

LES DOSSIERS DE L'AGENCE

**L'ACCUEIL
DES NOUVEAUX PERSONNELS
DANS LES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**



AGENCE DE MUTUALISATION
DES UNIVERSITÉS
ET DES ÉTABLISSEMENTS

JUIN 2002

AVANT-PROPOS

Ce dossier, consacré à l'accueil des nouveaux personnels dans les établissements d'enseignement supérieur, est le produit d'un groupe de travail mis en place par l'Agence de mutualisation des universités et établissements, sous l'égide du Comité « Ressources humaines » dont elle s'est dotée pour orienter et piloter ses activités de services aux établissements dans ce domaine. **L'accueil dont il sera question dans ce dossier concerne uniquement les personnels :** l'accueil des étudiants, qui soulève d'autres enjeux, recouvre d'autres pratiques et ouvre d'autres perspectives, ne sera donc pas traité ici.

Ce dossier se veut une synthèse analytique des résultats d'une enquête lancée au premier trimestre 2001 auprès des EPSCP et des IUFM. Son objectif est, d'une part, de participer au nécessaire travail de mutualisation des « bonnes pratiques de gestion » entre établissements, et, d'autre part, de proposer des axes d'amélioration et de perfectionnement aux équipes qui, sur le terrain, sont en charge de l'accueil de leurs nouveaux collègues. À cette fin, nous nous permettrons, avec l'accord des établissements concernés, de citer quelques expériences afin d'illustrer notre propos. Néanmoins, ces citations n'ont vocation qu'à illustrer, précisément : nous ne prétendons ni à l'exhaustivité (certaines expériences comparables peuvent exister dans d'autres établissements), ni à l'exemplarité (les expériences citées ne sont pas des « modèles »), ni à la « labellisation » (les particularités de chaque établissement rendraient vaine toute tentative de ce type). À ces expériences d'établissements viendront s'ajouter un certain nombre de synthèses et de propositions, issues des retours de l'enquête et des réflexions du groupe de travail.

L'accueil des nouveaux arrivants n'est que très rarement considéré comme un moment stratégique de la politique des Ressources humaines dans les établissements : à la croisée de la gestion du personnel, de la communication, de la formation et d'une certaine tradition de convivialité, l'accueil est bien souvent un des aspects les moins construits de la politique des Ressources humaines. En dépit de quelques exceptions notables, tout se passe comme si l'accueil n'était pas suffisamment pris en considération par les équipes de direction, du fait peut-être du caractère parfois quelque peu improvisé de son organisation et de son déroulement.

La source de ce travail réside dans la conviction qu'à partir d'un moment et d'un dispositif souvent modeste, il est possible et souhaitable – pour peu qu'on le considère comme un moment stratégique de la politique des Ressources humaines – que l'accueil devienne la porte d'entrée vers une prise en charge plus professionnelle et plus cohérente de l'intégration des nouveaux arrivants dans la structure qui les accueille.

Car, non seulement il apparaît nécessaire d'améliorer et de compléter les dispositifs existants afin de rendre plus souple et plus facile l'arrivée de nouveaux collaborateurs, mais il apparaît également que l'accueil est une chance offerte à l'établissement de remettre en question, de professionnaliser et de moderniser le rapport qu'il entretient avec ses agents.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
1. LES LIVRETS ET LES DISPOSITIFS D'ACCUEIL	17
A. LES OBJECTIFS DE L'ACCUEIL	19
B. LE RETOUR D'ENQUÊTE	20
C. LE LIVRET D'ACCUEIL	22
D. L'ACCUEIL PRÉSENTIEL COLLECTIF	32
2. LES PUBLICS DE L'ACCUEIL	39
A. QUI ACCUEILLE-T-ON?	41
B. ACCUEILLIR LES PERSONNELS IATOSS	42
C. ACCUEILLIR LES ENSEIGNANTS	43
D. ACCUEILLIR LES « ATYPIQUES »	46
E. ACCUEILLIR TOUT LE MONDE?	48
3. LES ACTEURS DE L'ACCUEIL	53
A. LES PORTEURS DE L'ACCUEIL	55
B. LES ACTEURS DE L'ACCUEIL	59
4. ACCUEILLIR, ET APRÈS?	67
A. APPROFONDIR L'ACCUEIL	69
B. ÉVALUER L'ACCUEIL	70
C. « INSTALLER » L'ACCUEIL : PRÉSENCE ET ASSIDUITÉ	71
D. LES LIVRETS D'ACCUEIL : PISTES D'AMÉLIORATION	72
E. L'ACCUEIL PRÉSENTIEL : PISTES D'AMÉLIORATION	73
CONCLUSION	83
REMERCIEMENTS	87

INTRODUCTION

L'ACCUEIL DES NOUVEAUX ARRIVANTS, QU'EST-CE ?

Avant tout, **l'accueil est une pratique**, plus ou moins formalisée, plus ou moins aboutie, mais très répandue dans les établissements d'enseignement supérieur. À la fois **moment** et **procédure**, il concerne le plus souvent, dans les faits à tout le moins, les agents titulaires – principalement les IATOSS – et consiste en une réunion, en début d'année universitaire, au cours de laquelle sont distribués un certain nombre de documents plus ou moins dédiés.

L'enquête que l'AMUE a menée auprès des EPSCP et des IUFM en 2001 montre que, en dépit d'une grande hétérogénéité des pratiques et du caractère relativement modeste de la majorité des dispositifs mis en place, la première caractéristique de l'accueil est son caractère incontournable.

La seconde caractéristique que l'on a pu observer lors de cette enquête est que l'accueil ne semble pas avoir bénéficié de l'attention que ce caractère incontournable supposerait.

En effet, et paradoxalement, son déroulement, son contenu, ses objectifs, ne sont pas toujours bien définis ni formalisés : mis en place de manière empirique et « sédimentaire » dans la plupart des cas, l'accueil, tel qu'il existe aujourd'hui dans la majorité des établissements d'enseignement supérieur, ne donne pas réellement satisfaction, parfois même aux personnes qui le portent.

En ce qui concerne le sentiment des principaux intéressés, à savoir les nouveaux arrivants dans les établissements, il est plutôt difficile de conclure sur le fond : en effet, les procédures d'évaluation des dispositifs d'accueil sont pour le moment embryonnaires. En revanche, il apparaît que :

- ✓ les personnels qui ont bénéficié de dispositifs de ce type en plébiscitent l'utilité de principe, et les personnels qui n'en ont pas bénéficié le regrettent souvent vivement ;
- ✓ les « différences » entre ces deux catégories sont parfois visibles, dans le même établissement, durant des années, au niveau de la connaissance de l'environnement, des éléments de statut (droits et devoirs), des structures de l'établissement, de ses principales caractéristiques, etc.

Globalement, l'accueil dans les EPSCP se caractérise par :

- ✓ un moment de l'accueil, plus ou moins formel et développé : le « séminaire » ;
- ✓ un support, lui aussi plus ou moins formel et dédié : le « livret ».

Au-delà d'une définition a minima de l'accueil, il est important de se pencher sur **l'intérêt de ces dispositifs**, sur leur importance.

L'ACCUEIL, L'IMPORTANCE D'UN MOMENT ET D'UN OUTIL

L'accueil, avant d'être une procédure ou même un dispositif, est une situation, un moment. Or, *ce moment est une opportunité importante que l'établissement se doit de saisir.*

Pour les agents accueillis

- ✓ l'agent, en intégrant un nouveau poste, une nouvelle structure et, parfois, un nouveau métier, une nouvelle région, est placé en position d'incertitude, qu'il doit canaliser puis réduire. Il est donc très demandeur de toute possibilité qui lui serait offerte de combattre cette incertitude : du fait de sa « vulnérabilité », l'agent est en situation de recherche d'informations et d'encadrement ;
- ✓ souvent conscient de l'importance du travail d'adaptation qui lui est demandé, l'agent saisit de manière parfois très aiguë la nécessité d'intégrer plus qu'un simple poste : si l'intégration professionnelle est, certes, la première priorité, elle n'est jamais la seule ;
- ✓ à court et même à long terme, les impacts de l'accueil sont importants pour les agents, et ce à de nombreux niveaux : intégration dans les équipes, sentiment d'appartenance, acquisition de la culture de l'établissement, maîtrise des procédures, entrée dans le métier, maîtrise des outils informatiques, etc.
- ✓ l'agent, quelle que soit la durée de son affectation dans l'établissement, va se construire une identité professionnelle. L'importance de l'accueil et des premières informations qui lui sont transmises est considérable pour la structuration de cette « identité au travail ».

Pour la structure

- ✓ c'est l'occasion, pour la structure d'accueil, de prendre conscience explicitement du fait que l'arrivée est « multidimensionnelle » et ne se limite pas à une intégration dans un poste ou un métier ;
- ✓ c'est l'occasion de manifester son « intérêt » pour l'agent, de lui expliciter ce que l'on attend de lui et, ainsi, d'établir une relation de réciprocité (bien souvent par exemple, l'accueil donne lieu à un rappel des droits et devoirs des fonctionnaires) ;
- ✓ c'est l'occasion de manifester un changement dans l'appréhension des RH (gestion qualitative, gestion individuelle) et d'enrichir les rapports « classiques », essentiellement administratifs, agents/services du personnel ; si l'accueil est partie intégrante d'un système RH plus vaste, il permet d'intégrer l'agent, d'emblée, dans une problématique de gestion individuelle moins bureaucratique ;
- ✓ c'est l'occasion d'organiser la mixité : IATOSS/enseignants-chercheurs, services centraux/composantes, catégories A/B/C, métiers, sites, etc.

- ✓ c'est un moment privilégié pour faire passer des messages forts, du fait de l'importance de la première impression et de l'impact d'un discours construit auprès d'un agent « neuf » et non « converti » aux représentations dominantes de sa structure d'accueil;
- ✓ c'est le premier pas d'une sensibilisation des agents aux enjeux de la politique de ressources humaines de l'établissement : approche fonctionnelle, gestion des compétences, politique de mobilité, entre autres;
- ✓ c'est bien souvent, lors de l'arrivée d'un nouvel agent, le moment de penser ou d'impulser la réforme, la modernisation, le changement : dans une structure, dans une définition de fonction, dans l'organisation générale des services, etc.
- ✓ pour les agents déjà en poste, accueillir les nouveaux arrivants est d'une part la garantie d'une insertion plus rapide et plus harmonieuse, et d'autre part la marque d'un nouveau mode de gestion des ressources humaines, plus individualisé, plus soucieux des conditions de travail de chacun.

Pour l'avenir

- ✓ de l'université en tant qu'institution de référence, dans la diversité de ses missions et la particularité de son organisation : le fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur peut paraître complexe, voire particulier ou même « surprenant », à nombre de nouveaux collaborateurs, et leurs missions pour le moins difficiles à appréhender et à mettre en cohérence; de plus, il est probable que l'agent ne sera amené à en assumer qu'une partie, et il est important de lui proposer d'emblée une vision globale de celles-ci;
- ✓ de l'enseignement supérieur : l'accueil, à des niveaux certes différents, a des impacts sur les problématiques de l'attractivité des métiers du Supérieur, du renforcement de l'autonomie des établissements, de la mobilité géographique et fonctionnelle et des projets d'établissement.

Dans le contexte de l'évolution démographique

- ✓ le passage d'une logique de créations de postes à celle d'un renouvellement suite aux nombreux départs à la retraite n'aura pas de réel impact macroéconomique en terme de volumes d'entrants. Il impose néanmoins un changement de stratégie : l'amélioration du service rendu ne trouvera plus une réponse quantitative mais qualitative, ce qui suppose que, par exemple, les profils de poste ou les missions confiées aux agents ne seront plus les mêmes : l'accueil, dans cette perspective, peut-être le premier outil d'une gestion différenciée;
- ✓ le renouvellement massif des effectifs dans les années qui viennent implique qu'une partie de l'identité et des savoirs collectifs seront au mieux modifiés, au pire perdus : à ce titre, l'accueil est un outil au service de l'institution pour qu'elle organise et accompagne ce renouvellement et cette transmission de savoirs et d'identités collectives.

L'ACCUEIL, UN OUTIL À PART ENTIÈRE DE LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Première pierre d'un dispositif plus large, c'est surtout une « porte d'entrée », une première sensibilisation possible des agents au projet RH de l'établissement. Or, même s'il s'agit avant tout d'informer et de sensibiliser les agents, l'accueil peut permettre à l'établissement d'opérer un retour sur lui-même, et de faire en quelque sorte un inventaire synthétique de ses procédures, de ses outils, des opportunités qu'il offre, en matière de ressources humaines principalement.

