

**Document  
d'accompagnement  
du référentiel  
de formation**



**Inspection de l'Enseignement Agricole**

**Diplôme :**  
BTSA : ACS'AGRI

**Module : M 6 Organisation du travail en entreprise agricole**

**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.

Les compétences informatiques et numériques telles que définies par le cadre de référence des compétences numériques (CRCN) issues du DigComp de l'Union Européenne sont mobilisables dans chacune des capacités intermédiaires des différents blocs.

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 6 correspondant au bloc de compétences B6 : Manager l'activité d'une entreprise agricole

C 6.1. Organiser la combinaison des facteurs de production

C 6.2. Manager une équipe de travail

C 6.3. Mettre en œuvre une démarche intégrant Qualité Hygiène Sécurité Environnement

## Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Gestion du travail » dont la finalité est d' « assurer la gestion du travail dans une perspective de durabilité ». La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

Ce module est centré sur l'organisation de l'activité de l'entreprise agricole et l'encadrement d'équipe dans le respect des règles de management éthique, de la réglementation et d'une démarche Qualité Hygiène Sécurité Environnement. Le futur professionnel doit être en mesure de mettre en œuvre des méthodes permettant :

- de choisir une combinaison de facteurs de production,
- de planifier le travail,
- d'encadrer et de gérer des ressources humaines,
- d'ajuster l'organisation du travail face aux aléas,
- de mettre en œuvre et de suivre une démarche QHSE.

## Précisions sur les activités supports potentielles

Des interventions de professionnels (responsables d'entreprises, techniciens MSA, inspecteurs du travail, techniciens conseil...), l'observation ou la réalisation d'activités mobilisant des facteurs de production variés notamment lors des périodes de formation en milieu professionnel, les activités pluridisciplinaires participent à la construction de cet enseignement ancré sur des situations concrètes diversifiées d'organisation du travail et de management de la qualité. Les enseignements du module M6 peuvent utilement être conduits en lien avec les autres modules professionnels.

L'exploitation de l'établissement ainsi que des organisations partenaires comme les entreprises de travaux agricoles et les coopératives d'utilisation de matériel agricole constituent aussi des supports d'apprentissage.

Les thématiques pluridisciplinaires communes à tous les BTSA, notamment celles autour de la communication professionnelle, mais aussi des thématiques spécifiques à la spécialité contribuent à l'acquisition des capacités visées par ce module.

## Références documentaires ou bibliographiques pour ce module

Des références bibliographiques et documentaires pour le diplôme sont regroupées dans un document d'accompagnement thématique.

## Précisions sur les attendus de formation pour chacune des capacités visées

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
<b>C6.1 Organiser la combinaison des facteurs de production</b>	Justification de la combinaison productive Planification des activités de l'entreprise Ajustement de l'organisation du travail aux aléas	Gestion prévisionnelle des activités de l'entreprise	Sciences économiques, sociales et de gestion - Gestion d'entreprise Sciences et Techniques Agronomiques - Productions végétales Sciences et Techniques Agronomiques - Productions animales

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant, en situation professionnelle d'organisation du travail dans une entreprise agricole, est à même :

- d'élaborer une combinaison des facteurs de production adaptée au contexte,
- de planifier les activités à conduire,
- de faire face à des aléas divers.

Cela suppose de collecter et traiter des informations techniques, sociales, juridiques et économiques et d'évaluer les risques.

### Précisions sur les attendus de la formation

La progression pédagogique conduisant à la capacité C6.1 peut être construite à partir de la formulation de problématiques rencontrées par les apprenants en période de formation en milieu professionnel ou au cours de visites d'entreprises, qui permettent d'appréhender de manière opérationnelle et concrète l'organisation des activités.

S'il est utile de restreindre un temps le champ de l'étude à l'organisation d'un chantier particulier ou d'une activité isolée, le travail collectif des apprenants (groupes), peut être utilement mobilisé pour accompagner l'apprentissage de l'organisation de plusieurs chantiers ou activités en parallèle, marqueur du niveau BTSA.

Exemples d'activités qui permettent de problématiser la combinaison des facteurs de productions :

- 
- Organiser et gérer les moissons en assurant la qualité de la récolte.
- 
- Organiser les chantiers d'ensilage pour optimiser les équipements et réduire les coûts.
- 
- Planifier la mobilisation des facteurs de production pour anticiper les pics d'activité.
- ...

L'étude de problématiques permet de mettre les apprenants en questionnement dans le cadre de situations d'apprentissage proches des réalités professionnelles, et d'installer une démarche active et

participative. La/les réponse(s) apportée(s) à une problématique mobilise(nt) des savoirs et savoir-faire reliés à plusieurs champs disciplinaires développés dans l'ensemble des modules professionnels. En particulier, l'étude de problématiques repose sur un lien étroit entre la conduite de l'enseignement de Sciences économiques, sociales et de gestion et des Sciences et Techniques Agronomiques - Productions végétales Productions animales.

### Raisonnement de la combinaison des facteurs de production

L'enseignement vise à outiller le raisonnement de la combinaison des facteurs de production pour différents chantiers et pour l'entreprise dans son ensemble ainsi que leur mise en œuvre dans le temps et dans l'espace, quel que soit le système de production agricole.

