

LIVRE BLANC

Disruption industrielle française

Réindustrialisation, IA et

Transformation du Management

Comment les dirigeants et DH peuvent reprendre la main

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

Avant-propos.....	3
Introduction — La France à la croisée de trois ruptures simultanées.....	4
Partie I — La réindustrialisation française : une transformation sans précédent.....	5
1.1 Le défi de la reconquête productive	5
1.2 Les organisations sous pression : recrutement, intégration, rétention	5
1.3 L'impasse du modèle managérial hérité	5
Partie II — La disruption IA dans les organisations industrielles.....	6
2.1 De l'IA générative à l'IA agentique : un saut qualitatif	6
2.2 Le paradoxe du Shadow AI : adoption individuelle, chaos organisationnel	6
2.3 Ce que l'IA ne fait pas — et que le manager doit assumer	6
Partie III — La crise silencieuse du management intermédiaire	7
3.1 Une légitimité mise en question	7
3.2 Les trois fractures du management industriel français.....	7
3.3 Les signaux faibles à détecter	7
Partie IV — Le rôle pivot du dirigeant dans la transformation.....	8
4.1 Le dirigeant industriel face à sa propre disruption.....	8
4.2 Les trois erreurs classiques du dirigeant en disruption	8
4.3 Les trois axes du dirigeant transformé	8
Partie V — La réponse par l'humain : outils et méthodes Action Com	9
5.1 Le cadre GTO : Gestion Technique Opérationnelle	9
5.2 Le BPP : Bilan de Positionnement Professionnel	9
5.3 DOSAME : une architecture de décision pour les contextes complexes.....	9
5.4 La chaîne de valeur humaine dans la transformation	9
Partie VI — Perspectives : le management industriel en 2030.....	10
6.1 L'organisation hybride humain-IA comme nouveau standard	10
6.2 Les compétences managériales qui prendront de la valeur	10
6.3 Le défi de la transmission dans l'industrie française	10
6.4 L'appel à l'action pour les dirigeants et DRH industriels.....	10
Partie VII — Références bibliographiques.....	11
Partie VIII — - L'auteur	12
Nous contacter	13

Avant-propos

Ce livre blanc est né d'une conviction forgée en trente-cinq ans d'accompagnement des organisations françaises : les grandes crises ne se résolvent pas par la technologie. Elles se résolvent par les hommes et les femmes qui décident de traverser la transformation avec lucidité, méthode et courage managérial.

La France industrielle de 2026 affronte une conjonction de ruptures sans précédent : une réindustrialisation voulue par l'État mais difficile à piloter sur le terrain, une disruption IA qui redessine les organisations en temps réel, et une crise profonde du management intermédiaire qui peine à trouver sa nouvelle légitimité.

« L'IA ne remplacera pas ce qui fait la force humaine : créativité, jugement, leadership, empathie. C'est autour de ces qualités que se construira la performance. »

— **Journal du Net, Perspectives RH 2026**

Ce livre blanc s'adresse aux dirigeants et DRH des entreprises industrielles françaises qui refusent de subir ces mutations et qui cherchent des leviers concrets pour agir. Il ne contient pas de promesses technologiques. Il contient des diagnostics, des méthodes et des outils éprouvés sur le terrain.

Bernard GONZALES, Fondateur d'Action Com Développement — Mars 2026

Introduction — La France à la croisée de trois ruptures simultanées

En mars 2026, les décideurs des entreprises industrielles françaises font face à une équation inédite. Pour la première fois dans l'histoire économique récente, trois phénomènes de rupture se superposent exactement au même moment, créant une pression systémique sur les organisations.

- ▶ **Chiffre-clé — 95 %**
des entreprises n'obtiennent pas de retour sur investissement mesurable de leurs déploiements IA
Source : BCG, State of AI in Business, 2025

La première rupture : la réindustrialisation comme projet national

Depuis le rapport Gallois de 2012 et sa réactivation par la politique industrielle des années 2020-2025, la France a fait le choix stratégique de reconquérir sa base productive. Ce choix est légitime. Mais il se heurte à une réalité organisationnelle que les politiques publiques ne peuvent pas résoudre : les entreprises qui réindustrialisent n'ont pas les managers pour piloter cette transformation.

