

LIVRE BLANC

---

**URGENCE MANAGÉRIALE :  
ALIGNER DES ÉQUIPES COMMERCIALES  
ISSUES DE CULTURES DIFFÉRENTES  
SUR UNE DYNAMIQUE COMMUNE**

---

*Un outil de réflexion et d'action au service de la performance B to B*

**Cabinet Action Com**

*Conseil en Management | Coaching | Conduite du Changement*

*Mars 2026 — Document confidentiel*

*"La culture mange la stratégie au petit-déjeuner."*  
— Peter Drucker

## SOMMAIRE

---

1. Avant-propos du cabinet Action Com
2. Synthèse exécutive
3. Pourquoi ce livre blanc ? Un outil de réflexion-action
4. Le contexte : quand la croissance externe crée l'urgence managériale
5. Comprendre les cultures d'entreprise commerciales : fondements théoriques
6. Diagnostic des tensions culturelles : les signaux d'alarme en environnement B to B
7. Le cadre méthodologique Action Com : les 5 piliers de l'alignement
8. Retours d'expérience terrain : Groupe Bigard, Charal, Socopa et la grande distribution
9. Les outils du changement : coaching, facilitation et intelligence collective
10. Mesurer la performance de l'alignement : indicateurs et tableaux de bord
11. Recommandations stratégiques pour les directions générales
12. Conclusion : du choc des cultures à la culture de la performance
13. Références bibliographiques et sources
14. À propos du Cabinet Action Com

# 1. AVANT-PROPOS DU CABINET ACTION COM

---

Depuis sa création, le Cabinet Action Com accompagne les entreprises dans leurs transformations les plus exigeantes : fusions, acquisitions, réorganisations commerciales, et développement des compétences managériales. Notre positionnement est celui du praticien engagé : nous intervenons sur le terrain, aux côtés des équipes, avec la conviction que la performance commerciale durable naît d'abord d'une cohésion humaine solide.

Ce livre blanc est né d'un constat répété sur nos missions : dans les groupes à forte croissance externe, notamment dans l'agroalimentaire et la grande distribution, les équipes commerciales issues de cultures d'entreprises différentes peinent souvent à construire une dynamique commune. Les directions attendent des résultats rapides, les managers sont pris en étau, les commerciaux conservent leurs réflexes d'origine. Les performances s'en ressentent.

Ce document est un outil de réflexion et d'action. Il ne prétend pas à l'exhaustivité académique, mais à l'utilité opérationnelle. Il s'adresse aux Directeurs Commerciaux, DRH, Directeurs Généraux et managers de terrain confrontés à cette urgence managériale quotidiennement.

Notre expérience au sein du Groupe Bigard, de Charal et de Socopa, ainsi que notre connaissance approfondie des mécanismes de la grande distribution française, nourrissent chaque page de ce document.

## 2. SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

---

Les rapprochements d'entreprises, fusions-acquisitions et restructurations commerciales génèrent systématiquement un choc des cultures. Dans les environnements B to B à forte pression concurrentielle — notamment l'agroalimentaire et la grande distribution — ce choc se traduit par une baisse mesurable de la performance commerciale, une augmentation du turnover et une désorientation des équipes face aux clients.

### Les données clés :

- 70 % des fusions-acquisitions n'atteignent pas leurs objectifs financiers initiaux. Les problèmes culturels sont cités comme première cause d'échec dans 60 % des cas (McKinsey & Company, 2022)
- Une équipe commerciale en transition culturelle perd en moyenne 15 à 25 % de sa productivité pendant 6 à 18 mois (Harvard Business Review, 2021)
- Le coût du remplacement d'un commercial expérimenté représente entre 1,5 et 2 fois son salaire annuel (SHRM, 2023)

### La réponse d'Action Com : les 5 piliers de l'alignement

PILIER 1 — Diagnostic partagé : cartographier les cultures en présence

PILIER 2 — Leadership d'alignement : former et coacher les managers

PILIER 3 — Cadre commun de valeurs : co-construire les pratiques commerciales

PILIER 4 — Ritualisation collective : ancrer les comportements dans le quotidien

PILIER 5 — Coaching individuel et collectif : accompagner les transformations personnelles

Cette méthodologie a été éprouvée dans des contextes exigeants, notamment au sein du Groupe Bigard et de ses filiales Charal et Socopa, ainsi que dans de nombreuses situations de négociation avec la grande distribution française.

