

LIVRE BLANC

Fusion & Acquisition : Comment préserver l'alignement culturel et engager la performance managériale

*Outil de réflexion & d'action au service de la performance
À destination des Dirigeants, DRH et Responsables de Transformation*

Publié par ACTION COM | Cabinet de Conseil en Management & Coaching
Mars 2026 – Version 1.0

*Ce document est un outil de réflexion et d'action au service de la performance
des organisations industrielles.*

Sommaire

| | |
|--|----|
| Note éditoriale | 4 |
| Introduction : La fusion, un moment de vérité organisationnelle | 5 |
| Partie I - Comprendre la culture d'entreprise comme actif stratégique | 6 |
| 1.1. Qu'est-ce que la culture d'entreprise ? | 6 |
| 1.2 La culture comme avantage concurrentiel durable | 6 |
| 1.3 Typologies culturelles en contexte de fusion | 7 |
| Partie II — Le choc culturel en contexte de fusion : mécanismes et impacts | 8 |
| 2.1 Anatomie du choc culturel post-fusion | 8 |
| 2.2 Les signaux faibles à détecter | 8 |
| 2.3 Le coût économique d'un choc culturel non géré | 9 |
| Partie III — Diagnostic culturel : les outils d'audit et de cartographie | 10 |
| 3.1 L'audit culturel préalable : une nécessité stratégique | 10 |
| 3.2 Les 8 dimensions culturelles à cartographier | 10 |
| 3.3 Le radar culturel : outil de visualisation stratégique | 11 |
| Partie IV — Stratégies d'alignement culturel : le modèle ACTION COM | 12 |
| 4.1 Les quatre stratégies d'intégration culturelle | 12 |
| 4.2 Le modèle d'intégration en 7 étapes d'Action Com | 12 |
| 4.3 Le rôle central des managers intermédiaires | 13 |
| Partie V — Performance managériale en contexte de fusion | 14 |
| 5.1 Définir la performance managériale en environnement de transformation | 14 |
| 5.2 Le leadership en contexte d'incertitude | 14 |
| 5.3 Les KPIs de la performance managériale en fusion | 15 |
| Partie VI — Le coaching comme levier de transformation culturelle | 16 |
| 6.1 Pourquoi le coaching est incontournable en contexte de fusion | 16 |
| 6.2 Le coaching de prise de poste en fusion : une priorité absolue | 16 |
| 6.3 Notre philosophie du coaching : l'humain au centre | 17 |
| Partie VII — Retours d'expérience et cas d'application | 18 |
| 7.1 Le Groupe Bigard-Charal-Socopa : l'intégration à l'échelle industrielle | 18 |
| 7.2 La grande distribution : une culture de la performance à préserver | 18 |
| 7.3 Le secteur des télécommunications : fusion et transformation digitale | 19 |
| Partie VIII — Plan d'action opérationnel : la feuille de route de l'intégration culturelle | 20 |
| 8.1 La feuille de route à 36 mois | 20 |
| 8.2 Les 10 actions concrètes à mettre en œuvre dès J+30 | 20 |
| 8.3 Les erreurs critiques à éviter | 21 |
| Partie IX — Perspectives : l'intégration culturelle à l'ère de la transformation digitale | 22 |
| 9.1 Les nouveaux défis de la transformation digitale | 22 |
| 9.2 L'intelligence artificielle et l'accompagnement humain | 22 |
| 9.3 Vers un nouveau paradigme de l'intégration culturelle | 23 |

| | |
|---|----|
| Conclusion : De la fusion subie à la fusion choisie | 24 |
| Sources & Références..... | 25 |
| Ouvrages de référence | 25 |
| Études et rapports..... | 25 |
| Publications académiques..... | 25 |
| Présentation du Cabinet Action Com Développement..... | 26 |
| Notre histoire..... | 26 |
| Nos domaines d'expertise | 26 |
| Nos références emblématiques..... | 26 |
| Notre certification Qualiopi..... | 27 |
| Notre équipe | 27 |
| L'auteur..... | 28 |
| Nous contacter | 29 |

Note éditoriale

Ce livre blanc constitue un outil de réflexion et d'action mis à disposition des dirigeants, directeurs des ressources humaines et responsables de la transformation organisationnelle. Il a été conçu pour nourrir la réflexion stratégique des équipes dirigeantes confrontées aux défis de l'intégration post-fusion et pour offrir des leviers opérationnels éprouvés sur le terrain.

Les analyses, modèles et recommandations présentés dans ce document s'appuient sur plus de 35 ans d'expérience terrain du cabinet Action Com Développement, ainsi que sur les travaux académiques et pratiques les plus récents en matière de management de la transformation, de psychologie organisationnelle et de leadership.

Ce document n'est pas un rapport de recherche académique mais une synthèse experte à vocation opérationnelle. Il se veut à la fois rigoureux dans ses fondements théoriques et directement actionnable pour les praticiens du changement organisationnel.

"L'humain n'est pas une variable d'ajustement de la stratégie. Il en est le moteur, le garant et la finalité."

— **Bernard Gonzales, Directeur Action Com Développement**

Introduction : La fusion, un moment de vérité organisationnelle

Chaque opération de fusion-acquisition représente l'un des moments les plus complexes de la vie d'une entreprise. Sur le plan financier, juridique et stratégique, ces opérations font l'objet d'une attention méthodique, de due diligences exhaustives, d'audits poussés et de négociations serrées. Pourtant, les statistiques convergent vers un constat préoccupant : entre 50 % et 70 % des fusions n'atteignent pas leurs objectifs de création de valeur, et les facteurs humains et culturels sont identifiés comme les premières causes de cet échec.

La culture d'entreprise, souvent désignée comme « la façon dont on fait les choses ici », est invisible à l'œil nu mais déterminante dans les comportements quotidiens, les prises de décision, les modes de management et la capacité collective à traverser le changement. Lorsque deux cultures entrent en collision sans préparation, sans médiation ni accompagnement, c'est l'ensemble du tissu organisationnel qui se déchire silencieusement.

Ce livre blanc propose une lecture experte de cette réalité, ancrée dans l'expérience terrain du cabinet Action Com Développement. Fort d'interventions majeures dans des groupes d'envergure nationale tels que le Groupe Bigard-Charal-Socopa, leader européen de la viande, France Telecom, Mr Bricolage, Intersport ou encore de grandes enseignes de distribution, le cabinet a développé une approche intégrée de la préservation culturelle et de la performance managériale en contexte de transformation.

Ce document s'adresse aux dirigeants, directeurs des ressources humaines, responsables de la transformation et consultants qui souhaitent aborder la dimension humaine et culturelle d'une fusion avec le même niveau de rigueur et de professionnalisme que ses dimensions financières. Il propose des modèles, des outils, des recommandations et des retours d'expérience concrets pour faire de la fusion une opportunité de croissance collective plutôt qu'un facteur de régression organisationnelle.

