

Document
d'accompagnement
du référentiel
de formation



Inspection de l'Enseignement Agricole

Diplôme :

BTSA Qualité, alimentation, innovation et maîtrise sanitaire

Module : M 4

Management d'une équipe de travail

Préambule

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant des exemples de situations d'apprentissage permettant de développer les capacités visées. Ils ne sont pas prescriptifs et ne constituent pas un plan de cours. Ils sont structurés en items recensant les savoirs mobilisés assortis de recommandations pédagogiques.

L'enseignant a toute liberté de construire son enseignement et sa stratégie pédagogique à partir de situations d'apprentissage différentes de celles présentées dans les documents d'accompagnement. Il a aussi la liberté de combiner au sein d'une même situation d'apprentissage la préparation à l'acquisition d'une ou de plusieurs capacités.

Quels que soient les scénarios pédagogiques élaborés, l'objectif est l'acquisition des capacités présentées dans le référentiel de diplôme, qui nécessite de ne jamais perdre de vue l'esprit et les principes de l'évaluation capacitaire.

Rappel des capacités visées

Capacité 4 correspondant au bloc de compétences B 4 : Manager une équipe de travail

C4.1 Mobiliser autour d'objectifs et de valeurs partagés

C4.2 Optimiser l'activité de l'équipe

C4.3 Gérer une situation à enjeu particulier

Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Management d'équipe » dont la finalité est d'organiser le travail et de mobiliser une équipe afin d'atteindre les objectifs de production et de qualité de vie au travail. La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

Ce module correspond aux situations professionnelles courantes d'encadrement d'équipe en atelier. Cet enseignement vise à développer les capacités de l'apprenant à mobiliser les membres d'une équipe autour d'objectifs et de valeurs partagés en optimisant l'activité individuelle et collective.

Cet enseignement doit également permettre à l'apprenant d'acquérir la capacité à gérer des situations particulières (recrutement, intégration d'un nouveau salarié, gestion d'un surcroît d'activité, remplacement en urgence d'un salarié absent, gestion de conflit, gestion de crise...).

Le management éthique, le bien-être au travail et les RPS (risques psycho-sociaux) sont abordés de façon transversale dans l'enseignement de ce module. Des liens sont faits avec le module M8 : « Politique qualité et stratégie RSE de l'entreprise agroalimentaire ».

Précisions sur les activités supports potentielles

Les expériences en entreprise constituent des occasions propices, si ce n'est à expérimenter le management d'équipe, au moins à observer des situations de management susceptibles d'être analysées en classe et de servir de point d'appui aux apports théoriques. Les activités pluridisciplinaires, notamment autour de la thématique de la communication professionnelle, contribuent à l'acquisition des capacités visées par ce module.

Des mises en situation pédagogiques d'animation d'équipes sont recommandées. Elles peuvent être organisées en lien avec les enseignements relatifs au module M7 : Conduite d'une production agroalimentaire.

Références documentaires ou bibliographiques pour ce module

MARTIN F., *Manager humain, c'est rentable*, De Boeck, 2^e édition, 2016

ROBBINS S., DECENZO D., GABILLIET Ph, *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education, 9^e édition, 2014

ROBBINS S, JUDGE T TRAN V, *Comportements organisationnels*, Pearson 2018

BOURHIS A, CHENEVERT D, *La GRH pour gestionnaire*, Pearson ERPI 2019

SCHERMERHORN J R, *Le management en action*, ERPI Pearson 2013

GIFFARD P-O, LEBEAU C, *Pro en management commercial*, Vuibert 2019

PERETTI J-M, *Ressources humaines*, Vuibert, 22^e édition, 2018

LAINÉ A., MAYEN P., *Valoriser le potentiel d'apprentissage des situations professionnelles*, Educagri, 2019

GUERRERO S., *Les outils des RH*, Dunod, 4^e édition, 2019

DE GASTINES C. et DESRIAUX F., Entretien, Yves Clot : « Pour une coopération conflictuelle sur le travail bien fait », Alternatives économiques, 24/04/2021

<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/>

<https://www.bpifrance.fr>

<https://www.aact.fr/>

En ce qui concerne les solutions informations relatives à la communication professionnelle, il est conseillé de prendre appui sur la bibliothèque ENI accessible depuis le site M@gistere qui dispose par ailleurs d'autres parcours d'autoformation sur les logiciels, les applications, la gestion de réunion etc.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Discipline
C4.1. Mobiliser autour d'objectifs et de valeurs communes	Identification des objectifs et des valeurs de l'entreprise Utilisation d'une communication professionnelle adaptée	Management et GRH Communication professionnelle	SESG-GE

Conditions d'atteinte de la capacité

On attend de l'apprenant qu'il soit en capacité de définir les objectifs de l'équipe à partir des orientations données par le chef d'atelier ou d'entreprise. Il mobilise les membres de l'équipe autour des valeurs de l'entreprise.