## 3. POURQUOI CE LIVRE BLANC ? UN OUTIL DE RÉFLEXION-ACTION

---

### 3.1 La vocation de ce document

Ce livre blanc est un outil de travail conçu pour objectiver la situation vécue par les managers et dirigeants confrontés à des équipes hybrides, structurer la réflexion autour d'un diagnostic précis avant toute action, proposer des leviers concrets testés et mesurables, et ouvrir le dialogue entre toutes les parties prenantes (DG, DRH, managers, commerciaux).

### 3.2 À qui s'adresse-t-il ?

Profil	Utilisation recommandée
Directeur Général / CEO	Cadrage stratégique, arbitrages d'investissement
Directeur Commercial	Outil de diagnostic et plan d'action opérationnel
DRH	Cadre de gestion des talents et politique d'intégration
Manager d'équipe commerciale	Guide de conduite du changement au quotidien
Directeur de Business Unit	Alignement entre stratégie groupe et réalité terrain

### 3.3 Comment l'utiliser ?

Nous recommandons une lecture collective en CODIR ou en séminaire de direction, suivie d'un atelier de diagnostic animé par un consultant externe. Ce document peut servir de base de travail pour un audit d'alignement culturel réalisé avec l'appui du Cabinet Action Com.

## 4. LE CONTEXTE : QUAND LA CROISSANCE EXTERNE CRÉE L'URGENCE MANAGÉRIALE

---

### 4.1 La vague des consolidations en B to B

Depuis deux décennies, le paysage industriel et commercial français est marqué par une accélération des rapprochements. L'agroalimentaire, la distribution spécialisée, les services aux entreprises et l'industrie manufacturière ont tous connu des vagues de consolidation créant des entités commerciales hybrides.

Dans ce contexte, les équipes de vente se retrouvent à travailler côte à côte avec des collègues qui n'ont pas les mêmes codes relationnels clients, ne partagent pas les mêmes indicateurs de succès, ont été formés à des méthodes différentes, et entretiennent une loyauté implicite envers leur entreprise d'origine.

### 4.2 La pression de la grande distribution : un amplificateur de tensions

La grande distribution française représente un terrain d'affrontement commercial particulièrement révélateur. Les enseignes (Carrefour, Leclerc, Système U, Intermarché, Casino) exigent une cohérence de discours, une réactivité élevée et une vision globale qui transcendent les silos issus des histoires d'entreprises séparées.

Lorsque des commerciaux issus de cultures différentes s'adressent aux mêmes acheteurs avec des approches divergentes, c'est la crédibilité du groupe tout entier qui est mise en cause. Les centrales d'achat le détectent immédiatement et en tirent parti lors des négociations annuelles.

### 4.3 L'urgence managériale : définition et caractéristiques

Nous définissons l'urgence managériale comme une situation dans laquelle l'absence d'alignement culturel des équipes commerciales génère :

- Une perte de performance mesurable dans les 6 à 24 mois suivant un rapprochement
- Un risque de fuite des talents — les meilleurs éléments quittant une structure perçue comme incohérente
- Une détérioration de la relation client — les clients B to B étant particulièrement sensibles à l'instabilité de leurs interlocuteurs
- Un surcoût managérial — les managers consacrant une énergie disproportionnée à la gestion des tensions internes

Cette urgence nécessite une réponse structurée, rapide et durable — ce que ne peut garantir une approche purement organisationnelle ou RH traditionnelle.

# 5. COMPRENDRE LES CULTURES D'ENTREPRISE COMMERCIALES : FONDEMENTS THÉORIQUES

## 5.1 La culture d'entreprise : un construit social puissant

La culture d'entreprise est définie par Edgar Schein (1985) comme un ensemble de suppositions de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Dans le contexte commercial B to B, la culture se manifeste à trois niveaux :

- Niveau 1 — Les artefacts visibles : rituels de vente, outils CRM, structure des offres, langages internes
- Niveau 2 — Les valeurs affichées : culture du résultat vs. du processus, place de la négociation, rapport à la hiérarchie
- Niveau 3 — Les hypothèses fondamentales : croyances implicites sur « ce qui fonctionne vraiment en vente »

Référence : Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

## 5.2 Les typologies culturelles applicables aux forces de vente

Le modèle de Geert Hofstede (2010) et ses dimensions culturelles offrent une grille de lecture précieuse pour comprendre les divergences entre équipes. Appliqué aux cultures commerciales, on identifie couramment quatre profils :