► **Chiffres clés** — L'enjeu humain des fusions

- 50 à 70 % des fusions n'atteignent pas leurs objectifs de création de valeur (McKinsey, 2024)
- 30 % de la valeur détruite est imputable à des chocs culturels non gérés (Deloitte, 2023)
- 85 % des dirigeants reconnaissent que l'intégration culturelle est le facteur clé de succès (Bain & Company, 2022)
- 60 % des collaborateurs clés quittent l'entreprise dans les 2 ans suivant une fusion mal accompagnée (Harvard Business Review, 2023)
- Seulement 23 % des entreprises réalisent un audit culturel avant la phase d'intégration (KPMG, 2023)

Partie I - Comprendre la culture d'entreprise comme actif stratégique

1.1. Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs partagées, des croyances, des comportements, des rites et des artefacts qui caractérisent une organisation et distinguent ses membres. Edgar Schein, l'un des pères de la psychologie organisationnelle, la définit comme « un ensemble de suppositions fondamentales qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne ».

Dans un contexte B2B, la culture d'entreprise se manifeste à travers trois niveaux d'observation distincts et interdépendants :

| Niveau | Manifestation | Exemples concrets |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Niveau 1 — Artefacts | Éléments visibles et tangibles | Locaux, dress code, rituels d'équipe, symboles |
| Niveau 2 — Valeurs déclarées | Principes affichés et normes | Charte valeurs, code éthique, discours dirigeants |
| Niveau 3 — Hypothèses fondamentales | Croyances profondes inconscientes | Rapport à l'autorité, au temps, à l'erreur, au client |

C'est précisément ce troisième niveau — celui des hypothèses fondamentales — qui se révèle le plus résistant au changement et le plus générateur de conflits culturels en contexte de fusion. Les niveaux 1 et 2 peuvent être harmonisés relativement rapidement par des actions de communication et de formation. Le niveau 3, lui, demande un travail de fond, structuré et accompagné, pouvant s'étaler sur 18 à 36 mois.

1.2 La culture comme avantage concurrentiel durable

Dans un environnement économique où les avantages technologiques et financiers sont de plus en plus rapidement copiables, la culture d'entreprise émerge comme l'un des rares avantages concurrentiels véritablement durables. Elle détermine la capacité d'une organisation à innover, à s'adapter, à fidéliser ses talents et à servir ses clients avec excellence.

Pour les entreprises du secteur de la grande distribution et de l'agro-alimentaire — deux secteurs d'ancrage fort du cabinet Action Com Développement — la culture opérationnelle, celle de l'exigence terrain, de la réactivité commerciale et du service client, constitue un patrimoine organisationnel précieux que toute fusion mal conduite peut mettre en péril en quelques semaines.

"Dans le secteur de la distribution, la culture de l'excellence opérationnelle se construit en années et se détruit en semaines. C'est pourquoi l'accompagnement de la fusion doit commencer le jour de l'annonce, pas le lendemain de la signature."

— Bernard Gonzales — Action Com Développement

1.3 Typologies culturelles en contexte de fusion

La littérature managériale identifie plusieurs typologies de cultures d'entreprise, chacune présentant des forces et des vulnérabilités spécifiques en situation de fusion. La grille des cultures organisationnelles de Competing Values Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983) distingue quatre orientations culturelles majeures :

| Type culturel | Caractéristiques clés |
|---------------------------------|--|
| Culture Clan (collaborative) | Valeurs : cohésion, participation, loyauté. Force en période de changement. Risque : résistance au changement si la fusion menace le sentiment d'appartenance. |
| Culture Adhocratique (créative) | Valeurs : innovation, prise de risque, agilité. Favorable à l'intégration si la vision partagée est stimulante. Risque : volatilité des talents clés. |
| Culture Marché (compétitive) | Valeurs : résultats, performance, compétitivité. Facteur d'alignement rapide sur les KPIs. Risque : instrumentalisation des personnes, conflits de leadership. |
| Culture Hiérarchique (formelle) | Valeurs : stabilité, processus, contrôle. Facilite la gouvernance post-fusion. Risque : lourdeur décisionnelle, résistance passive aux nouvelles pratiques. |

Dans la grande majorité des fusions réussies que le cabinet Action Com Développement a accompagnées, la cartographie culturelle préalable des deux entités a permis d'anticiper les zones de tension et de construire une stratégie d'intégration culturelle sur mesure, bien en amont de la signature définitive.

Partie II — Le choc culturel en contexte de fusion : mécanismes et impacts

2.1 Anatomie du choc culturel post-fusion

Le choc culturel en contexte de fusion n'est pas un phénomène isolé ou imprévisible. Il suit une dynamique relativement constante, documentée par la recherche en psychologie organisationnelle et observable sur le terrain. Cette dynamique se déploie en plusieurs phases, que nous avons pu observer de manière systématique dans nos interventions auprès de groupes industriels et de distribution.

Les 5 phases du choc culturel post-fusion (modèle Action Com)

- Phase 1 — Lune de miel (0-3 mois) : Euphorie de l'annonce, discours positifs des dirigeants, attentisme des équipes.
- Phase 2 — Désillusion (3-9 mois) : Confrontation des pratiques, sentiment de menace identitaire, émergence des 'nous' et des 'eux'.
- Phase 3 — Crise de sens (6-18 mois) : Démotivation, absentéisme, fuite des talents, sabotage passif des projets d'intégration.
- Phase 4 — Négociation culturelle (12-24 mois) : Si accompagnée, émergence d'un tiers-espace culturel, co-construction de nouvelles normes.
- Phase 5 — Intégration ou fracture (18-36 mois) : Soit émergence d'une culture commune renforcée, soit balkanisation culturelle durable.

2.2 Les signaux faibles à détecter

L'expérience du cabinet Action Com Développement dans l'accompagnement de transformations de grande ampleur — notamment au sein du Groupe Bigard-Charal-Socopa, où la diversité des sites de production, des cultures territoriales et des histoires syndicales crée une complexité culturelle considérable — nous a permis d'identifier un ensemble de signaux faibles précoces que tout manager avisé doit savoir détecter.

Ces signaux se manifestent à plusieurs niveaux de l'organisation :

- Au niveau des équipes de direction : multiplication des réunions informelles entre 'anciens' de chaque entité, résistance passive lors des comités d'intégration, redéfinition tacite des périmètres de responsabilité.
- Au niveau des managers intermédiaires : perte de repères sur les critères d'évaluation, sentiment d'injustice dans l'attribution des rôles post-fusion, communication verticale appauvrie.
- Au niveau des équipes terrain : augmentation du turnover non planifié, dégradation de la qualité de service client, ralentissement des processus opérationnels.
- Au niveau des indicateurs RH : hausse de l'absentéisme, multiplication des demandes de mutation, augmentation des conflits interpersonnels déclarés.

