



Management et leadership dans les entreprises du végétal

ASTREDHOR - Institut des
professionnels du végétal

44 rue d'Alésia - TSA 51446
75158 Paris Cedex 14

institut-du-vegetal.fr



Les softs skills* chez les managers du secteur du végétal au XXI^e siècle



* *compétences douces*

Les soft skills chez les managers dans les PME françaises face aux défis du XXI^e siècle

Le développement des soft skills (compétences douces) chez les managers des PME françaises n'est plus un « bonus », mais un levier stratégique de transformation et de résilience. Alors que le monde professionnel bascule dans une ère d'incertitude, de fragilité et de changements accélérés, il devient vital de placer les compétences comportementales (soft skills) au cœur des politiques managériales et des dispositifs de formation.

Les soft skills : le nouveau capital humain face à la volatilité

Les soft skills - telles que l'adaptabilité, la communication, l'intelligence émotionnelle, la pensée critique ou la créativité - s'imposent comme le socle de la réussite dans un monde VUCA (volatile, incertain, complexe, ambigu) ou BANI (fragile, anxiogène, non linéaire, incompréhensible).

Plus de 80 % des recruteurs considèrent désormais ces compétences « aussi importantes, voire plus » que les compétences techniques dans les processus d'embauche et d'évolution. Les managers sont attendus comme les vecteurs essentiels d'une nouvelle culture managériale, marquée par l'agilité, la capacité à mobiliser les équipes autour du changement et la gestion des tensions.

Monde VUCA/BANI* : un contexte qui rebat les cartes du leadership

L'environnement BANI place l'émotionnel, le discernement et la gestion des paradoxes comme des priorités absolues pour l'encadrement. Les données 2025 montrent que l'adaptabilité (85 % des entreprises), l'intelligence émotionnelle (78 %), la collaboration (74 %), la pensée critique (68 %) et la créativité (62 %) figurent en tête des soft skills incontournables pour manager efficacement. Par ailleurs, le recours à l'IA, la mutation des métiers et le besoin de sens dans l'action collective renforcent la nécessité d'un leadership capable de rassurer, d'inspirer et de conduire dans l'incertitude.

* VUCA : Acronyme apparu dans les années 1990, popularisé par l'armée américaine, puis adopté par le monde de l'entreprise. Définition : VUCA décrit un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu, où les changements sont rapides, imprévisibles et interconnectés.

* BANI : Acronyme proposé par le futuriste Jamais Cascio en 2020 pour décrire un monde encore plus perturbé que le VUCA.)

Définition : BANI décrit un environnement où les chocs sont brutaux, les systèmes fragiles, et les repères brouillés. Contrairement au VUCA (où l'on pouvait encore « anticiper »), le BANI implique que les crises sont soudaines et disruptives.

Résultats chiffrés et retour d'expérience : la preuve par l'engagement

Selon le baromètre 2025, 86 % des professionnels jugent indispensable de développer les soft skills pour faire face à l'IA et ses conséquences sur les métiers. Pourtant, seuls 36 % des PME estiment ces compétences « stratégiques » pour la performance collective, contre 51 % dans les grandes entreprises. La tendance s'inverse cependant : 44 % des PME ont déjà lancé des programmes de formation aux soft skills, et plus de 58 % envisagent de renforcer cet effort dans l'année à venir.

Une étude Gallup révèle qu'un manager ayant développé son intelligence émotionnelle et son écoute peut augmenter de 70 % l'engagement des équipes, tout en réduisant significativement le turnover. Les témoignages recueillis dans les PME françaises font état d'une réelle transformation : diminution des conflits, amélioration du climat de confiance, remontée du taux d'initiative et renforcement de la cohésion d'équipe après déploiement de formations soft skills.

Le management face aux freins culturels et organisationnels

Malgré cet élan, des obstacles subsistent :

- Près de 50 % des entreprises évoquent encore le manque de conviction managériale ou directionnelle pour le développement des soft skills.
- Seules 15 % des PME disposent d'outils d'évaluation spécifiques pour ces compétences, freinant la diffusion d'une culture de l'apprentissage et de la rétroaction autour des soft skills.
- Enfin, certains collaborateurs perçoivent l'évaluation des soft skills comme subjective, générant de la résistance, notamment s'il n'existe pas de pédagogie transparente et de communication interne adaptée.

Les leviers de formation et de diffusion des soft skills

Le développement des soft skills passe aujourd'hui par une pluralité d'approches :

Ateliers de co-développement (plébiscités par 55 % des managers), coaching personnalisé et kits de formation sur mesure sont massivement utilisés.

Les formats courts et immersifs séduisent 60 % des entreprises pour leur efficacité et leur adaptation au rythme soutenu des PME.