La deuxième rupture : l'IA agentique change la nature du travail

L'intelligence artificielle n'est plus un outil de productivité individuelle. En 2026, les agents IA autonomes comprennent un contexte, prennent des décisions et exécutent des processus complets sans supervision humaine constante. Cette évolution change radicalement la définition du rôle du manager : de coordinateur d'information, il doit devenir décideur en contexte d'incertitude.

- ▶ **Chiffre-clé — 90 %**
des collaborateurs utilisent l'IA à titre personnel (Shadow AI)
Mais elle est quasi absente des processus structurés — MIT State of AI in Business, 2025

La troisième rupture : la crise identitaire du management

Les managers intermédiaires français vivent une crise de légitimité. Leur rôle traditionnel de relais d'information entre direction et terrain est progressivement absorbé par les outils digitaux. Ils n'ont pas été formés au nouveau rôle qu'on attend d'eux : orchestrateur de la transformation, coach de leurs équipes, décideur en temps réel.

La question centrale de ce livre blanc

- Comment les dirigeants et DRH des entreprises industrielles françaises peuvent-ils reprendre la main sur ces trois ruptures simultanées ?
- Quels outils, quelles méthodes, quelle posture managériale permettent de transformer la disruption en avantage compétitif ?
- Comment mesurer la valeur créée par la transformation humaine — pas seulement technologique ?

Partie I — La réindustrialisation française : une transformation sans précédent

1.1 Le défi de la reconquête productive

La réindustrialisation française n'est pas un phénomène conjoncturel. C'est un projet de décennie, porté par une volonté politique et une nécessité économique. La pandémie de 2020 a révélé la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales. La guerre en Ukraine a souligné les risques stratégiques de la dépendance énergétique et industrielle. Ces deux chocs ont accéléré une prise de conscience : la France doit réindustrialiser pour rester souveraine.

Mais réindustrialiser ne signifie pas seulement construire des usines. Cela signifie recruter, former, intégrer et fidéliser des profils qui n'existent pas en nombre suffisant sur le marché du travail. Cela signifie créer des organisations capables de monter en puissance rapidement, dans des secteurs à haute valeur ajoutée : énergie, défense, agroalimentaire, industrie froide, équipements industriels.

- ▶ **Chiffre-clé — 460 unités**
de traitement d'air produites aujourd'hui par un acteur de l'industrie froide dans l'Ouest, contre 45 à son rachat
Exemple emblématique de la montée en puissance industrielle française — terrain Action Com 2026

1.2 Les organisations sous pression : recrutement, intégration, rétention

La réindustrialisation crée trois pressions simultanées sur les DRH et dirigeants industriels :

- Recrutement : les profils techniques qualifiés sont en pénurie structurelle. La concurrence est nationale et internationale.
- Intégration : l'onboarding des nouvelles générations de collaborateurs a changé. Les méthodes traditionnelles ne fonctionnent plus.
- Rétention : les salariés qualifiés ont des options. Ils quittent les organisations qui ne leur offrent pas de perspective de développement.

- ▶ **Chiffre-clé — 60,4 %**
des 55-64 ans seulement sont en emploi en France, contre 82,8 % des 25-49 ans
La loi Seniors du 24 octobre 2025 oblige les entreprises de +300 salariés à négocier un accord seniors en 2026 — Source : DARES 2025

1.3 L'impasse du modèle managérial hérité

Les organisations industrielles françaises ont été construites sur un modèle hiérarchique et procédural efficace dans un contexte stable. Ce modèle est inadapté à la réindustrialisation accélérée. Les décisions doivent être prises plus vite. L'information doit circuler différemment. Les équipes doivent être autonomes et responsabilisées à des niveaux nouveaux.

