

COOPÉRATIVE AGRO-ALIMENTAIRE : ENTRE VALEURS ET ROI, UN MANAGER HYBRIDE ?

**NOTE DE TENDANCE SECTORIELLE
MARS 2025**

SOMMAIRE	2
Un alliage managérial original	3
1. Les grands jalons de l'évolution managériale	4
En résumé	7
2. Quatre stratégies qui conditionnent les rôles et les fonctions des managers	8
3. Récapitulatif : quels sont les atouts nécessaires au manager aujourd'hui ?	10
4. Comment le management pourrait-il évoluer dans les coopératives ?	13
Conclusion : garder une boussole managériale	15
Sources	16

UN ALLIAGE MANAGÉRIAL ORIGINAL



Les coopératives agroalimentaires françaises jouent un rôle majeur dans le paysage économique et social du pays, représentant près de 50 % du chiffre d'affaires du secteur agroalimentaire en 2024 (contre 40 % en 2020) et pesant plus de 118 milliards d'euros d'activité en 2023. Au-delà de ces chiffres, elles se distinguent par une culture managériale originale, issue de valeurs historiques de solidarité et de gouvernance démocratique (« un homme, une voix ») qui intègre des pratiques issues du management « classique ». L'alliage tient-il ? La réponse tient dans ... 3 autres questions abordées dans cette note :

1. Comment a évolué le management des salariés dans les coopératives agroalimentaires françaises ?
2. Où en est-on aujourd'hui ?
3. Comment ce management pourrait-il évoluer ?

Pour cela, je m'appuie sur les grands jalons du développement des coopératives (Partie 1). Quatre stratégies principales ont été mises en oeuvre par les dirigeants des coopératives. Chacune d'entre elles conditionne la gestion des ressources humaines et la fonction managériale (Partie 2). Au delà de cette adaptation immédiate, on peut dessiner des profils cibles de managers tels qu'ils devraient animer les

équipes de salariés des coopératives aujourd'hui. C'est un repère pour des DRH, responsables de formation et managers eux-mêmes, qui leur permet d'identifier les compétences nécessaires et d'étalonner leurs efforts éventuels de formation (Partie 3). Enfin, j'esquisse quelques pistes prospectives pour illustrer l'avenir (Partie 4).

Puisse cette note vous aider dans votre réflexion !

Erwan Hernot, Associé ClavaConsulting, membre de ScoRH

Erwan Hernot (ehernot@clavaconsulting.com) est diplômé du CELSA et de l'Université Paris II Assas. Il est certifié Action Learning Facilitator, formé au co-développement, certifié PMP (Project Management Professional) du Project Management Institute. Il anime ClavaConsulting, <https://www.clavaconsulting.com/>, membre du groupe ScoRH, un réseau de conseil mettant l'humain au centre de ses préoccupations. ClavaConsulting est spécialisé dans la formation, le conseil en management et en gestion de projets. Ses publics sont des managers (débutants, expérimentés, managers de managers) et des chefs de projet (débutants, expérimentés, responsables de programmes ou de portefeuilles)

ClavaConsulting a dernièrement accompagné une grande coopérative agricole dans la professionnalisation de ses chefs de projet, en concevant et animant des modules de formation adaptés aux différents niveaux de responsabilité.

LES GRANDS JALONS DE L'ÉVOLUTION MANAGÉRIALE

L'histoire des coopératives agroalimentaires françaises peut se découper en plusieurs phases, chacune ayant marqué l'évolution des pratiques et styles de management.

Des premières fondations à la Seconde Guerre mondiale (fin XIXesiècle – années1940)

Solidarité rurale et premiers regroupements

À la fin du XIXe siècle, les petits agriculteurs s'organisent pour faire face aux fluctuations de prix et à l'usure. Le cadre légal (loi Waldeck-Rousseau de 1884) facilite l'émergence des premières coopératives locales (ex. : caves coopératives en Champagne). La première stratégie mise en oeuvre par ces « primo » coopérateurs, c'est le modèle de coopérative fédérée qui émerge approximativement entre 1880 - 1920. Il permet aux agriculteurs de non seulement mutualiser les ressources mais aussi les coûts et d'accéder à des infrastructures communes sans perdre leur indépendance.

Leadership informel et collégial

Le management se base sur la prise de décision collective et la représentation des adhérents-agriculteurs. Les dirigeants sont souvent des notables locaux, plus reconnus pour leur engagement que pour leurs compétences formelles en gestion.



Quel est le marqueur managérial de cette période ?

Décision collective et partage équitable des ressources.

Culture de la confiance, née du besoin de s'entraider dans un milieu souvent hostile (fluctuations de marché, conditions de travail rurales).

Reconstruction d'après-guerre et modernisation (1945 – années1960)

Professionnalisation progressive

Au sortir de la guerre, la modernisation agricole devient prioritaire. Les coopératives bénéficient de soutiens publics (ex. : Plan Marshall) et s'équipent en matériel. De simples regroupements d'agriculteurs, elles se dotent désormais de managers spécialisés en logistique, finance ou exploitation. L'essor de la consommation de masse pousse les coopératives à s'intégrer verticalement (voir l'exemple de Sodiaal en 1964). L'objectif est de garantir aux agriculteurs une valorisation de leur production tout en contrôlant la qualité et les coûts.

Naissance d'une approche hiérarchique et structurée

Les structures et hiérarchies se formalisent, inspirées des méthodes de gestion industrielles. La gestion devient plus formalisée : division du travail, objectifs de production, contrôle des coûts. La performance se mesure. Les coopératives introduisent des procédures standardisées, des lignes d'autorité claires et des rôles de poste formalisés. L'accent est mis sur l'efficacité et la taille : les responsables introduisent des processus mécanisés, des achats groupés, des équipements partagés pour réduire les coûts et augmenter la productivité.