Type culturel	Forces	Risques en contexte hybride
Culture du chasseur — Orientation résultat immédiat, autonomie forte	Conquête client, réactivité	Individualisme, résistance aux process
Culture du cultivateur — Relation long terme, fidélisation client	Stabilité du portefeuille, LTV élevée	Lenteur à conclure, aversion au conflit
Culture du technicien — Expertise produit/métier	Crédibilité technique élevée	Difficulté à vendre la valeur
Culture institutionnelle — Respect des process, alignement groupe	Cohérence, prévisibilité	Rigidité, faible adaptation locale

## 5.3 Le modèle de la compétence interculturelle commerciale

Les travaux de Trompenaars et Hampden-Turner (1997) sur les dimensions culturelles apportent un complément essentiel : la gestion des dilemmes culturels. Dans un contexte de fusion commerciale, les dilemmes typiques incluent universel vs. particulier, individualisme vs. communautarisme, et affectif vs. neutre.

La maîtrise de ces dilemmes — la capacité à les réconcilier plutôt qu'à choisir — est au cœur de l'approche pédagogique du Cabinet Action Com.

## 6. DIAGNOSTIC DES TENSIONS CULTURELLES : LES SIGNAUX D'ALARME EN ENVIRONNEMENT B TO B

---

### 6.1 Les symptômes observables

#### Signaux de performance :

- Baisse du taux de transformation des offres de 10 % ou plus en post-fusion
- Augmentation du délai moyen de signature des contrats
- Multiplication des remises commerciales non autorisées
- Perte de comptes clients stratégiques dans les 12 premiers mois

#### Signaux managériaux :

- Réunions commerciales marquées par des silences, des clans, des non-dits
- Difficultés à construire des objectifs collectifs acceptés par tous
- Résistance passive aux outils et méthodes harmonisés
- Plaintes récurrentes : « avant, chez nous, ça fonctionnait autrement »

#### Signaux RH et clients :

- Augmentation du turnover parmi les commerciaux expérimentés
- Retours des acheteurs GD sur l'incohérence des discours commerciaux
- Pertes d'appels d'offres attribuées à un manque de lisibilité du groupe

### 6.2 La grille de maturité d'alignement culturel Action Com

Dimension	Niveau 1 — Fragmentation	Niveau 3 — Coexistence	Niveau 5 — Intégration
Vision commerciale	Visions divergentes	Vision commune affichée	Vision intégrée et vécue
Pratiques de vente	Hétérogènes	Harmonisées	Co-construites
Identité de groupe	Entité d'origine	Double appartenance	Identité groupe forte
Leadership	Concurrents	Accepté	Inspirant
Rituels collectifs	Absents ou conflictuels	Formels et respectés	Naturels, générateurs de sens

# 7. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ACTION COM : LES 5 PILIERS DE L'ALIGNEMENT

---

## 7.1 Vue d'ensemble

L'approche Action Com s'inscrit dans une philosophie du changement par le sens et par l'action. Notre méthode est itérative, co-constructive et ancrée dans l'opérationnel. Nous rejetons les approches top-down décrétant l'alignement sans engager les équipes terrain, comme les approches bottom-up qui se noient dans les particularismes locaux.

### Les 5 piliers de la méthode Action Com

PILIER 1 → DIAGNOSTIC PARTAGÉ — Cartographier les cultures en présence

PILIER 2 → LEADERSHIP D'ALIGNEMENT — Former et coacher les managers

PILIER 3 → CADRE COMMUN DE VALEURS — Co-construire les pratiques commerciales

PILIER 4 → RITUALISATION COLLECTIVE — Ancrer les comportements dans le quotidien

PILIER 5 → COACHING INDIVIDUEL ET COLLECTIF — Accompagner les transformations

## 7.2 Pilier 1 — Le diagnostic partagé

Principe : On ne transforme pas ce que l'on ne comprend pas. Et on ne mobilise pas des équipes sur un problème qu'elles n'ont pas elles-mêmes formalisé.

Actions : entretiens individuels semi-directifs (60 à 90 min par personne), focus groups par entité et groupes croisés, analyse des données de performance sur 24 à 36 mois, restitution en plénière du diagnostic partagé.

Outil Action Com : La Cartographie des Cultures Commerciales — un support visuel positionnant chaque entité sur les axes culturels clés et identifiant les zones de convergence et de friction. Durée : 3 à 6 semaines.