« Depuis une quinzaine d'années, les entreprises ont beaucoup investi dans la digitalisation. Mais elle a créé une illusion dangereuse : celle selon laquelle la technologie pouvait résoudre des problèmes fondamentalement humains. »
— DRH Digital, Février 2026

Le modèle managérial hérité crée trois dysfonctionnements critiques dans les organisations en réindustrialisation : la lenteur décisionnelle, la perte de sens chez les managers intermédiaires, et le désalignement entre la stratégie du dirigeant et l'exécution terrain.

Partie II — La disruption IA dans les organisations industrielles

2.1 De l'IA générative à l'IA agentique : un saut qualitatif

En 2024, l'IA générative était perçue comme un outil de productivité individuelle : rédiger des emails, résumer des documents, générer des présentations. En 2026, l'IA agentique marque une rupture fondamentale. Ces agents autonomes ne se contentent plus d'assister l'humain ; ils comprennent un contexte métier, prennent des décisions et exécutent des processus complets de bout en bout.

Pour les organisations industrielles, cette évolution change la nature même du travail de management. Les processus de reporting, de coordination, de synthèse d'information — qui occupaient une part significative du temps des managers — sont progressivement absorbés par les agents IA.

- ▶ **Chiffre-clé — 5 %**
seulement des entreprises obtiennent un ROI mesurable de l'IA
Les 95 % restants ont investi sans créer de valeur. La raison principale : absence de transformation organisationnelle humaine préalable — BCG 2025

2.2 Le paradoxe du Shadow AI : adoption individuelle, chaos organisationnel

Le Shadow AI est le phénomène le plus sous-estimé de la transformation digitale en cours. Neuf collaborateurs sur dix utilisent déjà des outils d'IA à titre personnel dans leur travail quotidien. Mais cette adoption individuelle se fait sans cadre, sans gouvernance, sans partage des pratiques.

Le résultat est paradoxal : les organisations ont simultanément des collaborateurs qui gagnent en productivité individuelle grâce à l'IA, ET des processus collectifs qui se dégradent faute de coordination et de capitalisation sur ces nouvelles pratiques.

Les trois niveaux de maturité IA dans les organisations industrielles

- Niveau 1 — Shadow AI : usage individuel non structuré, sans gouvernance ni mesure
- Niveau 2 — IA productive : déploiement structuré sur des processus ciblés, ROI mesuré
- Niveau 3 — IA agentique : agents autonomes intégrés dans les processus de décision et d'exécution

2.3 Ce que l'IA ne fait pas — et que le manager doit assumer

L'IA générative et agentique excelle dans les tâches analytiques, répétitives, de synthèse et d'exécution structurée. Elle échoue — ou n'existe pas encore — sur ce qui constitue le cœur de la valeur managériale : le jugement en contexte d'ambiguïté, la gestion des dynamiques humaines, la prise de décision éthique, l'inspiration et la mobilisation des équipes.

- ▶ **Chiffre-clé — 70 %**
des employeurs considèrent la pensée analytique comme la compétence prioritaire en 2025
Paradoxalement, c'est l'essor de l'IA qui valorise le plus les compétences comportementales et cognitives — WEF 2025

Le manager industriel de 2026 n'est plus un gestionnaire d'information. Il est un orchestrateur de l'humain dans un environnement augmenté par l'IA. Ce repositionnement exige une formation et un accompagnement profonds — pas un simple module e-learning de deux heures.

Partie III — La crise silencieuse du management intermédiaire

3.1 Une légitimité mise en question

Le manager intermédiaire est la cheville ouvrière de toute organisation industrielle. Il est le traducteur de la stratégie en actions opérationnelles. Il est le détecteur des signaux faibles. Il est le garant de la cohésion des équipes. Mais en 2026, son rôle traditionnel est attaqué sur tous les fronts.