L'identification participative des besoins (questionnaires internes, diagnostics collectifs, études de cas concrètes) favorise l'adhésion des équipes et la pertinence des parcours de formation.

Le feedback continu, la valorisation de l'expérience terrain, ainsi que l'ancrage des soft skills dans le pilotage RH et l'évaluation de la performance managériale sont clés pour une transformation durable et systémique.

Instaurer une culture du leadership agile et humaniste

Loin de s'opposer aux compétences métiers (hard skills), les soft skills en démultiplient l'impact et la portée. Dans la PME d'aujourd'hui, le manager qui développe ses soft skills devient chef d'orchestre de la résilience collective, inspire et fédère dans l'incertitude, accompagne la montée en autonomie et protège la santé psychologique de ses équipes. Former massivement les managers aux soft skills, c'est préparer l'entreprise à traverser les tempêtes VUCA et BANI, tout en offrant aux salariés une perspective d'épanouissement, d'engagement et d'innovation durable.

Le monde de demain ne sera ni totalement lisible, ni stable. Mais il sera résolument humain : miser sur les soft skills, c'est en faire le pari gagnant pour les PME françaises.

L'importance de maîtriser et de former les soft skills chez les managers dans le secteur du végétal

Introduction : un secteur « vivant » et confronté à l'incertitude

Le secteur du végétal (horticulture, pépiniéristes, paysage) est au cœur de mutations accélérées : incertitude climatique, pression réglementaire, évolution technologique, raréfaction des talents, quête de sens chez les nouvelles générations. Dans un contexte VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté) ou BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), la question des compétences managériales ne peut plus se limiter au savoir-faire technique. La maîtrise et le développement des soft skills deviennent une condition sine qua non de la performance, de l'attractivité et de la résilience pour les managers du secteur.

Les soft skills : pilier du management face à la complexité du vivant

Historiquement centrés sur la maîtrise technique et la connaissance des végétaux, les métiers du secteur évoluent : aujourd'hui, 73 % des compétences attendues en agroalimentaire et dans le végétal sont des soft skills, pour seulement 13 % de compétences techniques. Les entreprises, pépinières et exploitations recherchent désormais avant tout : adaptabilité, communication, écoute, esprit d'équipe, résilience et leadership. Pour un manager, ces qualités sont essentielles pour

motiver, fidéliser, transmettre, gérer les crises, innover et accompagner le changement dans un écosystème soumis à des cycles naturels et des imprévus de plus en plus marqués.

Chiffres clés et réalités du terrain

Les dernières enquêtes révèlent :

- 91 % des stagiaires formés aux soft skills dans le secteur végétal atteignent leurs objectifs opérationnels.
- Les parcours de formation et de recrutement valorisent l'aisance relationnelle, l'adaptabilité et l'esprit d'équipe, bien au-delà du diplôme ou de la technique pure.
- L'expérience de terrain vécue (groupes de progrès, mentorat, formations en situation) est plébiscitée par 94 % des managers formés pour son effet direct sur la cohésion et l'engagement des équipes.

Témoignages et paroles d'experts

Un chef de culture pépinière témoigne :

« Outre la connaissance des plantes, il faut aimer manager, savoir prendre des responsabilités et créer de la cohésion d'équipe. Le contact humain est fondamental pour motiver, transmettre, parfois recruter ou former les jeunes et les saisonniers. Sans les soft skills, on ne tient pas le cap. »

La coopération, le sens de l'écoute et l'entraide transforment les dynamiques de groupe. Ces expériences créent un climat de confiance et renforcent la cohésion au sein des équipes.

Cette énergie collective favorise l'émergence d'idées nouvelles, stimule la créativité et facilite la gestion des périodes de crise ou de forte pression saisonnière. Elle devient ainsi un levier essentiel pour la qualité du travail et la résilience collective.

Les soft skills stratégiques pour évoluer dans le végétal

1. Adaptabilité et flexibilité : Ajuster ses pratiques au fil des aléas climatiques, crises sanitaires ou changements de réglementation.
2. Intelligence émotionnelle et écoute : Piloter des équipes hétérogènes, gérer la diversité (générations, origines, formations), instaurer un dialogue de qualité avec tous les acteurs (salariés, saisonniers, clients, fournisseurs, collectivités).
3. Résilience et gestion du stress : Capacité à surmonter les coups durs de la filière, rassurer ses équipes, rester mobilisé face à l'incertitude structurelle du vivant et à la volatilité des marchés.
4. Leadership collaboratif : Fédérer autour de projets de transition (écologie, numérique, innovation), accompagner l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle, insuffler une dynamique de progrès collectif.
5. Créativité et sens de l'innovation : Stimuler l'expérimentation, capter les meilleures pratiques, mobiliser le collectif pour relever les défis du développement durable et des attentes des marchés.