L'accueil permet à la fois d'actualiser la connaissance que l'établissement a de ses personnels et de mettre en place de nouveaux outils :

- ✓ il permet une information sur « l'existant », en matière de dispositifs comme de procédures;
- ✓ il représente une excellente opportunité pour présenter aux agents la politique de formation continue qui leur est destinée : communication autour des grands axes porteurs, éventuellement recensement des besoins, des souhaits;
- ✓ il est l'occasion d'améliorer ou de développer les outils de gestion des ressources humaines, comme le plan de formation ou les fiches-fonction, ou de les actualiser.

Les principales difficultés auxquelles se heurtent les établissements résident essentiellement dans :

- ✓ l'hétérogénéité des publics qu'ils accueillent;
- ✓ la diversité des objectifs poursuivis;
- ✓ la nécessité de « crédibiliser » une pratique bien souvent peu considérée;
- ✓ l'appréhension du besoin, de la demande multiforme des agents, d'autant plus difficile à « traiter » qu'elle n'est que très rarement explicite ou formulée en tant que telle;
- ✓ l'obligation d'offrir aux agents une image cohérente et structurée d'une institution complexe.

La modernisation des techniques de gestion, notamment en matière de GRH, consiste principalement en une professionnalisation et un perfectionnement des outils à la disposition de l'encadrement des établissements. L'accueil est l'un de ces outils et, si l'on cesse de le considérer comme un dispositif « périphérique », il peut devenir un levier efficace d'une politique des ressources humaines dynamique. L'enjeu est donc de passer de l'accueil à l'intégration, du dispositif traditionnel empirique à une véritable manifestation de la politique et de la volonté de l'établissement.

Néanmoins, et c'est là une des difficultés de l'entreprise, le perfectionnement des dispositifs d'accueil ne doit pas amener à méconnaître, voire à détériorer ce qui, dans les établissements, reste la principale caractéristique de l'existant en la matière, à savoir la dimension conviviale de ce moment si particulier.

POURQUOI S'INTÉRESSER AUX DISPOSITIFS D'ACCUEIL ?

L'Agence de mutualisation des universités et des établissements s'est intéressée aux dispositifs d'accueil pour trois raisons principales :

- ✓ tout d'abord, il est apparu que l'accueil était relativement peu formalisé, peu pensé en tant qu'outil réel de gestion qualitative des ressources humaines, et finalement assez sous-estimé;
- ✓ à partir de ce constat, les premiers résultats d'enquête ont montré un réel besoin de mutualisation en la matière, les établissements étant généralement isolés dans leurs pratiques;
- ✓ enfin, les dispositifs d'accueil peuvent donner lieu à des démarches réellement innovantes, en même temps qu'ils jouissent d'un crédit et d'une image réellement positive autant parmi les personnels que parmi les équipes de direction : cette image valorisée et valorisante peut être mise au service de l'amélioration de l'intégration des nouveaux personnels dans le service public d'enseignement supérieur.

Enfin, s'il est impossible de se prononcer sur l'importance de l'effort que doivent consacrer les établissements à l'accueil des nouveaux arrivants, notamment en raison de leur diversité, il n'en reste pas moins que la simple observation des pratiques existantes nous amène à constater que, quelle que soit l'importance du dispositif et ses objectifs (convivialité, intégration, communication interne, professionnalisation, voire même spécialisation...), les personnels « accueillis » rencontrent nettement moins de difficultés au cours de leur première année dans l'établissement que leurs collègues plus anciens qui n'avaient pu bénéficier de ce type de dispositif. L'accueil favorise, outre ses aspects pratiques, le sentiment d'appartenance et contribue à développer une « culture d'établissement », et ce constat justifie à lui seul que l'on tente de promouvoir ce type de pratique.

L'objectif ici est donc, d'une part, de convaincre de l'utilité et de l'importance de l'accueil des nouveaux arrivants, et, d'autre part, de donner quelques idées, exemples, directions, pour l'améliorer.

L'accueil des nouveaux personnels est donc constitué d'un certain nombre d'**outils** (PARTIE 1), mis en place à destination de **publics** particuliers (PARTIE 2), et destinés à mobiliser une partie des **acteurs** principaux de l'établissement (PARTIE 3). À partir d'une analyse de ces trois dimensions, quelles sont les **pistes d'amélioration** et de prolongement de l'accueil qu'il est possible d'imaginer et d'explorer (PARTIE 4) ?

PREMIÈRE PARTIE

**LES LIVRETS
ET LES DISPOSITIFS
D'ACCUEIL**

Bien accueillir les personnels nouvellement nommés est un premier élément, concret, pratique, d'une politique de gestion des Ressources humaines. La plupart des établissements d'enseignement supérieur l'ont compris mais la mise en œuvre des dispositifs d'accueil varie considérablement d'un établissement à l'autre, d'un simple moment de convivialité à un véritable processus d'intégration.

L'observation des pratiques dans les établissements tend à montrer que, dans la plupart des cas :

- ✓ il y a un petit événement;
- ✓ il y a un document spécifique;
- ✓ il y a plusieurs documents connexes.

Le « projet accueil » est piloté, selon les établissements, par :

- ✓ les services du personnel
- ✓ la cellule de communication
- ✓ la présidence ou le secrétariat général
- ✓ le service de formation continue du personnel

Il est bien évident que, dans certains cas, le portage et la mise en œuvre du dispositif sont partagés entre ces différents services.

Le deuxième enseignement que l'on peut tirer d'une observation globale de l'existant concerne la dimension conviviale de l'accueil : dans l'écrasante majorité des établissements, la convivialité est omniprésente, et c'est bien souvent par le côté convivial que l'accueil est abordé. Les dispositifs plus complets, plus élaborés, tendent bien souvent à compléter, à améliorer, à accompagner cette convivialité.

Avant de se pencher sur les formes et les contenus que peuvent prendre les dispositifs d'accueil, il est nécessaire d'essayer de sérier les objectifs, généraux ou spécifiques, que l'établissement poursuit au travers de ces procédures.

A. LES OBJECTIFS DE L'ACCUEIL

Schématiquement, il est possible de diviser les objectifs généraux de l'accueil en trois catégories :

- ✓ les objectifs qui ont trait aux **besoins du nouvel arrivant**. En effet, lorsqu'un dispositif d'accueil est mis en place, il suscite un certain nombre d'attentes de la part de son public : il est donc important de répondre à ces attentes ;
- ✓ les **objectifs managériaux**, qui constituent en quelque sorte ce que la structure attend de ce type de dispositif en termes de gestion des ressources humaines ;
- ✓ les **objectifs de communication** : l'accueil est un moment privilégié pendant lequel l'institution donne une image d'elle-même. C'est un moment particulier pour diffuser des messages et construire une image valorisée de l'établissement, qui sera par conséquent valorisante pour les agents.

La poursuite de ces trois objectifs relève bien souvent de pratiques identiques (par exemple, la convivialité ou la transmission d'informations). Néanmoins, il est fort utile, lorsqu'on « interroge » sa pratique, de les distinguer.

Répondre aux attentes des agents

- ✓ permettre et promouvoir un moment de convivialité et d'intégration ;
- ✓ donner à l'agent des informations, ou les moyens de se les procurer (lieux et personnes ressources), et lui permettre d'acquérir un certain nombre de repères plus rapidement que par la simple « pratique » ou immersion ;
- ✓ organiser la prise de fonctions ;
- ✓ raccourcir la « période d'adaptation » ;
- ✓ minimiser la « fragilité » de l'arrivant.

Poser les bases d'une politique de ressources humaines

- ✓ enrichir la relation dans le sens d'une réciprocité ;
- ✓ assurer une continuité et « amortir » les coûts du renouvellement, tout en essayant d'en maximiser les effets positifs attendus ;
- ✓ poser la première pierre du dispositif RH global : insérer les entrants non seulement dans un établissement et dans une situation de travail, mais aussi et peut-être surtout dans la politique de ressources humaines ;
- ✓ mobiliser les énergies ;

- ✓ donner à l'agent les moyens de se socialiser sur son lieu de travail autrement que par son activité strictement professionnelle ;
- ✓ travailler en équipe, en projet. À partir du moment où le dispositif d'accueil est considéré comme un outil stratégique et pris en charge par l'équipe dirigeante, son élaboration doit donner lieu à une concertation.

Maîtriser la communication

- ✓ identifier et formaliser les ressources que l'établissement met à la disposition de ses membres ;
- ✓ formaliser l'image que l'établissement veut donner de lui-même à ses membres : une « remise à plat » de l'accueil, associant toutes les parties concernées, permet de se donner les moyens d'offrir une vision cohérente, coordonnée et articulée, des différents niveaux, des différentes dimensions de l'établissement ;
- ✓ favoriser le sentiment d'appartenance aux différentes communautés concentriques (établissement, composante et/ou service, laboratoire, implantation, site, etc.) ;
- ✓ faire passer les messages, fixer des priorités ;
- ✓ donner une image de l'importance que l'établissement accorde à ses agents.

Ces objectifs, explicitement ou non, sont tous plus ou moins poursuivis par les établissements. Néanmoins, on peut se poser la question de savoir si une certaine confusion entre ces objectifs n'en amène pas parfois certains à proposer des dispositifs mal « calibrés » ou incomplets. Définir et hiérarchiser ces objectifs est peut-être à cet égard la première garantie d'un résultat cohérent et efficace.

B. LE RETOUR D'ENQUÊTE

La séparation qui sera opérée dans ce chapitre entre livrets et dispositifs d'accueil est avant tout analytique : elle est essentiellement fondée sur des impératifs de présentation. En effet, il est bien évident que le support et le moment de l'accueil doivent être pensés, conçus, dans une optique commune, et que leurs interactions – cohérence et complémentarités – sont multiples et nécessaires.

L'accueil, tel que l'enquête le révèle, se compose généralement de trois éléments :

- ✓ la première étape de l'accueil, essentiellement conviviale
- ✓ la documentation
- ✓ le séminaire d'intégration

Les deux premiers peuvent concerner les personnels enseignants et IATOSS, le troisième est le plus souvent spécifiquement dédié aux IATOSS.

La journée (ou demi-journée) d'accueil

Généralement située le jour de la rentrée pour les personnels IATOSS, c'est la première étape du dispositif, celle que l'on trouve le plus fréquemment et qui est essentiellement un moment de **convivialité et de découverte de l'établissement**. L'équipe de direction y participe autour d'un « pot » (ou d'un déjeuner) et d'une présentation générale de l'établissement en tant qu'environnement de travail. Des visites sont généralement prévues, qui concernent, bien sûr, le site mais aussi parfois son environnement (campus et même ville).

Les présentations de l'établissement peuvent être effectuées de manière classique, avec des interventions du Président (ou du Directeur) et des principaux responsables et revêtir même, à l'occasion, une certaine solennité. Des formes moins traditionnelles peuvent être trouvées (par exemple vidéo-conférence pour les établissements multisites).

La remise de documents

Elle intervient, le plus souvent, au moment de la journée d'accueil.

Les personnels reçoivent un ensemble de documents destinés à faciliter leur intégration. Le plus significatif est le livret d'accueil des personnels qui existe dans un certain nombre d'établissements. D'autres documents sont distribués : organigramme, dossiers d'informations sociales, règlement intérieur, guide de l'étudiant, brochure de présentation de l'établissement... Ils sont réunis le plus souvent dans une pochette ou une mallette. Des documents plus spécialisés, comme des fiches métiers correspondant aux fonctions qui seront assurées, sont également remises, en particulier aux personnels d'encadrement.

Bien souvent, les pratiques vis-à-vis des différentes populations sont différentes : ainsi, certains établissements organisent une journée pour les IATOSS et leur remettent le livret à cette occasion, alors que les enseignants-chercheurs sont accueillis uniquement dans leur UFR de rattachement, qui leur remet le livret ou une « mallette » de documents préparés par les services centraux.

Des informations spécifiques peuvent être également mises à la disposition des arrivants sur le site Web et dans le journal interne de l'établissement. On est là dans le domaine de la **communication interne**.

Le séminaire d'intégration

Distinct ou consécutif du premier accueil, appelé selon les établissements « premier emploi en Université » ou « stage d'adaptation à l'emploi » ou encore « connaissance de l'université », il poursuit un double objectif : **intégration et professionnalisation**. On peut considérer que ce séminaire d'intégration relève déjà du dispositif de formation.

Son programme porte généralement sur les aspects institutionnels et réglementaires de la vie et du fonctionnement de l'établissement, l'organisation de l'enseignement et de la recherche, les informations concernant les personnels (statuts, carrières, informations sociales...), l'hygiène et la sécurité... Il peut se composer de modules généraux communs à tous et de modules spécialisés en fonction de l'affectation et des fonctions des personnels concernés. Un dispositif particulier est parfois proposé à l'encadrement. Les interventions sont généralement assurées par les différents responsables de l'établissement (équipe de direction, responsables de services).

Ce séminaire est le plus souvent organisé par le service chargé de la formation des personnels alors que les deux premiers éléments sont plutôt gérés par le service de communication.