D'un côté, les directions générales exigent plus de fluidité, plus de réactivité, plus d'autonomie. De l'autre, les équipes ont des attentes nouvelles en matière de sens, de développement, de reconnaissance. Et entre les deux, les outils digitaux absorbent les tâches de coordination et de reporting qui constituaient l'essentiel du travail visible du manager.

3.2 Les trois fractures du management industriel français

Fracture 1 : La compétence technique vs la compétence managériale

La plupart des managers industriels français ont été promus parce qu'ils excellaient techniquement. On leur a confié des équipes sans les former à manager. Résultat : ils continuent de faire ce qu'ils maîtrisent (le technique) et gèrent leurs équipes par instinct.

Fracture 2 : L'intelligence émotionnelle comme compétence ignorée

La réindustrialisation française recrute des profils de toutes origines, de toutes cultures, de toutes générations. Manager la diversité culturelle et générationnelle dans un contexte de haute pression industrielle exige une intelligence émotionnelle que les organisations n'ont pas développée.

Fracture 3 : La performance individuelle vs la performance collective

Les systèmes d'évaluation et de rémunération des managers industriels récompensent la performance individuelle à court terme. Ils ne mesurent pas — et donc ne valorisent pas — la contribution à la performance collective, à la montée en compétences des équipes, à la cohésion organisationnelle.



Chiffre-clé — 25 à 40 %

de perte d'efficacité managériale estimée dans les organisations industrielles en transformation

Source : *diagnostics terrain Action Com, 2024-2026*

3.3 Les signaux faibles à détecter

L'expérience de terrain d'Action Com a permis d'identifier les signaux comportementaux (SPH) qui précèdent les ruptures managériales. Ces signaux sont détectables par un observateur formé — mais invisibles pour une organisation non équipée :

- SPH1 : Le manager évite les entretiens individuels ou les bâcle
- SPH2 : Les prises de parole en réunion d'équipe diminuent progressivement
- SPH3 : Les délais d'exécution s'allongent sans explication
- SPH4 : Le manager se réfugie dans le technique pour éviter le relationnel
- SPH5 : La distance physique ou symbolique avec l'équipe s'accroît

Ces signaux, identifiés à temps, permettent une intervention ciblée. Non détectés, ils conduisent inexorablement à la rupture : démission, burn-out, conflit ouvert ou désengagement silencieux.

Partie IV — Le rôle pivot du dirigeant dans la transformation

4.1 Le dirigeant industriel face à sa propre disruption

La disruption n'épargne pas le dirigeant. Elle commence par lui. En 2026, un dirigeant industriel doit simultanément piloter la croissance, gérer l'incertitude géopolitique, intégrer l'IA dans ses processus, recruter dans un marché tendu, manager des équipes multigénérationnelles — et trouver le temps de se former lui-même.

« On ne pilote pas une organisation en disruption avec les réflexes d'une organisation stable. Le dirigeant doit être le premier transformé.

— Bernard GONZALES, Action Com Développement

4.2 Les trois erreurs classiques du dirigeant en disruption

- **Erreur 1 : Confondre activité et efficacité**

L'analyse de l'agenda des dirigeants révèle une réalité troublante : une grande partie du temps est consacrée à des activités à faible valeur ajoutée — réunions non décisionnelles, gestion de l'urgence, validation de décisions qui devraient être prises en dessous. L'efficacité stratégique requiert une discipline de délégation que peu de dirigeants industriels ont développée.

- **Erreur 2 : Sous-estimer le facteur humain dans la transformation digitale**

La plupart des échecs de déploiement IA dans les entreprises industrielles ne viennent pas de la technologie. Ils viennent de l'absence de préparation humaine : pas de formation des équipes, pas de cadre de gouvernance, pas de vision partagée de ce que l'IA doit apporter.

- **Erreur 3 : Négliger sa propre formation continue**

Un dirigeant qui ne se forme pas perd progressivement sa capacité à évaluer les propositions de ses équipes. Il devient dépendant de ses conseillers — internes ou externes — sans pouvoir exercer son propre jugement. Dans un contexte de disruption, cette dépendance est un risque stratégique majeur.