Référence : Lewin, K. (1946). *Action Research and Minority Problems*. *Journal of Social Issues*. Cooperrider & Srivastva (1987). *Appreciative Inquiry in Organizational Life*.

## 7.3 Pilier 2 — Le leadership d'alignement

Principe : L'alignement ne peut pas se décréter, mais il peut se modéliser. Les managers sont les premiers vecteurs de la culture. Si leur comportement n'est pas aligné, aucun discours institutionnel ne fonctionnera.

Actions : séminaire de leadership inter-entités (1,5 à 2 jours), coaching individuel des directeurs commerciaux et managers de proximité, définition collective du style managérial du groupe, mise en place d'une communauté de managers.

Outil Action Com : Le Profil de Leadership Commercial — évaluation 360° adaptée aux environnements B to B et grande distribution, mesurant la capacité à fédérer des profils culturellement divers.

Référence : Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

## 7.4 Pilier 3 — Le cadre commun de valeurs commerciales

Principe : Une équipe hybride a besoin d'un terrain neutre — des valeurs et pratiques commerciales qui ne sont ni celles de l'entité A ni celles de l'entité B, mais quelque chose de nouveau construit ensemble.

Actions : atelier de co-construction des valeurs commerciales du groupe, définition du Book de vente groupe, formalisation d'une charte commerciale partagée, sessions de formation sur les nouvelles pratiques communes.

*"Attention à éviter : les chartes de valeurs rédigées par le siège et plaquées sur les équipes terrain. Dans notre expérience, elles génèrent de la résistance et du cynisme, notamment parmi les commerciaux les plus expérimentés."*  
— Cabinet Action Com

## 7.5 Pilier 4 — La ritualisation des pratiques collectives

Principe : La culture se construit dans les rituels. Les équipes qui partagent des rituels réguliers développent un sentiment d'appartenance commune plus fort que celles qui se contentent de partager des objectifs.

Actions : revues de portefeuille croisées, debriefs d'appels d'offres collectifs, célébrations communes des succès, calendrier commercial unifié, tandems commerciaux inter-entités sur les comptes stratégiques.

Référence : Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley. Durkheim, E. (1912). *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*.

## 7.6 Pilier 5 — Le coaching individuel et collectif

Principe : La transformation culturelle est aussi une transformation personnelle. Chaque commercial et chaque manager doit comprendre comment sa culture d'origine l'a façonné et comment il peut enrichir son répertoire de comportements sans trahir son identité.

Actions : coaching individuel des managers (6 à 12 séances sur 4 à 6 mois), coaching d'équipe pour les collectifs en tension (4 à 8 séances), groupes de co-développement professionnel (méthode Payette & Champagne, 1997), ateliers de gestion des conflits interculturels.

Spécificité Action Com : Nos coachs sont tous issus du terrain commercial B to B. Cette légitimité terrain est un accélérateur de confiance essentiel. Certifications ICF — approches validées : analyse transactionnelle (Berne), Process Communication Model (Kahler), coaching systémique.

# 8. RETOURS D'EXPÉRIENCE TERRAIN : GROUPE BIGARD, CHARAL, SOCOPA ET LA GRANDE DISTRIBUTION

## 8.1 Le contexte du Groupe Bigard : un laboratoire de l'intégration culturelle

Le Groupe Bigard, premier groupe de transformation et de commercialisation de viande en France, représente un cas d'école de la construction d'un leader national par croissance externe. Le groupe s'appuie sur des marques complémentaires — Charal pour le segment grande consommation et Socopa pour les débouchés industriels et de restauration — qui ont chacune leur histoire, leur culture et leurs équipes commerciales propres.

Le Cabinet Action Com a accompagné plusieurs phases de transformation au sein de cet écosystème, acquérant une connaissance approfondie des enjeux spécifiques à cette filière.

## 8.2 Les enjeux d'alignement identifiés

### Entre Charal et Socopa : deux cultures commerciales distinctes

Ces deux entités opèrent sur des marchés partiellement distincts — grande distribution grand public pour Charal, circuits RHF et industrie pour Socopa — mais partagent des interlocuteurs communs et des ressources commerciales mutualisées au niveau groupe.