Dès lors, quels sont les formes et contenus des livrets et séminaires d'accueil? Quelles sont les parties « incontournables », les possibilités d'adaptation, les pistes d'amélioration? À partir de là, quelles doivent être les relations entre les deux? Le livret doit-il servir de support au séminaire? Le séminaire est-il le moment de remise et de présentation du livret?

C. LE LIVRET D'ACCUEIL

Le livret est bien souvent la base de l'accueil, non pas qu'il en constitue la partie la plus importante, mais plutôt la partie « visible » et pérenne : il matérialise l'effort de l'établissement ainsi que l'état de formalisation de sa réflexion et de son action en la matière.

Si l'on devait définir le « livret d'accueil », ce serait le document, émanant directement de l'établissement, dont l'objet principal est l'accueil des nouveaux arrivants. Il se distingue en cela de la documentation « annexe », souvent distribuée aux nouveaux arrivants au cours des séminaires d'accueil, et des autres supports de communication non dédiés qui émanent de l'établissement ou de ses structures (à destination des étudiants, des partenaires extérieurs ou du grand public, par exemple). Les retours d'enquête témoignent néanmoins que ces solutions ne sont pas exclusives les unes des autres. Ainsi, bien souvent, certains documents « connexes » sont remis aux agents, et ce, même s'il existe un support dédié : il s'agit essentiellement des documents qui émanent d'institutions extérieures à l'établissement (mutuelles, collectivités) ou de documents comportant des informations absentes du livret (programme d'action sociale, culturelle et sportive de l'année, charte informatique).

Le « spectre » des différentes formes de documents distribués lors de l'accueil, par ordre croissant de formalisation, pourrait être le suivant.

La pochette composée de documents à usage connexe

Le terme de « pochette » a été retenu, car c'est la forme la plus fréquemment rencontrée, mais les documents sont parfois rassemblés dans un cartable ou une « valisette ».

Sa composition est à l'évidence différente d'un établissement à l'autre; elle peut comporter des éléments qui, dans d'autres établissements, sont partie intégrante du livret d'accueil. À titre d'exemple, voici quelques éléments susceptibles d'être distribués au moment de l'accueil, en sus du livret lorsque celui-ci existe. Il y a, bien entendu, presque autant de combinaisons possibles que d'établissements :

- ✓ un mot de bienvenue du Président
- ✓ une plaquette de présentation (parfois de « prestige ») sur l'université destinée a priori à un public extérieur; parfois un historique de l'établissement;
- ✓ un organigramme;
- ✓ le guide de l'étudiant;
- ✓ un guide de la ville ou de la région;
- ✓ un annuaire interne complet, dans un format facilement repérable et manipulable;
- ✓ le plan de formation des IATOSS;
- ✓ les dépliants des mutuelles et organismes de retraite complémentaire;
- ✓ un livret spécifique d'informations sociales;
- ✓ un agenda comportant des pages d'informations utiles sur l'établissement;
- ✓ un trombinoscope (des principaux responsables de l'université ou bien des personnels arrivant la même année : la « promo »);
- ✓ la charte informatique ou le document en faisant office; il arrive aussi qu'un certain nombre de « guides » soient distribués (guide d'utilisation de la messagerie électronique par exemple);
- ✓ le règlement intérieur ou le document en faisant office : principales règles d'hygiène et de sécurité, règles de prise des congés, etc.
- ✓ un glossaire ou un lexique, une explication des abréviations « clés » les plus fréquemment utilisées;
- ✓ quelques numéros du journal interne de l'université; à noter que certaines universités consacrent un numéro spécial de leur journal, ou une partie significative de celui-ci, aux nouveaux arrivants (essentiellement une présentation rapide de chacun, avec parfois des photos, et souvent leur nouvelle affectation, avec leurs nouvelles coordonnées). Certains établissements, quant à eux, publient un numéro spécial de leur journal interne (prioritairement réservé aux nouveaux arrivants en l'occurrence) en lieu et place du livret d'accueil dédié : les agents nouvellement affectés dans l'établissement ne sont donc plus sujets mais destinataires de ce numéro spécial;
- ✓ un CD-Rom de présentation de l'établissement;
- ✓ une pochette d'accueil, conçue par le Recteur à destination des personnels nouvellement affectés dans l'académie;
- ✓ un bloc-notes à feuillets détachables comportant le logo de l'établissement.

À ces documents viennent parfois s'ajouter les différents supports de communication de l'établissement : stylos, T-shirts, papeterie, etc.

Si elle présente certains inconvénients, notamment en termes de cohérence des messages délivrés et de hiérarchie des publications distribuées, la pochette permet une individualisation du contenu à moindres frais (notamment IATOSS – enseignants-chercheurs) et une mise à jour relativement aisée. Néanmoins, le foisonnement des documents, le fait qu'ils soient rapidement éparpillés, donne trop souvent une image « bricolée » de l'accueil des nouveaux arrivants.

La brochure

Elle comporte dans la plupart des cas entre trente et quarante pages reliées simplement, peu illustrées, photocopiées et, le plus souvent, en noir et blanc, exceptée parfois la page de couverture. Elle consiste le plus souvent en une description de l'établissement : les structures, les implantations, les instances, complétées par des informations pratiques.

Elle se distingue du support précédent par sa dimension « dédiée » : son objet unique est bien l'accueil des nouveaux arrivants ; elle est le premier pas vers une prise en compte de la dimension stratégique de l'accueil. Son contenu est assez proche, bien que moins riche, de celui du livret d'accueil (voir ci-dessous), et sa forme est nettement moins élaborée. En effet, sa « fabrication » ne nécessite pas réellement de compétence (graphique et éditoriale) particulière, et peut être conçue et produite avec relativement peu de moyens : logiciels de bureautique « classiques », reprographie et reliures simples.

Elle peut être distribuée accompagnée de quelques éléments déjà répertoriés dans le contenu de la pochette décrite ci-dessus.

Le livret d'accueil

C'est un livret spécifiquement conçu pour accueillir de nouveaux agents ; il fait nécessairement l'objet d'une actualisation (annuelle la plupart du temps, mais la fréquence de la mise à jour dépend beaucoup du contenu), et sa forme est élaborée : graphisme, typographie, illustration, recours à la couleur, reliure agrafée ou brochée. Il comporte entre une trentaine et une cinquantaine de pages, parfois en demi-format A4.

Conçu pour les besoins de celui qui intègre et découvre l'institution dans sa globalité, le contenu est synthétique et peut comporter des renvois à d'autres sources d'information (lieux d'accueils, structures, contacts, accès inter ou intranet).

Il peut comporter des données sur les statuts des personnels, lorsqu'il n'existe pas de livret des personnels spécifique à l'établissement. Il peut exister en deux versions selon le type de population du destinataire : enseignant ou IATOSS (cette partie rejoignant « l'esprit » du livret des personnels).

EXPÉRIENCE LIVRET D'ACCUEIL DE L'UNIVERSITÉ MARC BLOCH-STRASBOURG 2 ANNÉE UNIVERSITAIRE 2000-2001

Livret aux « couleurs » de l'université, en bichromie, sur papier glacé, composé de 12 pages format A4. Ce livret d'accueil est conçu dans l'idée d'une « entrée » vers les différents services de l'établissement : en effet, les textes sont courts et l'accent est mis sur les contacts et sur les moyens d'en « savoir plus ».

<p>SOMMAIRE</p> <p>2</p>	<p>LE MOT DE BIENVENUE DU PRÉSIDENT</p> <p>3</p>	<p>DIVISION DES PERSONNELS : SON FONCTIONNEMENT ET SES MISSIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Principaux contacts Missions des différents bureaux <p>Encadré sur les horaires et les congés des personnels IATOSS</p> <p>4</p>	<p>VIE PRATIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> Où déjeuner ? Venir à l'université Où s'informer ? Comment s'informer ? (différents supports de communication) Comment communiquer (messagerie électronique) <p>Encadré sur l'Amicale des personnels</p> <p>5</p>	<p>HYGIÈNE ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL : CONSEILS AUX NOUVEAUX ARRIVANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consignes générales de sécurité Consignes spécifiques en cas d'incendie La prévention <p>6</p>	<p>LES SERVICES À VOTRE DISPOSITION</p> <ul style="list-style-type: none"> Imprimerie/reprographie Université sans fumée Le service Communication L'action culturelle <p>7</p>
<p>BIBLIOTHÈQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> Localisations Nature des fonds documentaires Contacts <p>Encadré sur l'informatique de gestion et la bureautique de l'établissement</p> <p>8</p>		<p>LE SERVICE COMMUN DE L'AUDIOVISUEL</p> <ul style="list-style-type: none"> Missions Domaines d'activités Contacts <p>Encadré sur le calendrier universitaire</p> <p>10</p>	<p>ACTION SOCIALE EN FAVEUR DES PERSONNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> Descriptif des actions Contacts <p>11</p>		

EXPÉRIENCE LIVRET D'ACCUEIL DE L'UNIVERSITÉ DE ROUEN ANNÉE UNIVERSITAIRE 2000-2001

Le livret d'accueil est remis à la fin de la demi-journée d'accueil, qui consiste en une présentation générale de l'université et une prise en charge administrative de chacun. Le livret se compose de six grandes fiches, se présentant sous forme de photocopies « classiques », sur des pages en couleur.

1. Présentation de l'université
2. Droits et obligations des personnels au sein de l'établissement
3. La carrière à l'université
4. L'aménagement du temps de travail
5. Vie pratique à l'université
6. La prévention des risques

Le classeur ou livret des personnels

Ce n'est pas obligatoirement un document dédié à l'accueil : tous les membres de la communauté, ceux qui sont déjà en poste et les nouveaux arrivants, en sont les destinataires. Synthèse des informations utiles en matière de gestion du personnel, il est d'abord et avant tout un outil de gestion des ressources humaines : son objectif premier est de mettre à la disposition des personnels un certain nombre d'informations importantes sur les règles, les procédures de gestion, ainsi que sur les possibilités qui s'offrent à eux : promotions internes, concours, etc. Il est riche en informations à caractère général sur les règles de la fonction publique, auxquelles s'ajoutent les dispositions statutaires spécifiques aux diverses populations qui constituent la communauté universitaire. Il comporte en outre de nombreuses références qui permettent à son propriétaire d'affiner ses connaissances sur un point particulier.

Fréquemment, les établissements qui proposent un livret des personnels y font figurer une présentation générale de l'institution, destinée essentiellement aux nouveaux arrivants, mais qui peut servir aussi à « rafraîchir » les connaissances de tous les agents en poste.

Du fait de son caractère complet et parfois technique, il peut exister en deux versions selon le type de population concernée (enseignant ou IATOSS).

Dans la mesure où il a vocation à accompagner l'agent au tout au long de sa carrière dans l'établissement, la question de la forme de ce livret des personnels se pose avec acuité : en effet, ce document doit à la fois être synthétique (pour pouvoir servir de tableau de bord en quelque sorte) et actualisable. Le choix de la forme « classeur », s'il implique une dépense plus importante, permet au service des ressources humaines de faire des mises à jours partielles et régulières, sans être obligé de reprendre tout le contenu du support, et à l'agent d'actualiser, au fur et à mesure de ces mises à jour, à la fois son livret et ses connaissances. Dans le cas de versions reliées, et ce afin d'en retarder l'obsolescence, les informations seront plus générales, et les contacts seront au nom des structures, plus stables, et non à celui des personnes.

Outre les informations qui concernent l'agent en tant qu'individu, le livret des personnels, comme certains livrets d'accueil plus « simples », comporte parfois des données chiffrées se rapportant à la **situation globale de l'établissement en matière de ressources humaines** :

- ✓ la répartition par grade, ou par structure, de la population des enseignants ;
- ✓ la répartition des IATOSS selon qu'ils sont titulaires, non titulaires, CES ou emploi-jeunes ;
- ✓ la répartition des personnels IATOSS par statut (ASU, ITRF, personnel des bibliothèques, etc.) et par catégorie Fonction publique (A, B, C) ;
- ✓ la pyramide des âges ;
- ✓ la répartition hommes-femmes, etc.

Ces informations, qui permettent à l'agent de mieux connaître l'établissement et de se situer par rapport à ses collègues, sont trop souvent « oubliées » dans les différents supports qui ont

EXPÉRIENCE LIVRET DES PERSONNELS DE L'UNIVERSITÉ PIERRE ET MARIE CURIE-PARIS 6

Composé de 168 pages format A4, ce livret est édité en bichromie sur papier glacé. Diffusé à la rentrée universitaire 2000, il est mis à jour tous les trois ans. Sa conception et sa réalisation sont assurées par la Direction des relations extérieures et de la communication.