4.3 Les trois axes du dirigeant transformé

L'expérience Action Com sur l'accompagnement des dirigeants industriels en transformation converge vers trois axes fondamentaux :

Les 3 axes du dirigeant transformé — Modèle Action Com 2026

- AXE 1 — Automatiser ce qui est pénible : identifier les tâches à faible valeur qui consomment du temps dirigeant et déléguer à l'IA ou aux équipes
- AXE 2 — Simplifier ce qui peut l'être : réduire la complexité organisationnelle qui génère de l'inefficacité sans valeur
- AXE 3 — Mettre la valeur au bon endroit : concentrer l'énergie du dirigeant sur les décisions que seul lui peut prendre

Partie V — La réponse par l'humain : outils et méthodes Action Com

5.1 Le cadre GTO : Gestion Technique Opérationnelle

Le GTO est le framework de diagnostic et de pilotage de la performance managériale développé et éprouvé par Action Com depuis plus d'une décennie. Il s'appuie sur cinq catégories d'activités (PS, GC, RD, DY, FS), neuf indicateurs de performance et un tableau de bord de pilotage adapté à la réalité de terrain.

Le GTO permet de répondre à une question que peu d'organisations savent poser correctement : comment le manager alloue-t-il réellement son temps, et cette allocation est-elle cohérente avec les priorités stratégiques de l'entreprise ?

- **Chiffre-clé — $\geq 35\%$**
de Pilotage Stratégique dans l'agenda — KPI non négociable du GTO Action Com
En dessous de ce seuil, le dirigeant ou manager est en mode réactif. Il subit son agenda au lieu de le piloter.

5.2 Le BPP : Bilan de Positionnement Professionnel

Le BPP est l'outil d'évaluation et de développement individuel développé par Action Com pour les collaborateurs en transition ou en développement professionnel. Il combine une batterie de tests psychométriques validés, une analyse comportementale approfondie et un plan de développement personnalisé.

La spécificité du BPP Action Com par rapport aux bilans de compétences traditionnels réside dans son orientation systématiquement tournée vers l'action : chaque test produit une étude de cas spécifique à la situation professionnelle du collaborateur, avec des préconisations concrètes et actionnables immédiatement.

5.3 DOSAME : une architecture de décision pour les contextes complexes

La méthode DOSAME est une création originale de Bernard GONZALES, fondateur d'Action Com Développement. Elle constitue un cadre de décision en six phases séquentielles, conçu spécifiquement pour les dirigeants et managers confrontés à des décisions complexes en environnement turbulent.

Copyright Bernard GONZALES — Action Com Développement. Tous droits réservés. L'architecture DOSAME, ses outils et sa méthodologie sont protégés. Toute reproduction ou utilisation sans autorisation est interdite.

Les 6 phases DOSAME appliquées à la disruption industrielle

- **D** — Diagnostic : cartographier la situation réelle de l'organisation face à la disruption
- **O** — Objectifs : définir précisément ce que la transformation doit produire comme valeur
- **S** — Stratégie : choisir le chemin de transformation adapté à la culture et aux ressources
- **A** — Actions : planifier les interventions prioritaires avec ownership et jalons
- **M** — Mesure : définir les indicateurs de succès humains et organisationnels
- **E** — Évolution : ajuster en continu en fonction des résultats et des signaux terrain

5.4 La chaîne de valeur humaine dans la transformation

La leçon principale de trente-cinq ans d'accompagnement des organisations en transformation est simple : les outils ne créent pas de valeur. Les hommes et les femmes qui s'en emparent, les adaptent à leur contexte et les font vivre dans leur organisation — eux créent de la valeur.

C'est pourquoi l'approche Action Com ne commence jamais par les outils. Elle commence par le diagnostic de la situation humaine : qui sont les acteurs clés, quelles sont leurs motivations réelles, quels sont les freins et les leviers de changement, comment la culture organisationnelle va-t-elle accélérer ou freiner la transformation.

