

# LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT POST-ACQUISITION : MÉCANISMES ET LEVIERS D'ACTION

*Interview de Martine Story et Olivier Meier*



*Martine Story*



*Olivier Meier*

**Olivier Meier** est Professeur des Universités (Classe exceptionnelle) au LIPHA Paris Est et Directeur de l'Observatoire ASAP - Action Sociétale et Action Publique / Chaire Innovation Publique en coll. avec Polytechnique et Sciences Po Paris. Visiting Professor à Harvard Business School Europe, il enseigne la stratégie et le management à l'Université Paris Est, Paris Dauphine et Sciences Po. Il est membre du comité scientifique "Prévention & Prévoyance" de la Chaire Centrale-Supelec et membre du jury du Prix National de la Recherche en Management – SYNTEC / FNEGE. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles de recherche (ISSN Award, 2023; FBR Award, 2017) et de plusieurs ouvrages dont *Fusions acquisitions* (12 000 ex. vendus, Dunod, 2023) et *Diagnostic stratégique* (+ 9 000 ex. vendus, Dunod, 2022).

Docteure en Business Administration de l'iaelyon School of Management et du Business Science Institute, diplômée de Sciences Po Paris et de l'INSEEC, **Martine Story** a débuté sa carrière dans la chasse de têtes, avant d'intégrer le groupe helvético-suédois ABB, où elle était membre du comité de direction d'une entité de 1500 personnes.

Rompue aux techniques de fusion-acquisition, elle est la fondatrice de 2 sociétés de conseil en reprise et cession d'entreprise, ALTHEO et EVALTEAM. Elle et ses équipes ont accompagné plus de 600 projets de transmission d'entreprise et de croissance externe pour le compte de repreneurs individuels, de PME, de groupes, de fonds d'investissement et de family offices.

Coach certifiée HEC, conférencière auprès de l'APM (Association Progrès du Management) et de Bpifrance, chercheuse associée au Business Science Institute, Martine Story est auteure d'articles sur la reprise - cession d'entreprise et co-auteure de plusieurs ouvrages : « Reprendre une entreprise » (Ed. Dunod 2023), « Reprise d'entreprise - Tout pour réussir votre négociation » (Ed. Maxima 2013), « Au-delà des mots – Guide de la communication non-verbale » (Ed. Dunod 2022) et « Croissance externe des entreprises - Les stratégies d'intégration gagnantes » (Ed. EMS 2023).

*Pour quelles raisons observe-t-on fréquemment des phénomènes de résistance au changement post-acquisition ?*

**Martine Story :** Au sein d'une organisation, le sujet du changement conduit à évoquer la question de la résistance au changement. Il ne peut d'ailleurs y avoir de changement sans résistance. Par extension, une opération de reprise d'entreprise ou de fusion-acquisition représente un changement de grande intensité, susceptible de générer de nombreuses manifestations psychologiques (peurs, angoisses, incertitudes, douleurs, pertes), à même de soulever de profondes ambiguïtés qui peuvent donner naissance à des phénomènes de résistance au changement, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, économiques et culturelles. Ces réactions peuvent s'exprimer de façon tacite (inertie, acception de façade, absentéisme, retards, ...) ou de façon plus explicite et active (confrontation, révolte, grève, ...). Il peut d'ailleurs s'agir autant de réactions individuelles que collectives. Or, ces manifestations, si elles ne sont pas contenues, peuvent nuire fortement à la réussite du processus d'intégration post-acquisition et sont susceptibles de mettre en péril la réussite du projet d'acquisition.