Quel est le marqueur managérial de cette période ?

Centralisation : la direction prend les décisions clés.

Premiers indicateurs de performance liés à la productivité et à l'efficacité.

L'ère de la PAC et l'orientation marché (années 1970 – 1990)

Influence de la Politique Agricole Commune (PAC)

Les subventions, quotas et prix garantis sécurisent en partie l'activité, mais la concurrence se durcit. Les coopératives entrent dans une logique de marché plus concurrentielle.

Stratégies de différenciation et diversification

Les premières armes de différenciation sont la qualité et les certifications. L'émergence des Appellations d'Origine Contrôlée (AOC) et d'autres labels de qualité renforcent l'importance de la gestion de la réputation des produits et des marques et consacrent une montée en gamme. Diversification : les coopératives investissent dans la transformation (ex. fromageries, conserveries) voire la distribution, pour remonter la chaîne de valeur et dégager plus de marges.

Nouvelles pratiques de management

A mesure que les coopératives se développent, que la complexité s'accroît, il y a une demande pour des méthodes de coordination et de contrôle plus fiables. La réflexion stratégique prend de l'ampleur : les dirigeants doivent répartir les ressources entre plusieurs unités commerciales, prévoir les tendances futures et planifier une série de mouvements concurrentiels. C'est l'introduction de la planification stratégique : budgets, objectifs de production, stratégies marketing. La recherche d'un management plus "efficace" se précise ? Est-il possible de préserver l'esprit coopératif ?



Quel est le marqueur managérial de cette période ?

La réponse managériale est d'abord culturelle. Commence alors un changement de mentalité. On passe du pur esprit collectif à une orientation commerciale : les managers de coopératives doivent concilier l'intérêt collectif des membres avec les exigences d'un marché de plus en plus concurrentiel. Dit autrement : la recherche d'un équilibre entre logique collective et recherche de rentabilité.

C'est le début de la structuration RH avec des recrutements mieux ciblés et l'idée de la formation continue pour maintenir/améliorer les compétences des salariés.

Mondialisation et consolidation (années 1990 – 2010)

L'UE s'élargit, et la concurrence devient globale : les coopératives françaises se retrouvent en compétition, non plus seulement sur le plan national mais aussi face à de grands acteurs européens et mondiaux. La mondialisation ouvre des marchés. Au delà des TIC, d'autres technologies avancent : logistique, réfrigération permettent le développement de chaînes d'approvisionnement complexes et de grande envergure.

La tendance est à la consolidation : de nombreuses coopératives de taille modeste fusionnent pour former de grands groupes (ex. InVivo, Tereos, Sodial) afin de réaliser des économies d'échelle et d'augmenter leur pouvoir de négociation.

Complexification organisationnelle

Avec la création de grandes entités multi-activités, le management doit gérer des structures matricielles ou multi-sites.

Professionnalisation RH et concurrence avec le privé

Les coopératives rivalisent désormais avec les entreprises privées pour attirer des talents (financiers, cadres marketing, ingénieurs...). Les pratiques RH (évaluation, formation, mobilité) se rapprochent des standards « corporate ».



Quel est le marqueur managérial de cette période ?

L'orientation vers l'international est franche. Les responsables s'ouvrent à l'export et aux partenariats étrangers, nécessitant des compétences en management interculturel et intelligence du marché mondial. La professionnalisation des RH entraîne la structuration des tâches du manager (les entretiens, l'appréciation de la performance, ...) La notion de gestion des parties prenantes prend tout son sens : l'oscillation déjà amorcée dans la période précédente se poursuit et souligne l'importance de la gouvernance pour maintenir un lien avec les adhérents coopérateurs, tout en intégrant des impératifs de rentabilité.

Transformation numérique et évolution des attentes (années 2010 – 2025)

Deux déclencheurs principaux marquent cette période : la transformation numérique et la volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté (« VUCA ») du monde. La perturbation est continue : progrès rapides dans l'IA, big data, cloud computing et médias sociaux changent, vague après vague, le monde. Les startups se développent rapidement (OpenAi puis Deepseek) menaçant les acteurs en place. La main-d'œuvre est multigénérationnelle : les Millennials et la génération Z apportent de nouvelles normes autour du travail à distance, de la finalité, de l'autonomie et de l'intégration travail-vie personnelle.

De son côté, l'agriculture continue sa conversion au numérique. L'essor de la précision agricole (drones, capteurs, blockchain pour la traçabilité, logiciels de gestion de ferme) facilite la prise de décision basée sur les données. Un virage s'opère vers la durabilité : consommateurs et régulateurs exigent des produits écoresponsables, bio. Le E-commerce et la vente directe favorisent l'arrivée de plateformes de vente en ligne (ex. "La Ruche qui dit Oui!", Locavor). Ceci bouleverse les canaux de distribution traditionnels et met en avant l'importance des circuits de proximité qui peuvent

rééquilibrer une fidélité à la marque de plus en plus fragile. Les politiques européennes (ex. stratégie "De la ferme à la table") se concentrent sur la qualité plus que sur la quantité ; elles encouragent la réduction des pesticides, des émissions de CO₂ et la protection du bien-être animal.

La **blockchain** (ou chaîne de blocs) est une technologie de stockage et de transmission d'informations qui fonctionne comme un registre numérique décentralisé, sécurisé et transparent. Elle permet de conserver des enregistrements (appelés "blocs") d'une manière chronologique, immuable et accessible à tous les participants du réseau.