Il s'agit de développer une vision globale de l'organisation des facteurs de production de l'entreprise agricole dans le cadre générique de son fonctionnement et de son pilotage en matière de disponibilité et de responsabilités professionnelles.

A partir de cas réels, observés ou vécus, ou de cas construits pour l'apprentissage et en lien avec les enseignements visant la capacité C4, l'enseignement met l'apprenant en situation d'analyse et de participation à l'élaboration d'une stratégie d'intervention.

La diversité des situations d'apprentissage est recherchée en prenant appui sur les expériences professionnelles des apprenants, les visites, la participation à certaines manifestations professionnelles, la participation à certains chantiers sur l'exploitation de l'établissement. La progressivité des apprentissages est recherchée.

### Facteurs de production : besoins et disponibilité

L'enseignement vise à outiller l'apprenant à l'évaluation des besoins de toute nature, associés à une intervention, un cycle de production, aux activités de l'entreprise sur une année. Il s'agit d'identifier dans le temps et dans l'espace les différents besoins d'un point de vue quantitatif mais aussi de considérer leurs qualités requises (compétence et habileté professionnelle de la main d'œuvre, caractéristiques des matériels et des installations, disponibilité des intrants). L'apprenant est entraîné à déterminer la disponibilité dans le temps et dans l'espace des ressources en matériels, équipements et installations (en propriété, en CUMA, en prestation de service, en prêt, en location...) mobilisables. L'enseignant montre l'importance d'évaluer les intérêts et limites technico-économiques des différentes formes de mises à disposition des matériels, équipements et installations, en fonction du contexte de travail. Les situations d'apprentissage permettent à l'apprenant de prévoir la disponibilité en main-d'œuvre à partir d'un besoin en prenant en compte toutes les possibilités offertes par le contexte local (main-d'œuvre familiale, associés dans le cas des formes sociétaires, salariés permanents et temporaires, stagiaires, intérimaires, groupements d'employeurs, groupe d'entraide...). Avant d'opérer des choix, il est mis en évidence la prise de risque qui peut résulter des différentes formes de la mise à disposition des facteurs de production. Le capital foncier étant un élément important de la combinaison productive, sa prise en considération est indispensable.

L'exploitation de l'établissement ou toute entreprise partenaire peut servir de terrain d'apprentissage. Une attention est portée à la progressivité des apprentissages en commençant par un champ d'étude restreint et en complexifiant progressivement. Les situations de travail particulières sont utilement mobilisées, en particulier les périodes de pointes fréquentes pour les activités agricoles. L'organisation d'un chantier agricole spécifique (récolte par exemple), en montrant ses interactions avec le reste de l'activité de l'entreprise, constitue une bonne situation d'apprentissage. De même l'organisation d'une activité vécue

ou observée pendant une PFMP peut être mobilisée.

### Critères de choix des facteurs de production et de leur combinaison

En lien avec les enseignements visant la capacité C4, il s'agit d'outiller le choix de la combinaison des facteurs de production en fonction de leur disponibilité, du contexte de travail et des objectifs de production à l'aide de critères techniques, environnementaux, réglementaires, économiques et sociaux. Les alternatives considérées tiennent compte des risques de toute nature.

Les apprenants sont mis en situation d'établir et de hiérarchiser des critères de choix pour proposer une ou plusieurs combinaisons productives adaptées aux souhaits du pilote et au contexte. La formulation d'une solution et de ses alternatives comprend la présentation des points forts et des points faibles au regard des critères de choix identifiés ainsi que le repérage des points de vigilance et des risques encourus à différentes échéances et en replaçant le processus de production étudié, dans une vision globale de l'entreprise.

### Planification et ordonnancement des activités

La gestion quotidienne des activités est abordée dans une approche globale du fonctionnement de l'entreprise et de la gestion du travail.

L'enseignement vise à mettre l'apprenant en situation de :

- Combiner des tâches en activités ou chantiers dans le temps et dans l'espace en intégrant le contexte et les objectifs du pilote.
- Prévoir l'enchaînement des tâches dans l'espace et dans le temps (ordonnancement).
- Identifier les goulets d'étranglement et les points de vigilance associés à la réalisation des tâches mais aussi à leur enchaînement.
- Mesurer dans sa stratégie les risques pris, de toute nature (humains, économiques, environnementaux, techniques...) mais aussi les synergies développées (ergonomie, prise de confiance des salariés, montée en compétence liée à la complexité progressive des tâches...),
- Prévoir des combinaisons alternatives intégrant des situations prévisibles (notion de scénarios anticipés), identifier les risques associés, les moyens de sécuriser les scénarios, les conditions de réussite (ex : formation des opérateurs, explicitation des consignes, points réalisés à des étapes clés des opérations, aménagement des postes de travail,...).

En lien avec les enseignements visant la capacité C2 « Construire son projet personnel et professionnel », l'apprenant, partant d'une vision globale des activités à réaliser (calendrier de travail) est familiarisé à l'utilisation d'outils numériques de travail collaboratif et d'aide à la planification du travail : carte mentale, diagramme de Gantt, Mindwiew, tableur, méthode 5M ou diagramme Ischikawa, outils de travail collaboratif et de communication...