*Quels sont les paramètres qui influencent ces phénomènes de résistance ?*

**Olivier Meier :** Les phénomènes de résistance au changement sont influencés par plusieurs paramètres fondamentaux. La résistance au changement s'enracine souvent dans la peur de l'échec, ressentie par les individus lorsqu'ils perçoivent les transformations comme une menace à leurs compétences. Cette crainte traduit une appréhension plus profonde : celle de ne pas être à la hauteur des nouvelles exigences et de perdre ainsi la reconnaissance acquise au sein du collectif. À cette peur s'ajoute le sentiment de perte de contrôle, qui émerge lorsque les décisions se prennent sans concertation. Le collaborateur a alors le sentiment que le changement lui échappe, qu'il n'est plus acteur de son environnement professionnel mais simple destinataire d'ordres externes, ce qui engendre frustration et retrait.

Cette insécurité se renforce lorsque la mise en œuvre du changement s'accompagne d'une surcharge de travail. La transformation n'est pas alors vécue comme une opportunité d'évolution, mais comme une contrainte supplémentaire s'ajoutant à des obligations déjà lourdes. À cela s'ajoutent des dimensions plus collectives, liées à la culture organisationnelle. Lorsque les règles implicites du groupe valorisent la stabilité et la conformité, toute innovation peut être perçue comme une remise en cause de l'identité collective.

Enfin, la manière dont le changement est communiqué conditionne largement les réactions qu'il suscite. Un projet imposé sans dialogue, mal expliqué ou déconnecté des réalités du terrain affaiblit la confiance et nourrit les oppositions. À l'inverse, lorsque la direction favorise une communication transparente et un accompagnement progressif, les craintes individuelles se transforment plus aisément en engagement collectif.

*Quels sont les principaux types de résistance au changement ?*

**Martine Story :** Cinq formes majeures de résistance au changement sont observées lors d'opérations de fusions-acquisitions. Elles sont d'intensité croissante.

- **L'inquiétude** se manifeste par un sentiment d'insécurité, de peur de l'avenir, de pertes de repères, de stress, d'anxiété, entraînant une certaine démobilité.
- **L'incompréhension** repose sur une cristallisation, une polarisation des points de vue. Elle se caractérise par une absence de dialogue, de l'agacement, de l'irritation, une méfiance réciproque entre les parties, pouvant aller jusqu'à la défiance.
- **La résistance passive** relève de l'immobilisme. Elle se manifeste par une acception de façade qui masque en réalité un désengagement. On observe alors des problèmes de coordination, des retards dans les projets, une baisse de la qualité, une dégradation du service clients.
- **La revendication** s'exprime par une opposition aux systèmes en place, y compris sur le plan de l'autorité. C'est alors que naissent les conflits sociaux, les confrontations.
- **La rébellion** est le stade ultime des conflits et se traduit par une attitude ouvertement hostile, un manque de loyauté, voire un refus d'obéissance.

*Quels sont les leviers de conduite du changement à mettre en œuvre pour éviter l'émergence de ces phénomènes ?*

**Olivier Meier :** Pour éviter que les résistances au changement n'émergent ou ne s'enracinent, il est indispensable d'activer des leviers à la fois structurés et cohérents avec la culture de l'organisation. La première condition réside dans une communication transparente, continue et intelligible. Une telle communication ne se limite pas à informer, elle construit du sens : elle aide chacun à comprendre la finalité des transformations, la cohérence stratégique des décisions et les bénéfices attendus tant pour l'organisation que pour les individus. Cette mise en sens réduit les incertitudes et empêche la formation de rumeurs, qui nourrissent l'incompréhension et la méfiance.

La seconde condition consiste à associer étroitement les collaborateurs au processus de changement. L'implication précoce, par des ateliers participatifs ou des phases de co-construction, transforme le rapport au projet : elle déplace la perception d'un changement subi vers celle d'un changement choisi et maîtrisé. Cette participation renforce le sentiment d'appartenance, valorise les savoirs d'expérience et favorise l'émergence d'une intelligence collective capable de résoudre les tensions liées à la nouveauté.

Il convient également d'intégrer un dispositif de formation et d'accompagnement personnalisé. Ces mesures constituent des filets de sécurité symboliques et pratiques : elles rassurent quant aux compétences à mobiliser, réduisent la peur de l'obsolescence professionnelle et offrent à chacun les moyens concrets de s'ajuster aux nouvelles pratiques.