Chaque bloc contient un ensemble de transactions ou d'informations, ainsi qu'un lien cryptographique vers le bloc précédent, ce qui garantit la sécurité et l'intégrité des données. La blockchain est maintenue par un réseau distribué d'ordinateurs (appelés "nœuds"), sans autorité centrale, ce qui la rend résistante aux manipulations et aux cyberattaques.

Les équipes doivent innover rapidement. Les responsables devraient favoriser la transversalité, le pilotage de projets et la capacité de réaction face aux évolutions du marché. Des méthodologies agiles (Scrum, Kanban) permettent un apprentissage rapide et itératif. Idéalement, la prise de décision est décentralisée et des structures organisationnelles « en réseau » assurent souplesse et réactivité.

Une plus grande attention portée à la culture, à l'autonomisation et à l'innovation pilotée par les employés. L'adoption d'une réflexion « en plateforme » (par exemple, les écosystèmes, l'innovation ouverte).



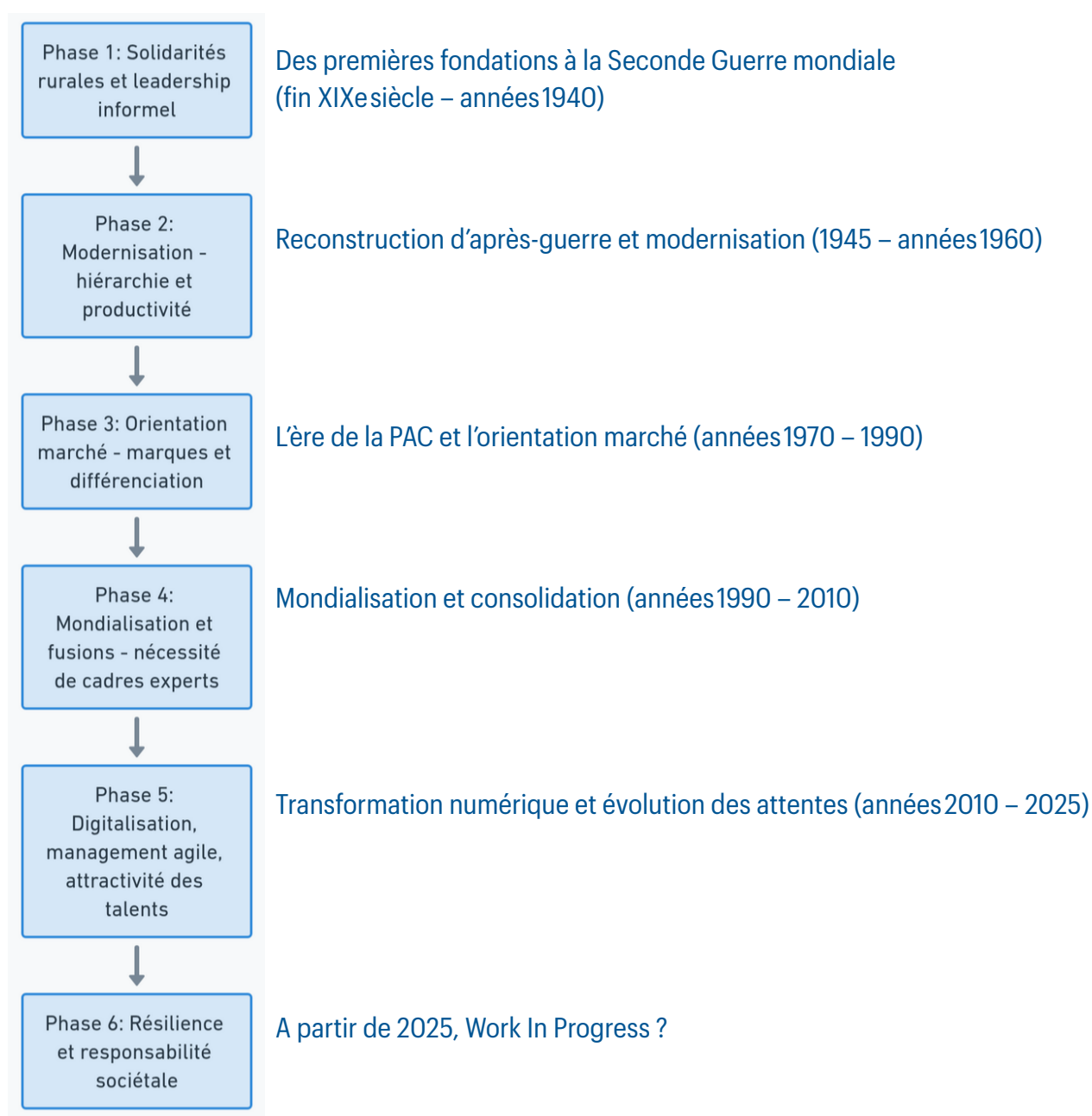
Quel est le marqueur managérial de cette période ?

Les salariés, pour leur part, recherchent du sens, de la flexibilité (télétravail, horaires aménagés) et davantage d'autonomie.

Leur engagement est analysé comme préalable à un bon niveau de performance ; même remarque pour l'innovation (décentralisation, intrapreneuriat).

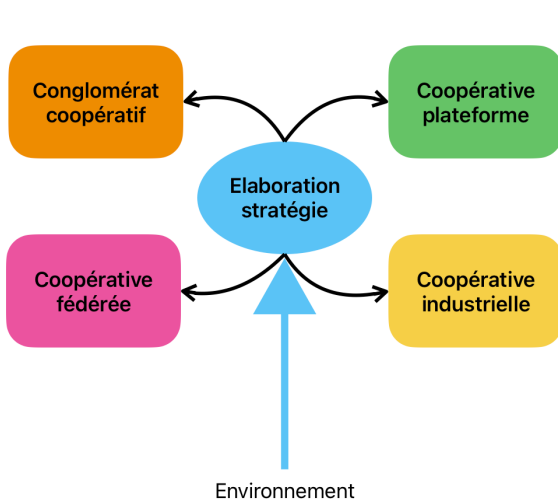
Les nouvelles compétences (experts data, responsables RSE, marketing digital) amènent de nouvelles populations. Les managers doivent maintenant motiver et coordonner des équipes pluridisciplinaires et diplômées et de « dernière » génération.