L'enseignement vise à outiller l'apprenant à l'évaluation des besoins de toute nature associés à une intervention ou un chantier. Il s'agit d'identifier dans le temps et dans l'espace les différents besoins et de caractériser leurs quantités et qualités requises, d'identifier les impasses possibles et les incontournables tant techniques que réglementaires. L'exploitation de l'établissement ou toute exploitation partenaire peut servir de terrain d'apprentissage.

## Analyse des périodes en tension et des risques liés aux activités

### Repérage des périodes en tension

Il est recommandé de faire réaliser aux apprenants un calendrier de travail annuel ainsi que des calendriers partiels plus précis pour l'étude des pics d'activité. On montre que la gestion des pics d'activité repose principalement sur trois leviers :

- L'organisation des chantiers : quelles tâches peut-on différer, étaler dans le temps ?
- Les équipements et leur dimensionnement
- Les ressources humaines de l'entreprise : quantitatives et qualitatives (recensement des qualifications existantes).

En lien avec les enseignements visant la capacité C4 et la capacité C5, l'anticipation des tensions sur les périodes intenses d'activité par exemple est une situation pédagogique pertinente qui permet d'aborder la question de l'annualisation du temps de travail, du recours à la main d'œuvre temporaire, du recours à la sous-traitance (délégation de travaux), de l'embauche... en envisageant les risques et les avantages des choix réalisés.

La mise en activité des apprenants sur un ou plusieurs cas concrets (visites, exploitation de l'établissement ou partenaires dont exploitations de stage) est essentielle pour aborder la diversité des solutions possibles.

### Evaluation des risques en lien avec les activités

A partir d'exemples concrets et en lien avec les enseignements visant les capacités C4 et C7, l'enseignant montre que les risques sont de différentes natures : internes et externes à l'entreprise. Les risques externes sont relatifs notamment au climat et à des difficultés d'approvisionnement et à tout autre risque inhérent à la situation étudiée. La fréquence de certains aléas conduit à envisager des solutions afin d'en minimiser les conséquences. Quel que soit le type de risques, il convient, lors de leur survenue :

- d'examiner à nouveau les priorités et la stratégie d'intervention en mesurant les conséquences sur les autres activités de l'entreprise le cas échéant ;
- de mettre en œuvre une stratégie alternative pouvant reposer sur le recours à un prestataire, la location de matériel... ;
- de s'attacher à maintenir la cohésion du collectif de travail concerné directement ou indirectement par cette nécessaire adaptation ;
- de porter une attention particulière aux risques sur la santé et la sécurité au travail : pour les activités avec les animaux les gestes répétitifs, les accidents possibles ainsi que des problèmes de zoonoses sont abordés.

## Management de la combinaison productive

### Ajustement à court terme de l'organisation pour assurer l'activité

A partir d'exemples concrets, l'enseignant montre que si les aléas sont bien imprévus, il convient cependant d'agir avec méthode lors de leur survenue en :

- Examinant à nouveau les priorités et la stratégie d'intervention ;
- Mesurant les conséquences sur les autres activités de l'entreprise le cas échéant ;
- Mettant en œuvre des solutions alternatives : polyvalence des salariés ou associés, anticipation des congés, recours à une main-d'œuvre temporaire ; au-delà de la main-d'œuvre : le recours à un prestataire, à une location de matériel... ;
- Diversifiant les fournisseurs pour éviter des ruptures d'approvisionnement pour les intrants par exemple.

### Adaptation de la combinaison productive à moyen terme

A partir d'exemples concrets, en lien avec les enseignements visant la capacité C4 et la capacité C5, l'enseignement vise à montrer que lorsque les ajustements ponctuels de la combinaison productive ne sont plus à même de répondre aux contraintes/enjeux auxquels l'entreprise agricole est confrontée, une nouvelle combinaison productive doit être recherchée impactant plusieurs facteurs de production et pouvant se traduire par de multiples et/ou profonds changements dont certains passent par des investissements, une redistribution des responsabilités et entraînent une nouvelle approche de la gestion du travail.

Mots clés : Transitions, changement, efficacité, efficience, degré de liberté, anticipation, nouveau calendrier de travail, formation ...

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
<b>C6.2 Manager une équipe de travail</b>	Prévision des postes et des emplois Suivi de la relation individuelle au travail Mise en place de la cohésion d'équipe	Droit du travail Gestion des ressources humaines et management éthique	Sciences économiques, sociales et de gestion - Gestion d'entreprise

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant, en situations professionnelles courantes d'encadrement d'un collectif de travail, mobilise de manière pertinente la réglementation du travail, les techniques de management éthique et fédère le collectif en équipe de travail.

### Précisions sur les attendus de la formation

En lien avec l'enseignement visant la capacité C1, il est intéressant d'aborder cette capacité par une définition de la notion de travail pour installer une base de réflexion sur la place du travail aujourd'hui dans les métiers de l'agriculture. L'agriculture manque de main d'œuvre salariée et de chefs d'entreprises, ce qui interroge notamment la question de la vivabilité des métiers de l'agriculture tout statut confondu et questionne tout particulièrement le mode de management.