La conduite du changement doit enfin être séquencée et pilotée selon une logique progressive. Les trajectoires d'adaptation diffèrent d'un individu ou d'un service à l'autre : respecter ces temporalités, c'est reconnaître la diversité des rythmes d'intégration et éviter l'effet de saturation cognitive ou émotionnelle.

Enfin, la mobilisation d'alliés internes, identifiés pour leur crédibilité et leur influence au sein des équipes, constitue un levier de régulation sociale puissant. Ces acteurs-relais traduisent le discours institutionnel dans le langage du terrain et incarnent, par leur engagement, la faisabilité du changement. En diffusant des expériences positives et en désamorçant les inquiétudes, ils favorisent une dynamique d'adhésion qui ancre durablement la transformation.

### *En quoi les PME sont-elles particulièrement concernées ?*

**Martine Story :** au sein d'une PME, le dirigeant, surtout s'il est le créateur de l'entreprise ou l'un des membres de la famille du fondateur, incarne une figure d'autorité auxquels les salariés sont attachés. Il connaît ses collaborateurs, les a recrutés un à un. Au fil des années et des événements, une relation de confiance et de proximité s'est tissée. Le dirigeant est au courant des grands événements de la vie de ses salariés. Il peut même arriver que plusieurs membres d'une même famille travaillent dans l'entreprise.

Lorsque le dirigeant décide de céder sa société, il fait ce choix sciemment, en conscience. Qui plus est, c'est lui qui choisit son successeur.

Les salariés, quant à eux, subissent cette décision. Ils apprennent la vente de leur société souvent tardivement, pour des raisons de confidentialité, et parfois de façon totalement inattendue, voire brutale. Certains d'entre eux vivent alors cette décision comme une véritable trahison, un abandon, et peuvent faire preuve d'une certaine hostilité à l'endroit du repreneur, indépendamment de ses qualités. Il est donc de la responsabilité du cédant d'accompagner la transition, de motiver sa décision de céder, d'expliquer pourquoi et comment il a choisi son successeur, qu'il s'agisse d'un repreneur individuel ou d'une entreprise, afin de faciliter son intégration et de le rendre pleinement légitime aux yeux de ses collaborateurs.

### *Comment transformer les résistances en opportunités d'innovation et de cohésion ?*

**Olivier Meier :** Transformer les résistances en opportunités d'innovation et de cohésion est une démarche qui demande d'abord d'écouter activement les contestations au lieu de les réprimer. Les résistances révèlent souvent des préoccupations non prises en compte ou des points faibles du projet qui, une fois adressés, améliorent sa qualité. En engageant un dialogue constructif, on transforme les oppositions en propositions d'amélioration. Valoriser les savoirs liés aux anciennes pratiques permet de transformer la transition en une co-construction respectueuse, sans rejet brutal du passé. Ce processus favorise une meilleure cohésion d'équipe, car il stimule la collaboration et la confiance mutuelle.

Par exemple, dans une entreprise industrielle confrontée à la digitalisation de ses processus, les collaborateurs ont d'abord manifesté des résistances liées à la perte de contrôle et à la surcharge de travail. En les associant activement à la conception des nouvelles procédures, en organisant des formations adaptées et en valorisant leur expertise des méthodes traditionnelles, la direction a su transformer cette résistance initiale en moteur de créativité collective. Cette approche a non seulement garanti l'appropriation rapide des outils digitaux, mais a aussi renforcé la solidarité et l'engagement au sein des équipes.

Ainsi, la clé réside dans une approche équilibrée qui allie communication claire, implication réelle, accompagnement humain et valorisation positive des résistances. Ce faisant, chaque résistance devient une occasion précieuse d'améliorer, d'innover et de renforcer la cohésion organisationnelle.