2.3 Le coût économique d'un choc culturel non géré

La dimension humaine d'une fusion mal accompagnée se traduit inévitablement en coûts économiques tangibles et mesurables. Ces coûts, souvent sous-estimés lors des phases de due diligence, peuvent remettre en cause l'ensemble du business case de l'opération.

| Poste de coût | Estimation d'impact |
|---------------------------|---|
| Turnover des talents clés | Coût de remplacement = 150 à 200 % du salaire annuel brut par collaborateur |
| Perte de productivité | Baisse moyenne de 20 à 30 % de la productivité pendant 12 à 18 mois post-fusion |
| Absentéisme accru | Augmentation moyenne de 35 % des arrêts maladie dans les 18 premiers mois |
| Dégradation commerciale | Perte de 5 à 15 % du chiffre d'affaires liée à la désorganisation interne |
| Litiges sociaux | Multiplication par 2,5 des contentieux prud'homaux dans les 3 ans post-fusion |

Ces chiffres, issus d'une synthèse des études de cas menées par les cabinets McKinsey, Deloitte, Bain & Company et des travaux du Boston Consulting Group sur la décennie 2015-2025, illustrent l'urgence d'une approche proactive de la gestion culturelle. L'investissement dans un accompagnement spécialisé représente systématiquement un levier de valeur supérieur au coût engagé.

Partie III — Diagnostic culturel : les outils d'audit et de cartographie

3.1 L'audit cultural préalable : une nécessité stratégique

Avant toute phase d'intégration, il est impératif de réaliser un audit culturel approfondi des deux entités impliquées dans la fusion. Cet audit doit être conduit avec la même rigueur qu'un audit financier ou juridique, et idéalement en parallèle des phases de due diligence standard. Il constitue la fondation sur laquelle sera construite toute la stratégie d'intégration humaine.

Le cabinet Action Com Développement a développé une méthodologie d'audit culturel en cinq modules, éprouvée dans des environnements aussi divers que l'industrie agro-alimentaire (Groupe Bigard-Charal-Socopa), les télécommunications (France Telecom), la grande distribution (Mr Bricolage, Intersport) et les services aux entreprises. Cette méthodologie s'appuie sur une approche mixte, combinant analyse documentaire, entretiens individuels et collectifs, observation des pratiques managériales et dépouillement d'enquêtes psychométriques.

Méthodologie d'Audit Culturel Action Com — 5 Modules

- Module 1 — Analyse documentaire : Revue de la charte des valeurs, des process RH, des modes de gouvernance, des supports de communication interne.
- Module 2 — Entretiens dirigeants : Séries d'entretiens semi-directifs avec le CODIR des deux entités pour cartographier les représentations culturelles des leaders.
- Module 3 — Focus groups managers : Sessions collectives avec les managers N-1 et N-2 pour identifier les normes opérationnelles informelles.
- Module 4 — Enquête terrain : Questionnaire psychométrique mesurant 8 dimensions culturelles clés auprès d'un panel représentatif de collaborateurs.
- Module 5 — Rapport de cartographie : Matrice d'alignement culturel, identification des zones de convergence et de tension, recommandations stratégiques.

3.2 Les 8 dimensions culturelles à cartographier

Notre modèle d'audit culturel évalue systématiquement 8 dimensions fondamentales qui déterminent la compatibilité culturelle de deux organisations et orientent le plan d'intégration :

| Dimension | Indicateurs clés | Impact sur la fusion |
|-----------------------|---|--|
| Rapport à l'autorité | Centralisation vs délégation, formalisme hiérarchique | Définition des nouvelles lignes de reporting |
| Orientation résultats | Court terme vs long terme, collectif vs individuel | Systèmes d'évaluation et de rémunération |
| Rapport à l'erreur | Tolérance à l'échec, culture de l'apprentissage | Capacité d'innovation et de prise de risque |
| Cohésion d'équipe | Individualisme vs collectivisme, solidarité inter-équipes | Dynamique des équipes projet post-fusion |
| Rapport au client | Orientation service, culture commerciale | Qualité de la continuité de service |

| Dimension | Indicateurs clés | Impact sur la fusion |
|-----------------------|--|--|
| Rapport au changement | au Agilité, résistance, pragmatisme | Vitesse d'intégration des nouvelles pratiques |
| Communication | Formelle vs informelle, directe vs indirecte | Design du dispositif de communication interne |
| Rapport au temps | Urgence vs long terme, rigueur des délais | Planification et suivi des projets d'intégration |

3.3 Le radar culturel : outil de visualisation stratégique

L'outil central de notre démarche d'audit est le Radar Culturel, une représentation visuelle en toile d'araignée des scores obtenus sur les 8 dimensions pour chacune des deux entités. Ce radar permet aux équipes dirigeantes de visualiser d'un seul coup d'œil les zones de convergence (bases solides pour la co-construction) et les zones de divergence (zones de tension à travailler en priorité).

Ce radar est présenté aux comités de direction lors d'un séminaire de travail stratégique que nous animons, permettant une appropriation collective des enjeux culturels par les décideurs. C'est un moment clé du processus d'intégration, qui crée les conditions d'un dialogue ouvert et d'un engagement commun sur la vision culturelle cible.

"Ce n'est pas la meilleure culture qui gagne dans une fusion, c'est la culture la mieux partagée. Notre rôle est de créer les conditions de ce partage."

— **Bernard Gonzales** — Action Com Développement

Partie IV — Stratégies d'alignement culturel : le modèle ACTION COM

4.1 Les quatre stratégies d'intégration culturelle

À partir des résultats de l'audit culturel, le cabinet Action Com Développement co-construit avec les équipes dirigeantes une stratégie d'intégration culturelle adaptée au contexte spécifique de la fusion. Il n'existe pas de modèle unique : la stratégie est toujours la résultante d'une analyse fine des données culturelles et du projet stratégique de l'entité fusionnée.

Nous distinguons quatre grandes stratégies d'intégration culturelle, dont le choix dépend à la fois du degré de proximité culturelle des deux entités et du projet de valeur défendu par la direction :

| Stratégie | Description et conditions d'application |
|---------------|--|
| Assimilation | La culture de l'entité acquéreuse s'impose à l'entité acquise. Applicable uniquement si la taille des entités est très asymétrique et si la culture acquéreuse est réellement supérieure. Risque élevé de désengagement des collaborateurs de l'entité absorbée. |
| Intégration | Les meilleures pratiques culturelles des deux entités sont identifiées et combinées pour créer une nouvelle culture hybride. Stratégie préférée par Action Com — elle est la plus complexe mais la plus créatrice de valeur. |
| Séparation | Les deux entités maintiennent leurs cultures distinctes tout en partageant des objectifs communs. Applicable lors d'acquisitions de marques distinctes sur des marchés différents. Exige une gouvernance claire. |
| Déculturation | À éviter : aucune culture cible n'est définie, les pratiques se mélangent de manière anarchique. C'est la principale cause de destruction de valeur dans les fusions non accompagnées. |

4.2 Le modèle d'intégration en 7 étapes d'Action Com

Fort de son expérience dans l'accompagnement de transformations majeures, le cabinet Action Com Développement a formalisé un modèle d'intégration culturelle en 7 étapes, applicable à tout contexte de fusion-acquisition, qu'il s'agisse de grands groupes industriels, d'ETI régionales ou de PME. Ce modèle est à la fois rigoureux dans sa structure et flexible dans son application.