Pour l'enseignant et le formateur, il s'avère donc nécessaire de dépasser les outils de diagnostic du travail coutumiers, basés uniquement sur le bilan comptable du travail et l'équilibre du calendrier de travail qui restent néanmoins nécessaires pour montrer qu'au-delà des compétences techniques, les performances d'un collectif de travail dépendent d'une composante relationnelle. Le pilotage d'une équipe inclut une dimension pédagogique et des pratiques relationnelles qui nécessitent d'être appréhendées. L'objet de cet enseignement est de fournir aux apprenants des repères et méthodes pour appréhender cet aspect spécifique du métier de pilote/coordonateur d'un collectif de travail.

La progression pédagogique doit laisser une large place à la pratique et à l'analyse de situations de management de collectifs diversifiés en lien avec la FDA du diplôme. En ce sens, la capacité peut être enseignée en lien avec des capacités du tronc commun (C2.2 C2.3) et professionnelles (C7 et C8).

Le lien peut également être fait avec le développement des compétences psychosociales. A cette fin, le document d'accompagnement thématique « accompagnement des apprenants au développement de compétences psychosociales » peut utilement être consulté :

[https://chlorofil.fr/fileadmin/user\\_upload/02-diplomes/referentiels/seconaire/fichiers-communs/ref-com-comp-psycho.pdf](https://chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/02-diplomes/referentiels/seconaire/fichiers-communs/ref-com-comp-psycho.pdf)

## Cadre réglementaire de la relation de travail

L'enseignement n'a pas pour but de former des spécialistes du droit du travail mais des techniciens capables de mettre en œuvre un encadrement d'équipes de travail tenant compte des droits et devoirs des salariés placés sous leur responsabilité. L'enseignement vise à outiller l'apprenant à la veille réglementaire en lien avec les activités qu'il est susceptible de mettre en œuvre ou d'encadrer.. En ce sens, il s'agit de faire prendre conscience que le droit du travail constitue une ressource et un cadre à mobiliser en situation professionnelle quotidienne, protecteur tant pour le salarié que pour l'employeur.

En lien avec les enseignements visant les autres capacités professionnelles, l'enseignement s'appuie, autant que possible, sur des exemples professionnels concrets représentatifs de la diversité des emplois du futur diplômé et valorise l'expérience professionnelle des apprenants. Pour amener les apprenants à distinguer des invariants (lien de subordination par exemple), des règles de droits propres au secteur d'activité ou applicables dans une situation particulière.

Pour aborder les contenus notionnels, l'enseignement s'appuie autant que possible, sur ces exemples concrets. Des jugements de tribunal des prud'hommes ou des arrêts de cours d'appel peuvent utilement être mobilisés pour analyser les situations ayant généré ces recours. Par ailleurs, les interventions de professionnels (MSA, inspecteurs du travail, techniciens conseil...) sont souhaitables.

## Relations individuelles de travail

L'apprenant doit pouvoir identifier les particularités des contrats de travail afin d'en maîtriser leur diversité, leurs spécificités, leurs impacts (avantages et inconvénients, prise de risque de toute nature) sur l'organisation et la qualité du travail.

L'apprenant doit être en mesure de comprendre les informations figurant sur une fiche de paie et, en lien avec les enseignements visant la capacité C5, déduire le coût de la main-d'œuvre pour une activité ou l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit de proposer des situations d'apprentissage en situation réelle de manipulation d'éléments contractuels des relations individuelles de travail. Par exemple, suite à un diagnostic travail sur une ou plusieurs entreprises supports, si la stratégie est d'embaucher, les apprenants sont chargés d'envisager la mise en place d'un contrat de travail, de définir les modalités de paiement des salaires, d'y associer une réflexion sur les conditions de travail et le coût du travail en lien avec l'enseignement visant la capacité C5.

Mots-clés : droits (dont droit de retrait) et libertés, discrimination, égalité hommes-femmes, harcèlement, contrat de travail, règlement intérieur, conseil des Prud'hommes, contrat à durée indéterminée (CDI), contrat à durée déterminée (CDD), contrat de travail temporaire (intérim), entraide, contrat d'apprentissage, convention de stage, cas particulier du travail saisonnier, titre emploi-service entreprise, convention collective et classement des emplois et des rémunérations, contenu de la fiche de paie...

## Relations collectives de travail

Il s'agit de mettre en évidence les instances et éléments du cadre réglementaire qui régissent collectivement

les relations de travail. Le futur employeur est en mesure d'identifier le cadre collectif, syndical et législatif de la relation de travail.

La consultation d'une convention collective permet d'identifier les informations qu'elle comporte. Les apprenants sont mis en situation d'examiner quelques points de la convention du point de vue du salarié et du point de vue l'employeur.

Il est recommandé de s'appuyer sur un cadre didactique qui place l'apprenant en situation de répondre à des questionnements réels de relation de travail. Cela peut concerner aussi l'étude de cas avérés de conflits et de résolutions de conflits dans les relations de travail.

Mots-clés : droit d'expression collective, droit syndical, négociation collective, convention collective, durée du travail, salaire, repos, jours fériés, dispositions particulières jeunes travailleurs, travailleurs étrangers/détachés, en situation de handicap, formation tout au long de la vie...

