

Les aires de mobilité professionnelle

UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS D'ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE



SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES AIRES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE.....	2
1.1. DÉFINITION	2
1.2. LES ATOUTS DES AIRES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	2
1.3. LES OBJECTIFS SATISFAITS PAR LES AIRES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	ERREUR! SIGNET NON DÉFINI.
2. LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DES AIRES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE.....	2
2.1. DES PROXIMITÉS DE MÉTIERS FONDÉES SUR LES COMPÉTENCES	2
2.2. L'INDICATION DES PROXIMITÉS ENTRE MÉTIERS PAR L'ATTRIBUTION D'UN NIVEAU DE PASSAGE	3
3. PUBLICS ET PRINCIPES D'UTILISATION DES AIRES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE..	3
3.1. LES PUBLICS UTILISATEURS POTENTIELS DES AIRES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE.....	3
3.2. PRINCIPES D'UTILISATION DES AIRES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	4
4. MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DES AIRES DE MOBILITÉS PROFESSIONNELLES	6
4.1. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE	6
4.2. DÉMARCHE D'ÉLABORATION DES AIRES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	6

1. Présentation générale des aires de mobilité professionnelle

1.1. Définition

Les aires de mobilité professionnelle sont l'ensemble des cheminements professionnels envisageables entre différents métiers ou familles professionnelles.

Par exemple, pour les métiers de la biologie ont été envisagées des passerelles vers les métiers de l'expérimentation animale, de la caractérisation des milieux naturels, de l'analyse chimique, de la production végétale et de l'hygiène et sécurité.

Les aires de mobilité professionnelle sont établies au niveau de chaque emploi-type par :

-l'identification d'un socle commun de compétences (savoirs, savoir-faire, mode cognitif analogues) en comparant les emplois types deux à deux,

-le repérage des compétences à acquérir afin de pouvoir exercer une activité de manière professionnelle dans le nouveau métier choisi ou dans une autre famille professionnelle.

Les aires de mobilité professionnelle offrent, à partir d'un emploi type d'origine, un éventail de parcours possibles gradués en fonction de la proximité de compétences existantes entre les emplois-types comparés. Les passerelles envisagées d'un emploi-type à l'autre impliquent qu'il y ait toujours au moins une compétence partagée entre les deux emplois.

En l'absence d'identification de compétences communes entre les deux emplois, il s'agit d'une reconversion. Dans ce type de parcours, il s'avère impossible de solliciter les acquis professionnels précédents. Les reconversions multiples n'entrent pas dans la représentation des aires de mobilités.

1.2. Les finalités des aires de mobilité professionnelle

Cette présentation des aires de mobilités permet d'offrir un outil d'aide pour les opérations d'orientation et d'évolution de carrière. Elle renouvelle la manière d'aborder la réflexion sur la mobilité professionnelle.

La mobilité professionnelle est généralement envisagée de façon ascendante au sein d'un même métier pour lequel les connaissances, les outils et techniques sont semblables mais dont le niveau de pratique varie. Les aires de mobilité professionnelle dépassent ce cadre et contribuent à éclairer des mobilités potentielles

entre métiers. Les aires de mobilités mettent à jour de nouvelles parentés pour des emplois-types ne relevant ni de la même famille professionnelle, ni du même secteur d'activité et ne nécessitant pas, en début de carrière, la même formation initiale.