Le Modèle d'Intégration Culturelle en 7 Étapes — Action Com Développement

- **Étape 1 — Cartographie culturelle** (J-90 à J-30 avant fusion) : Audit des deux cultures, identification des convergences et tensions.
- **Étape 2 — Définition de la vision culturelle cible** (J-30 à J0) : Co-construction avec le CODIR d'une 'Culture Charter' partagée.
- **Étape 3 — Engagement des leaders** (J0 à J+30) : Formation et coaching du CODIR et des managers N-1 aux enjeux de l'alignement culturel.
- **Étape 4 — Communication intensive** (J0 à J+60) : Déploiement d'un plan de communication interne sur la vision, les valeurs et le projet.

- **Étape 5 — Animation des équipes** (J+30 à J+180) : Ateliers de cohésion, séminaires managers, groupes de travail inter-équipes.
- **Étape 6 — Ancrage des nouvelles pratiques** (J+90 à J+360) : Révision des rituels managériaux, adaptation des processus RH, intégration aux outils d'évaluation.
- **Étape 7 — Mesure et ajustement** (J+180 à J+720) : Baromètre culturel semestriel, ajustement du plan d'intégration, consolidation des acquis.

4.3 Le rôle central des managers intermédiaires

Dans toute opération de fusion, les managers intermédiaires jouent un rôle paradoxal : ils sont à la fois les plus exposés aux turbulences culturelles et les plus déterminants dans la réussite de l'intégration. Ils constituent la courroie de transmission entre la vision stratégique de la direction et la réalité opérationnelle des équipes terrain.

Notre expérience au sein du Groupe Bigard-Charal-Socopa, où l'intégration de cultures managériales différentes entre les sites industriels du groupe a représenté un défi majeur, confirme que les managers intermédiaires — chefs de site, responsables de production, directeurs commerciaux régionaux — sont les véritables architectes de la nouvelle culture. Leur engagement est non négociable.

Le cabinet Action Com Développement développe pour ces populations des programmes de coaching spécifiques que nous appelons 'Coaching de prise de poste en contexte de fusion'. Ces programmes adressent simultanément :

- La clarification du nouveau périmètre de responsabilité et des attentes de performance
- Le développement des compétences de leadership interculturel
- L'acquisition d'outils de facilitation du dialogue et de gestion des tensions d'équipe
- Le renforcement de la posture de manager-coach pour accompagner les collaborateurs dans le changement
- L'ancrage d'une vision partagée du projet collectif de l'entité fusionnée

"Le manager intermédiaire d'une entreprise en fusion porte le poids de deux cultures sur ses épaules. Bien accompagné, il devient le catalyseur d'une nouvelle identité collective. Mal soutenu, il est le premier vecteur de désorganisation."

— **Bernard Gonzales — Action Com Développement**

Partie V — Performance managériale en contexte de fusion

5.1 Définir la performance managériale en environnement de transformation

La performance managériale en contexte de fusion ne peut se réduire à la seule atteinte d'objectifs quantitatifs. Elle intègre une dimension relationnelle, émotionnelle et culturelle fondamentale. Un manager performant dans un contexte de fusion est celui qui maintient la performance opérationnelle de son équipe tout en assurant la cohésion du groupe, en facilitant l'adaptation culturelle et en portant la vision de la nouvelle entité avec conviction et authenticité.

Le cabinet Action Com Développement a développé un référentiel de performance managériale spécifique au contexte post-fusion, que nous déployons dans le cadre de nos missions d'accompagnement. Ce référentiel distingue trois niveaux de compétences complémentaires :

| Niveau | Compétences clés | Outils de développement |
|----------------------------|--|---|
| Compétences techniques | Maîtrise des processus, gestion de projet, pilotage des KPIs | Formations certifiantes, accompagnement terrain |
| Compétences relationnelles | Communication interculturelle, gestion des conflits, intelligence émotionnelle | Coaching individuel, jeux de rôle, supervision |
| Compétences stratégiques | Vision systémique, leadership inspirant, gestion de l'ambiguïté | Séminaires dirigeants, peer coaching, mentoring |

5.2 Le leadership en contexte d'incertitude

La fusion place les leaders à tous les niveaux de l'organisation dans une situation d'incertitude durable. Les repères habituels disparaissent, les règles du jeu changent, les alliances se recomposent. Dans ce contexte, la qualité du leadership devient le facteur différenciateur le plus important entre une fusion réussie et une fusion qui détruit de la valeur.

La recherche en leadership (Bass & Avolio, transformational leadership ; Goleman, emotional intelligence) identifie un profil de leader particulièrement adapté aux contextes de transformation intense : le leader transformationnel doté d'une haute intelligence émotionnelle. Ce profil combine la capacité à porter une vision stimulante, à créer du sens dans l'incertitude, à gérer ses propres émotions et à empathiser profondément avec celles de ses collaborateurs.

Le cabinet Action Com Développement a formalisé un programme de développement du leadership en contexte de fusion, que nous appelons le programme 'FUSION LEADERSHIP'. Ce programme de 6 mois, articulant coaching individuel, sessions collectives et expérimentation terrain, vise à développer six compétences fondamentales :

- La vision et la narration stratégique : savoir porter un récit de fusion positif et crédible

- La gestion de l'ambiguïté et de l'incertitude : maintenir la direction sans avoir toutes les réponses
- L'intelligence interculturelle : comprendre et valoriser les différences culturelles
- La communication de crise : informer, rassurer et mobiliser dans des situations de tension
- La gestion des conflits constructive : transformer les tensions en opportunités de dialogue
- Le management de la performance en transition : maintenir les exigences sans rigidité excessive

5.3 Les KPIs de la performance managériale en fusion

La mesure de la performance managériale en contexte de fusion nécessite un tableau de bord spécifique, différent des indicateurs habituels. Le cabinet Action Com Développement a développé un modèle de pilotage de la performance humaine post-fusion, articulé autour de quatre axes complémentaires :

| Axe de pilotage | Indicateurs clés (KPIs) |
|----------------------------|--|
| Cohésion & Climate | Indice de satisfaction collaborateurs (baromètre mensuel), Net Promoter Score interne, taux de participation aux initiatives collectives |
| Performance opérationnelle | Taux d'atteinte des objectifs, productivité par équipe, qualité de service client, respect des délais de livraison |
| Engagement & Rétention | Turnover volontaire, taux d'absentéisme, taux d'engagement (enquêtes semestrielles), nombre de mobilités internes |
| Leadership culturel | Adhésion aux valeurs communes (360°), qualité de la communication managériale, taux de réalisation des entretiens de développement |

Ce tableau de bord est mis en place dès les premières semaines de la fusion et suivi par le comité de direction lors de revues mensuelles dédiées. Il permet de détecter précocement les zones de fragilité et d'ajuster le plan d'intégration en temps réel.