## Stratégie de recrutement

Pour une procédure de recrutement, l'enseignement vise à sensibiliser l'apprenant :

- au repérage des besoins quantitatifs et qualitatifs en main d'œuvre et à leur caractère ponctuel ou pas ;
- à la formalisation du cadre juridique de l'emploi offert ;
- à l'identification des points de vigilance ;
- à l'identification des possibilités offertes par l'environnement.

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'un référentiel de compétences définissant clairement les missions attachées au poste à pourvoir. Les référentiels d'activité de différents diplômes peuvent utilement être mobilisés pour rédiger une ou plusieurs offres d'emploi (profil, fiche de poste). (Lien à la capacité C2.2. S'insérer dans un environnement professionnel).

## Détermination du besoin et rédaction d'une fiche de poste

Pour une organisation, le recrutement constitue un acte de communication et un acte de gestion à court et long terme ; à court terme pour faire face à un besoin de main-d'œuvre et à long terme pour engager des évolutions de l'entreprise.

Le recrutement comporte plusieurs phases :

- La définition du besoin en ressources humaines,
- La recherche de candidatures,
- La sélection des candidats,
- L'intégration du nouveau recruté.

Le besoin de recrutement peut avoir divers motifs : faire face à une absence, faire face à un départ, faire face à une mobilité d'un collaborateur qui change de poste, ou encore résulter d'une création de poste.

La définition du poste permet de préciser le profil attendu et d'aboutir à la rédaction d'une fiche de poste. A partir d'exemples, l'enseignement conduit l'apprenant à repérer les caractéristiques du poste puis à procéder à la rédaction d'une fiche de poste :

- Intitulé du poste et conditions statutaires,
- Résumé de la mission et moyens mis en œuvre,
- Activités principales,
- Conditions d'accès et de travail.

Le poste à pourvoir ainsi défini avec précision, la recherche de candidatures peut débuter. L'enseignement vise à conduire l'apprenant à identifier les différents leviers de communication pour atteindre des candidats ainsi qu'à la rédaction d'une offre d'emploi qui respecte des mentions obligatoires ; l'intervention de spécialistes peut être mise à profit (DRH, conseillers en recrutement...).

Mots-clés : fiche de poste, offre d'emploi, CV, lettre de motivation, canaux de communication, pôle emploi, APECITA, cabinet de recrutement, code du travail...

### Entretien d'embauche et accueil

L'enseignement s'attache à inciter l'apprenant à mettre en œuvre une démarche rigoureuse d'analyse des candidatures, débutant par une étape de pré-sélection, qui va s'appuyer sur l'étude des CV et lettres de motivation reçus ; cette démarche passe par la réalisation et l'utilisation d'une grille d'évaluation et d'analyse des CV et précède la phase de l'entretien d'embauche qui peut prendre plusieurs formes : individuel, collectif, par jury. La mise en activité des apprenants à partir de cas concrets et de jeux de rôle est souhaitable.

Si la concrétisation du recrutement est essentielle, le traitement des réponses négatives ne doit pas être négligé en particulier pour l'image de l'entreprise.

Le choix du candidat impacte l'ensemble de l'entreprise d'où l'importance de l'accueil du nouveau recruté. L'enseignement vise à mettre en évidence l'importance de la préparation de son arrivée, de son accueil et de son intégration.

### Management d'un collectif de travail

Il importe dans cet enseignement de sensibiliser les futurs professionnels à la complexité du management qui ne se résume pas à transmettre des consignes. L'enseignant s'attache à illustrer cette complexité : hiérarchisation de l'action, anticipation et adaptation, prise en compte des aspects humains et du contexte... L'enseignement s'attache également à montrer qu'un bon manager doit s'adapter aux contextes, aux situations, mais également aux équipes qu'il encadre et aux individus en tant que tels et que le travail d'un collectif est autre chose que la seule somme des travaux individuels. Il est recommandé de construire des liens avec les enseignements visant la capacité C2 ainsi que la capacité C3 pour montrer le rôle des compétences psychosociales dans le management. La situation de management interroge les relations de travail dans leur complexité, l'hétérogénéité des statuts et les périmètres d'action et de décision. La relation de subordination est un point névralgique de la qualité de vie en entreprise. Pour une approche dynamique et qualitative de la relation de travail dans le management, il est possible de se référer aux éléments d'études proposés en préambule de la capacité.

## Obligations et responsabilités du manager

A partir d'exemples, l'enseignement vise à sensibiliser l'apprenant aux obligations et responsabilités de l'encadrement de personnels telles que :

- le contrôle de documents et autorisations administratives préalables à la prise de poste,
- la présentation, le contrôle et l'adaptation du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et des consignes de sécurité,
- l'accompagnement à la prise de poste : ergonomie, distribution d'équipements individuels et d'équipements de protection individuelle, contrôle et régulation de leur utilisation,
- la présentation, le contrôle et la régulation de la mise en œuvre du règlement intérieur de l'entreprise,
- la conduite à tenir en cas d'accident.