EN RÉSUMÉ



QUATRE STRATÉGIES QUI CONDITIONNENT LES RÔLES ET FONCTIONS DES MANAGERS

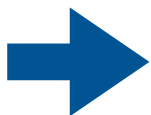
Tout au long de leur histoire, résumée à grands traits, les coopératives agroalimentaires ont adopté différentes stratégies de développement. Cette deuxième partie décline chacune d'entre elle, et pointe les conséquences sur les RH et sur le management et les rôles et fonctions que doivent y tenir les managers.



Le congrégat coopératif

Le congrégat coopératif a pour principe directeur, une diversification dans des activités très variées, sans lien direct entre elles. Chaque activité fonctionne comme une unité autonome, avec des objectifs financiers propres. L'objectif est d'abord de maximiser les revenus en répartissant les risques sur ces différents secteurs. Exemple : Tereos, l'un des leaders mondiaux de la transformation de la betterave en sucre, a adopté une stratégie de diversification en investissant dans différents secteurs tels que l'amidon, l'alcool et les bioénergies. Cette diversification a conduit à une complexité accrue dans la gestion des ressources humaines.

Quelles en sont les conséquences sur les ressources humaines ? La diversification des activités nécessite l'embauche de professionnels aux compétences variées, allant des ingénieurs en biochimie aux experts en logistique. Chaque branche d'activité possède ses propres spécificités, ce qui impose une autonomie accrue et une adaptation constante des départements RH pour répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur.



Quel rôle, quelles fonctions remplissent les managers de premier niveau ? Ce sont des experts sectoriels : ils possèdent une connaissance approfondie de leur domaine spécifique, ce qui leur permet de superviser efficacement les opérations quotidiennes. Leaders autonomes, ils sont capables de prendre des décisions rapides et informées, adaptés aux particularités de leur secteur.

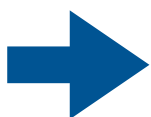
Quel rôle, quelles fonctions remplissent les managers de managers ?

Dès ce niveau, ce sont des stratèges financiers : ils doivent analyser la rentabilité de chaque branche et allouer les ressources en conséquence. Gestionnaires du changement, ils sont responsables de la mise en œuvre des transitions lors de l'intégration de nouvelles activités.

La coopérative fédérée

La coopérative fédérée a pour principe directeur, la collaboration entre coopératives indépendantes pour mutualiser des ressources et partager des projets, sans intégration complète des opérations. Les membres conservent leur indépendance, mais bénéficient de synergies, notamment dans la recherche et l'innovation. Exemple : InVivo, qui réunit des coopératives locales autour de projets communs comme le commerce international de céréales ou le développement de solutions agronomiques. Cette mutualisation des ressources doit les faire gagner en compétitivité. Cette structure implique une coordination étroite entre les différentes entités membres.

Quelles en sont les conséquences sur les ressources humaines ? La structure suppose une forte collaboration inter-entreprises : les RH doivent faciliter la mobilité des talents entre les coopératives membres et harmoniser les politiques de formation. Il faut encore gérer la diversité culturelle : chaque coopérative ayant sa propre culture d'entreprise, il est essentiel de promouvoir une culture commune tout en respectant les spécificités locales. Ce n'est pas le moindre des défis : créer une identité commune tout en respectant la diversité des coopératives membres...



Quel rôle, quelles fonctions remplissent les managers de premier niveau ? Facilitateurs de synergies, ils identifient - dès leur niveau - et exploitent les opportunités de collaboration entre les coopératives. Bons communicants, ils assurent une communication fluide pour partager les meilleures pratiques et les informations clés.

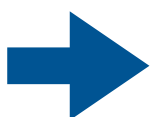
Quel rôle, quelles fonctions remplissent les managers de managers ? Négociateurs, ils harmonisent les intérêts des différentes entités pour atteindre des objectifs communs. Gestionnaires de projets inter-coopératifs, ils coordonnent des initiatives impliquant plusieurs coopératives, garantissant leur succès.

La coopérative industrielle

La coopérative industrielle a pour principe directeur, une intégration verticale qui renforce la compétitivité sur toute la chaîne de valeur et permet des économies d'échelle. Elle doit détenir alors un fort pouvoir sur les marchés en amont et en aval. Ce modèle concerne souvent des chaînes de valeur intégrées, comme la collecte, la transformation, et la distribution. Objectif : réduire les coûts opérationnels et renforcer la compétitivité.

Exemple : Sodiaal, première coopérative laitière française, a misé sur l'intégration verticale pour maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production à la commercialisation.

Quelles en sont les conséquences sur les ressources humaines ? Tout d'abord l'optimisation des processus : les RH doivent recruter et former des experts en amélioration continue et en gestion de la qualité. Ensuite l'accent est mis sur la culture de la performance et l'efficacité opérationnelle, ce qui nécessite des programmes de formation axés sur la productivité. Tout ceci doit permettre de garantir la qualité à chaque étape, ce qui exige des équipes hautement qualifiées et polyvalentes.



Quel rôle, quelles fonctions remplissent les managers de premier niveau ? Experts en lean management, ils identifient les gaspillages et optimisent les processus de production. Responsables qualité, ils veillent au respect des normes et à la satisfaction des clients.