Partie VI — Perspectives : le management industriel en 2030

6.1 L'organisation hybride humain-IA comme nouveau standard

D'ici 2030, les organisations industrielles performantes ne seront plus composées uniquement de collaborateurs humains. Elles combineront talents humains, processus augmentés par l'IA et agents autonomes sur les tâches structurées. Cette hybridation n'est pas une menace — c'est une opportunité, à condition de la préparer maintenant.



Chiffre-clé — 2030

La frontière entre stratégie des talents et stratégie technologique aura disparu

Les DRH qui survivront seront ceux qui auront su orchestrer cette convergence — BCG / WEF Perspectives 2026

6.2 Les compétences managériales qui prendront de la valeur

Les compétences managériales qui prendront de la valeur d'ici 2030 sont précisément celles que l'IA ne peut pas reproduire :

- Le jugement en situation d'incertitude radicale
- L'intelligence émotionnelle et la gestion des dynamiques interpersonnelles complexes
- La capacité à donner du sens dans un environnement en rupture permanente
- Le leadership inspirationnel qui mobilise au-delà de la rationalité
- La créativité stratégique dans des contextes sans précédent

6.3 Le défi de la transmission dans l'industrie française

La réindustrialisation française fait face à un défi démographique qui s'aggrave : les porteurs de la mémoire industrielle — ingénieurs, techniciens, managers expérimentés — partent à la retraite. La transmission des savoir-faire techniques est un enjeu documenté. Mais la transmission des savoir-être managériaux — comment on pilote une équipe en crise, comment on prend une décision difficile, comment on maintient la cohésion sous pression — reste largement un angle mort.

C'est précisément sur cet angle mort que le coaching et l'accompagnement managérial apportent leur plus grande valeur. Pas en transmettant des recettes, mais en créant les conditions d'une réflexivité qui permet à chaque dirigeant et manager de développer son propre style de leadership adapté à son contexte.

6.4 L'appel à l'action pour les dirigeants et DRH industriels

La disruption industrielle française ne s'arrêtera pas. Elle va s'accélérer. Les organisations qui sortiront renforcées de cette période seront celles qui auront fait le choix — difficile, courageux, non urgent — d'investir dans leur transformation humaine avant que la crise ne les y oblige.

« Dans un monde où capital, technologie et données peuvent être copiés, les personnes restent, plus que jamais, le véritable avantage compétitif.

» — Journal du Net, 2026

Ce livre blanc est une invitation à agir. Pas demain. Maintenant.

Partie VII — Références bibliographiques

- BCG — State of AI in Business 2025. Boston Consulting Group, 2025.
- WEF — Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum, Genève, 2025.
- MIT Sloan Management Review — AI in the Enterprise 2025. MIT, 2025.
- Numeum — Bilan et perspectives du marché numérique français 2025-2026. Numeum, décembre 2025.
- DARES — Les seniors sur le marché du travail en 2024. Ministère du Travail, 2025.
- DRH Digital — RH Tech 2026 : de la promesse à la maturité. DRH Digital, février 2026.
- Journal du Net — Humains + IA : comment les RH françaises peuvent anticiper le marché du travail en 2026. Mars 2026.
- TalenCo — Transformation IA : enjeux RH, compétences et stratégies 2026. TalenCo, décembre 2025.
- SVP — Les défis RH 2026 : se réinventer avec l'IA. SVP, janvier 2026.
- Gonzales B. — Diagnostics terrain Action Com Développement, 2024-2026. Données internes.
- Gonzales B. — La méthode DOSAME : architecture de décision pour les contextes complexes. Action Com Développement, 2024. © Bernard GONZALES — Tous droits réservés.
- Rapport Gallois — Pacte pour la compétitivité de l'industrie française. La Documentation française, 2012.

Partie VIII — - 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

« Toute activité de service doit créer de la valeur. Le consultant qui ne peut pas expliquer ce qu'il apporte concrètement n'a pas sa place dans une organisation en transformation.

»— **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