L'examen d'un DUERP (par exemple celui de l'exploitation de l'établissement ou de tout autre entreprise partenaire) et la participation des apprenants à sa réalisation ou à sa mise à jour constituent des situations d'apprentissages tout à fait opportunes. Les obligations et responsabilités du manager ne se limitent pas aux salariés de l'entreprise et s'étendent aussi aux associés, stagiaires, apprentis ou autres agriculteurs dans le cas d'entraide par exemple.

## Styles de management

Il s'agit moins dans cet enseignement de présenter un style de management qui serait idéal que de permettre à l'apprenant d'acquérir des clés de lecture de pratiques qu'il peut observer dans diverses organisations agricoles ou para agricoles. L'enseignement peut s'appuyer sur des typologies telles que celle proposée par Rensis Likert qui distingue quatre styles de commandement : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

Sans idéaliser les pratiques effectives en entreprises ou autres organisations, l'enseignement met en évidence les avantages humains, sociaux, économiques des pratiques participatives et respectueuses des hommes et de femmes et plus globalement d'un management éthique.

L'enseignement vise aussi à mettre en relation la posture du manager, le style de management et le comportement des travailleurs. Ainsi on met en évidence que le manager doit déployer la posture managériale adaptée au style de management qu'il choisit de mettre en œuvre, avec comme finalité la qualité du travail réalisé et le bien-être au travail de tous les opérateurs, y compris pour lui-même. Comment manager une équipe sans apparaître comme le petit chef autoritaire ? Comment inspirer confiance et respect tout en faisant preuve d'humilité ? Comment être proche des collaborateurs tout en affirmant sa posture de manager ? L'enseignement veille à montrer qu'au-delà de « traits de caractères » individuels et des principes de management éthique, le développement de la qualité d'écoute, d'observation, de respect des personnes..., contribue à instaurer des relations de confiance nécessaires au développement d'un management efficace et donc d'une équipe efficiente, considérée et responsable.

## Coordination d'un collectif de travail

L'enseignement s'appuie autant que possible sur des exemples concrets d'organisation du travail. Il vise à la progressivité des apprentissages en tenant compte de l'origine scolaire des apprenants. Il peut être pertinent d'analyser des situations diversifiées d'organisation vécues ou observées : en entreprise agricole individuelle ou sociétaire mais aussi en CUMA, groupe d'entraide, groupement d'employeurs...

Le pilotage d'un collectif de travail inclut une dimension pédagogique qui doit être appréhendée spécifiquement.

En complément des notions de management d'équipe présentées aux apprenants, l'enseignement mobilise des jeux de rôles, des mises en situations pratiques, plus largement toutes les expériences professionnelles, scolaires (projets développés dans le cadre de l'enseignement d'EPS, d'ESC...) ou personnelles utiles à former les apprenants à :

- L'accueil des nouveaux salariés : présentation de l'entreprise et de ses valeurs, préparation des équipes en place pour accueillir le nouveau recruté, recueil d'un rapport d'étonnement à l'issue de la première journée ou période d'accueil... ;
- La transmission de consignes : sélection des informations à transmettre, choix du(des) mode(s) de communication adapté(s), explicitation des situations d'alerte ou des situations à risque ... ;
- L'optimisation des conditions de travail : ergonomie, adaptation des postes de travail aux situations individuelles particulières, mise à disposition des équipements de protection individuelle (EPI) et sensibilisation à leur utilisation...
- La régulation du travail : ajustements des gestes, ajustements des postes, gestion des aptitudes techniques individuelles et du relationnel entre les individus.

En relation avec les styles de management sont abordés :

- Les techniques de conduite de réunion,
- Les techniques de médiation,
- Les facteurs de mobilisation d'un individu,
- Les facteurs de cohésion d'une équipe,
- La prévention et la gestion des conflits interpersonnels.

Ces enseignements s'appuient sur une utilisation adaptée de solutions de communication et sont apportés en relation avec l'enseignement qui vise les capacités C2 « construire son projet personnel et professionnel » et C3 « communiquer dans des situations et contextes variés ».

L'enseignement met en évidence l'importance de donner du sens au travail et au rôle de chacun par la fixation d'objectifs de travail communs déclinés en objectifs individuels fonctionnels, adaptés et explicités. L'usage de la méthode des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel) peut être utilement mobilisée pour outiller la formulation d'objectifs clairs, mesurables et compréhensibles par tous.

Il est possible d'initier le futur professionnel à certaines démarches s'appuyant sur la communication et favorisant la motivation : écoute attentive, pratique des feed-back positifs et techniques de valorisation, mobilisation/implication des travailleurs, stimulation, encouragement à la prise d'initiative, responsabilisation, partage des valeurs de l'entreprise...

Cet enseignement vise également à sensibiliser aux conflits dans l'organisation, à leur détection précoce et à leur régulation. Par conflit, on entend une situation dans laquelle la dimension émotionnelle et relationnelle revêt une place importante qui empêche la résolution d'un problème par une démarche rationnelle. L'enseignement vise à permettre à l'apprenant d'identifier la nature du conflit, d'être conscient des différentes stratégies qui peuvent être adoptées et de choisir une posture favorable à la régulation.

