révolutions, jamais de découvertes. De toute évidence, les hommes aspirent au changement. Cependant, ce changement ne peut pas être bien accueilli s'il dure longtemps.

Concernant la communication, deuxième levier pour réussir l'intégration sur réseau social dans une fusion, vise à sensibiliser les différentes parties du réseau social, en favorisant des réactions cognitives, affectives et comportementales à l'égard de la nouvelle entité (Meier & Schier, 2006). Autrement dit, il s'agit pour les individus de la société acquéreuse de susciter des jugements, sentiments et comportements constructifs allant dans le sens d'un développement en commun. Les changements liés à l'opération ne peuvent être effectués assez vite. Une communication réaliste, cohérente et abondante devrait permettre de réduire le sentiment d'incertitude chez les collaborateurs (Appelbaum et al., 2000).

Conclusion

L'objet de cette communication était de développer une perspective de recherche sur l'étude de stress engendré par la mobilité dans une situation de fusion. Dans cet esprit, nous avons présenté un modèle du stress lié aux transitions de carrière ainsi qu'un aperçu des sources de stress spécifiques aux fusions-acquisitions. Dans un deuxième temps, nous avons abordé l'état des connaissances en termes de stratégies de faire-face basées sur l'approche de socialisation. Il s'avère, toutefois, nécessaire d'explorer empiriquement ce modèle afin de confirmer sa validité. Ainsi, nous envisageons dans une étape ultérieure, de mener cette étude sur un certain nombre de cas de fusions afin de comprendre les mécanismes de son fonctionnement ainsi que le comportement de ses acteurs.

Bibliographie

- Adams, J.**, "Understanding and managing stress", University associates, San Diego, 1980.
- Amiel-Lebigre F., Gognalons-Nicolet M.**, « *Entre santé et maladie* », Paris, PUF, Les Champs de la santé, 1993.
- Angwin, D. (2004)**, "Speed in M&A Integration: The First 100 Days", *European Management Journal*, 22, 4, p.418-430.
- 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.
- Ashford, S; Lee, C; Bobko, P. (1989)**, "Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, Vol.4, n°32, pp.803-829
- Beehr, T; Newman, J. (1978)**, "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review", *Personnel Psychology*, n°31, pp 665-699.
- 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.
- 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.
- Brockner J. (1995)**, "Toward enhancing survivors" Organizational and personal reactions to layoffs: a rejoinder to daniels", *Strategic Behavior and Human Decision Processes*, vol, 16, p: 329-331. Whetten et Cameron (1994)
- 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. Dubouloy, 1996
- Clark, F (1992)**, "Organizational challenges: facilitating managers 'careers, Total career management – Strategies for creating management careers, Mc Graw-Hill Book Company.
- Cox, T. (1992)**, *Stress* (10e edit. Ed.). Londres, Macmillan.

- Cropanzano, R. et al., (1997)**, «The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress », *Journal of Organizational Behavior*, 18, p: 159-180. Cox (1992).
- Dubroeuq AF., (1995)**, "Se séparer d'une organisation", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion; IAE Lille. (Murphy, 1988).
- Edwards, J.**, « A cybernetic theory of stress, appraisal and coping, and well-being in organizations », *Academy of Management Review*, Vol.2, n°17, 1992, pp 238-274.
- Empson, L. (2001)**, "Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers". *Human Relations*, 54 (7), pp. 839-863.
- Feldman M. L.; Spratt M. F.**, «*Fusionner Agir Vite Pour Réussir les Transitions* », Paris, Editions Village Mondial, 1999.
- Fenlason K.J. et Beehr T.A. (1994)**, "Social support and occupational stress: effects of talking to others", *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 157-175.
- Fisher, C.**, "Organizational socialization: an integrative review", *Research in Personnel and Human Resources Management*, n°4, 1986.
- George J.M., Redd T.F., Ballard K.A., Colin J., Fielding J. (1993)**, "Contact with AIDS patients as source of work-related distress: effects of organizational and social support", *Academy of Management Journal*, 36, 1, pp. 157-171.
- Haspeslagh, P.C; Jemison, D.B.**, "*Managing Acquisitions Creating Value Through Corporate Renewal*", Now York, Free Press, 1991.
- 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.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001)**, "Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey", *Human Relations*, 54(12), 1573-1601.
- Latack, J.A. (1984)**, "Career transitions within organizations: an exploratory study of work, non work and coping strategies", *Organizational Behavior and Human Performance*, n°34, pp.296-322.
- Latack, J.A. (1986)**, "Coping with Job Stress: Measures and futur directions for scale development", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 377-385.
- Le Scanff, C., Rivoilier, 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.
- Louis, M.**, "Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting", *Administrative Sciences Quarterly*, Vol., 2, n°25, 1980.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. (1985)**, *Merger Syndrome: Stress and Uncertainty, Mergers & Acquisitions*. (Summer), pp.50-55.
- Meier, O; Schier, G.**, « Fusions & acquisitions », Paris, Dunod, 2006.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. 1988**, "Acculturation in mergers and acquisitions". *Academy of Management Review*.
- Rahim M.A., Psenicka C. (1996)**, "A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms, and propensity to leave a job", *The Journal of Social Psychology*, 136, 1, pp. 69-84.
- Roques, O; Roger, A., (2004)**, "La gestion de la mobilité géographique des salariés: le cas de Technicatome », *Ressources Humaines*.
- Roques, O; Roger, A., (1995)**, « Le stress au travail des cadres: déterminants et modes de réaction », *Transversalité de la GRH*, 6^{ème} Congrès de l'AGRH, Poitiers.
- Roques, O.**, « Les réactions des salariés aux transitions de carrière: une approche en termes de stress au travail », Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III, 1999.
- Savoie, A., et Forget, A. (1984)**, *Le stress au travail: mesures et prévention*. Montréal: Agence d'Arc INC.

- 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.
- Selye, H.**, «The stress of life», Mc Graw-Hill, New-York, 1956
- Steiler D. et Ruling C.C (2003)**, «Fusions, stress et stratégies d'ajustement: vers une perspective de recherche et d'innovation», *actes du 14^e congrès de l'AGRH*, Grenoble.
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979)**, "Toward of Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264
- Very, P., Lubatkin, M.; 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.