Formation et transmission : leviers de performance et d'attractivité

Le secteur propose une trentaine de formations dédiées aux soft skills pour les managers, déclinées en ateliers terrain, modules en intra-entreprise, coaching managérial et intelligence collective.

Les pratiques immersives, via la mise en situation réelle, ont prouvé leur efficacité pour développer l'autonomie, la communication, la capacité à innover et à fédérer – autant de qualités très recherchées par les employeurs et essentielles pour la montée en responsabilités.

Freins et vigilance : dépasser la tradition du « technique d'abord »

Bien que plus de 70 % des dirigeants du secteur reconnaissent la valeur des soft skills, la culture du résultat technique, profondément ancrée, peut freiner une diffusion rapide.

- Certains managers, notamment issus d'entreprises familiales, redoutent une remise en cause figure d'autorité ou un manque d'objectivation des acquis comportementaux.
- Autres freins : le manque d'outils d'évaluation dédiés et le besoin d'un accompagnement dans la durée pour maintenir une dynamique d'apprentissage continue chez tous les collaborateurs.

Pour conclure : investir dans l'humain pour garantir la durabilité de la filière

Dans un secteur si exposé aux aléas, investir dans les soft skills, c'est sécuriser l'avenir. Un manager du végétal formé à l'écoute, à la gestion de l'incertitude et au leadership inclusif est le meilleur garant de la performance collective et de l'attractivité des métiers.

Se former au soft skills c'est aussi mettre l'accent sur le bien-être au travail et la réussite des transitions écologiques, au cœur des préoccupations de la génération Z (née entre 1997 et 2012).

Former massivement les managers aux soft skills, c'est construire le socle d'une agriculture du futur ouverte, résiliente et hautement humaine, prête à relever tous les défis.

2026, l'année pour placer le management et le leadership au cœur de votre stratégie avec **ASTREDHOR !**



Intervenant-formateur :
Marc Bergère

En 2026, les compétences techniques ne suffiront plus. Dans un monde où les savoir-faire deviennent obsolètes 5 fois plus vite qu'en 2010 (Deloitte), le vrai levier de performance réside dans le management et le leadership.

Les entreprises qui placent ces compétences au cœur de leur stratégie résistent mieux aux crises, fidélisent leurs talents et transforment les défis en opportunités.

Prochain atelier « Management & Leadership » dans nos stations de :

- Brindas (69) les 26 et 27 novembre 2025
- Villenave d'Ornon (33) les 15 et 16 janvier 2026
- Paris (75014) les 19 et 20 février 2026

Durée : 2 jours

Prise en charge possible par VIVEA et OCAPAT

Contacts : Pascale Neveu au 0664161076 ou France David au 0626010212 - formation@astredhor.fr

Détails du programme : institut-du-vegetal.fr/formation/manager-developper-son-leadership/



Retrouvez le catalogue complet

Merci à Valhor et à l'Unep pour leurs nombreuses et rigoureuses études

Partie 1 — PME françaises

- 5^e Baromètre des Soft Skills 2025 Lefebvre Dalloz : Analyse complète des tendances 2025, chiffres clés, enjeux de management et témoignages sur la place des soft skills dans les PME françaises, face à l'IA et aux mutations du travail.
- Guide complet Eurecia – Tout savoir sur les soft skills : Focus sur les problématiques rencontrées dans les PME, solutions pour développer et évaluer les soft skills, étude comparative entre entreprises selon leur taille.
- Baromètre Todo Skills 2025 et études LearnAssembly : Statistiques sur la montée des soft skills, évolutions du recrutement, importance dans les processus managériaux.
- Articles et analyses de SciencesPo Executive Education et Gallup : Impact mesuré sur l'engagement des équipes, la rétention des talents et l'efficacité des dispositifs de formation.
- CourrierCadres, Centre Inffo, Cegos : études sectorielles, formations les plus plébiscitées, obstacles à l'évaluation.

Partie 2 — Secteur du végétal (horticulture, pépiniéristes, paysage)

- Catalogue de formation ASTREDHOR, Institut des professionnels du végétal 2025 : liste des modules, certification Qualiopi, retours d'expérience terrain et résultats.
- Chambres d'agriculture, Apecita, ASTREDHOR, Institut des professionnels du végétal : témoignages sur la réalité des métiers, impact direct des soft skills sur la performance et l'attractivité du secteur.
- VeilleCEP, Potager d'entreprise, SemerGrandir, blog Inspirations Management : Expérimentations collaboratives, développement de l'intelligence collective, indicateurs de cohésion et de résilience.
- Végé'Compétences, rapports Cap Métiers : Statistiques sur l'importance croissante des soft skills dans les recrutements et dans la réussite des parcours professionnels.
- Études sectorielles 2024-2025 sur les freins et leviers dans l'évaluation et la transmission des soft skills.