La mobilité professionnelle est, généralement, envisagée comme le parcours singulier d'un individu qui transpose dans un autre domaine des compétences acquises par ailleurs. Dans ce cadre, à un individu correspond une trajectoire professionnelle unique. L'originalité et l'apport des aires de mobilités professionnelles est de proposer le recensement des mobilités possibles sur la base des descriptifs d'emplois-types. Cette option permet de proposer un repérage global des cheminements possibles, indépendamment de tous particularismes professionnels individuels liés à l'expérience de chacun et au contexte d'exercice de l'activité. **Elles constituent donc un repérage stable et collectif de l'articulation par les compétences des différents emplois-types de l'organisme.**

2. Les fondements conceptuels des aires de mobilité professionnelle

2.1. Des proximités de métiers fondées sur les compétences

Les aires de mobilité professionnelle sont articulées sur le répertoire des emplois-types. Elles apportent une vision dynamique et visent à produire un **outil de repérage** des proximités potentielles entre les emplois-types. L'hypothèse retenue est qu'une voie de passage est ouverte dès lors qu'il y a un certain recouvrement de compétences entre un emploi-type donné et un autre emploi-type appartenant à une famille professionnelle différente.

Les passerelles professionnelles sont conçues sur l'idée que dans leur nouvel emploi, les personnes pourront toujours réutiliser une partie de ce qu'elles savent déjà faire pour ne pas avoir tout à réapprendre. Cela signifie donc que les personnes concernées possèdent des compétences acquises transférables et mobilisables dans une nouvelle situation professionnelle. Pour chacune des mobilités ont donc été identifiées les compétences partagées au cœur du métier et les compétences à acquérir.

2.2. L'indication des proximités entre métiers par l'attribution d'un niveau de passage

L'éventail des mobilités possibles à partir d'un emploi type est organisé selon trois degrés. Ces degrés sont des indicateurs de proximité d'un emploi-type à l'autre.

- Les mobilités professionnelles de passage "Aisé"

Les deux emplois types présentent beaucoup de points communs : un spectre de connaissances communes et certaines pratiques professionnelles proches. L'effort de formation à accomplir est modéré.

L'exemple illustratif de ce type de mobilité est celui de l'emploi-type de "secrétaire" à l'emploi-type de "secrétaire gestionnaire". Le recouvrement de compétences a lieu sur le cœur du métier : l'ensemble des techniques de secrétariat est maîtrisé et l'effort de formation porte uniquement sur la connaissance et la pratique des techniques de gestion.

- Les mobilités professionnelles de passage "Accessible" :

Le recouvrement de compétences est limité à un certain nombre de connaissances fondamentales ou techniques mais avec très peu ou pas de savoir-faire partagés. Le cœur du nouveau métier est en partie à acquérir

L'exemple illustratif de ce type de mobilité est celui d'ingénieur en techniques biologiques vers l'emploi-type d'ingénieur en expérimentation animale. Les compétences partagées par les deux emplois types sont des connaissances générales en biologie, une utilisation des outils et techniques de traitement de données d'expérience, une connaissance de l'application des réglementations liées aux activités expérimentales (OGM, Hygiène et sécurité, expérimentation animale...). Il y a donc une base commune de savoir mais les savoir-faire sont spécifiques. L'ingénieur en techniques biologiques qui souhaite opérer une mobilité vers l'emploi-type d'ingénieur en expérimentation animale devra acquérir la connaissance des modèles animaux, la pratique des techniques pour l'expérimentation animale et savoir suivre un protocole opératoire sur l'animal.

- Les mobilités professionnelles de passage "Eventuel" :

Si les mobilités de type aisé ou accessible peuvent se lire comme un effort de formation croissant à accomplir par rapport aux

compétences partagées, les mobilités de passage "éventuel" rompent avec cette logique. Dans ce cas, le cœur de métier des deux emplois types comparés est totalement différent. Le recouvrement ne s'opère ni sur les connaissances communes, ni sur les savoir-faire partagés. Le recouvrement s'effectue principalement sur des compétences cognitives ou comportementales. La similitude de certaines démarches mentales, les façons de faire, ouvrent l'accès à des emplois-types a priori éloignés.

L'exemple illustratif de ce type de mobilité est typiquement le passage de chef de projet en développement logiciel vers l'emploi-type de chef de projet en administration de la recherche.