Le mot du Président	1	Le statut du personnel	69
Introduction	3	Les rémunérations	70
Sommaire	4	Les prestations familiales	72
Présentation de l'université Pierre et Marie Curie	7	Les horaires, congés et obligations de service	73
Historique de l'université Pierre et Marie Curie	8	Les congés pour raison de santé	75
Plan et localisations géographiques, quelques chiffres : surfaces et effectifs	10	Les autorisations d'absence	78
Organigramme simplifié de l'Université	13	L'admission à la retraite	83
L'organisation de l'université	14	Les carrières des enseignants-chercheurs	89
Composition de l'université	18	Les missions	90
La recherche	27	Les instances	91
Les formations	31	Le recrutement	96
La formation initiale	32	• des maîtres de conférences	97
La formation permanente	33	• des professeurs des universités	99
La formation continue du personnel et les activités à caractère social et culturel	35	• des enseignants du second degré	101
La formation continue du personnel	36	• des personnels associés ou invités	103
Le service social du personnel	38	• des ATER	105
Les activités socioculturelles	40	• des moniteurs	106
Les activités physiques et sportives	42	Les contrats	107
Le service de médecine de prévention	43	Les avancements de carrière	109
Les grandes règles de la fonction publique	45	Les grilles indiciaires	111
Généralités	46	Le personnel hospitalo-universitaire	112
Le statut général de la fonction publique	47	Les carrières des personnels IATOSS	117
Organisation de la fonction publique	47	Répartition par corps	119
Carrière, droits et obligations du fonctionnaire	48	Le personnel de l'ASU	120
L'Union européenne	53	Le personnel ITARF	132
Les positions statutaires	53	Le personnel des bibliothèques	154
Le droit syndical dans la fonction publique	62	Le personnel contractuel	156
Les relations administration-administrés	62	Le personnel rémunéré sur le budget de l'université	157
		Les contrats emploi-solidarité	159
		Annexe : règlement intérieur relatif au bon usage des ressources informatiques de Paris 6	161

vocation à présenter l'établissement. Insérer des données sur les ressources humaines pour décrire le fonctionnement global de l'institution est une démarche, encore trop rare, qui rejoint en partie celle de la mise en place d'un bilan social. Il est bien évident que lorsque l'université dispose d'un tel outil, elle peut le remettre aux nouveaux arrivants lors de l'accueil, ou leur indiquer le moyen de se le procurer.

Dans un souci de lisibilité, un effort particulier sur la mise en forme de ces données globales (en « camemberts » ou en graphiques, par exemple) est souvent nécessaire.

Les versions électroniques du livret d'accueil

Sans être réellement répandues, les expériences de livrets d'accueil (ou de livret des personnels) électroniques existent et tendent à se développer.

La plupart du temps, il s'agit d'une reprise, sur l'intranet, du contenu du livret et/ou d'une partie des informations délivrées lors du séminaire d'accueil. Il est alors possible d'indiquer aux personnels accueillis la possibilité qui leur est offerte de retrouver tout ou partie des informations sur ces supports électroniques.

Les pratiques des établissements tendent à montrer que le format électronique, qu'il s'agisse d'un intranet ou d'un CD-Rom, est un bon complément au livret (et au séminaire) traditionnel. Les avantages sont nombreux :

- ✓ tout d'abord, le « renvoi » sur intranet de certaines informations permet de se concentrer, dans le livret « physique » et lors de l'accueil présentiel, sur les informations les plus importantes, et de renvoyer « pour les détails » à cet espace de stockage;
- ✓ la version intranet de l'accueil permet aussi de familiariser les agents à la pratique de ce type d'outil, et de les amener à découvrir plus rapidement les ressources disponibles sur le réseau;
- ✓ l'actualisation des informations est plus aisée et plus rapide (dans le cas des intranets);
- ✓ lorsqu'un agent ne peut participer à l'accueil institutionnel, il peut retrouver les informations dont il a besoin sur l'intranet;
- ✓ en terme d'image, le message implicite véhiculé par un usage des technologies électroniques dès l'accueil des nouveaux personnels n'est pas neutre, bien au contraire : au-delà d'une sensibilité à l'innovation, l'accueil électronique permet d'afficher que les nouvelles technologies font partie des méthodes de travail et de communication « normales »;
- ✓ enfin, il est bien évident que la solution électronique est, mis à part les coûts de conception, bien moins onéreuse que l'édition d'un livret (mis à part le cas de la « brochure » bien entendu), et permet d'en alléger progressivement le contenu.

Néanmoins, il n'est pas certain que la solution du « tout électronique » soit un objectif à poursuivre : le livret « physique » a lui aussi, on l'a vu, des avantages (possibilité de le manipuler, de se l'approprier et de l'annoter, facilité d'usage, etc.) et il semble plus pertinent de se diriger vers une mixité, une combinaison de ces types de format.

EXPÉRIENCE LIVRET DES PERSONNELS DE L'UNIVERSITÉ JOSEPH FOURIER-GRENOBLE 1 ANNÉE UNIVERSITAIRE 2001-2002

Ce livret se présente sous la forme d'un classeur contenant 160 pages format A5, imprimées recto-verso pour la plupart, en noir et blanc sur papier glacé. La couverture est cartonnée et en couleurs, ainsi que les intercalaires qui structurent le document (cinq grandes parties).

Toutes les pages qui contiennent des illustrations (cartes, diagrammes, schémas) sont en couleurs. On note enfin la présence fréquente de petits encadrés récapitulatifs ainsi que de tableaux qui ponctuent les informations fournies. L'ensemble respecte strictement une charte graphique cohérente.

PREMIÈRE PARTIE (pages 4 à 66)

L'UNIVERSITÉ DANS SON ENSEMBLE

- Le mot de bienvenue du Président
- Historique
- Implantation géographique en région
- L'université Joseph Fourier site de Grenoble
- Les ressources humaines
- Les structures et organes de l'Université
- Les missions
- Les services généraux les services communs
- Les composantes : UFR et services interuniversitaires rattachés
- La formation
- La recherche
- Les personnels IATOSS
- La commission du personnel
- Les personnels enseignants
- Les commissions de spécialistes
- Quelques noms à connaître

DEUXIÈME PARTIE (pages 67 à 75)

LES GRANDES RÈGLES DE LA FONCTION PUBLIQUE

- Généralités
- Le statut général de la Fonction publique
 - Organisation de la Fonction publique
- Carrières, droits et obligations des fonctionnaires
- Positions du fonctionnaire
- La position d'activité : cas particuliers
- Le détachement
- La disponibilité

TROISIÈME PARTIE (pages 76 à 111)

TRAVAILLER À L'UNIVERSITÉ

- Recrutement et carrière
- La rémunération
- Les conditions de travail
- Les congés
- L'admission à la retraite
- Hygiène et sécurité
- Médecine du travail et service social
- L'action sociale
- La formation des personnels IATOSS
- Le droit syndical dans la Fonction publique
- Relations administration-administrés

QUATRIÈME PARTIE (pages 112 à 147)

CARRIÈRES

- Généralités
- Les personnels enseignants
- Les personnels IATOSS
- Les personnels non titulaires
- Les emplois-jeunes
- Les contrats emploi-solidarité

CINQUIÈME PARTIE (pages 148 à 160)

ANNEXES : INFORMATIONS PRATIQUES

- Mutuelles et caisses de retraite complémentaire
- Informations pratiques
- Organisations syndicales
- Carnet d'adresses
- Décoder les sigles
- Liste des correspondants sécurité

EXPÉRIENCE LIVRET D'ACCUEIL DE L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE ANNÉE UNIVERSITAIRE 2001-2002

Édité en trois couleurs principales, très lisible grâce à une mise en page aérée, contenant de nombreuses photos et illustrations, ce livret d'accueil propose au lecteur les grandes lignes des sujets qu'il aborde en s'attachant à fournir à celui-ci les moyens de se procurer une information plus complète, le plus souvent grâce à des liens internet et intranet. De plus, il présente les supports d'information existants de manière très complète (sur 6 pages), afin de permettre un repérage plus rapide et plus sûr des sources d'information disponibles.

Plus généralement, l'accent est mis sur les « contacts utiles » : nom et prénom de la personne concernée, localisation et adresse postale, numéros de téléphone et de télécopie, adresse électronique, éventuellement page internet ou intranet dédiée. Enfin, dans la plupart des rubriques, il est possible d'approfondir ses connaissances grâce à un renvoi à d'autres documents, souvent au format électronique (les informations « utiles » au nouvel arrivant sont reprises et enrichies sur l'intranet de l'université).

SOMMAIRE

- ✓ Éditorial du Président (chiffres clés, mot de bienvenue)
- ✓ Un peu d'histoire
- ✓ L'université en chiffres
- ✓ Les missions de l'université
- ✓ La formation
- ✓ La recherche
- ✓ Direction et administration
- ✓ Qui fait quoi?
- ✓ Formation continue

- ✓ Nos supports d'information
- ✓ Actions sociales
- ✓ Représentation syndicale
- ✓ Enfants, restauration, santé
- ✓ Culture, sport, loisirs
- ✓ Infos pratiques
- ✓ Sécurité
- ✓ Glossaire

Enfin, il est possible d'imaginer un « espace d'accueil » électronique qui soit « plus » qu'une retranscription électronique du livret « physique » : en effet, internet et les intranets offrent un certain nombre de ressources et de possibilités propres, qui pourraient être exploitées afin de proposer aux agents une information plus complète : liens, didacticiels, organigrammes dynamiques, annuaires, etc.

Les premières questions que l'on peut se poser sur le livret sont relatives à son format : en effet, il est bien souvent remis aux agents accompagné d'autres documents et il semble important qu'il ne soit pas « noyé » par ces documents annexes, qu'il soit très facilement identifiable en tant que support central de l'accueil.

S'il est donc difficile, compte tenu des spécificités et des contextes propres aux établissements, de proposer un « modèle » de livret, il apparaît en revanche nécessaire d'insister sur le fait que le livret d'accueil doit être, sinon un document unique, en tout cas un document dédié, central et pivot. En effet, l'institution manifeste son intérêt, sélectionne ses messages et met une partie de son image en jeu dans ce document : pour toutes ces raisons, l'idée d'un document ad hoc semble s'imposer, et c'est à titre d'exemple que l'on propose, page ci-contre, une synthèse des différents contenus des livrets d'accueil.

SYNTHÈSE

PROPOSITION DE LIVRET D'ACCUEIL

LE NOYAU INCONTOURNABLE

- ✓ **le mot du Président : introduction, présentation, mot de bienvenue**
- ✓ **la présentation générale de l'université**
 - histoire
 - description
 - les « grands chiffres »
 - le projet
- ✓ **la présentation de la communauté universitaire**
 - IATOSS, enseignants-chercheurs, chercheurs etc.
 - les étudiants
 - les représentants (partenaires sociaux, élus des conseils)
- ✓ **la présentation de l'université en tant qu'espace de vie**
 - sites
 - restauration, médecine, sport, espaces spécifiques, etc.
 - localisations, parking, etc.
- ✓ **glossaire**

LES PREMIERS ÉLÉMENTS CONNEXES

- ✓ **les principaux interlocuteurs de l'agent**
 - interlocuteurs hiérarchiques (organigramme)
 - interlocuteurs fonctionnels (responsables du personnel, collègues)
 - autres interlocuteurs (services sociaux, culturels, santé...)
- ✓ **les informations pratiques**
 - annuaire des personnels
 - calendriers universitaires, calendriers de gestion
 - présentation des différents supports de communication
- ✓ **les éléments de statut**
 - droits et devoirs des fonctionnaires
 - carrière, rémunération, mobilité...
- ✓ **généralités sur le fonctionnement de l'institution universitaire**
 - vie des conseils
 - représentation des personnels (CPE...)
 - informations financières, juridiques, relations internationales, etc.
 - organisation du travail
 - utilisation des ressources informatiques
- ✓ **l'hygiène et la sécurité**

LES POSSIBILITÉS D'ÉLARGISSEMENT

- ✓ **les partenaires associés, dans et hors de l'université**
 - collectivités locales
 - associations
 - entreprises
- ✓ **la liste des membres de la même « promotion »**
- ✓ **les données sociales de l'établissement**

D. L'ACCUEIL PRÉSENTIEL COLLECTIF

L'accueil présentiel collectif, ou plus simplement le « séminaire d'accueil » (même si, bien souvent, ses formes sont très éloignées d'un séminaire au sens strict du terme), partie « périssable » de l'accueil, est néanmoins celle qui marquera les esprits. Au-delà des informations transmises, il permet aux agents de « mesurer » l'importance qui est accordée à leur arrivée, et donc à leurs missions. Au-delà de son « utilité », l'accueil « physique » cristallise un contenu symbolique fort.

De la même manière que pour le livret, le « spectre » des différentes formes que peut prendre l'accueil des nouveaux arrivants dans les établissements pourrait être le suivant :

Le « pot » d'accueil

C'est la forme la plus élémentaire et la plus répandue de l'accueil présentiel et collectif ; le « pot » est ponctué par une allocution d'au moins un représentant de la Direction de l'établissement, le plus souvent le Président (ou Directeur) et/ou le Secrétaire général.