La nature des conflits peut être variée : une typologie simple peut être construite avec les apprenants à partir de situations vécues, observées ou d'études de cas. Les principales stratégies envisageables sont identifiées et étudiées : évitement, autorité, accommodation, compromis ou collaboration. L'intérêt de la collaboration est mis en évidence.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
<b>C6.3 Mettre en œuvre une démarche intégrant Qualité Hygiène Sécurité Environnement</b>	Prise en compte de la réglementation professionnelle Diagnostic de la Qualité Hygiène Sécurité Environnement Proposition d'ajustements du processus de mise en œuvre de la QHSE	Réglementation portant sur QHSE Politiques publiques Traçabilité	Sciences économiques, sociales et de gestion - Gestion d'entreprise Sciences et Techniques Agronomiques- Productions végétales Sciences et Techniques Agronomiques- Productions animales

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant, en s'adaptant à la situation professionnelle, applique et fait appliquer les principales démarches et procédures du management de la qualité intégrant la QHSE, et, le cas échéant, en propose des ajustements.

### Précisions sur les attendus de la formation

Le diplômé de BTSA est en mesure d'identifier et de déployer une démarche qualité cohérente avec les objectifs poursuivis et les modalités attendues de sa déclinaison opérationnelle dans les processus de production de biens ou de services. Pour cela l'enseignement vise à placer les apprenants dans la posture de chef d'entreprise en situation de mettre en place une démarche qualité, et ou de responsable d'une activité chargée d'intégrer et de faire appliquer la dimension QHSE dans ses missions.

Le management de la qualité doit être envisagé comme un ensemble d'outils et de démarches permettant de mieux maîtriser les coûts et les pratiques, d'améliorer la qualité des produits et des services, d'améliorer la prévention et la gestion des risques, de mobiliser le personnel autour d'un projet et servir le bien-être au travail, d'accéder à certains marchés exigeant une certification.

Les items suivants sont vus en qualité de méthode et d'outils de management de la qualité. A ce titre, à partir de cas concrets, de problématiques, ils sont mis en évidence et appliqués à des situations professionnelles du futur technicien.

## Enjeux des démarches QHSE

A partir d'exemples concrets, l'enseignement s'attache à faire émerger les enjeux de la mise en œuvre d'une démarche qualité pour une entreprise agricole : enjeux externes (développement de nouveaux produits ou marchés, fidélisation des clients, préservation de l'environnement...) et enjeux internes (maintien et développement des compétences, maîtrise des coûts de production, bien-être au travail, organisation du travail...)

L'enseignant s'attache à illustrer les différents types de démarche qualité (démarche volontaire ou imposée), déterminer les facteurs d'émergence individuelle ou collective de la démarche et en montrer les intérêts et les limites.

Pour les initiatives collectives vers une démarche de certification portées à l'échelle territoriale, les apprenants sont conduits à identifier les facteurs d'émergence (valorisation produit, protection des marchés mondiaux, nouvelles filières de commercialisation...), conditions de mise en œuvre, les facteurs de réussites. L'intérêt est de montrer l'avantage du collectif, ainsi que les atouts et contraintes de l'engagement.

Sans viser l'exhaustivité, l'enseignant illustre différents types de démarche qualité et en montre :

- Les finalités,
- Les cibles (processus, produit, entreprise...),
- Les étapes,
- Le choix ou pas d'une certification,
- Les exigences,
- Les intérêts, les limites pour l'entreprise.

Une approche comparative des démarches de certification permet d'outiller les apprenants afin qu'ils identifient les invariants et les particularités de ces démarches. L'élaboration d'une carte mentale ou toute autre représentation visuelle peut permettre de mettre en évidence des typologies de démarches.

Mots-clés : RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), cahier des charges, certification des produits, SIQO (Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine), labels (IGP, AOP...), marque, certification de processus de production (normes ISO), certification d'entreprise (ISO, HVE, agriculture biologique...)

## Mise en œuvre d'une démarche QHSE

Les démarches qualité sont présentées comme des démarches d'amélioration continue et souvent comme des démarches volontaires permettant de répondre aux exigences réglementaires de la production des produits agricoles et alimentaires et aux enjeux du développement durable. Dans le cadre d'une démarche qualité, il faut souligner l'importance du travail d'équipe et du projet collectif.

Le système de management de la qualité doit être envisagé comme un outil permettant de mieux maîtriser les coûts et les pratiques, d'améliorer la qualité des produits, d'améliorer la prévention et la gestion des risques, de mobiliser le personnel autour d'un projet, d'accéder à certains marchés exigeant une certification.

On attend de l'étudiant diplômé de BTSA qu'il ait un positionnement d'acteur de la qualité au sens large.

## Risques professionnels et bien-être au travail

Si la prévention des risques professionnels est une obligation des employeurs, le bien-être au travail est un enjeu pour les entreprises agricoles en matière de recrutement et de fidélisation des salariés. L'un et l'autre sont des objectifs poursuivis dans le cadre d'une démarche qualité.