Partie VI — Le coaching comme levier de transformation culturelle

6.1 Pourquoi le coaching est incontournable en contexte de fusion

Le coaching professionnel n'est pas un luxe réservé aux grandes entreprises ou aux dirigeants en difficulté. En contexte de fusion, il constitue un investissement stratégique dont le retour sur investissement est mesurable et significatif. Une étude de l'International Coaching Federation (ICF, 2023) indique que 86 % des entreprises ayant investi dans le coaching en contexte de transformation ont récupéré leur investissement, avec une médiane de retour supérieure à 700 %.

Le coaching apporte ce que ni la formation, ni la communication interne, ni les séminaires de team building ne peuvent apporter seuls : un espace individualisé de réflexion et de développement, confidentiel et bienveillant, dans lequel le manager peut explorer ses difficultés, tester de nouvelles postures et construire sa propre réponse aux défis de la fusion.

Les 4 types de coaching déployés par Action Com en contexte de fusion

1. **Coaching de prise de poste** : Accompagnement des managers nouvellement nommés ou dont les périmètres ont été modifiés par la fusion. Durée : 6 à 12 mois.
2. **Coaching de conduite du changement** : Accompagnement des leaders chargés de piloter l'intégration et de gérer la résistance au changement. Durée : 6 à 9 mois.
3. **Coaching de cohésion d'équipe** : Accompagnement des équipes mixtes (issues des deux entités) dans la construction d'une identité commune. Format collectif. Durée : 4 à 8 mois.
4. **Coaching de performance** : Accompagnement des managers dont la performance est affectée par le contexte de fusion. Format individuel. Durée : 3 à 6 mois.

6.2 Le coaching de prise de poste en fusion : une priorité absolue

L'une des situations les plus délicates en contexte de fusion est la prise de poste d'un manager dans un environnement profondément reconfiguré. Qu'il s'agisse d'un dirigeant issu de l'entité acquise qui doit s'intégrer dans la nouvelle structure, d'un cadre de l'acquéreur nommé à la tête d'une équipe de l'entité acquise, ou d'un talent interne promu à l'occasion de la réorganisation, la prise de poste en fusion concentre tous les enjeux culturels, relationnels et stratégiques du changement.

Le cabinet Action Com Développement est intervenu de manière intensive sur ce type de problématique au sein du Groupe Bigard-Charal-Socopa. Ce groupe, leader européen de la viande avec plus de 20 000 collaborateurs et des dizaines de sites de production en France, présente une complexité culturelle remarquable : multiplicité des cultures locales et régionales, diversité des métiers (abattage, découpe, transformation, distribution), présence syndicale forte et histoire sociale dense. Chaque intégration de site ou de filiale dans ce groupe a nécessité un accompagnement individualisé des managers de transition.

Notre programme de coaching de prise de poste, structuré en 8 séances individuelles sur 6 mois et complété par des sessions collectives entre pairs, adresse systématiquement les cinq axes suivants :

- Clarification stratégique : comprendre le projet de fusion, les attentes de la direction, les enjeux à court et moyen terme
- Diagnostic de situation : cartographier les acteurs, les enjeux de pouvoir, les alliances et les résistances
- Positionnement personnel : définir sa posture de leadership, ses valeurs en action, son style de management adapté
- Plan d'action à 100 jours : structurer les priorités d'action avec des jalons mesurables
- Construction d'alliés : identifier et mobiliser les relais de confiance dans la nouvelle organisation

6.3 Notre philosophie du coaching : l'humain au centre

La philosophie qui guide toutes les interventions de coaching du cabinet Action Com Développement peut se résumer en une formule forgée par Bernard Gonzales au cours de ses 35 années d'expérience : 'La mise en performance des entreprises passe par une vision raisonnée de l'humain dans l'organisation. Il en va de la pérennité de celle-ci.'

Cette philosophie se traduit concrètement par une approche qui refuse de réduire le collaborateur à sa fonction ou à ses résultats. Elle reconnaît la complexité de chaque être humain, la richesse de ses expériences, la légitimité de ses émotions et la puissance de sa capacité à évoluer. Elle s'appuie sur les apports de la psychologie humaniste (Carl Rogers), de l'approche systémique (Gregory Bateson, Paul Watzlawick) et de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), dont Bernard Gonzales est certifié praticien.

"Être en entreprise, c'est d'abord une histoire de savoir-être. Il me paraît essentiel de traduire plus ce que l'on est que ce que l'on sait. Mon créneau, c'est de ne pas oublier d'où l'on vient et d'être toujours dans un mode projet conscient des engagements et des valeurs partagées."

— Bernard Gonzales — Directeur Action Com Développement

Partie VII — Retours d'expérience et cas d'application

7.1 Le Groupe Bigard-Charal-Socopa : l'intégration à l'échelle industrielle

Le Groupe Bigard représente l'un des exemples les plus riches d'intégration culturelle complexe dans l'industrie française. Né d'une série d'acquisitions successives — dont les marques emblématiques Charal et Socopa — ce groupe est aujourd'hui le premier opérateur européen de la viande bovine et ovine, avec un chiffre d'affaires supérieur à 4 milliards d'euros et plus de 20 000 collaborateurs répartis sur une cinquantaine de sites industriels.

Le cabinet Action Com Développement est intervenu auprès de ce groupe dans le cadre de missions d'accompagnement managérial et de transformation organisationnelle. Cette expérience nous a permis d'observer et d'intervenir sur la complexité culturelle propre aux groupes industriels issus de croissance externe : multiplicité des identités de site, cultures syndicales hétérogènes, diversité des pratiques RH héritées, tensions entre les exigences de standardisation du groupe et les particularismes locaux.

Les enseignements majeurs tirés de cette expérience sont les suivants :

- L'identité de site est souvent plus forte que l'identité de groupe : les opérateurs s'identifient d'abord à leur abattoir ou à leur usine de transformation avant de s'identifier à la marque Bigard ou Charal. Toute stratégie d'intégration culturelle doit partir de cette réalité.
- Le management de proximité est le vecteur d'intégration le plus efficace : les chefs d'équipe et les responsables de production, formés et accompagnés, ont un impact culturel bien supérieur à celui des communications institutionnelles.
- La reconnaissance de l'histoire est un préalable indispensable : avant de construire une nouvelle culture commune, il faut honorer et valoriser les cultures passées. Nier l'histoire d'une entité absorbée est la meilleure façon de générer de la résistance.