À la date de l'enquête, le « pot » n'existait pas dans tous les établissements pour toutes les populations (très fréquemment pour les IATOSS, beaucoup moins pour les enseignants : il est question ici d'un accueil au niveau central, bien entendu, et il est très difficile de savoir si un moment convivial est organisé dans chaque composante ou laboratoire) ; les informations nécessaires au nouvel arrivant sont alors données au cours de l'accueil administratif au Service du personnel, puis lors de la prise de fonctions dans le service d'affectation. Il arrive néanmoins, selon que ce « pot » est plus ou moins formalisé, que les documents d'accueil soient remis aux agents au cours de ce petit événement.

Dans quelques établissements, un pot dit de rentrée ou de bienvenue, auquel les nouveaux venus sont bien sûr invités, est organisé autour du 1^{er} septembre soit par l'Association du personnel, soit par les composantes. L'accueil proprement institutionnel des arrivants est différé de quelques jours ou de quelques semaines.

La « journée » d'accueil

Même si, en « volume », elle n'est pas toujours significativement plus longue que le simple « pot d'accueil », la journée d'accueil s'en distingue par son organisation : en effet, si nous l'appelons

ici, par commodité, « journée d'accueil », celle-ci peut techniquement durer d'une demi-journée à, dans certains cas, deux journées.

Le pot de bienvenue ne nécessite, dans la plupart des cas, qu'une organisation minimale : logistique légère, discours plus ou moins improvisé des intervenants, présence « optionnelle » des nouveaux arrivants. L'objectif principal – sinon unique – de ce pot d'accueil est la convivialité : il s'agit de « faire connaissance ». Dans la mesure où elle ne représente pas seulement un moment convivial, la journée d'accueil, en revanche, donne lieu à une formalisation plus importante : convocation ou invitation, ordre du jour (ou plan des interventions et du déroulement de la journée), hiérarchisation des discours, des messages et donc des intervenants, affichage de l'établissement comme structure de référence, visites, etc. La journée d'accueil est, déjà, un outil au service de la politique de l'établissement.

Elle est parfois limitée à une demi-journée qui apparaît comme le format minimal d'un accueil formalisé ; encore ne touche-t-elle, bien souvent, que les IATOSS, même lorsque les enseignants y sont invités. Elle comporte généralement une présentation rapide de l'université et de la communauté universitaire, quelques éléments d'organisation etc. Son déroulement et son contenu sont plus ou moins coutumiers : il est à noter à cet égard que, si la journée est « pilotée » par les services centraux de l'établissement, la nature et le volume des interventions d'autres partenaires (organisations syndicales, services sociaux, organisations étudiantes etc.) doivent plus, bien souvent, à la tradition qu'à une politique réellement volontariste de l'établissement.

Deux cas de figure peuvent se présenter :

- ✓ elle est conçue au niveau établissement et elle constitue le dispositif d'accueil (cas le plus fréquent) ;
- ✓ elle est organisée au niveau des composantes et sera le plus souvent complétée, après quelques jours, par un accueil central.

Fréquemment, la journée, ponctuée par un « pot » et/ou un repas, comprend une visite du campus. Il arrive néanmoins que la visite des sites soit différée de quelques jours, voire jusqu'à un mois dans certains cas (à noter que cette visite n'est pas toujours strictement réservée à ceux qui ont suivi la journée d'accueil). De la même manière, plusieurs établissements intègrent une visite de la ville à cette journée d'accueil.

Cette journée a lieu le plus souvent dès le 1^{er} septembre, ou dès la première semaine de rentrée. Plus rarement, elle se déroule au cours de la période qui court du 15 septembre au 15 octobre.

Lorsque le dispositif inclut l'accueil des enseignants, pour que l'assiduité de ceux-ci soit satisfaisante, cet accueil est limité, dans la très grande majorité des cas, à la journée (ou à la demi-journée), qui apparaît aux établissements comme étant le format maximal d'un accueil « classique ».

EXPÉRIENCE LA JOURNÉE D'ACCUEIL À L'UNIVERSITÉ DU HAVRE ANNÉE UNIVERSITAIRE 2000-2001

L'université du Havre organise, début septembre, une journée d'accueil pour les nouveaux collègues enseignants et IATOSS. Tous les personnels nommés pour la première fois à l'université y sont invités. Elle rassemble la quasi totalité des IATOSS et une bonne proportion (50 à 60%) des enseignants. Par exemple, une cinquantaine de personnes ont participé à la journée du 1^{er} septembre 2000. Cette journée est « orchestrée » par le service communication. Un livret d'accueil est remis à chacun des participants ainsi qu'aux collègues qui n'ont pu venir ou à ceux qui arrivent plus tard dans l'année. Ce livret est réalisé par le service communication et la direction des ressources humaines. La journée d'accueil se déroule, en général, selon le programme suivant :

LE MATIN

- formalités administratives, suivies d'un petit déjeuner
- accueil et présentation de l'université par le Président (entouré des Directeurs des composantes et des services)
- visite rapide (en bus) de la ville et des trois sites universitaires

DÉJEUNER PRIS EN COMMUN

L'APRÈS-MIDI

- visite d'un site de la ville (musées ou visite du port en bateau)
- retour à l'université

EXPÉRIENCE LES JOURNÉES « ACCUEIL DES PERSONNELS » À L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX 1 ANNÉE UNIVERSITAIRE 2001-2002

L'université de Bordeaux 1 organise deux journées d'accueil à destination des personnels IATOSS au début du mois de septembre. Les enseignants sont accueillis lors d'une journée qui se tient à la fin du mois d'octobre.

PREMIER JOUR

- 9 h 00 Accueil par la directrice des Ressources humaines
- 9 h 15-9 h 30 Mot de bienvenue du Président de l'université
- 9 h 30-10 h 30 Interventions des Vice-présidents
CA, CS, CEVU et de la Secrétaire générale
- 10 h 30-11 h 30 Intervention du Chargé de mission IATOSS
Présentation des postes vacants et fiches de vœux
- 11 h 45 Pot de bienvenue offert par la présidence
- 14 h 00 Intervention du service des traitements IATOSS
- 14 h 30 Interventions des responsables de la Cellule
Hygiène et sécurité et de la Médecine préventive
- 15 h 00 Visite du site du Haut-Carré : imprimerie et
département de Formation continuée
- 16 h 00 Intervention de l'adjointe de l'Agent comptable :
la Direction des affaires financières
- 16 h 30 Retour des fiches de vœux

SECOND JOUR

- 9 h 00 Propositions d'affectation par la Secrétaire générale
et la Directrice RH (dans les locaux d'UFR Chimie)
- 9 h 30 Intervention du Responsable de la cellule
Formation des personnels
- 10 h 00-10 h 45 Visite du service inter-universitaire d'Infor-
matique de gestion ; présentation par le Responsable
- 11 h 00-12 h 00 Visite du Centre de physique moléculaire
optique et hertzienne ; présentation par le Directeur
- 14 h 15 Visite du service commun de la Documentation ;
présentation par la Directrice
- 15 h 15 Visite de l'espace ALPHA (Auto-formation)
- 15 h 45-16 h 15 Visite de l'espace Information/Orientation/Emploi
- 16 h 30 Présentation du SUAS (Action sociale) et du
Service culturel
- 17 h 15 Fin des journées Accueil

Le séminaire d'accueil

Il se veut d'emblée conçu comme un ensemble structuré, global et cohérent, qui peut durer au total de deux à trois jours, rarement davantage ; les journées ne sont pas nécessairement consécutives. Il s'agit pour ces établissements de créer un événement plus visible, plus structuré : l'approche est plus « professionnelle », les moyens sont accrus, les supports sont plus diversifiés (ainsi certains établissements ont conçu des présentations plus élaborées de leur établissement : diaporamas, présentation via internet, petites vidéos, etc.).

Au premier rang des constantes : une présentation générale du service public de l'enseignement supérieur et, plus spécifiquement, de l'établissement lui-même – ses missions, ses structures... – et de certains de ses membres qu'un nouvel arrivant a besoin d'identifier rapidement du fait des fonctions qu'ils exercent (Président et équipe présidentielle, Secrétaire général, agent comptable, responsables et correspondants des Ressources humaines, chefs des services centraux, etc.).

C'est l'occasion de décrire les instances et leurs attributions ainsi que celles des responsables élus ou nommés.

C'est aussi un moment privilégié pour présenter un certain nombre d'éléments à propos desquels l'institution tient à marquer d'emblée qu'ils sont essentiels à son projet de développement : le projet d'établissement, la politique RH, mais aussi par exemple les relations avec les entreprises, les relations internationales, la recherche, etc.

Ce type de séminaire peut aussi être l'occasion de familiariser les nouveaux avec des dispositifs existants dans l'établissement, afin de ne pas « perdre de temps » et d'immerger les intéressés le plus rapidement possible : il peut s'agir par exemple d'une politique à destination des cadres (d'où l'importance de pouvoir réunir à la fois enseignants et non-enseignants), d'une sensibilisation à la politique de formation, ou encore de l'accent mis sur l'utilisation et la maîtrise des nouvelles technologies. À noter que certains séminaires peuvent être considérés, selon le volume des modules, et selon qu'ils incluent ou non une dimension « métier », comme un premier pas dans une démarche de formation continue.

Si ce séminaire d'accueil est prolongé et complété par un suivi tout au long de l'année, ou une reprise dans les composantes et les services, il est alors possible de parler d'un « au-delà de l'accueil », c'est à dire une véritable intégration, même si cette intégration nécessiterait, pour être complète, un suivi individualisé de l'agent tout au long de cette première année.

En outre, lorsque le séminaire est construit pour se dérouler en plusieurs temps, cela offre l'avantage, parmi bien d'autres, de mieux gérer les décalages dans les dates de rentrée des différentes populations. Cela permet aussi d'organiser plus facilement, une fois définies les lignes de partage, les moments de mixité (enseignants / IATOSS, personnels des services centraux / personnels des composantes, fonctionnaires / contractuels, administratifs / techniques, etc.) d'une part, et les modularités jugées indispensables eu égard à la diversité des publics, d'autre part. Cet accueil, plus dense, basé sur un séminaire, se poursuit donc, selon des modalités variables, au cours de la période qui suit de peu la rentrée, voire au-delà.

EXPÉRIENCE L'ACCUEIL À L'IUFM D'AUVERGNE ANNÉE UNIVERSITAIRE 2001-2002

L'IUFM d'Auvergne accueille au minimum vingt nouveaux agents à chaque rentrée. L'accueil et le suivi des arrivants se construisent en plusieurs temps. Piloté par le Secrétaire général, le dispositif est essentiellement mis en œuvre par la Chargée de communication; le Responsable de la formation continue des IATOSS y contribue également.

1. UN ACCUEIL PRÉALABLE À LA RENTRÉE

avec remise de documents sur l'IUFM, dont le livret d'accueil, l'adresse du Web et le mode d'accès à l'intranet.

- Les personnels IATOSS sont systématiquement invités à se présenter avant le 1^{er} septembre. Ils sont accueillis par le Secrétaire général et par le chef du service du personnel éventuellement accompagnés d'un chef de service.
- Les enseignants ont été vus et entendus par les CSE ou les commissions ad hoc; ils sont reçus par le directeur adjoint chargé des formateurs.

2. LE JOUR DE LA RENTRÉE

Il est jugé peu favorable à un accueil spécifique. Les nouveaux arrivants participent, avec les autres personnels, aux réunions générales de rentrée.

- IATOSS : chacun sur son lieu d'affectation; la réunion est animée par le Directeur et le Secrétaire général, au siège; une visio-conférence permet de la partager avec chacun des quatre sites départementaux.
- Enseignants : en présentiel, au siège.

Ensuite, chacun rejoint son lieu d'exercice où se poursuit la découverte de l'établissement sous la conduite du responsable de l'unité disciplinaire, des réseaux TIC ou bibliothèque, du site ou du service d'affectation.

Un pot d'accueil et de rentrée a lieu sur chaque implantation.

3. APRÈS UN MOIS ENVIRON

Pour tous les arrivants, réunion avec le directeur, le Secrétaire général, le chargé de communication et quelques responsables : exposé, présentation vidéo de l'établissement, de sa politique et notamment en matière de gestion des personnels.

Suit un tour de table où chacun se présente, réagit à la présentation et fait part de ses réflexions sur la période qui s'est écoulée depuis son affectation : impressions, interrogations, besoins de formation, propositions, remarques et suggestions sur le livret d'accueil, comparaisons avec la situation professionnelle antérieure, etc. La demi-journée s'achève par un pot convivial, ou, comme à la dernière rentrée, par un déjeuner pris sur place avec les responsables de direction.

Généralement, les agents disent avoir été bien accueillis, ce qui n'empêche pas quelques critiques à propos d'une prise en charge jugée un peu légère, parfois, au niveau de l'équipe enseignante ou d'un service particulier.