A partir de situations concrètes, l'apprenant est mis en situation d'analyse pour proposer des améliorations possibles en termes de sécurité et de bien-être au travail. L'étude de cas concrets en lien avec des situations observées ou vécues peut constituer le fil conducteur de cet enseignement comme par exemple :

- améliorer la sécurité au travail lors d'un chantier particulier.
- organiser en sécurité le transfert parcelle à parcelle ou exploitation à exploitation des matériels larges en empruntant des voies routières diverses
- prévenir tel incident/accident lors d'un chantier particulier
- prévenir certaines maladies professionnelles
- bien choisir un EPI particulier qui garantit confort et efficacité/sécurité
- créer/entretenir un climat propice à une qualité du travail/bien-être au travail
- intégrer un nouveau salarié/stagiaire/apprenti dans une équipe ?
- veiller à l'application de la sécurité/bien-être au travail
- participer à la valorisation du travail des salariés/stagiaires/apprentis

Les situations professionnelles choisies sont problématisées afin d'installer les apprenants dans une démarche réflexive de réponse à une commande contextualisée.

Au-delà des compétences techniques individuelles, les performances d'un collectif de travail dépendent d'une composante relationnelle afin de permettre :

- L'entretien d'un climat relationnel propice au travail : écoute, encouragement, équité de traitement, fédération, partage et rotation des tâches, reconnaissance, partage du succès, motivation, formation, accompagnement...
- L'accompagnement des équipes au changement tant sous l'angle technique que social.

A partir d'exemples observés ou vécus par les apprenants lors de PFMP, l'enseignement fait émerger des propositions d'amélioration permettant une meilleure prise en compte du bien-être au travail.

S'agissant de la santé-sécurité au travail, des exemples d'arbres des causes élaborés à l'occasion d'incidents/accidents survenus en exploitations agricoles, CUMA, ETARF... peuvent être utilement mobilisés. Des interventions de conseillers en prévention de la MSA, de l'inspection du travail en agriculture, de techniciens de CUMA ou Chambre d'Agriculture... peuvent participer à la construction de cet enseignement visant à former les apprenants à l'organisation de la préservation de leurs propres santé et sécurité et de celles des personnes dont ils coordonnent le travail. Les apprenants sont mis en situation d'analyse des situations d'incidents/accidents et/ou revisiter des organisations du travail en place dans l'objectif d'améliorer la santé et la sécurité au travail.

## Préservation de l'environnement

La préservation de l'environnement est un enjeu majeur pour toutes les activités agricoles. Elle concourt à l'amélioration continue des processus de production.

L'étude de quelques problématiques en lien avec des situations observées ou vécues peut être le fil conducteur de cet enseignement.

Exemples de problématiques :

- Comment assurer un chantier/une opération cultural(e) en limitant les risques d'érosion ?
- Comment assurer un chantier/une opération culturale en réduisant les émissions de gaz à effet de serre ?
- Quel choix de matériels/équipements pour éviter le tassement du sol ?
- Comment organiser un chantier en respectant la réglementation environnementale ?
- Comment organiser le stockage de certains intrants/extrants afin d'éviter des nuisances diverses ?

A partir d'exemples, l'apprenant est amené à analyser des pratiques en prenant pour entrée le respect des obligations réglementaires en matière de préservation de l'environnement. Il est conduit à proposer des évolutions ayant pour effet d'améliorer la qualité du processus de production en matière de préservation de l'environnement voire de contribution à la restauration de ses qualités.

Le lien est fait avec l'enseignement visant la capacité C4 concernant les ressources naturelles communes.

### Réglementation et normes

L'enseignement vise à outiller l'apprenant en matière de réglementation liée à la conduite des productions agricoles et au maintien d'une veille réglementaire en lien avec les activités dont il a la responsabilité. Les situations d'apprentissage permettent à l'apprenant de prendre conscience des enjeux liés à la réglementation et aux risques découlant de son non-respect.

A partir d'exemples concrets représentatifs de la diversité des activités agricoles, peuvent être abordés : la gestion des effluents, le tri des déchets, la conformité des machines et des installations, la conformité du local phytosanitaire, la réglementation portant sur les ZNT, l'éco conditionnalité, les MAEC, les certificats d'aptitude (autorisation de conduite, CACES, Certiphyto...)...

### Démarche d'amélioration continue de la qualité

A partir d'exemples réels de mise en œuvre d'une démarche qualité certifiée ou pas, issus de visites ou de témoignages de professionnels, l'enseignement s'attache à montrer comment s'opère le suivi d'une démarche d'amélioration continue de la qualité dans une entreprise à partir d'indicateurs liés à la qualité.

Si le contexte de l'établissement ne permet pas de s'appuyer sur une entreprise agricole, il est tout à fait possible de prendre appui sur une entreprise d'un autre secteur professionnel pour permettre aux apprenants de se représenter :

- Les outils de communication sur la démarche et l'accompagnement des personnels,
- La conception des tableaux d'enregistrement et le choix des indicateurs,
- Le suivi des enregistrements,
- L'analyse des données enregistrées,
- La mise en œuvre d'ajustements en cours de processus,
- L'organisation des enregistrements en vue d'un audit.

Il est souhaitable que les futurs diplômés aient manipulé au moins un logiciel de traçabilité au cours de leur formation sur l'exploitation de l'établissement ou sur une exploitation partenaire. Les exigences réglementaires liées à une démarche qualité et leurs conséquences sur l'activité de l'entreprise peuvent être abordées en lien avec l'enseignement visant la capacité C5.