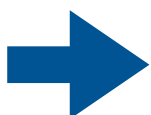
Quel rôle, quelles fonctions remplissent les managers de managers ? Responsables supply chain, ils coordonnent les flux de matières premières et de produits finis pour assurer une distribution efficace. Pilotes d'industrialisation, ils supervisent l'introduction de nouvelles technologies et méthodes de production.

La coopérative plateforme

La coopérative plateforme capitalise sur une expertise centrale, souvent liée à l'innovation ou à une expertise clé, pour se développer dans des secteurs connexes. Les membres collaborent autour d'une infrastructure ou d'un savoir commun, ce qui facilite l'entrée sur de nouveaux marchés. L'objectif, c'est de créer des synergies opérationnelles en exploitant une compétence transférable.

Exemple : Limagrain, qui utilise sa R&D en semences pour se diversifier dans des domaines proches comme la nutrition ou la biotechnologie. Ou Euralis, qui a créé une plateforme de services pour ses adhérents (agriculture de précision, digitalisation des cultures).

Quelles en sont les conséquences sur les ressources humaines ? Si on parle d'innovation continue, les RH doivent attirer des talents en recherche et développement pour maintenir l'avance technologique. Le mode projet devient une seconde nature : les équipes travaillent en mode collaboratif et interdisciplinaire pour répondre aux besoins du marché et intégrer les nouvelles technologies. La DRH doit favoriser un environnement propice à l'innovation en stimulant la créativité et en encourageant l'expérimentation.



Quel rôle, quelles fonctions remplissent les managers de premier niveau ? Promoteurs d'expérimentation, ils encouragent les initiatives pilotes. Facilitateurs de transversalité, ils assurent la fluidité des échanges entre les départements R&D, production et marketing pour accélérer l'innovation. Formateurs et mentors, ils soutiennent la montée en compétences des équipes sur les nouvelles technologies et méthodes d'expérimentation.

Quel rôle, quelles fonctions remplissent les managers de managers ? Visionnaires en innovation, ils doivent anticiper les tendances technologiques et les évolutions du marché pour orienter la stratégie d'innovation. Ils traduisent aussi les avancées scientifiques en opportunités commerciales rentables. Coordinateurs de l'écosystème, ils pointent des partenariats potentiels avec des start-ups, des universités et des instituts de recherche pour renforcer la capacité d'innovation de la coopérative.

Évolution : vers des modèles hybrides ?

Les stratégies présentées précédemment permettent une catégorisation aisée. Dans la réalité, il est probable qu'elles continueront d'évoluer et il est probable que l'avenir voie :

- Une montée en puissance des coopératives plateforme avec l'essor de la tech agricole.
- Une convergence entre les modèles industriels et fédérés, à travers des alliances stratégiques.
- Un recentrage des conglomérats coopératifs sur des secteurs à forte valeur ajoutée (bio, agroécologie).

RÉCAPITULATIF : QUELS SONT LES ATOUTS NÉCESSAIRES AU MANAGER AUJOURD'HUI ?

Chaque stratégie, sollicite différemment les managers. Au global, toutefois, de quels atouts doivent-ils disposer pour travailler efficacement à leur mission d'encadrement ? J'aligne ici les capacités, connaissances, compétences maintenant nécessaires à un manager de 1er niveau et à un manager de managers, au sein d'une coopérative agro-alimentaire, pour progresser. C'est un peu mosaïque mais chacun pourra récupérer ses points de progrès.

I. Manager de 1er niveau (manager d'équipes opérationnels)

1. Compréhension du modèle coopératif

- Connaître l'ADN de la coopérative : principes de solidarité, gouvernance démocratique, ancrage territorial, mise en commun des ressources. Attention, on est au-delà du folklore. Ces valeurs font littéralement la force du modèle.

- Savoir expliquer ces valeurs aux équipiers, en montrant les spécificités du modèle coopératif : intérêt collectif, attachement au territoire, recherche d'impact social et environnemental.
- Favoriser la structure horizontale en faisant confiance à son équipe au lieu d'exercer un contrôle excessif. Encourager la responsabilité collective et valoriser l'autonomie et la prise d'initiative.
- Comprendre comment la valeur est créée et encourager son équipe à contribuer.
- Autorité décentralisée. Le manager n'est plus un simple exécutant des règles mais un coach qui encourage l'autonomie et la prise de décision. Développer une hiérarchie minimale, favoriser une équipe autonome ou chacun assume ses responsabilités.



2. Organisation du travail et gestion opérationnelle

- Manager facilitateur plutôt que contrôleur. Supprimer les obstacles pour son équipe au lieu de la micro manager. Réduire les processus inutiles pour rendre l'équipe plus agile et innovante.
- Adaptation continue. Ne pas adopter une seule méthode de succès mais ajuster sa tactique selon l'évolution du contexte.
- Prioriser la vitesse et la flexibilité. Ajuster régulièrement les objectifs en fonction du contexte. Savoir repérer les opportunités pour monter des projets.
- Prise de décision rapide. Encourager l'équipe à identifier les tendances et à saisir les opportunités à court terme.
- Mettre en place des rituels de suivi (briefings quotidiens, points hebdomadaires) pour clarifier les objectifs opérationnels et vérifier l'avancement.
- Aligner le travail sur les motivations profondes et les valeurs collectives.
- Superviser la qualité et la productivité : suivre les indicateurs de performance locaux (délais, volumes, taux de conformité) en les reliant aux enjeux de la coopérative (ex. traçabilité, respect du cahier des charges).