Par ailleurs, le journal *Le Canif* fait paraître un article présentant les nouveaux arrivés, avec photos de groupe le cas échéant.

En octobre 2002, une journée de formation sur la connaissance de l'IUFM « L'IUFM d'Auvergne aujourd'hui » sera organisée pour les nouveaux arrivants – et d'autres éventuellement.

Dans le plan de formation, pour élargir le champ de vision et la compréhension du système, des échanges inter-IUFM, avec l'IUFM de Lyon, vont permettre à des collègues homologues de se rencontrer et de créer des collaborations. Ces actions seront accessibles à tous.

4. APRÈS QUELQUES MOIS

Des journées thématiques de réflexion, organisées pour tous les personnels, permettent d'évaluer l'intégration des agents arrivés en début d'année universitaire, notamment à travers leur participation : une journée organisée pour les IATOSS – thème 2002 : Compétences et formation – et deux journées pour les enseignants.

Cette année, une sortie culturelle destinée aux IATOSS, devrait permettre, autour d'un événement à caractère délibérément non professionnel, de renforcer le sentiment d'appartenance y compris de la part de ceux qui étaient arrivés dans l'établissement avant la mise en place d'un dispositif d'accueil.

EXEMPLES DE MODULES SPÉCIFIQUES D'ACCUEIL DISPENSÉS EN 2000-2001 DANS LES ÉTABLISSEMENTS DANS LE CADRE DE CES SÉMINAIRES

- ✓ *Premier emploi dans un EPSCP*, universités de Rennes1 et de Nice
- ✓ *Connaissance de l'université*, trois jours destinés aux IATOSS à l'université Joseph Fourier-Grenoble 1
- ✓ Dans le même esprit, un stage *Connaissance de l'institution* est organisé à l'université de Versailles-Saint-Quentin, à raison d'un jour par semaine pendant six semaines, au cours du 2^e trimestre ; il est animé par un ancien Secrétaire général. Les personnels en poste à l'université depuis plusieurs années constituent une part importante du public (IATOSS essentiellement).
- ✓ Un accueil spécifique des cadres de catégorie A est organisé dans les universités d'Aix-Marseille 2 et de Cergy-Pontoise

Il est important de noter pour clore cette présentation que la dimension « protocolaire », solennelle, ainsi que la qualité des intervenants (voir en troisième partie : LES ACTEURS DE L'ACCUEIL), ne sont pas neutres et ont un impact fort sur l'image que l'établissement donne de lui même et de la considération qu'il accorde à son personnel. De même, le lieu de déroulement, et la qualité du moment ont des impacts forts.

Au-delà de leur « efficacité », tous ces paramètres, à première vue quelque peu « anodins », ont une « signification » propre : ils peuvent par exemple donner une idée de l'importance accordée à ce moment par l'établissement, avoir un impact sur l'ambiance, l'intérêt, la solennité du moment, toutes choses qui ne sont pas neutres en termes d'image et de représentations. Par exemple, le caractère « original » de telle partie de l'accueil peut donner une vision plus ou moins moderne, innovante, dynamique, de l'établissement. De la même manière, le fait de partager le repas avec l'équipe dirigeante n'est pas neutre quant à la perception qu'auront les nouveaux arrivants des rapports hiérarchiques dans l'institution.

DEUXIÈME PARTIE

LES PUBLICS DE L'ACCUEIL

Les publics de l'accueil, on le verra, sont divers. Néanmoins, ils participent tous au Service public d'Enseignement Supérieur, au sein d'une même structure globale, et à ce titre il est profitable à tous que cette mission commune, que cet espace commun, soient valorisés.

De la même manière, cette diversité semble appeler des traitements différenciés selon les attentes de chacun. Néanmoins, la mixité des publics, dans tous les établissements où elle a été expérimentée, est plébiscitée, et apparaît comme un des « bénéfiques » les plus reconnus de l'accueil.

Dès lors, à partir d'une rapide analyse des publics concernés par les différents dispositifs mis en place, la question se posera pour les établissements de savoir comment « accueillir ensemble » tout en ménageant les attentes légitimes de chacun.

A. QUI ACCUEILLE-T-ON ?

La première caractéristique des publics de l'accueil est l'hétérogénéité. Ceux-ci sont en effet très divers, du fait notamment :

- ✓ de leurs missions (enseignants et non enseignants) ;
- ✓ de leurs statuts (titulaires et non titulaires) ;
- ✓ de leurs corps, et du sentiment d'appartenance à ceux-ci ;
- ✓ de leurs profils (catégories A, B ou C, techniques ou administratifs etc.) ;
- ✓ des rôles que joueront chacun d'eux, pédagogie et recherche pour les uns, responsabilité technique, administrative ou participation à la logistique pour les autres ;
- ✓ de leurs parcours professionnels antérieurs : plus ou moins familiers de l'enseignement supérieur, de la fonction publique, voire même du monde du travail, puisque certains des nouveaux arrivants peuvent commencer là leur vie professionnelle ;
- ✓ de leurs origines géographiques : certains arrivent d'un établissement pas très éloigné, parfois de la même académie, d'autres ont quitté leur région, d'autres encore découvrent l'hexagone ;
- ✓ de leurs affectations dans l'établissement : services centraux, composantes, laboratoires, etc.

Tous sont en droit d'attendre de bonnes conditions d'intégration et en droit d'apporter, pour peu qu'on les y invite, leur contribution au développement de l'institution.

Il faut donc, à leur arrivée, réunir et concilier toutes ces singularités et tenter de construire les solidarités nécessaires, entre eux (ils peuvent même être susceptibles de constituer, de fait, une « promo ») mais aussi et surtout avec l'ensemble de la communauté universitaire.

Pour schématiser, les principaux points communs des agents « accueillis » sont :

- ✓ le service public d'enseignement supérieur (en tant que mission)
- ✓ l'établissement d'affectation
- ✓ le fait d'arriver

S'ils peuvent paraître ténus, ces trois points communs sont finalement les trois « matrices » du contenu des dispositifs d'accueil : ils constituent le noyau autour duquel devront se déployer les différentes options choisies par l'établissement (en fonction des objectifs qu'il assignera à l'accueil).

Les dispositifs d'accueil concernent dans la plupart des établissements et selon des modalités diverses, les personnels enseignants et IATOSS. Mais ce sont ces derniers qui bénéficient, du fait de l'existence d'une « tradition », portée par les structures de gestion, des formes d'organisation les plus structurées et les plus complètes, même si l'accueil des enseignants connaît, depuis quelques années, une nette progression.

B. ACCUEILLIR LES PERSONNELS IATOSS

Sont concernés les personnels titulaires ou stagiaires, nommés ou mutés au 1^{er} septembre et qui, parfois, ont déjà pris contact avec l'établissement et bénéficié d'un entretien (en particulier pour les personnels en mobilité). Ce « pré-accueil » – toujours souhaitable à défaut d'être toujours possible – est un moment important pour l'établissement puisqu'il permet de cerner le profil, les compétences et les attentes de l'arrivant et de lui présenter ses futures fonctions (si elles sont déjà définies) ou les possibilités d'affectation qui lui sont offertes. Certains établissements prennent l'initiative, dans la mesure du possible, de contacter et de rencontrer « avant l'heure » les agents nouvellement affectés. On constate cependant que cette première étape n'est pas toujours bien formalisée pour des raisons diverses – surcharge des responsables en fin d'année, nominations très tardives, etc. Or ce premier contact est essentiel aussi pour l'intégration de l'arrivant et l'image qu'il aura de l'établissement.

Que le pré-accueil soit formalisé ou non, les personnels IATOSS nouvellement affectés prendront contact avec les services des ressources humaines pour accomplir un certain nombre de formalités administratives : ce moment peut-être l'occasion de sensibiliser les agents à l'accueil organisé à leur intention, ou être, comme c'est souvent le cas, inclus dans le séminaire d'accueil.

Au sein des dispositifs mis en place à la rentrée, se retrouvent des personnels IATOSS de statuts et de grades différents, exerçant des métiers très diversifiés – de l'ingénieur physicien à la bibliothécaire, de l'agent de service au responsable administratif d'UFR, de la gestionnaire de scolarité à l'électricien... –, et cette mixité, si elle pose un certain nombre de problèmes quant au contenu et au déroulement de l'accueil, ne peut être que bénéfique à la communauté.

Mais les écarts « culturels », essentiellement entre personnels techniques, moins prompts à participer à ces journées, et les personnels administratifs, compliquent l'organisation d'un dispositif qui risque de ne pas répondre aux attentes de tous. S'il paraît important que chaque nouvel arrivant ait une vision cohérente, commune et coordonnée des différents niveaux et des différentes dimensions de l'établissement, une organisation de modules spécifiques tenant compte du parcours professionnel antérieur et du service d'affectation, est souhaitable.

Pour les personnels ingénieurs, techniciens ou ceux des bibliothèques par exemple, il pourra s'avérer nécessaire, à la suite de la partie commune, dite mixte, de relayer et poursuivre par des actions spécifiques. Celles-ci seront le plus souvent organisées au niveau des structures d'affectation de ces agents, éventuellement regroupées entre elles : utilisation et manipulation de matériaux, d'instruments ou d'installations peu courants, règles et procédures de sécurité, etc.

Le service de la formation continue des IATOSS est, le plus souvent, logiquement impliqué dans ce qui, à ce stade, relève de la formation, valorisant ainsi les relations tissées notamment avec les

EPST; des actions très spécifiques sont indispensables par exemple pour les personnels amenés à travailler sur les grands équipements scientifiques.

L'accueil des personnels IATOSS est à la fois le plus répandu et le plus « classique » : non seulement il ne semble pas poser de problème majeur quant à sa légitimité, mais il est aussi bien souvent la « base », le point de départ à partir duquel les établissements vont développer ou améliorer leurs pratiques. Ainsi, lorsque l'accueil est essentiellement une pratique conviviale et traditionnelle, il concerne en général uniquement les IATOSS.

C. ACCUEILLIR LES ENSEIGNANTS

Comme pour les IATOSS, ce sont les enseignants statutaires, aux dates de nomination régulières, qui sont essentiellement concernés. Professeurs, maîtres de conférences, professeurs du second degré et ATER (sous réserve d'être déjà recrutés en septembre) bénéficient, dans certains établissements, d'une demi-journée ou d'une journée d'accueil consacrée à une présentation générale de l'établissement par l'équipe de direction.

Néanmoins, la présence des enseignants lors des journées d'accueil, malgré de multiples initiatives, est bien souvent plus souhaitée que réelle. En effet, l'assiduité de la population enseignante aux séminaires d'accueil pose de réelles difficultés dans les établissements : qu'ils fassent état de problèmes de compatibilité de dates, de contingences particulières, d'une difficulté de circulation de l'information, de réticences culturelles etc., il semble que tous les acteurs de l'accueil s'accordent pour reconnaître que les particularités de cette population appellent peut-être des réponses spécifiques. Cet état de fait n'est vraisemblablement pas sans lien avec la problématique plus générale d'une difficile mobilisation de la population des enseignants-chercheurs autour de thématiques, d'actions ou de dispositifs de Ressources humaines.

Si les enseignants ne bénéficient pas tous d'un accueil institutionnel, ils sont, dans leur grande majorité, réellement accueillis au sein de leur UFR, de leur département, de leur laboratoire. Tous connaîtront bien l'échelon de leur composante mais, trop souvent, seulement celui-ci. Car même pour ceux qui bénéficient d'une journée d'accueil, il semble que dans la majorité des situations, le contenu de cette journée reste trop généraliste. Un enseignant, au cours de sa carrière, sans même exercer de responsabilité administrative, aura nécessairement des missions à faire établir, un rapport d'activité à rédiger pour un agent, participera à une commission... Le besoin d'une sensibilisation, voire d'une formation spécifique, c'est à dire non disciplinaire, est donc bien réel, même si une fois encore il n'est pas toujours explicite.

Une information minimale sur le fonctionnement de l'université, les statuts des personnels IATOSS, les principes de base de la réglementation financière, est extrêmement utile au moment de l'accueil, même si il n'y a pas de véritable attente (formulée) des participants sur ces questions. Cette information pourrait également être diffusée sous forme de fiches et de documents de synthèse.

Malgré ces difficultés, l'ambition de réunir personnels IATOSS et enseignants lors d'un même moment tend à se généraliser : en effet, là où tout ou partie de l'accueil est commun, le bilan est très positif : connaissance réciproque, décloisonnement, sentiment d'appartenir à une communauté, convivialité... Il est important aussi qu'à un moment, dans leur carrière, personnels IATOSS et enseignants entendent le même discours, soient accueillis sur un même plan, ce qui ne peut que contribuer à combattre un certain sentiment de dévalorisation des personnels administratifs et techniques.