Les connaissances et maîtrise des techniques informatiques (méthodes et techniques de programmation, techniques de génie logiciels) ne sont pas les fondements de cette mobilité. Le recouvrement s'opère sur la capacité et la maîtrise à structurer, planifier et suivre les différentes phases du déroulement d'un projet. C'est donc une démarche analogue, un raisonnement intellectuel similaire qui s'applique à un autre domaine. La personne qui effectuera cette mobilité devra acquérir les concepts et outils d'analyse du domaine étudié.

3. Publics et principes d'utilisation des aires de mobilité professionnelle

3.1. Les publics utilisateurs potentiels des aires de mobilité professionnelle

Les aires de mobilité professionnelle sont un outil mis à la disposition des agents, des professionnels des ressources humaines et de toutes les instances de l'organisme pour servir de support aux réflexions sur les métiers, l'évolution de carrière, les orientations professionnelles.

Pour l'agent :

Les aires de mobilités permettent de maintenir durablement les compétences des personnels en proposant un cadre constitué de mobilité. Les différentes situations de travail dans les laboratoires conduisent très souvent les agents à développer les compétences propres à l'emploi-type dans lequel ils sont identifiés mais aussi à élargir leurs compétences à des domaines connexes. L'histoire professionnelle peut conduire l'individu à ne plus être

véritablement dans un métier. Les aires de mobilités permettent alors de faire un bilan du parcours déjà effectué afin de repositionner pleinement l'individu sur un métier en le formant ou l'amenant à développer un potentiel plus complet sur le métier visé.

Pour le laboratoire :

Les aires de mobilité professionnelle doivent aider à repenser différemment l'organisation et le potentiel de compétence en fonction de l'évolution de la problématique scientifique. Elles peuvent jeter les bases d'un plan de mobilité interne au sein du laboratoire en prévoyant les différentes étapes de formation et d'insertion professionnelle.

Pour l'organisme :


Connaître l'ensemble des proximités de compétences entre emplois-types permet de construire une représentation de l'articulation des différents métiers de l'organisme. Les aires de mobilités dotent l'organisme d'une information sur les cheminements professionnels à double sens :

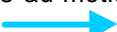
D'une part, elles permettent d'identifier en interne, des viviers possibles de recrutement pour des postes difficiles à pourvoir par la voie externe compte tenu de l'état du marché, de la situation économique... Elles permettent ainsi de cibler la population susceptible d'être intéressée et orientent par l'identification des compétences communes la connaissance de l'ampleur de réalisation des actions de formation concomitantes.


D'autre part, elles établissent les destinations possibles à partir d'un emploi-type. Elles sont donc un indicateur pour faciliter au mieux le développement de nouvelles compétences en fonction des besoins de l'organisme.

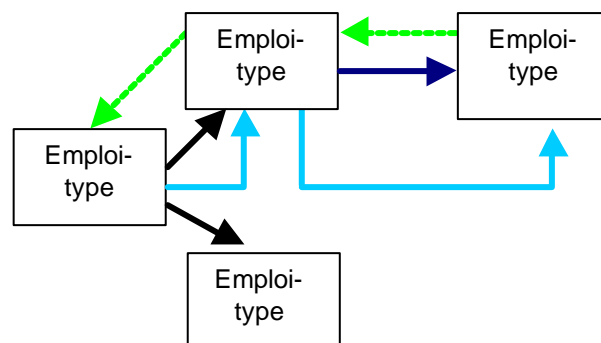
Enfin, elles donnent des indications sur des cheminements plus longs en identifiant par l'articulation des emplois-types les métiers intermédiaires à viser pour effectuer un passage progressif entre deux emplois-types trop distants initialement.

Les aires de mobilités permettent de répondre aux questions suivantes :

Quels métiers est-il possible d'exercer à partir du métier occupé actuellement? 

Quels sont les métiers intermédiaires au métier visé ? 

Quels sont les viviers de recrutement pour un métier donné ? 