- Rapport au produit : culture de marque forte chez Charal (notoriété, prime marketing) vs. logique de solution technique et de service chez Socopa
- Rapport au client GD : les acheteurs testent la cohérence des discours entre les différents interlocuteurs d'un même groupe fournisseur
- Rapport aux objectifs : culture du volume vs. culture de la marge et de la valeur ajoutée — créant des incompréhensions dans les arbitrages commerciaux communs

## 8.3 Les interventions Action Com et les résultats

Phase	Durée	Actions principales
Phase 1 — Diagnostic	8 semaines	Entretiens individuels, focus groups, analyse des données de performance sur 36 mois. Restitution et validation collective du diagnostic.
Phase 2 — Alignement des dirigeants	3 mois	Séminaire de leadership inter-entités, coaching individuel des directeurs, construction du cadre de performance commercial unifié.
Phase 3 — Déploiement terrain	6 mois	Ateliers de co-construction, mise en place des rituels collectifs, formation des managers, ride-along et debriefs post-rendez-vous.

### Résultats observés :

- Amélioration de la cohésion des équipes mesurée par enquête interne (score de confiance +22 points)
- Réduction des conflits escaladés au management de 35 %
- Stabilisation du turnover commercial sur les entités concernées
- Feedback positif des acheteurs GD sur la cohérence et la lisibilité des discours

## 8.4 La grande distribution comme miroir de l'alignement

Notre expérience de la grande distribution française nous a enseigné une vérité simple : les acheteurs des centrales sont les premiers à détecter les dysfonctionnements internes d'un fournisseur. Un groupe fournisseur dont les équipes commerciales ne sont pas alignées est perçu comme vulnérable et offre moins de résistance lors des négociations.

Les enjeux critiques en GD révélateurs de l'état d'alignement interne : négociations des CGV annuelles, gestion des promotions, trade marketing, et gestion de crise (retrait produit, rupture d'approvisionnement).

## 9. LES OUTILS DU CHANGEMENT : COACHING, FACILITATION ET INTELLIGENCE COLLECTIVE

---

### 9.1 Le coaching comme levier d'alignement

Le coaching n'est pas un luxe réservé aux dirigeants. Dans une transformation culturelle, c'est un outil stratégique de déploiement du changement. Il opère là où les formations classiques ne peuvent pas aller : dans les croyances limitantes, les résistances inconscientes, les conflits de loyauté.

#### Le coaching individuel accompagne les managers dans :

- La prise de conscience de leur propre profil culturel et de ses effets sur leur leadership
- Le développement d'un style managérial adapté aux équipes hybrides
- La construction d'une posture de « pont culturel » entre les entités

#### Le coaching collectif travaille avec l'équipe comme un système :

- Identification des dynamiques inconscientes de groupe
- Transformation des non-dits en sujets de travail explicites
- Construction d'un projet commun porteur de sens

### 9.2 La facilitation d'intelligence collective

Format	Description	Idéal pour
World Café	Tables thématiques rotatives	20 à 100 personnes — émergence d'une vision partagée
Open Space Technology	Format auto-organisé par les participants	Identifier les irritants culturels non formulés
Forum Ouvert stratégique	Co-construction d'un plan d'action en 1 à 2 jours	Lancement d'une nouvelle dynamique commerciale
LEGO® Serious Play®	Modélisation tridimensionnelle des enjeux	Exprimer les représentations implicites de la culture

### 9.3 La formation-action

Nous distinguons la formation classique — transmissive, décontextualisée, à fort taux d'oubli — de la formation-action que nous préconisons : elle part de situations réelles, alterne apports théoriques et mises en pratique immédiates, produit des livrables concrets utilisés dès le retour terrain, et est évaluée sur des indicateurs de performance.

# 10. MESURER LA PERFORMANCE DE L'ALIGNEMENT : INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

---

## 10.1 Principe : ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas

L'alignement culturel est souvent considéré comme un domaine « soft », difficile à mesurer. C'est une erreur stratégique. Action Com préconise une approche à trois niveaux de mesure.