3. Animation de l'équipe et management participatif

- Encourager l'expression des salariés : animer des mini-groupes de résolution de problèmes, favoriser le dialogue pour faire remonter les solutions du terrain. Écoute active : détecter les premiers signes de tension ou démotivation (micro-conflits, baisse d'implication), et intervenir rapidement pour y remédier. Empathie : savoir sortir de sa logique métier pour voir un problème selon un angle différent.
- Gérer les talents de façon flexible : assigner les tâches selon les compétences et non selon des rôles figés. Développer les compétences au-delà du poste.
- Stimuler la cohésion : organiser régulièrement des ateliers ou séminaires où chacun comprend son rôle, son évolution et sa contribution au collectif. Connecter les équipes entre elles. Favoriser ainsi la collaboration inter équipe et briser les silos. Capacité à négocier à l'interne comme à l'externe sans perdre patience trop vite...

4. Initiation aux outils numériques et data

- Maîtriser les bases des SIRH (pour gérer les plannings, congés, fiches de poste) et des tableaux de bord de production.
- Optimiser l'utilisation de l'IA. Accompagner son équipe pour automatiser les tâches répétitives et gagner en efficacité.

- Comprendre la digitalisation : même à un niveau opérationnel, il est utile d'avoir une sensibilité aux innovations (IoT, blockchain) qui peuvent améliorer la transparence et la traçabilité. Savoir analyser et utiliser les données. Travailler efficacement avec un data scientifique.

5. Posture relationnelle et responsabilisation

- Soutenir la montée en compétences : intégrer dans la formation de base (donc au delà de la sécurité) les compétences relationnelles et valoriser les évolutions internes. Comprendre que l'innovation naît souvent des interactions informelles.
- Déléguer et responsabiliser : distribuer les missions de manière à développer l'autonomie, tout en restant disponible pour superviser ou coacher lorsque nécessaire.

L'**IoT** (Internet of Things ou Internet des Objets) désigne l'ensemble des objets physiques connectés à Internet qui peuvent collecter, partager et analyser des données en temps réel grâce à des capteurs, logiciels et technologies embarquées. Ces objets communiquent entre eux ou avec des systèmes centralisés, permettant d'automatiser des processus, d'optimiser les performances et de prendre des décisions basées sur les données collectées.

II. Manager de managers

1. Élaboration et communication de la stratégie

- Décliner/adapter la vision de la stratégie d'entreprise. Piloter les équipes avec une compréhension des leviers de création de valeur. Traduire les objectifs globaux : décliner la stratégie de la coopérative (volumes, rentabilité, qualité, RSE) en plans d'action concrets pour différents pôles ou services.
- Arbitrer entre logique coopérative et performance : intégrer la finalité sociale et démocratique dans la prise de décision, tout en tenant compte des impératifs de compétitivité.

2. Pilotage multicritères et gouvernance

- Suivre des indicateurs variés : financiers (marge, ROI), humains (motivation, rotation), sociétaux (impact local, durabilité). Connaître les règles juridiques et financières liées aux filiales de droit commercial si la coopérative a un modèle hybride. Gérer la cohabitation entre la coopérative-mère et ses filiales plus marchandes.
- Gérer l'incertitude comme un investisseur. Gérer les équipes comme un portefeuille de projets : investir sur les meilleures opportunités, veiller à prendre en compte les interdépendances entre elles.
- Expérimenter rapidement et à grande échelle. Encourager les managers à tester de nouvelles approches.



3. Management d'équipes pluridisciplinaires et internationalisation

- Coordonner plusieurs services ou plusieurs équipes projet : s'assurer de la cohérence entre la production, le marketing, la qualité, la logistique, etc.
- Gestion multiculturelle : dans les coopératives à dimension internationale, intégrer des collaborateurs de formations et nationalités différentes, veiller à harmoniser les pratiques tout en respectant les contextes locaux.
- Accompagner le changement : savoir conduire des projets de diversification, de fusions ou d'acquisitions, gérer les résistances et expliquer la stratégie globale.
- Autonomiser les managers de proximité. Passer d'un management directif à un rôle de mentor. Favoriser un management d'accès sur le sens, pas sur le contrôle. Définir une vision globale et laisser les équipes s'organiser.
- Concevoir l'organisation comme un réseau. Développer des structures flexibles et interconnectées.

4. Conduite de l'innovation et transformation numérique

- Réduction des couches hiérarchique. Donner plus de pouvoirs aux équipes au lieu de centraliser les décisions.
- Institutionnaliser l'agilité. Faire du changement, une norme et non une exception. Encourager la prise de risque. Créer une culture où les managers se sentent libre d'innover.

- Diffuser l'apprentissage à grand échelle. Étendre la sécurité psychologique à l'ensemble de l'organisation.
- Piloter la digitalisation : favoriser l'adoption d'outils avancés (ERP, big data, IA) au service du développement de la coopérative.
- Management de l'innovation : introduire des processus collaboratifs pour stimuler la créativité (ex. hackathons internes, plateformes d'idées), tout en veillant au respect des valeurs coopératives (transparence, équité).
- Piloter la collaboration humain/intelligence artificielle. S'assurer que l'intelligence artificielle est utilisée stratégiquement et pas seulement pour réduire des coûts.