7.2 La grande distribution : une culture de la performance à préserver

Le cabinet Action Com Développement dispose d'une expertise reconnue dans le secteur de la grande distribution, ayant accompagné des enseignes majeures telles que Mr Bricolage, Intersport et d'autres groupes de distribution spécialisée. Ce secteur présente des caractéristiques culturelles très spécifiques qui font de la gestion des fusions un exercice particulièrement délicat.

La culture de la grande distribution est marquée par une orientation client forte, un sens aigu de l'urgence opérationnelle, une culture du résultat commerciale et une organisation matricielle complexe entre les centrales d'achat, les réseaux de franchise et les points de vente. Lorsque deux groupes de distribution fusionnent, les zones de tension culturelle les plus fréquentes portent sur les politiques d'assortiment et de merchandising, les référentiels de service client, les systèmes de management commercial et les cultures de négociation avec les fournisseurs.

Notre accompagnement dans ce secteur a systématiquement démontré que la préservation de la culture de service client, socle de différenciation de toute enseigne, doit être une ligne rouge non négociable dans tout processus d'intégration. Les enseignes qui ont maintenu leur excellence de service pendant la fusion ont systématiquement surperformé leurs concurrents sur la période 2020-2025.

7.3 Le secteur des télécommunications : fusion et transformation digitale

L'intervention du cabinet Action Com Développement auprès de France Telecom (devenu Orange) dans des phases de restructuration et de transformation organisationnelle nous a confrontés à une des problématiques les plus complexes du secteur : comment préserver une culture de service public historiquement forte tout en intégrant les exigences d'agilité, d'innovation et de performance d'un acteur privé dans un marché ultra-concurrentiel ?

Cette expérience a renforcé notre conviction que la vitesse d'intégration culturelle doit être calée sur le rythme d'absorption des équipes, et non sur les impératifs du calendrier financier. Les tentatives d'accélération forcée de la transformation culturelle, lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d'un dispositif de soutien humain adéquat, génèrent des dommages psychosociaux et économiques considérables.

Synthèse des facteurs clés de succès — Retours d'expérience Action Com

- Anticiper : Démarrer l'audit culturel dès la phase de négociation, avant la signature.
- Engager les leaders : Le CODIR doit être le premier moteur et le premier modèle de l'intégration culturelle.
- Communiquer massivement : Sur-communiquer sur la vision, les valeurs et le projet. Le silence crée l'anxiété.
- Former les managers : Investir dans le développement du leadership interculturel à tous les niveaux.
- Personnaliser l'accompagnement : Chaque site, chaque équipe, chaque manager a ses spécificités.
- Mesurer régulièrement : Un baromètre mensuel vaut mieux qu'un audit annuel.
- Célébrer les victoires : Reconnaître et valoriser les premières réussites de l'intégration renforce la dynamique.

Partie VIII — Plan d'action opérationnel : la feuille de route de l'intégration culturelle

8.1 La feuille de route à 36 mois

La réussite d'une intégration culturelle post-fusion s'inscrit dans la durée. Les études de cas montrent qu'une intégration culturelle complète nécessite entre 24 et 36 mois de travail structuré. La tentation de raccourcir ce délai est compréhensible — la pression des actionnaires et du marché est réelle — mais elle est systématiquement associée à des résultats dégradés.

La feuille de route que nous proposons articule les actions selon une logique de séquençage précise, organisée en quatre grandes phases :

| Phase | Horizon | Actions prioritaires |
|-------------------------|----------------|--|
| Phase 0 — Préparation | J-90 à J0 | Audit culturel, cartographie des risques, définition de la vision culturelle cible, plan de communication initial. |
| Phase 1 — Lancement | J0 à J+90 | Communication dirigeants, séminaire CODIR, formation managers, déploiement des rituels d'intégration. |
| Phase 2 — Ancrage | J+90 à J+360 | Coaching individuel et collectif, révision des processus RH, baromètre mensuel, ajustements continus. |
| Phase 3 — Consolidation | J+360 à J+1080 | Célébration des succès, audit culturel de bilan, formalisation de la nouvelle culture, transmission aux nouveaux entrants. |

8.2 Les 10 actions concrètes à mettre en œuvre dès J+30

Pour les dirigeants qui souhaitent agir rapidement et avec efficacité, nous proposons une liste de 10 actions concrètes à déployer dans les 30 premiers jours suivant le closing de la fusion :

- Action 1 : Constituer un Comité d'Intégration Culturelle (CIC) paritaire entre les deux entités, présidé par un membre du CODIR.
- Action 2 : Réaliser un audit culturel express (3 semaines) des deux entités pour cartographier les zones de convergence et de tension.
- Action 3 : Organiser un séminaire de co-construction de la vision culturelle cible avec l'ensemble du management (CODIR + N-1 + N-2).
- Action 4 : Déployer un plan de communication interne dédié à la fusion, avec un rythme de publication hebdomadaire minimum.
- Action 5 : Identifier les 'ambassadeurs culturels' dans chaque entité — les collaborateurs influents porteurs des valeurs cibles — et les mobiliser.
- Action 6 : Lancer le programme de coaching pour les managers en prise de poste et les leaders de la transformation.
- Action 7 : Mettre en place le baromètre mensuel de suivi du climat et de l'engagement.
- Action 8 : Organiser des moments de découverte mutuelle : visites de sites, rencontres inter-équipes, projets pilotes mixtes.

- Action 9 : Réviser les processus d'onboarding et d'évaluation de la performance pour intégrer les dimensions culturelles.
- Action 10 : Définir et communiquer les premiers 'quick wins' culturels — des changements visibles et positifs déployés dans les 30 premiers jours.

8.3 Les erreurs critiques à éviter

L'expérience du terrain nous a permis d'identifier un ensemble d'erreurs récurrentes que les entreprises commettent en contexte de fusion, et qui sont les premières causes d'échec de l'intégration culturelle. En voici les principales :

| Erreur fréquente | Conséquence et correctif |
|--|---|
| Ignorer la culture de l'entité acquise | Sentiment de dévalorisation, résistance active. Correctif : audit culturel et valorisation des atouts culturels de l'entité absorbée. |
| Communiquer uniquement vers le bas | Perte d'engagement et de confiance. Correctif : mettre en place des dispositifs d'écoute ascendante (sondages, focus groups, boîtes à idées). |
| Confier l'intégration à la seule DRH | Manque de portage stratégique. Correctif : le CEO doit être le sponsor visible et actif de l'intégration culturelle. |
| Accélérer la rationalisation au détriment de la cohésion | Destruction du capital humain. Correctif : séquencer les restructurations sur la durée et les accompagner de dispositifs de soutien. |
| Négliger les managers intermédiaires | Perte du relais terrain. Correctif : investir massivement dans le coaching et la formation des managers N-1 et N-2. |
| Mesurer uniquement les résultats financiers | Avancée aveugle. Correctif : déployer un tableau de bord de la performance humaine avec des indicateurs dédiés. |

Partie IX — Perspectives : l'intégration culturelle à l'ère de la transformation digitale

9.1 Les nouveaux défis de la transformation digitale

L'environnement des fusions-acquisitions de la décennie 2020-2030 est profondément marqué par la transformation digitale, qui ajoute une couche supplémentaire de complexité aux enjeux d'intégration culturelle. Lorsqu'une entreprise traditionnelle absorbe une start-up technologique, ou lorsque deux groupes industriels fusionnent leurs systèmes d'information, les chocs culturels numériques s'ajoutent aux chocs culturels organisationnels classiques.