Précisions sur les attendus de la formation

Il importe dans cet enseignement de situer le management d'équipe dans le management global et de sensibiliser les futurs chefs d'équipe à la complexité de leur rôle qui ne se résume pas à transmettre des directives. L'éthique et la déontologie sont abordées de façon transversale au regard de la place et du rôle du salarié.

L'enseignant prend appui sur des situations concrètes (visites d'entreprises, situations vécues en entreprise ou dans l'atelier pédagogique, ...) pour identifier les objectifs et valeurs d'entreprises et le type de management mis en œuvre.

La comparaison de situations vécues en entreprise peut contribuer à contextualiser cet enseignement et à amener les apprenants à analyser les méthodes de management observées au regard des objectifs et des valeurs affichées par l'entreprise.

L'enseignant s'attache à diversifier les exemples afin de montrer les différences selon la taille, le secteur, l'histoire de l'entreprise, sa structure juridique...

L'enseignement est apporté en lien avec la RSE abordée dans le module M8.

Styles de management

Cet enseignement vise à donner aux apprenants des clés de lecture des situations observées et à leur permettre de porter un regard critique sur celles-ci.

Caractérisation des styles de management

Il s'agit de montrer l'influence de l'organisation du travail sur la place de l'homme dans l'entreprise : OST (organisation scientifique du travail), Fordisme, Toyotisme, NFOT (nouvelles formes d'organisation du travail).

Les styles de management selon R. Likert (autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif) ou K. Lewin (autoritaire, démocratique, permissif) sont présentés comme grilles de lecture possibles des expériences vécues ou observées par les apprenants afin de les amener à se projeter dans leur futur rôle de chef d'équipe.

Management collectif et participatif

Il s'agit de montrer comment le chef d'équipe, s'inspirant d'un management collectif et participatif fédère l'équipe autour d'objectifs partagés donnant du sens à l'action. Il crée un environnement propice à

l'épanouissement professionnel et personnel de son équipe dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Il applique les principes du management participatif et développe les qualités requises (écoute, respect, dialogue, délégation).

Le concept de management éthique peut également être mobilisé. Il désigne une approche globale, qui consiste à :

- mettre en œuvre des démarches et des pratiques managériales favorisant le bien-être conjoint des collaborateurs et de l'organisation ;
- construire un contexte de coopération, avec une reconnaissance réciproque salariés/entreprise.

Plus globalement, le management éthique désigne des méthodes, des principes ou des techniques reposant sur un socle de valeurs éthiques.

Le site suivant peut utilement être consulté :

<https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1123368-management-ethique-pourquoi-et-comment-concilier-bien-etre-et-performance/>

Analyse du management en situation

L'enseignant s'appuie sur des exemples concrets de management pour illustrer les styles de management.

Prise en compte des valeurs de l'entreprise

Il s'agit de faire le lien entre les styles de management, les valeurs de l'entreprise et les nouvelles attentes des salariés.

L'enseignement vise à caractériser et différencier éthique et déontologie et en montrer les implications en terme de management. Il montre également que les valeurs de l'entreprise peuvent être formalisées au travers de chartes éthiques ou déontologiques et d'engagements de responsabilité sociale et environnementale.

L'utilisation de documents internes et de communication externe d'entreprises peuvent être mobilisés pour identifier les valeurs mises en avant par l'entreprise.

Cet enseignement peut être abordé en relation avec l'enseignement d'ESC apporté en vue de l'atteinte de la capacités C3.3.

Caractérisation d'une pratique de management au sein de l'atelier

L'analyse porte sur une situation vécue ou observée par les apprenants lors de périodes en entreprise : job d'été, expérience en milieu associatif, mise en situation en TP à la halle, stage, ... L'enseignant peut aussi s'appuyer sur des ressources en ligne (vidéos sur le management).

Les styles sont mis en perspective des valeurs portées par l'entreprise.

Posture d'un bon manager

Communication professionnelle, posture adaptée, écoute

L'enseignement vise à mettre en relation la posture d'un bon manager et le style de management. L'enseignant veille à montrer qu'au-delà de « traits de caractères » individuels, des principes de management éthique, le développement de qualités d'écoute, d'observation, de respect des salariés, ... contribuent à instaurer des relations de confiance. Un bon manager est aussi celui qui prend des décisions claires, dans la transparence et sans précipitation.

L'enseignement s'attache à sensibiliser les apprenants aux risques professionnels et à leur prévention.

Les risques psycho-sociaux sont les risques liés aux agressions physiques et verbales, aux différentes formes de harcèlement, au stress, à la charge de travail et aux gestes répétitifs en atelier.