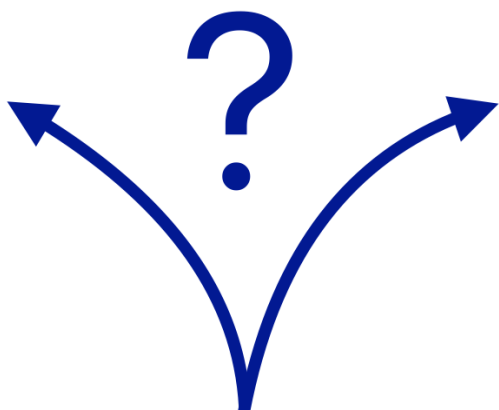
5. Négociation, diplomatie et leadership transversal

- Résoudre les conflits de valeurs : arbitrer entre les décisions dictées par la rentabilité et l'importance du maintien des principes coopératifs.
- Développer l'influence au sein de la gouvernance : interagir avec les administrateurs, les représentants des adhérents, éventuellement les actionnaires ou partenaires extérieurs, en tenant compte des règles de démocratie interne.
- Leader-facilitateur : placer la communication, la vision long terme et la capacité à faire collaborer plusieurs entités au cœur de l'action managériale.

COMMENT LE MANAGEMENT POURRAIT-IL ÉVOLUER DANS LES COOPÉRATIVES ?

Il évoluera sous la pression de plusieurs forces contraires ou conjuguées : les valeurs coopératives et/ou la performance économique ; la capacité de transformation des ressources humaines ; la poursuite de la transformation numérique. Ces forces permettront trois scénarios.

Identité coopérative et performance économique



Renforcement du modèle coopératif

Gouvernance participative et ancrage territorial : c'est la réaffirmation du principe « un homme, une voix », qui pourrait aller jusqu'à l'implication plus forte des salariés dans les instances de décision. La coopérative reste ancrée sur la préservation des territoires. Certaines coopératives peuvent emprunter au concept d'entreprise à mission et se doter d'un statut (ou d'une charte) intégrant des objectifs sociétaux et environnementaux élevés (ex. : plan « La Route du Lait » chez Sodial). Dans la même logique, la RSE prend de l'ampleur avec des indicateurs élargis (impact social, environnemental, territorial).

Évolution vers un modèle plus « privé »

C'est l'ouverture du capital à des investisseurs externes pour financer la croissance (fusions, internationalisation, technologies), ce qui peut conduire à un management davantage dicté par le ROI. Il est alors basé sur la recherche de la rentabilité maximale. Les projets et investissements sont ainsi jugés en priorité sur leur capacité à générer un retour financier (mesuré en termes de ROI, EBITDA, etc.) à court ou moyen terme. Les autres critères (valeurs coopératives, impact social, territorial, etc.) passent au second plan ou ne sont intégrés que s'ils contribuent au profit. Toute dépense est systématiquement évaluée et justifiée sur la base de gains de productivité ou de profits attendus. La recherche d'économies d'échelle et de

réduction des coûts est constante, parfois au détriment de l'autonomie locale ou du maillage territorial. Il y a des objectifs financiers pour (presque) chaque salarié, un contrôle reporting très serré. Etc. La filialisation commerciale s'installe : la constitution de filiales privées gérées avec des indicateurs strictement financiers, risque alors d'éloigner la prise de décision des adhérents.

Quelle motivation des adhérents-coopérateurs et des salariés quand les décisions sont « diluées » vers des actionnaires externes ?

Approfondissement de la transformation numérique

Intelligence artificielle et data analytics

Au-delà des premiers usages (optimisation de la production, gestion des stocks), l'IA pourrait s'étendre à la prise de décision stratégique, la maintenance prédictive, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Blockchain et traçabilité renforcée

Les consommateurs exigent une preuve d'origine et de qualité. Les coopératives pourront déployer la blockchain pour certifier la production, les compétences, ce qui implique un management orienté "transparence" et la reconnaissance des équipes à chaque étape.

Travail hybride et collaboration à distance

Déjà amorcée, la tendance au télétravail ou au « travail distribué » pourrait s'intensifier, modifiant en profondeur les relations managériales (cohésion d'équipe, communication inter-services, intégration des nouveaux).

Quel sera le degré d'acceptation des parties prenantes à des technologies disruptives (par exemple, drones ou outils d'IA jugés trop coûteux ou complexes) ? Quelles seront les capacités à embarquer et à former rapidement les managers et les équipes à ces technologies ?

La mutation des RH

Evoquée dans le paragraphe précédent, la mutation des ressources humaines a déjà largement commencé avec l'automatisation et digitalisation des processus, qu'il s'agisse par ex. de la gestion des candidatures et recrutement : ATS (Applicant Tracking System) pour le tri des CV ou des LMS (Learning Management System), formation en ligne et gestion des parcours de formation. Si, autre exemple, les Chatbots RH d'assistance automatisée aux employés pour les demandes courantes (solde des congés, avantages sociaux...) ne sont pas toujours une réussite, les équipes RH n'échapperont pas aux analyses de données : qu'il s'agisse par ex. des analyses des performances, des risques de turnover, de l'identification des hauts potentiels. L'IA et l'exploitation avancée des données permettront aussi de mieux comprendre chaque collaborateur individuellement, favorisant une approche hyper-personnalisée.

Quelle capacité pour des services à forte culture administrative à passer de « processus centré » à « humano centré » ?

Scénarios prospectifs

Si la poursuite de la transformation numérique est certaine (sauf - et c'est suicidaire - à décider de ne plus être compétitif), la mutation des ressources humaines est également, sur le papier, quasi inévitable. C'est

plutôt le rythme de cette mutation qui devient stratégique. Mais le mouvement décisif proviendra du choix entre la fidélité à l'héritage coopératif ou la bascule vers le modèle privé. Trois scénarios sont possibles.

Scénario A: "Coopératives régénératives"

Puisant dans leur héritage de valeurs, les coopératives deviennent les acteurs majeurs de la transition écologique et sociale, investissant massivement dans la durabilité, l'agro-écologie et la vie des territoires. Le management s'oriente alors vers la co-décision, la responsabilité partagée et la recherche permanente d'impacts positifs.