Le cabinet Action Com Développement a intégré ces nouvelles dimensions dans ses dispositifs d'accompagnement. Nous distinguons trois niveaux de culture digitale susceptibles de générer des tensions en contexte de fusion :

- La culture de l'agilité et de l'itération rapide (propre aux entreprises tech) vs la culture de la planification rigoureuse et de la gestion du risque (propre aux industries traditionnelles)
- La culture de la transparence et de la donnée partagée vs la culture du cloisonnement et du besoin d'en connaître
- La culture du télétravail et de la flexibilité organisationnelle vs la culture de la présence et du présentiel

Ces tensions, si elles ne sont pas anticipées et accompagnées, peuvent paralyser les projets d'intégration des systèmes d'information, retarder les synergies opérationnelles attendues et générer des conflits culturels d'un nouveau type, moins visibles mais tout aussi destructeurs que les conflits culturels traditionnels.

9.2 L'intelligence artificielle et l'accompagnement humain

L'émergence de l'intelligence artificielle comme outil de gestion des ressources humaines et d'analyse organisationnelle ouvre de nouvelles perspectives pour l'accompagnement des fusions. Les outils d'analyse sémantique des communications internes, de prédiction du turnover ou de cartographie des réseaux informels de l'organisation peuvent enrichir significativement le diagnostic culturel préalable à une fusion.

Toutefois, le cabinet Action Com Développement est convaincu que ces outils technologiques ne peuvent se substituer à l'accompagnement humain. Ils peuvent l'informer, l'enrichir et l'accélérer, mais la transformation culturelle reste fondamentalement un processus humain, qui se produit dans les conversations, les interactions quotidiennes et les choix individuels de milliers de collaborateurs. C'est pourquoi notre approche intègre ces nouveaux outils sans jamais perdre de vue la primauté de la relation humaine.

"La technologie peut cartographier une culture. Seuls les humains peuvent en créer une nouvelle."

— **Bernard Gonzales** — Action Com Développement

9.3 Vers un nouveau paradigme de l'intégration culturelle

Les transformations accélérées de l'environnement économique, social et technologique nous conduisent à formuler une vision prospective de l'intégration culturelle dans les fusions de la prochaine décennie. Nous identifions quatre tendances majeures qui devraient profondément remodeler les pratiques d'intégration :

- La personnalisation de l'accompagnement à l'échelle individuelle : grâce aux outils d'analyse comportementale, il sera possible d'adapter le dispositif de coaching et d'accompagnement à chaque collaborateur, en fonction de son profil, de son histoire et de ses besoins spécifiques.
- La co-création de la culture cible par les collaborateurs : les modèles descendants d'imposition culturelle cèdent progressivement la place à des approches participatives, où les collaborateurs eux-mêmes définissent les valeurs et les pratiques de la nouvelle entité.
- L'intégration de la dimension sociétale et environnementale : la culture d'entreprise de demain intégrera nécessairement les enjeux de responsabilité sociale et environnementale, et les fusions qui négligent cette dimension perdront en attractivité sur le marché des talents.
- L'essor du coaching de groupe et du coaching organisationnel : face à l'échelle des transformations à conduire, le coaching individuel sera complété par des modalités d'accompagnement collectif plus larges et plus économiques.

Conclusion : De la fusion subie à la fusion choisie

La fusion-acquisition est, dans toutes ses dimensions, un acte de confiance. Confiance des dirigeants dans le projet stratégique, confiance des actionnaires dans la création de valeur, confiance des collaborateurs dans l'avenir de leur entreprise et de leur emploi. C'est précisément parce qu'elle mobilise cette confiance à tous les niveaux qu'elle exige une attention aussi rigoureuse aux dimensions humaines et culturelles qu'aux dimensions financières et juridiques.

Les enseignements de 35 années d'expérience du cabinet Action Com Développement auprès d'organisations aussi diverses que le Groupe Bigard-Charal-Socopa, France Telecom, Mr Bricolage, Intersport et de nombreuses PME et ETI régionales convergent vers une conviction simple et forte : l'intégration culturelle n'est pas un sujet périphérique de la fusion. C'est son cœur, son moteur et la condition de sa réussite durable.

Les organisations qui réussissent leurs fusions sont celles qui traitent la culture non pas comme un problème à gérer mais comme une opportunité à saisir. Elles voient dans la rencontre de deux cultures non pas une menace pour leur identité mais une chance de construire quelque chose de plus riche, de plus résilient et de plus performant que chacune des deux entités ne pouvait l'être seule.

Ce livre blanc a voulu offrir aux dirigeants, DRH et responsables de transformation un outil de réflexion rigoureux et opérationnel pour aborder cet enjeu avec lucidité et méthode. Il ne prétend pas offrir des recettes universelles — la complexité humaine et organisationnelle interdit toute standardisation excessive. Il propose en revanche un cadre de pensée, une méthodologie éprouvée et des outils pratiques qui ont fait leurs preuves sur le terrain.

La fusion réussie est celle qui, au-delà des synergies financières, produit une communauté humaine plus forte, plus engagée et plus capable d'affronter les défis futurs. C'est cette vision de la fusion — non pas comme fin, mais comme commencement — que le cabinet Action Com Développement s'engage à rendre possible pour chacun de ses clients.

"Une fusion réussie ne se mesure pas seulement à la création de valeur actionnariale. Elle se mesure à la qualité de la communauté humaine qu'elle a su construire."

— **Bernard Gonzales** — Directeur Action Com Développement

Sources & Références

Ouvrages de référence

- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2010). *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*. Jossey-Bass.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances*. Butterworth-Heinemann.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. Norton.
- Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin.

Études et rapports

- McKinsey & Company (2024). *The State of Mergers and Acquisitions: Creating Value in Uncertain Times*. McKinsey Global Institute.
- Deloitte (2023). *M&A Trends Survey: The Future of M&A*. Deloitte Insights.
- Bain & Company (2022). *Global M&A Report 2022*. Bain & Company Inc.
- KPMG (2023). *Mergers & Acquisitions: The Human Factor*. KPMG International.
- Boston Consulting Group (2023). *The 2023 M&A Report: How to Win in an Era of High Stakes*. BCG Henderson Institute.
- International Coaching Federation (2023). *Global Coaching Study*. ICF.
- Harvard Business Review (2023). *Why So Many M&A Deals Unravel*. HBR Press.
- Willis Towers Watson (2023). *M&A Integration Survey*. Willis Towers Watson.
- PwC (2024). *Creating Value Beyond the Deal: 2024 Deals Industry Outlook*. PricewaterhouseCoopers.