## 10.2 Indicateurs de processus (inputs)

- Taux de participation aux séminaires et ateliers d'alignement
- Nombre de sessions de coaching réalisées vs. planifiées
- Taux de complétion du Book de vente groupe
- Nombre de tandems inter-entités actifs

## 10.3 Indicateurs intermédiaires (outputs)

- Score d'alignement culturel (questionnaire quantitatif à T0, T6, T12)
- Indice de satisfaction managériale — sentiment des managers d'être outillés
- Taux de mobilité interne volontaire entre les entités
- Indicateur de qualité des réunions commerciales

## 10.4 Indicateurs de résultats (outcomes)

Indicateur	Mesure	Fréquence
Taux de transformation des offres	Comparaison N vs N-1, avant/après intervention	Mensuel
Durée du cycle de vente	En jours, par entité et globale	Mensuel
Part de wallet clients communs	% de business réalisé vs. potentiel estimé	Trimestriel
Taux de renouvellement des contrats	% de contrats reconduits sans renégociation longue	Semestriel
NPS client (acheteurs GD)	Score de recommandation de travailler avec le groupe	Annuel
Turnover commercial	% de départs volontaires sur les équipes concernées	Mensuel

# 11. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR LES DIRECTIONS GÉNÉRALES

---

Sur la base de nos interventions et des références académiques mobilisées dans ce livre blanc, le Cabinet Action Com formule dix recommandations à l'attention des dirigeants :

- Recommandation 1 — Traiter l'alignement culturel comme une priorité stratégique dès le premier jour d'un rapprochement. Chaque mois de retard coûte en performance et en capital humain.
- Recommandation 2 — Commencer par un diagnostic partagé, jamais par des solutions. Imposer une méthode de vente commune sans avoir d'abord compris les cultures en présence est la première cause d'échec.
- Recommandation 3 — Investir dans le leadership des managers intermédiaires. Ce sont eux qui vivent le choc culturel quotidiennement. Ils ont besoin d'outils, de formation et d'accompagnement.
- Recommandation 4 — Co-construire, ne pas décréter. Les valeurs et pratiques communes doivent être co-construites avec les équipes terrain pour être légitimes.
- Recommandation 5 — Créer des expériences communes avant d'aligner les outils. L'alignement des comportements précède l'alignement des systèmes.
- Recommandation 6 — Valoriser explicitement les apports de chaque culture. Le message doit être : « nous allons construire quelque chose de meilleur que ce que chacun faisait seul ».
- Recommandation 7 — Protéger les rituels existants avant d'en créer de nouveaux. Identifier les rituels positifs de chaque entité et les intégrer dans le nouveau collectif.
- Recommandation 8 — Mesurer et rendre compte. Définir des indicateurs d'alignement et les intégrer aux tableaux de bord de direction trimestriels.
- Recommandation 9 — S'appuyer sur des pairs ambassadeurs. Dans chaque entité, identifier 2 à 3 commerciaux ou managers reconnus et ouverts à la transformation.
- Recommandation 10 — Inscrire la démarche dans la durée. Un alignement culturel solide prend 18 à 36 mois. Planifier un accompagnement structuré avec des jalons réguliers.

## 12. CONCLUSION : DU CHOC DES CULTURES À LA CULTURE DE LA PERFORMANCE

---

La question de l'alignement des équipes commerciales issues de cultures différentes est l'une des plus complexes et des plus décisives que puisse affronter un dirigeant. Elle touche à l'humain dans ce qu'il a de plus profond : son identité, ses appartenances, ses croyances sur la manière juste de travailler et de réussir.

Il n'existe pas de solution simple, pas de recette universelle. Mais il existe une certitude que nos années d'expérience terrain ont forgée : les organisations qui réussissent cette transformation ne sont pas celles qui imposent le changement, mais celles qui créent les conditions pour que les équipes le désirent et le construisent.

Le Cabinet Action Com a la conviction que les différences culturelles, une fois reconnues, comprises et travaillées, deviennent une source de richesse compétitive plutôt qu'un facteur de friction. Une équipe commerciale qui sait mobiliser des profils de vente complémentaires, qui a appris à se parler en vérité, à se faire confiance et à partager une ambition commune, est une équipe redoutable face à des acheteurs sophistiqués comme ceux de la grande distribution française.

*"Ce livre blanc est une invitation : à regarder en face les tensions culturelles de vos équipes, à investir dans leur alignement avec la même rigueur que vous investissez dans votre stratégie produit, et à faire du capital humain et culturel le premier actif de votre performance commerciale."*

— **Cabinet Action Com**

**Action Com est à vos côtés pour franchir cette étape.**

# 13. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SOURCES

---

## Ouvrages de référence

- Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. Grove Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cooperrider, D.L., Srivastva, S. (1987). « Appreciative Inquiry in Organizational Life ». *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley.
- Durkheim, E. (1912). *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*. PUF.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3e éd.). McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1946). « Action Research and Minority Problems ». *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Owen, H. (1997). *Open Space Technology: A User's Guide*. Berrett-Koehler.
- Payette, A., Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
- Schein, E.H. (1985, 2017). *Organizational Culture and Leadership* (5e éd.). Wiley / Jossey-Bass.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealey.