Mais l'organisation de cette « plage » commune et, qui plus est, d'un module spécifique aux enseignants-chercheurs n'est pas toujours aisée. Non seulement elle impose une modularité, au moins partielle, des séminaires et des documents distribués (et ce afin de maintenir l'intérêt de chacun), mais elle pose un réel problème de date : si le 1^{er} septembre est choisi (date « traditionnelle » de l'accueil des IATOSS), nombreux sont les enseignants qui, n'ayant pas fait leur rentrée, seront absents ; d'un autre côté, choisir une date plus avancée dans l'année semble amoindrir l'efficacité du dispositif auprès de la population IATOSS (personnels déjà intégrés en partie, et qui ont parfois sollicité d'eux-mêmes les informations qui leur faisaient défaut, ou encore chefs de services qui hésitent à libérer leurs personnels pour des séminaires longs alors que la prise de fonctions est effectuée). Il est alors possible d'opter pour un séminaire en deux temps, dans la mesure où, lorsqu'une deuxième session est organisée en cours d'année, elle peut être plus facilement commune aux deux populations.

En ce qui concerne les livrets d'accueil, il est difficile de concevoir un document à la fois utile, intéressant et pratique pour les deux populations, dès lors que l'on entend dépasser la brochure de présentation de l'établissement : à partir du moment où l'on désire intégrer des informations sur les statuts et les carrières, la séparation des supports, ou au moins la modularité (sous forme de classeurs par exemple) est incontournable.

Pour conclure sur l'accueil « présentiel » des enseignants, il ne faut pas oublier que l'accueil est, très largement, encore perçu comme « optionnel », voire gadget, par nombre d'enseignants-chercheurs. D'autre part, ces derniers sont parfois quelque peu isolés, peu reliés aux services centraux, et évoluent dans des structures qu'ils ne maîtrisent pas et dans lesquelles l'information peut circuler difficilement ou selon des modes spécifiques. Il est donc très fréquent qu'ils ne se rendent pas aux séminaires organisés pour eux (ou aux séminaires communs), ou qu'ils ne les suivent qu'en partie. Il peut donc être intéressant d'observer les moyens qu'ont mis en place les établissements qui entendaient ne pas se résoudre à cette assiduité « traditionnellement » faible des enseignants-chercheurs :

- ✓ « profiter » de certaines formalités administratives, ou de toutes les occasions qui, avant la rentrée, mettent un représentant de l'établissement et l'enseignant-chercheur en présence, afin de le sensibiliser et de l'encourager à plus d'assiduité ;

EXPÉRIENCE SÉMINAIRE D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENSEIGNANTS-CHERCHEURS À L'UNIVERSITÉ DE CERGY-PONTOISE ANNÉE UNIVERSITAIRE 2001-2002

L'Université de Cergy-Pontoise accueille près de 11000 étudiants, délivre près de 120 diplômes et abrite 20 équipes de recherches. Elle est composée de 5 UFR, 1 IUT et 1 IPAG. C'est une université pluridisciplinaire, disposée sur 8 sites.

L'accueil des enseignants comme des IATOSS est le résultat d'une volonté politique : il est inscrit dans le plan quadriennal ainsi que dans le plan de formation.

LES OBJECTIFS

- Faciliter la connaissance de l'établissement
- Faire découvrir la culture de l'établissement, les acteurs principaux
- Favoriser la prise de fonction, et l'intégration
- Pour le Président, faire passer des messages

UNE MISE EN PLACE PROGRESSIVE

- La première année (rentrée 1999-2000) : mobilisation des intervenants – notamment le Président, les vice-présidents, etc.
 - résultats : faible succès : 35 invitations, 6 personnes présentes, pour 12 personnes en tribune.
- La deuxième année (rentrée 2000-2001) : mise en place d'une nouvelle organisation
 - une convocation est adressée à tous les entrants, très forte mobilisation de l'équipe présidentielle
 - prise en charge de l'organisation par la DRH, et le service de la communication
 - présence des chefs de services
 - moments de convivialité : repas pris en commun (stagiaires et intervenants)
 - résultats : les trois quarts des entrants sont présents
- Le troisième séminaire rencontre le même succès

PROGRAMME

Première journée

- Présentation de l'université par le Président
- Le contexte socio-économique, présenté par les collectivités locales
- Présentation des services administratifs par le Secrétaire général
- La recherche par le vice-président du Conseil scientifique
- Le principe de carrière par le Secrétaire général

Deuxième journée

- Les attentes de la communauté
- La professionnalisation
- La formation continue
- L'international
- L'enseignement
- Séquence « placer sa voix », avec la participation d'une comédienne

Troisième journée

- La documentation
- Les obligations de service (par le Président)
- Les 3 conseils
- L'agence comptable
- Internet, messagerie, sécurité informatique
- Une visite des sites est également organisée, et le séminaire se termine par l'évaluation

CONCLUSION

La mobilisation reste délicate, même si l'assiduité est désormais satisfaisante. De même, la difficulté du choix de la date et du format (durée) optimal demeure.

Néanmoins, on note une satisfaction générale des stagiaires, une meilleure intégration, ainsi qu'une connaissance plus fine des services administratifs.

Certaines séquences sont plébiscitées, notamment celle qui concerne le placement de la voix et le « jeu », animée par une comédienne.

- ✓ s'assurer d'un portage politique fort de l'équipe présidentielle, qui doit non seulement participer au dispositif pour le crédibiliser, mais aussi s'investir institutionnellement pour convaincre de l'importance de ce moment ;
- ✓ mobiliser les encadrants des enseignants (enseignants eux-mêmes) pour qu'ils relaient le message et, une fois encore, sensibilisent leurs collègues ;
- ✓ dépasser la dimension uniquement conviviale, qui, bien que très appréciée par les enseignants-chercheurs, n'assure pas une crédibilité suffisante au séminaire pour garantir une assiduité satisfaisante ; paradoxalement, alourdir le dispositif le crédibilise et peut permettre, à travers la création d'un petit événement assimilable en partie à de la formation, d'attirer certains collègues ;
- ✓ afficher et assumer une politique de fermeté qui, elle même, crédibilise le dispositif : convocations nominatives, relances, demande de participation active, etc.

Il n'est pas certain que ces techniques fonctionnent prises isolément, il n'est même pas certain que, combinées, elles permettent une assiduité comparable à celle des IATOSS. Néanmoins, les établissements qui ont tenté l'expérience ont obtenu des résultats significatifs.

D. ACCUEILLIR LES « ATYPIQUES »

Par « atypiques », il faut entendre ici les catégories de populations qui, la plupart du temps, « échappent » aux dispositifs d'accueil : elles se conçoivent en opposition aux « populations typiques de l'accueil », celles que l'établissement pense, dans la plupart des cas, à accueillir.

Selon des modalités diverses, l'accueil des personnels statutaires paraît un principe acquis, mais il n'en est pas de même pour des populations plus « marginales » pourtant en nombre conséquent. Contractuels, CES, emplois-jeunes (bien que pour cette dernière catégorie, certains établissements organisent un accueil et un suivi spécifiques) ne sont, le plus souvent, pas accueillis par l'institution, pour des raisons diverses : date de recrutement, durée de contrat limitée, incertitude quant à leur avenir... Or, ces personnels vont le plus souvent rester longtemps (parfois définitivement) dans un service sans être passés par ce « sas » d'accueil, ce qui contribue à entretenir un sentiment de non-appartenance, voire d'exclusion. Paradoxalement, ces agents ont un besoin particulièrement important d'informations, du fait de parcours professionnels diversifiés, notamment « hors Éducation nationale ». Les intégrer quand c'est possible dans le dispositif existant ou dans des sessions spécifiques de formation paraît très souhaitable.

L'organisation des dispositifs d'accueil ne peut se limiter à la période de la rentrée. Même pour les titulaires (ITRF essentiellement), des nominations peuvent intervenir après cette période et ces arrivées tardives ne sont pas toujours prises en compte. Certains établissements organisent une deuxième session d'accueil, en début d'année civile. D'autres associent à leur dispositif d'accueil de l'année N tous les personnels arrivés après le dispositif d'accueil de l'année N-1.

Enfin, l'accueil n'est pas un **moment unique** dans l'année et suppose un suivi des personnels nouveaux pendant au minimum une année. Un entretien-bilan pourrait être conduit systématiquement, après quelques mois. Cette mesure serait particulièrement utile pour les stagiaires, dont les services centraux de GRH découvrent souvent trop tardivement, les difficultés, la non-adaptation, le manque d'investissement, à l'occasion d'un rapport de stage renouvelant celui-ci ou refusant de le valider.

De même, **un certain nombre d'enseignants « échappent » aux dispositifs d'accueil**. Ce sont les professeurs associés, les ATER (souvent nommés tardivement), les moniteurs qui reçoivent cependant, par l'intermédiaire des CIES, une formation générale sur l'enseignement supérieur. Ne sont également pas concernés par l'accueil institutionnel, les enseignants temporaires comme les associés dont, effectivement, le temps de présence dans l'établissement est souvent limité; mais est-ce dans l'intérêt de l'établissement d'ignorer la richesse et la spécificité de ces enseignants ?

Reste à souligner, plus largement peut-être, l'importance que devrait revêtir l'accueil des étrangers au sein de l'établissement. À défaut d'organiser une réunion commune, certains établissements distribuent à chaque enseignant étranger une mallette avec des informations sur l'établissement mais aussi un dossier très pratique (assurance, sécurité sociale, mutuelle...). Même si certains établissements tentent d'organiser des accueils communs, il semble néanmoins que, du fait d'un certain nombre de spécificités – dates d'arrivée, demandes particulières en termes d'informations pratiques, nécessité d'un accompagnement plus large, etc. –, l'accueil des enseignants étrangers relève plus souvent des services des relations internationales que des services qui, généralement, organisent l'accueil des autres populations.

Enfin, se pose le problème, très peu traité dans les établissements, de l'accueil des doctorants, population charnière entre étudiants et enseignants, très intégrée au sein d'une composante ou d'un laboratoire, mais le plus souvent assez ignorante de ce qu'est un établissement d'enseignement supérieur. Se pose dès lors la question des interactions nécessaires avec les écoles doctorales en charge de l'insertion « générale » des jeunes docteurs, comme certains établissements s'efforcent de le faire avec les CIES pour les moniteurs. Une étude des pratiques de ces structures semble nécessaire afin d'adapter les procédures d'accueil de ces populations et de bâtir des complémentarités qui leur permettent d'être accueillies et intégrées à l'établissement dans les meilleures conditions.

E. ACCUEILLIR TOUT LE MONDE ?

Si « accueillir tout le monde » signifie que tous les « nouveaux » doivent être accueillis, alors la réponse est à l'évidence positive. En effet, si les attentes et les besoins des différentes populations sont souvent différents, ils n'en sont pas moins réels : aussi vrai que chacun « mérite » d'être accueilli, l'institution a elle-même intérêt à ce que tous se sentent appartenir à la même communauté. Cette position implique, a minima, d'une part que l'établissement veille à la cohérence de sa politique en la matière, et d'autre part qu'il organise un moment de mixité. Dès lors, la question que l'on est en droit de se poser est de savoir si l'on accueille tout le monde de la même manière, et selon les mêmes modalités : un accueil commun est-il synonyme d'un accueil unique ?

En effet, à partir d'un tour d'horizon des pratiques les plus répandues et des écueils les plus souvent rencontrés, un certain nombre de questions se posent quant à cet accueil commun. Même si, bien souvent, on est amené à regretter qu'une certaine partie de la population échappe aux dispositifs mis en place, que les accueils soient souvent séparés en fonction de la population concernée (enseignants-chercheurs / IATOSS, statutaires ou non statutaires) et que l'établissement ne saisisse pas l'occasion d'adresser un message cohérent à ses personnels, ces regrets n'impliquent pas mécaniquement qu'il soit souhaitable de les accueillir tous en même temps et de la même manière.

Tout d'abord, cet accueil commun et unique de tous semble bien difficile, voire impossible, à mettre en place techniquement. Au-delà du problème, bien réel, de date, les différentes populations concernées ont des contraintes différentes et ne peuvent se « libérer » que selon des modalités particulières.

Ensuite, un accueil commun et unique n'est peut-être pas souhaitable : au-delà des messages généraux à faire passer (présentation et positionnement de l'établissement, éléments de contexte), de la nécessaire convivialité et de l'image de « communauté universitaire » qu'il est important de véhiculer, les besoins, préoccupations et disponibilités des agents sont bien souvent différents selon leurs situations et leurs missions : il s'agit donc de trouver une solution moyenne qui garantisse d'une part la mixité indispensable et qui réponde aux attentes de chaque type de population. Il apparaît donc préférable d'imaginer une modularité qui permette d'organiser une

partie de l'accueil en commun (même temps, même lieu, mêmes intervenants, même messages) et un certain nombre de modules spécifiques, en fonction notamment des populations concernées. Il s'agit donc de répondre aux attentes de chacun en préservant l'intérêt de tous. Dès lors, deux « stratégies » peuvent se faire jour.