Publications académiques

- Buono, A.F. & Bowditch, J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. Jossey-Bass.
- Weber, Y. & Schweiger, D.M. (1992). Top Management Culture Conflict in Mergers and Acquisitions: A Lesson from Anthropology. *International Journal of Conflict Management*, 3(4), 285-302.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions. *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.

Présentation du Cabinet Action Com Développement

Notre histoire

Action Com Développement est un cabinet de conseil, de coaching et de formation spécialisé dans le développement du potentiel humain et organisationnel des entreprises. Fondé par Bernard Gonzales à Cholet (Maine-et-Loire) en 1989, le cabinet accompagne depuis plus de 35 ans les dirigeants, managers et équipes dans leurs défis de transformation, de performance et de développement.

Ce qui distingue Action Com Développement dans un marché du conseil foisonnant, c'est la combinaison unique d'une expertise terrain profonde — forgée dans des contextes industriels, commerciaux et institutionnels exigeants — et d'une philosophie humaniste intransigeante qui place l'être humain au cœur de toute démarche de performance organisationnelle.

Nos domaines d'expertise

| Domaine | Prestations clés |
|----------------------------------|---|
| Coaching Dirigeants & Managers | Coaching de prise de poste, coaching de performance, coaching stratégique, coaching de conduite du changement |
| Transformation Organisationnelle | Accompagnement des fusions-acquisitions, gestion du changement, réorganisation, développement culturel |
| Dynamique Commerciale | Formation équipes commerciales, management commercial, stratégie de distribution, merchandising |
| Formation Management | Programmes certifiants, formations sur-mesure, blended learning, Qualiopi |
| Solutions Digitales | Outils de pilotage RH, plateformes e-learning, digital workplace |
| Conseil Stratégique | Diagnostic organisationnel, plans stratégiques, accompagnement CODIR |

Nos références emblématiques

Au cours de ses 35 années d'existence, le cabinet Action Com Développement a construit un portefeuille de références qui témoigne de sa capacité à intervenir dans des environnements complexes et à apporter une valeur ajoutée mesurable :

- Groupe Bigard — Charal — Socopa : Accompagnement sur plusieurs années dans des missions de transformation managériale, de cohésion d'équipe et d'intégration culturelle post-acquisition. Premier groupe européen de la viande bovine et ovine.
- France Telecom (Orange) : Missions d'accompagnement du changement et de développement du leadership en période de transformation profonde de l'entreprise.
- Mr Bricolage : Accompagnement de la dynamique commerciale, du management des réseaux de franchise et du développement des compétences managériales des directeurs de magasin.
- Intersport : Missions de formation et de coaching auprès des équipes de direction et des responsables de rayons sur les enjeux de performance commerciale et de merchandising.
- Groupes Moreau, Thalasso, Bussereau : Accompagnement stratégique, organisationnel et managérial de groupes régionaux en phase de croissance ou de transformation.

- Assemblées Permanentes des Chambres des Métiers (APCM/CMA) : Expert intervenant dans le cadre de la mise en œuvre de la RGPP et des nouveaux statuts des réseaux consulaires.

Notre certification Qualiopi

Le cabinet Action Com Développement est certifié Qualiopi pour ses activités de formation professionnelle. Cette certification, délivrée par un organisme certificateur accrédité, atteste de la qualité de nos processus pédagogiques, de notre démarche d'amélioration continue et de notre capacité à répondre aux exigences des financeurs de la formation professionnelle (OPCO, CPF, plan de formation entreprise).

Notre équipe

Le cabinet s'appuie sur une équipe de consultants, coaches et formateurs expérimentés, sélectionnés pour leur expertise sectorielle, leur engagement humain et leur capacité à travailler en mode projet dans des environnements complexes. Chaque mission fait l'objet d'une composition d'équipe sur mesure, en fonction des enjeux spécifiques du client.

L'auteur

Bernard Gonzales — Directeur, Action Com Développement

- Consultant et Formateur spécialisé dans le développement de potentiels d'entreprises
- Plus de 35 ans d'expérience en management, coaching et transformation organisationnelle
- Certificat Stratégie @ HEC Paris — First Finance Institute (2024)
- Fondateur d'Action Com (1989), Action Com Formation (1990), Action Com Développement (1999)
- Expert intervenant APCM / Chambres des Métiers (CMA Var, CMA Martinique)
- Références grands comptes : Groupe Bigard, Charal, Socopa, France Telecom, Mr Bricolage, Intersport
- Domaines : Stratégie, Management, Communication, Gestion des influences, Dynamique commerciale

"Être en entreprise, c'est d'abord une histoire de savoir-être : il me paraît essentiel de traduire plus ce que l'on est que ce que l'on sait. La mise en performance des entreprises passe par une vision raisonnée de l'humain dans l'organisation. Il en va de la pérennité de celle-ci."

— **Bernard Gonzales**

Ce livre blanc exprime une conviction construite sur trente-cinq ans de terrain, enrichie en 2024 par le Certificat Stratégie d'HEC Paris. Il est le reflet de ce que nous avons appris avec nos clients, de ce qu'ils nous ont appris en retour, et de la certitude que les organisations les plus performantes sont celles qui traitent leurs équipes commerciales comme le premier actif stratégique de leur croissance.

Bernard Gonzales

Directeur — Action Com Développement

*Certifié Stratégie HEC Paris | Consultant-Formateur depuis 1989**

Certifié coach NLP International

Diplôme supérieur IAE

Cholet, Mars 2026

Nous contacter

Action Com Développement

47 Rue des Vieux Greniers BP 60151 — 49301 Cholet Cédex

Maine-et-Loire — Pays de la Loire — France

- E-mail : contact@actioncomsolutions.fr
- Site web : www.actioncomsolutions.fr
- Portable 06 08 25 65 18
- 06 52 57 17 79
- [linkedin.com/in/bernard-gonzales-b899211b2/](https://www.linkedin.com/in/bernard-gonzales-b899211b2/)
- Certifié Stratégie HEC Paris
- Organisme de formation certifié Qualiopi
- Coach certifié international NLP
- Coaching — Management — Transformation organisationnelle — management de transition
Retournement de structure —logistique —assessment center and talent mapping
- Grande Distribution — Industrie — Service —Transport & logistique

Ce livre blanc est un outil de réflexion et d'action au service de la performance commerciale.

© Cabinet Action Com Développement — Bernard Gonzales — Mars 2026 — Tous droits réservés