Scénario B: "Coopératives globalisées"

Sous pression concurrentielle, les coopératives se transforment en groupes encore plus proches du modèle privé, s'ouvrant davantage au capital externe. Le management se focalise alors sur l'optimisation financière, la performance et l'innovation, une centralisation des décisions, une demande de conformité forte, des rapports très fréquents, parfois au détriment d'une liberté d'action sur le terrain.

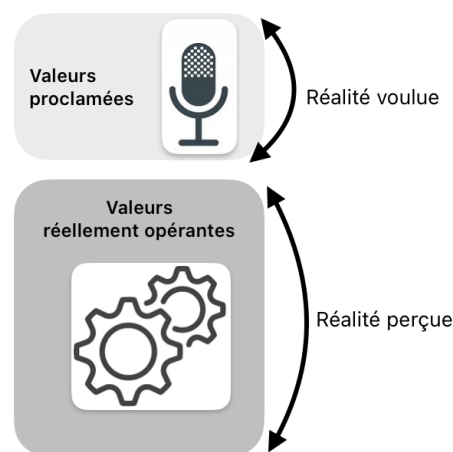
Scénario C: Hybridation progressive

Certains secteurs (ex. : bioénergies, semences high-tech) se gèrent dans des filiales commerciales, tandis que le "cœur coopératif" (collecte, stockage, services aux adhérents) conserve un management participatif. On assiste à une coexistence de logiques managériales : participative d'un côté, plus classique (pour ne pas dire plus vertical) de l'autre. Il faudra doter dirigeants et managers d'une souplesse de raisonnement et de comportement, pas toujours évidente à trouver.

CONCLUSION : GARDER UNE BOUSSOLE MANAGÉRIALE

Ce qui transparaît tout au long de ces quelques pages, ce qu'il faut valoriser l'ADN coopératif. C'est un plus indéniable à l'heure où les jeunes talents recherchent du sens au métier qu'ils pratiquent. C'est une boussole managériale. Elle suppose de co-construire des politiques RH intégrant les valeurs coopératives (transparence, solidarité, ...) et d'inclure les salariés dans les instances de décision (approches participatives).

Sauf que le reste du monde n'est pas toujours coopératif. Le plus délicat, c'est probablement de maintenir un équilibre entre performance économique et valeurs, assis des indicateurs multicritères (financiers, sociaux, environnementaux). Dans les entreprises privées traditionnelles, la maximisation de la valeur actionnariale et la recherche d'une croissance constante ont souvent conduit à un sentiment de perte de sens pour les salariés. La pression accrue sur la productivité individuelle et collective peut transformer l'environnement de travail en source de stress et d'épuisement. Les valeurs sont souvent proclamées mais pas opérantes. Leur affichage sert alors de vitrine marketing, sans réelle mise en pratique. Les salariés perçoivent un décalage entre le discours officiel et la réalité des pratiques managériales, centrées uniquement sur la rentabilité et la performance financière. Ces éléments sont souhaitables, le problème c'est leur déclinaison court terme. Pour avoir de la cohésion, il convient de veiller à la cohérence entre les filiales commerciales et la gouvernance coopérative (éviter la dilution des décisions). Le scénario C (hybridation, progressive), détaillé précédemment est le plus probable.



La trajectoire devra donc permettre d'innover et de rester compétitif sur la scène internationale. Le manager en est le garant ultime : ni mercenaire au service d'une cause purement financière, ni missionnaire au service d'une cause oubliée de la nécessaire performance mais manager hybride capable, au quotidien, de relier solidarité et efficacité.

SOURCES

Chomel et al., Les Coopératives agricoles, 2013.
Valiorgue & Hollandts, La gouvernance démocratique des coopératives agricoles, 2020.
RECMA, Quelles ressources et compétences pour réussir la diversification d'une coopérative agricole, 2022.
Mauget, Stratégies et restructurations des coopératives dans la mondialisation des marchés, 2013.
Chomel, C., Declerck, F., Filippi, M., Frey, O., & Mauget, R. Les Coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégies, 2013.
Rapport de suivi sur les entreprises à mission, publié par le Comité de suivi des entreprises à mission, 2022.
Attouch H. Spécificités du management des coopératives, in REMCOOP n°3, ODCO, Octobre 2012.
Deville A., Lamarque E., Michel G. , Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion, Juin 2020.
La coopérative, un modèle d'avenir ? Actes du colloque 2012.
Filippi M., Tribouillet P., Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles, revue d'économie industrielle, premier trimestre 2011.
Marsal C., quelles sont les spécificités du management des banques coopératives ? Revue internationale de l'économie sociale. Numéro 322, octobre 2011.
<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/les-cooperatives-agricoles-pesent-de-plus-en-plus-lourd-dans-lindustrie-agroalimentaire-2137097>
Les Echos 11 décembre 2024
https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/11/22/associations-cooperatives-et-entreprises-sociales-et-solidaires-peuvent-etre-de-formidables-sources-d-inspiration-pour-la-transformation-du-secteur-prive_6408563_3232.html
Le Monde 22 novembre 2024
https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/09/24/en-savoie-le-gout-du-beaufort-pour-le-modele-cooperatif_6330655_3234.html
Le Monde 24 septembre 2024
<https://kpmg.com/fr/fr/insights/rh/enjeux-enseignements.html>
Etude KPMG
Jean M. Twenge, Generations, 2023
ICIMS Insights 2023 Report
Lucy Adams, HR Disrupted, 2017
Thomas Davenport, All In On AI, 2023
<https://culture-rh.com/perspectives-risques-2025-entreprises/>
<https://www.lacooperationagricole.coop/une-reussite-economique>