## Études et rapports sectoriels

- McKinsey & Company (2022). *Why do most transformations fail?* McKinsey Global Institute.
- Harvard Business Review (2021). *The First 100 Days: Building a High-Performance Sales Team After a Merger*.
- SHRM — Society for Human Resource Management (2023). *The True Cost of Employee Turnover*.
- Bain & Company (2022). *M&A Integration Report: Lessons from 250 Transactions*.
- Deloitte Insights (2023). *Cultural Integration in M&A: The Human Factor*. Deloitte Development LLC.
- FCD — Fédération du Commerce et de la Distribution (2023). *Rapport annuel relations fournisseurs-distributeurs*.
- Nielsen IQ (2023). *State of the Grocery Retailer Report — France*.
- ICF — International Coaching Federation (2023). *Global Coaching Study*.
- Cegos (2022). *Baromètre des pratiques managériales en France*.

# 14. À PROPOS DU CABINET ACTION COM

---

## Qui sommes-nous ?

Action Com Développement est un cabinet de conseil et de coaching fondé et implanté à Cholet, au cœur des Pays de la Loire. Nous accompagnons les dirigeants, managers et équipes commerciales des entreprises B to B dans leurs transformations les plus exigeantes : fusions et intégrations, réorganisations commerciales, développement du leadership et conduite du changement culturel.

Notre singularité tient à notre double ancrage : une rigueur méthodologique fondée sur les meilleures pratiques internationales en management et en coaching, et une expertise opérationnelle forgée au contact direct du terrain — notamment dans la filière agroalimentaire (Groupe Bigard, Charal, Socopa) et dans les environnements de négociation avec la grande distribution française.

Nous ne sommes pas des consultants qui prescrivent depuis l'extérieur. Nous sommes des partenaires qui s'engagent aux côtés des équipes, avec un objectif unique : produire des résultats mesurables et durables.

### Nos coordonnées

Action Com Développement

Cholet — Pays de la Loire — France

Tél. : 02 41 49 06 20

E-mail : [contact@actioncomsolutions.fr](mailto:contact@actioncomsolutions.fr)

[www.actioncomsolutions.fr](http://www.actioncomsolutions.fr)

## Notre identité

Action Com est un cabinet de conseil spécialisé dans le management commercial, la conduite du changement et le coaching des organisations B to B. Notre approche conjugue rigueur méthodologique et ancrage terrain : nous ne théorisons pas depuis l'extérieur, nous accompagnons de l'intérieur.

## Notre expertise sectorielle

- Agroalimentaire : acteurs de la filière viande (Groupe Bigard, Charal, Socopa), produits frais, transformation alimentaire
- Grande distribution : connaissance approfondie des mécanismes de négociation avec les enseignes nationales et régionales, pratiques trade marketing, category management
- Industrie et services B to B : accompagnement des forces de vente complexes, ventes longues, grands comptes

## Nos domaines d'intervention

Domaine	Description
Transformation et alignement commercial	Accompagnement des équipes post-fusion ou post-réorganisation
Coaching professionnel	Coaching individuel et collectif pour dirigeants, managers et équipes commerciales
Formation-action	Management commercial, négociation, leadership en environnement B to B
Facilitation	Séminaires stratégiques et ateliers d'intelligence collective
Audit & Diagnostic	Performance commerciale et managériale, grille de maturité culturelle

## Certifications et engagements

- Coachs certifiés ICF (International Coaching Federation)
- Approche éthique et confidentielle — charte déontologique disponible sur demande
- Engagement sur des résultats mesurables — nos interventions sont associées à des indicateurs de succès définis en amont

## Pour aller plus loin

Vous souhaitez réaliser un diagnostic d'alignement culturel de vos équipes commerciales ? Engager un programme de transformation sur mesure ? Bénéficier d'une conférence de sensibilisation pour votre CODIR ?

**Contactez le Cabinet Action Com pour un premier entretien exploratoire confidentiel, sans engagement.**

---

[contact@actioncomsolutions.fr](mailto:contact@actioncomsolutions.fr) | Cholet, Pays de la Loire, France

---

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

© Cabinet Action Com — Mars 2026 — Tous droits réservés