3.2. Principes d'utilisation des aires de mobilité professionnelle

L'élaboration des aires de mobilités nous a conduit à rencontrer un certain nombre d'ITA au cours des travaux de conception et de validation. Ceux-ci nous ont posé bon nombre de questions sur les modes d'utilisation des aires de mobilité professionnelle.

Nous avons repris ces différents questionnements pour apporter des éléments de réponse aux modes d'utilisation des aires de mobilité professionnelle

Les aires de mobilité sont -elles construites par rapport à un emploi-type ou par rapport à l'individu ?

Les aires de mobilités ont été élaborées dans le cadre d'un référentiel des métiers et des emplois : elles sont donc **constituées autour d'un emploi-type** et non d'un individu.

Sur quelles comparaisons sont construites les aires de mobilités ?

Les aires de mobilité professionnelle sont construites sur la comparaison des compétences décrites dans l'emploi-type d'origine et l'emploi type cible. Les personnes participantes aux groupes de travail ont été chargées d'identifier dans la fiche de l'emploi-type cible les compétences qu'elles estimaient communes avec leur propre emploi type et ont défini, en conséquence, les compétences à acquérir pour devenir un bon professionnel dans le métier visé.

La comparaison des compétences s'est toujours effectuée sur les connaissances et savoir-faire au cœur du métier cible. Ainsi, "*les connaissances en biologie générale*" sont bien une compétence fondamentale commune aux deux emplois-types dans le passage de l'emploi type "d'ingénieur en techniques biologiques" vers "l'ingénieur en

expérimentation animale". Le repérage de cette compétence, accompagnée d'autres de même nature permet de définir une passerelle entre les deux emplois-type. A l'inverse, la compétence "maîtrise des logiciels de traitement de données" n'a pas été considérée comme suffisamment discriminante pour reconnaître une proximité de compétences entre deux emplois.

Les possibilités de mobilité professionnelle sont-elles limitées à celles que les aires de mobilité professionnelle font apparaître ?

Les aires de mobilité professionnelle ne doivent en aucun cas être assimilées à une "table d'orientation mécanique" qui figeraient catégoriquement les passerelles possibles d'un métier à l'autre. Il faut garder à l'esprit que les aires de mobilité professionnelle conçues sur la base des fiches d'emplois-types sont dépendantes de l'état des compétences décrites dans celles-ci. Ainsi, des mobilités inenvisageables aujourd'hui le seront peut être dans le futur compte tenu de la diffusion de nouvelles techniques ou méthodes de travail. Les aires de mobilités sont amenées à évoluer.

Quelles- sont les indications données par les niveaux de passage ?

Les niveaux de passage sont des indications provenant d'une évaluation de proximités de compétences entre les emplois-types. Plus les compétences au cœur du métier occupé sont partagées avec le métier visé, plus le passage est considéré comme facilement réalisable.

Ces niveaux de passage sont déterminés sur les emplois -types et ne concernent donc que la comparaison opérée entre eux. Le niveau de passage demeure une simple indication et doit être ré-apprécié pour chacun des agents intéressés.

Dans le cadre de sa propre réflexion sur les mobilités professionnelles, chaque agent dispose ainsi d'hypothèses de mobilité classées en fonction des compétences partagées avec l'emploi-type qu'il occupe.

Est-il normal qu'un passage soit possible dans un sens et pas dans l'autre ou bien à un autre niveau de passage ?

Les passerelles envisagées n'impliquent pas obligatoirement la réciprocité de passage entre les emplois-types considérés. Lorsque la réciprocité existe, les niveaux de passages peuvent être différents. Ces différences proviennent toujours de l'importance des compétences partagées.

Comment passe-t-on des aires de mobilité au cas particulier d'un individu ?

Les aires de mobilité professionnelle construites à partir de l'emploi type ne peuvent pas être calquées directement sur la situation d'un individu. Il faut donc passer d'un modèle "prêt à porter" des parcours de mobilité à un parcours sur mesure défini et ajusté aux compétences propres à l'agent dans son poste de travail. On observera des cas où l'analyse de l'expérience professionnelle individuelle rendra le passage envisagé beaucoup plus facile que sa représentation théorique ou bien plus complexe.

