

La méthode ADAC ©

Développée et déposée par l'institut MCVA (anciennement CD-FFPS) du CNAM, la méthode d'ANALYSE DE L'ACTIVITE POUR L'ANALYSE DES COMPETENCES, est une méthode originale permettant à la fois de rendre compte des activités spécifiques à un emploi, et des savoirs à l'œuvre.

1. COMPETENCE ET ACTIVITE

Une définition consensuelle

Les X^{èmes} Journées de la Formation Professionnelle organisées en Octobre 98 sous l'égide du Medef, ont permis d'obtenir un large consensus sur la définition suivante : *la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.*

La compétence, inséparable de l'activité

Cette définition le pointe clairement : la compétence ne se donne pas à voir, seul est visible le résultat de l'activité ; il s'agit en fait d'une reconstruction *a posteriori* des conditions d'exercice de l'activité, et d'une "hypothèse" sur la nature des différents savoirs mobilisés. Il faut, par conséquent, passer par l'activité pour en inférer par la suite les compétences, c'est à dire les combinaisons de savoirs à l'œuvre.

2. UNE ANALYSE DU PROBLEME POSE

Pas de prescription sans analyse du problème...

Toute entreprise peut avoir à se pencher sur les compétences nécessaires à la tenue d'un emploi, qu'il s'agisse d'un emploi menacé, d'évolutions prévisibles, de questions de formation...

De même qu'on ne peut poser une indication thérapeutique en l'absence de tout examen clinique approfondi, on ne peut foncer tête baissée dans une analyse de l'activité et des compétences sans savoir à quoi elle va servir.

La performance... une notion composite

La compétence n'étant qu'un des paramètres de la Performance, qui nécessite également de savoir ce qui est à faire (définition claire des Objectifs à atteindre dans l'activité), avoir les moyens de le faire (allocation des Ressources nécessaires à sa mise en œuvre) et d'avoir envie de le faire (Motivation à réaliser l'activité), il est indispensable de s'assurer préalablement à toute démarche que c'est bien elle qui est visée.

Avant d'entreprendre toute analyse des compétences, il convient donc de mener une pré-étude rapide qui va permettre de mesurer l'ampleur du problème à traiter, de comprendre dans quel contexte l'analyse de l'activité et des compétences est demandée, et ce à quoi elle va servir.

Une méthode adaptée au problème posé

Ce moment permettra également d'affiner la méthode appropriée, à partir des principes énoncés ci-dessous, de manière à réaliser le meilleur compromis possible entre le scientifiquement souhaitable et l'économiquement acceptable...

Faute de cette phase préalable, l'entreprise courrait le risque de se retrouver avec un outil sous ou sur dimensionné, comme en témoignent du reste les usines à gaz, qui

après avoir déserté les campagnes françaises, ont trouvé refuge sur les étagères des DRH...

3. L'ANALYSE DE L'ACTIVITE

Un échantillon représentatif de la globalité de l'emploi

Le premier temps de la méthode ADAC est donc celui de l'analyse de l'activité, à partir d'entretiens menés avec un nombre significatif de titulaires des fonctions concernées, leurs hiérarchiques et leurs collègues. Le choix de l'échantillon s'attachera davantage à refléter la diversité des situations sur le terrain (en rencontrant des titulaires ayant différents niveaux de formation initiale et continue, d'âge et d'ancienneté variés et considérés comme inégalement performants dans l'entreprise) qu'à apporter une représentation statistique, qui n'apporterait au fond pas grand chose.

Des entretiens d'explicitation et des observations sur le terrain

Ces entretiens chercheront à cerner avec le maximum de précision les activités menées, et à expliciter ce qui les rend possibles. Ils mettront ainsi en évidence les activités les plus spécifiques de chaque fonction. Ils sont complétés par l'observation sur le terrain de titulaires de l'emploi.

Une représentation graphique mettant en évidence les d'activités spécifiques et les périphériques

Une fois ces entretiens menés, il sera possible de dresser une liste des 8 à 12 activités qui rendront le mieux compte de l'emploi considéré. Ces activités seront hiérarchisées, de façon à dégager celles qui constituent le cœur du métier, c'est à dire de celles qui sont spécifiques au métier considéré (et pas celles qui prennent le plus de temps), et les activités importantes pour l'emploi mais non discriminantes. La représentation graphique des activités centrales et périphériques constituera le référentiel d'activités.