L'enseignant présente les acteurs pouvant intervenir en entreprise (comité social et économique) et des partenaires possibles (ex. : Carsat, ergonomes pour les TMS).

Les apprenants sont sensibilisés au droit à la déconnexion en lien avec la responsabilité numérique de l'entreprise et le module M8.

Des exemples de mesures préventives prises par les entreprises peuvent être utilisés à partir d'articles de presse professionnelle ou d'observations en entreprises réalisées par les apprenants.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Discipline
C4.2. Optimiser l'activité de l'équipe	Analyse des besoins en personnel Organisation de l'activité de l'équipe	Management et GRH	SESG-GE

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant est à même d'anticiper les besoins en personnel à court terme (surcroît d'activité, remplacement d'un salarié absent...) et à moyen terme (prise en compte des congés, des variations saisonnières, des opérations promotionnelles...).

On attend de l'apprenant qu'il soit en capacité d'établir des plannings et de procéder aux ajustements en cas d'imprévus.

L'apprenant est en mesure de mobiliser les techniques de management en vue de dynamiser son équipe. Il accompagne la transformation digitale de l'organisation dans le domaine du travail collaboratif.

Précisions sur les attendus de la formation

Analyse des besoins en personnel de l'atelier

L'enseignement permet à l'apprenant de situer l'activité de management dans un cadre plus large de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise :

- initiation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC),
- analyse d'une fiche de poste : contenu et intérêt d'une fiche de poste.

La GPEC peut être abordée sous l'angle de la gestion des pointes de travail en lien avec la réglementation du travail (temps de travail, types de contrats, conventions collectives).

L'enseignement aborde également l'accompagnement vers l'évolution des compétences du personnel (entretien annuel, bilan de compétences, DIF, VAE...).

Élaboration d'un planning d'affectation du personnel au regard d'un planning de production

Il s'agit d'amener les apprenants à traduire un planning de production en planning d'affectation du personnel. Les outils informatiques de planification présentés dans le module M7 peuvent utilement être mobilisés ici.

Techniques d'animation d'une équipe

En relation avec les styles de management, sont abordés :

- les techniques de conduite de réunion,
- les facteurs de mobilisation d'un individu,
- les facteurs de cohésion d'une équipe.

Ces enseignements s'appuient sur une utilisation adaptée de solutions informatiques de communication professionnelle (création de contenus numériques de manière individuelle ou collaborative, gestion électronique des documents de manière individuelle et collective, gestion de flux rédactionnels sur les réseaux sociaux numériques, utilisation d'un réseau social d'entreprise (ex. HumHub via l'e-comBox), conduite et animation de réunions en présence physique et à distance...) et sont apportés en relation avec l'enseignement du module M2 et celui visant la capacité C3.3.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Discipline
C4.3.Gérer une situation à enjeu particulier	Analyse de la situation dans son contexte Mise en œuvre d'une réponse adaptée	Management et GRH Communication professionnelle	SESG-GE

Conditions d'atteinte de la capacité

Cette capacité cible les situations qui ne relèvent pas du management courant mais de situations particulières individuelles (intégration d'un nouveau salarié par exemple) ou collectives (conflit au sein d'une équipe par exemple) ...

On attend de l'apprenant qu'il mobilise les ressources adaptées pour anticiper, analyser dans leur contexte et gérer ces situations à enjeux particuliers.

Précisions sur les attendus de la formation

Intégration d'un nouveau membre dans l'équipe

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'un référentiel de compétences définissant clairement les missions attachées au poste. Le référentiel d'activité du BTSA Qualité, alimentation, innovation et maîtrise sanitaire peut utilement être mobilisé pour rédiger une ou plusieurs offres d'emploi (profil, fiche de poste).

Sont abordés :

- la formation,
- le livret d'accueil,
- l'encadrement et le tutorat.

Gestion d'un conflit au sein de l'équipe

A partir de situations professionnelles vécues ou observées par les apprenants, l'enseignant amène ces derniers à analyser la situation dans son contexte et à envisager différentes modalités de traitement.

La notion de conflit fait référence à un différend entre acteurs qui vient entraver le bon fonctionnement de l'équipe. Quelle que soit l'origine du différend, il s'agit de relations entre deux ou plusieurs acteurs qu'il convient pour le manager de resituer dans un contexte plus global (structure de l'entreprise, stratégie, politique de recrutement, politique de rémunération...). Sont abordés :

- la connaissance des acteurs du conflit (intérêts, valeurs, personnalité...),
- l'origine du conflit : contexte, types de divergences : communicationnelles, personnelles, de valeurs...,
- les différentes stratégies de gestion des conflits au regard de l'enjeu : esquivance, accommodation, compromis, médiation, collaboration...,
- la communication non violente,
- la prévention des conflits.