Il sera nécessaire, dans tous les cas, de définir et d'analyser les compétences portées par l'agent dans son poste de travail afin de trancher sur la possibilité réelle ou non de passage vers l'emploi-type cible.

Le bilan de cette confrontation : "mobilité théorique depuis l'emploi-type/ poste de travail de l'agent et compétences réellement portées permettra d'élaborer un dispositif de formation et d'insertion adapté et personnalisé.

Pourquoi dans certains cas, la mobilité dans un secteur est-elle indiquée sur un niveau de corps inférieur ?

Il existe des situations dans lesquelles les proximités entre les métiers ont été déterminées sur des emplois types de corps différents (ex: une mobilité est envisagée depuis l'emploi-type d'ingénieur en calcul scientifique vers l'emploi-type d'administrateur systèmes et réseaux). Ces hypothèses de mobilités ne sont pas à considérer comme une régression professionnelle. Elles sont pertinentes car elles permettent un cheminement professionnel facilité pour la personne souhaitant changer de métier. En effet, passer par une fonction sur un niveau de corps inférieur dans un nouveau métier, permet pendant un temps de se familiariser avec celui-ci, de bien pouvoir en appréhender les exigences, de bénéficier éventuellement d'un encadrement dans l'exercice de son activité professionnelle. Il s'agit, bien sûr, d'une étape transitoire, l'objectif étant par la suite d'exercer dans son nouveau métier les responsabilités et l'intervention attendues en fonction de chaque niveau de corps.

Quelle aide peut-on attendre des aires de mobilité pour progresser dans un plan d'action personnel ?

Les aires de mobilités servent à repérer des pistes et à élargir le champ d'investigation des personnes à la recherche d'une évolution

professionnelle qui nécessite plus ou moins un investissement en formation. Selon les configurations élaborées et les ressources de l'individu qui les étudient, un accès quasi-direct, une adaptation ou une formation lourde conduisent à l'emploi-type cible.

4. Méthodologie d'élaboration des aires de mobilités professionnelles

4.1. Présentation de la méthode

La méthode retenue permet d'identifier les compétences partagées entre les différents emplois-types du répertoire des métiers des ingénieurs et personnels techniques de la recherche du CNRS et d'élaborer, en fonction du contenu de la zone de recouvrement des compétences, un indicateur de proximité des métiers étudiés.

Nous avons veillé à conserver l'esprit de la méthode adoptée pour l'élaboration des fiches d'emplois-types afin de fournir des outils d'aide à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences cohérents entre eux.

Les fiches d'emplois types ont été conçues à partir "d'une analyse de l'emploi sans passer par une analyse des postes de travail par des entretiens individuels¹. Le choix de cette méthode a permis de s'affranchir de " toutes les spécificités locales du poste et de privilégier l'étude du noyau dur des activités communes aux diverses situations de travail."

Pour les aires de mobilité, le travail d'analyse des proximités et d'émergence des parcours de mobilité s'est effectué à partir :

- des compétences décrites dans chacune des fiches d'emploi-type. Elles ont servi de cadre de référence pour élaborer les parcours de mobilité d'un emploi type à l'autre. Ces corpus de compétences² ont permis l'émergence de mobilités fondées à partir d'un même socle, excluant l'influence

¹ Délégation aux ressources humaines- Observatoire des métiers, cahier "révision du répertoire des emplois types au CNRS", septembre 1997

² Les fiches d'emplois types avaient fait l'objet d'un travail approfondi de validation de leur contenu. Au cours de leur élaboration, rappelons qu'elles ont été l'objet d'une triple validation : en première lecture, les participants aux groupes de travail; en seconde lecture les spécialistes de chacun des métiers; en dernier lieu elles ont été soumises pour avis à des experts recrutés sur la base de leur connaissance des métiers de l'organisme et de la pratique de ces métiers à l'extérieur. L'ensemble de ces validations a permis la constitution d'une vision partagée des compétences requises pour chacun des emplois-types.

de trajectoires individuelles professionnelles singulières.