La hiérarchisation de l'activité : pour aller à l'essentiel...

La hiérarchisation de l'activité permet de repérer les activités qu'il importe le plus de maîtriser, et c'est souvent sur elles que portera le deuxième temps de la démarche, consistant à inférer les savoirs mobilisés par ces activités.

Elle évite ainsi de se perdre dans les méandres des activités annexes, peu importantes en termes de volume ou de fréquence, ou totalement banales... (qui contribuent à alourdir singulièrement certains référentiels). Elle permet en outre de repérer des sous-populations ayant des cœurs d'activités distincts, dans une population a priori homogène...

Le repérage de l'activité auprès des titulaires est le seul moyen de cerner l'activité telle qu'elle est réellement menée, et pas telle que les supérieurs hiérarchiques se la représentent, et de mettre en évidence les écarts entre l'activité "prescrite" (pour reprendre l'expression des ergonomes) par la hiérarchie et l'activité "réelle". La hiérarchisation de l'activité est une autre originalité de la méthode ADAC qui permet de d'éviter de se perdre dans les détails.

4. DE L'ACTIVITE AU REFERENTIEL DE COMPETENCES :

L'inférence des savoirs... une phase critique, affaire de spécialistes

Une fois les activités spécifiques et périphériques dégagées, il reste à mettre en évidence les différents éléments déjà évoqués qui sont combinés pour permettre la réalisation de chacune d'entre elles. Cette deuxième étape, particulièrement délicate (et qui ne peut être menée que par des personnes formées à cela), consistera à reprendre, activité par activité, les conditions de leur mise en œuvre, et le type de savoirs mobilisés par chacune.

L'inférence des savoirs s'appuiera sur l'analyse du langage employé par les titulaires des emplois pour décrire la façon dont ils mènent leur activité. La mise en œuvre de

Un référentiel de compétences lisible et directement opérant

savoirs formalisés sera rendue évidente par la description détaillée des étapes d'un processus, ou par la perception d'un savoir théorique solide. Ainsi par exemple, à la question "comment savez-vous que votre résultat est bon ?", une réponse très instrumentée, avec la référence à des indicateurs précis de mesure, fera penser à des savoirs formalisés. Au contraire, une réponse vague, du type "je ne peux pas vous dire, je le sais, c'est tout", évoquera soit des savoir-faire, soit de l'expérience pratique.

L'inférence des savoirs permet d'élaborer, pour chaque activité, un référentiel de compétences complet, indiquant les savoirs à maîtriser sur quatre registres : les connaissances, les procédures, les savoir-faire et l'expérience. La détermination du registre est particulièrement précieuse pour permettre, le cas échéant, de déterminer quel type de dispositif de fabrication de compétences pourra combler d'éventuels écarts.

Dans la plus part des cas, elle portera électivement sur les activités constituant le cœur de métier, les activités périphériques ayant toutes les chances d'être à leur tour spécifiques d'un autre métier, et donc analysées dans ce cadre (à moins que le problème de développement de compétences ne touche à une activité périphérique qu'il conviendra alors de développer).

Cette étape, particulièrement importante, met en évidence le degré de formalisation des savoirs mobilisés par l'action. Au lieu d'indiquer que l'activité nécessite des connaissances en chimie ou en informatique, elle dira quels types de connaissances sont mobilisés, et comment elles peuvent s'acquérir.

5. LA VALIDATION

La validation : étape finale, garantissant l'exactitude des résultats

La validation des référentiels produits, auprès des personnes ayant participé au recueil des informations sur l'activité, garantit en outre la fiabilité de l'analyse, et permet éventuellement d'en pondérer certains éléments.

Cette précaution est une autre originalité de la méthode ADAC ; elle permet à la fois de s'assurer de la qualité de la production, et de rassurer les interlocuteurs, les rendant ainsi plus ouverts à une démarche ultérieure.