- de la connaissance des spécialistes et des participants aux groupes de travail des compétences requises dans leur métier.
- de la connaissance et compréhension des spécialistes et des participants aux groupes de travail des compétences nécessaires aux emplois-types sélectionnés en tant que cible probable.

4.2. Démarche d'élaboration des aires de mobilité professionnelle

La démarche d'élaboration des aires de mobilité professionnelle a été participative. L'Observatoire des métiers est intervenu comme animateur, coordinateur et garant de la méthode auprès de chaque groupe. Les spécialistes métiers de l'observatoire ainsi que les titulaires d'emplois étaient au cœur de chaque étape

Une démarche d'élaboration en quatre phases

Etape 1 (étape expérimentale) :

Présentation aux responsables des ressources humaines en délégation du projet aires de mobilité professionnelle . Constitution de groupes tests en région animés par le responsable des ressources humaines et un spécialiste des métiers concernés. Ces premiers groupes permettent d'affiner la démarche d'élaboration qui sera retenue par la suite.

Etape 2 :

a) Présentation du projet "aires de mobilité professionnelle" à l'ensemble des spécialistes métiers de l'observatoire des métiers. Une lettre d'accompagnement expose la nature de leur contribution dans la conduite des groupes de travail et dans les phases de validation du projet.

Ces spécialistes ont été nos interlocuteurs privilégiés en raison de :

- leur parcours professionnel et leur expertise métier : chacun possédant une bonne connaissance des compétences nécessaires à l'exercice de leur métier aux différents niveaux de leur filière professionnelle
- leur familiarité avec les fiches d'emplois types
- leur connaissance des méthodes de travail de l'observatoire
- la capacité pour certains à s'investir dans une démarche terrain

- Leur intérêt renouvelé pour la mise en œuvre de démarche ressources humaines au CNRS.

b) Elaboration par l'Observatoire des métiers des hypothèses de mobilité pour chacune des familles professionnelles³.

Constitution de deux groupes de travail (Paris/province) par famille professionnelle réunissant des agents sur les emplois-types concernés. Ces groupes sont animés par un spécialiste métier et un membre de l'observatoire des métiers. L'ensemble des propositions des deux groupes fait l'objet d'un compte rendu unique envoyé à l'ensemble des participants. Ainsi, nous avons obtenu à la fois une confirmation pour les propositions envisagées par les deux groupes et des commentaires pour les propositions uniques.

Etape 3

L'ensemble des spécialistes métiers a été sollicité pour examiner, commenter et valider les aires de mobilités conçues par les groupes de travail. Cette étape a permis d'enrichir et de préciser les mobilités possibles.

Etape 4

Une réunion de validation finale est organisée impliquant plusieurs spécialistes métiers (deux par familles professionnelles) afin que soit effectuée une double relecture permettant:

D'une part, pour chacun des spécialistes d'examiner l'ensemble des mobilités envisagées **vers** sa famille professionnelle et d'en discuter les éléments de compétences avec des spécialistes métiers ayant envisagés ces hypothèses de mobilité.

D'autre part, d'évaluer le bien fondé des mobilités envisagés depuis leur famille professionnelle vers d'autres en examinant les passerelles avec les spécialistes des métiers concernés.

Ce mode de validation a permis une confrontation directe entre spécialiste sur leur représentation des métiers visés et sur les compétences nécessaires à leur exercice; elle a permis une harmonisation des vocabulaires et une juste évaluation de la nature des compétences partagées.

³ Voir exemple en annexe



CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
3, RUE MICHEL-ANGE 75794 PARIS CEDEX 16 • TÉL. 01 44 96 40 00 • TÉLÉCOPIE 01 44 96 53 90