La première vise à proposer aux publics visés un contenu adapté à leurs centres d'intérêt propres ou supposés tels. Ainsi, à titre d'exemple, on pourra insister sur la politique de recherche pour les enseignants-chercheurs, sur le rôle de la CPE pour les IATOSS statutaires, ou les possibilités d'intégration dans la fonction publique pour les contractuels. L'avantage de cette option est bien entendu de ménager l'intérêt de tous et crédibiliser ainsi le dispositif d'accueil (et par conséquent d'améliorer l'assiduité de certaines populations). Cette solution est la plus répandue parmi les établissements qui « personnalisent » leur accueil.

La seconde option, plus stratégique, plus novatrice peut-être, plus ambitieuse sûrement, consiste à prendre le contre-pied de la première et à profiter du moment de l'accueil pour sensibiliser les personnels aux questions qu'ils ne connaissent – et parfois ne connaîtront – que très mal. Au cours de l'accueil des personnels administratifs on pourra insister sur la vie des laboratoires et les missions de recherche ; aux enseignants on parlera, par exemple, du fonctionnement administratif des services centraux, ainsi que du rôle d'appui que ceux-ci jouent dans la mise en place et le suivi des politiques conduites ; on décrira aux ingénieurs l'offre de formation de l'établissement ou la vie étudiante, etc. Ce type de module ne doit venir, bien entendu, qu'en complément des informations « basiques » à l'usage de ces populations.

Ce parti pris, de « contre-pied » en quelque sorte, est assurément riche et fécond ; en revanche, il doit absolument être explicité, assumé, et ne pas avoir pour conséquence de noyer les informations que les agents sont en « droit » d'attendre, le risque étant bien évidemment de proposer un contenu en décalage avec leurs questionnements. Cette solution pourra donc être adoptée par des établissements dont le dispositif d'accueil est ancien et solide. Dans la plupart des cas néanmoins, la meilleure solution serait vraisemblablement d'articuler ces deux options « classique » et « risquée », en fonction des objectifs choisis et des possibilités offertes par le contexte.

SYNTHÈSE QUELLE MODULARITÉ ?

Pour ce qui est de la « modularité » et à titre d'exemple, on peut imaginer la proposition suivante, en se plaçant dans une hypothèse « mixte », à savoir répondre d'une part aux attentes « classiques » des agents, tout en les sensibilisant à certains aspects qui leurs sont « a priori » étrangers, de par leurs missions, leur provenance professionnelle, leur contexte d'évolution, etc.

Il serait aussi possible d'imaginer un module spécifique « 1^{er} emploi » (dans l'enseignement supérieur ou « tout court »), un module spécifique « outils de gestion », un module destiné à l'encadrement, un module par « métiers », etc.

De même, en fonction des dispositifs existants en matière de politique de ressources humaines (fiches-fonctions, entretiens annuels, etc.), il peut être intéressant soit d'intégrer ceux-ci dans les modules, soit d'organiser un module spécifique.

MODULE COMMUN

SUPPORT

- Le mot du Président, introduction générale
- Historique et perspectives
- Les grandes missions du Service public d'Enseignement supérieur
- L'université en chiffres (aspects financiers, humains, techniques)
- Organigramme : rôle et identité des différents responsables
- Le projet d'établissement (grands axes)
- Les éléments de statut (généralités)
- Les informations pratiques

PRÉSENTIEL

- Présentation de l'université
- La communauté universitaire (présentation rapide)
- Le projet d'établissement
- Le moment convivial
- Les informations pratiques
- Les visites (sites, environnement)

MODULE SPÉCIFIQUE IATOSS STATUTAIRES**SUPPORT**

- Carrières, rémunérations...
- Administratifs / techniques : missions et statuts
- La CPE
- La formation des personnels (plan ou extrait)
- Panorama de la population (données chiffrées)
- Organisation de l'enseignement supérieur

PRÉSENTIEL

- La fonction publique et les fonctionnaires
- Organisation administrative de l'établissement
- L'enseignement et la recherche dans l'établissement
- La formation des personnels
- La CPE
- Les éléments de statut (approfondi)
- éventuellement visite d'un laboratoire

MODULE SPÉCIFIQUE ENSEIGNANTS-CHERCHEURS STATUTAIRES**SUPPORT**

- Les différentes populations enseignantes : carrières, rémunérations...
- Statuts des populations IATOSS : généralités
- Les ressources logistiques (installations, équipements)
- Valorisation, relations industrielles
- Projet d'établissement
- Les rapports avec les EPST
- Contrats, appels d'offre
- Éléments de réglementation financière

PRÉSENTIEL

- La fonction publique et les fonctionnaires
- Missions spécifiques
- Les attentes des différentes populations (étudiants, IATOSS, etc.) à leur égard
- Le rôle d'encadrement et d'accueil
- La politique de recherche
- La population étudiante (approfondi)
- La démocratie universitaire

MODULE SPÉCIFIQUE CONTRACTUELS

Les « contractuels » peuvent être enseignants ou non enseignants : le contenu du module spécifique qui leur est consacré dépend de leur participation (ou non) aux modules concernant leur population « d'origine ». S'ils ne participent qu'au module commun, il faut ajouter à leur programme certains des items proposés dans les modules « IATOSS » et « Enseignants-chercheurs ».

SUPPORT

- Éléments de statut : droits et devoirs
- Documents de référence (Décret 86-83 sur les agents non-titulaires de l'État, par exemple)
- Fonctionnement des commissions ad hoc
- Plan de formation spécifique pour la préparation des concours
- Organisation générale de la Fonction publique

PRÉSENTIEL

- Éléments de statut : droits et devoirs
- Le fonctionnement administratif
- Les possibilités d'accès à la fonction publique et les politiques de résorption de la précarité

TROISIÈME PARTIE

LES ACTEURS DE L'ACCUEIL

Pour devenir, le plus rapidement mais aussi le plus pleinement possible, un acteur à part entière de l'établissement dans lequel il est affecté, le nouvel arrivant doit pouvoir se situer dans cet ensemble, découvrir la « maison », son identité, disposer des repères et des outils de connaissance qui lui permettront de mieux appréhender ses droits comme ses devoirs, mais également de réussir son épanouissement personnel, au travers d'échanges, de relations et d'activités – pas exclusivement professionnelles – avec des membres ou des associations de la communauté universitaire. Il est bien évident que seuls les membres de cette communauté peuvent faciliter cette intégration : la problématique de l'accueil doit porter dès lors non seulement sur l'identité de ces membres, mais aussi sur leurs rôles respectifs, et sur l'articulation de leurs interventions.

De la même manière que pour les publics, il est possible de distinguer les acteurs « classiques » de l'accueil, les personnes pivots qui conçoivent, dirigent, animent et participent à l'accueil, et ceux qui n'interviennent que dans quelques dispositifs isolés, selon des modalités particulières, en fonction de tel ou tel contexte ou objectif spécifique à l'établissement qui les sollicite. Néanmoins, la distinction la plus porteuse de sens, la plus stratégique, est celle qu'il est possible et souhaitable d'opérer entre les porteurs et les acteurs de l'accueil.

Schématiquement, **les porteurs de l'accueil** jouent un rôle central non seulement dans le déroulement et le contenu de l'accueil (séminaire et livret), mais ils interviennent dans sa conception, le portent auprès de leurs collègues, en déterminent les objectifs et les priorités, et, de par leur statut, leurs compétences, leur position, sont moteurs du « projet accueil ».

Les acteurs de l'accueil, quant à eux, participent à la mise en place, au déroulement, au contenu, mais sans intervenir sur l'architecture du dispositif ou du support, et si cette participation est parfois incontournable, elle est assez strictement circonscrite à leur domaine d'intervention spécifique.

A.

LES PORTEURS DE L'ACCUEIL

1. LE PORTAGE POLITIQUE

Le portage politique de l'accueil n'est pas systématiquement nécessaire : lorsque l'accueil est coutumier, peu formalisé et essentiellement convivial, le portage politique peut être tout à fait minimal. Néanmoins, dès lors que l'établissement veut donner à ses procédures d'accueil une dimension plus fondamentale, plus stratégique, le portage politique et opérationnel se doit d'être à la fois fort et cohérent. Il sera le fait du Président et de son équipe, ainsi que du Secrétaire général.

Le Président et son équipe

SON RÔLE DANS LA MISE EN PLACE DE L'ACCUEIL. Il est bien évident que l'investissement personnel du Président donne du « poids » au dispositif d'accueil et responsabilise les équipes, ce qui est central lorsqu'il correspond à un effort particulier de l'établissement, dans le cadre de sa politique générale de Ressources humaines. Les équipes qui porteront le projet « matériellement » ne pourront mobiliser leurs collègues, les intervenants, les nouveaux arrivants (notamment enseignants), et les chefs de service que si le portage par le Président est fort, manifeste et soutenu.

Ce nécessaire portage politique est d'autant plus important que le dispositif est ambitieux et coûteux. À cet égard, certains établissements ont inscrit leur politique d'accueil (l'amélioration de celle-ci plus exactement) dans leur projet d'établissement, afin de donner une assise politique et une légitimité incontestables aux responsables chargés de la concevoir et de la mettre en œuvre.

Le rôle du Président et de son équipe est somme toute « classique », en matière d'amélioration des procédures de gestion : il s'agit d'apporter son soutien aux différentes initiatives, d'orienter et de piloter politiquement le projet à mettre en place. Il s'agira par la suite de promouvoir le dispositif auprès des collègues récalcitrants, et au besoin devant les conseils.

SON RÔLE LORS DE LA JOURNÉE D'ACCUEIL. Le séminaire d'accueil est un moment privilégié pour présenter aux nouveaux venus les missions du Service public de l'Enseignement supérieur, et, dans ce cadre, situer l'établissement lui-même ainsi que son projet. Dans cette perspective, le Président peut présenter son équipe, son projet et sa vision. Les vice-présidents pourront intervenir au cours du séminaire, afin de présenter la politique de l'établissement dans le domaine qui les concerne (ils peuvent, de la même manière, superviser ou produire les documents qui traitent de leur domaine de compétences).

La journée d'accueil constitue l'une des occasions officielles de présenter et de faire comprendre la politique définie par l'établissement, ses grands axes, sa déclinaison en interne et d'insister sur l'impact qu'elle doit avoir tant sur les différents membres de la communauté universitaire que sur les partenaires extérieurs; l'occasion également d'attirer l'attention sur la fréquentation d'un public nombreux et lui même pluriel, et aux attentes duquel il convient de répondre avec un service de qualité qui ne peut être que le fruit du travail et de la mobilisation de chacun. Cependant, ce travail ne trouvera de concrétisation que s'il s'inscrit dans une compétence collective, au service du projet global.

C'est aussi l'occasion de présenter les conditions de la concertation dans laquelle un tel projet est élaboré; à travers cette présentation, le Président aura montré au nouvel arrivant qu'il est lui aussi, du fait de son arrivée, un acteur, qu'il sera partie prenante de la politique menée, qu'il sera associé aux différentes réflexions menant aux choix importants de l'université ainsi qu'aux prises de décisions collectives, une fois franchie l'étape de l'apprentissage de la culture et des fonctionnements locaux.

C'est l'occasion enfin de rappeler qu'il est le citoyen d'une entité bien souvent de la taille d'une ville petite ou moyenne, et d'insister à nouveau sur le fait qu'il peut être acteur dans les instances de décision mais également dans les différentes commissions préparatoires aux conseils, ou dans celles ayant à étudier son devenir professionnel.

Il est d'usage que le Président ponctue le « séminaire » ou le « pot de bienvenue » par une allocution, souvent assez générale. Comme le Secrétaire général (voir ci-dessous), il est un des seuls qui, de par ses fonctions, peut donner aux agents une vision d'ensemble des différentes caractéristiques et missions de l'établissement, ainsi que des priorités définies dans le projet. Il peut ensuite laisser la parole aux membres de son équipe (vice-présidents, chargés de mission) afin qu'ils présentent plus avant leur domaine d'attribution : recherche, pédagogie, nouvelles technologies, etc.

Le Secrétaire général

Le Secrétaire général, chef des services administratifs et techniques, collaborateur privilégié du Président, est le plus souvent un des personnages centraux de l'accueil des nouveaux arrivants. Comme le Président, il intervient lors de la conception et lors du déroulement de l'accueil. Avec le Président, il est le plus souvent le maître d'ouvrage du dispositif global de l'accueil, et parfois, le maître d'œuvre (bien que le portage opérationnel soit souvent assuré par un autre service). La place du Secrétaire général dans la définition du contenu et dans le déploiement de l'accueil dépend en grande partie de l'organisation de l'établissement concerné, mais aussi du contenu et des objectifs que l'on assigne à l'accueil. En effet, selon la configuration et les modes d'organisation interne, il sera porteur politique et/ou opérationnel, et selon le message que l'on entend délivrer lors des séminaires d'accueil, sa présence sera plus ou moins nécessaire et soutenue.

En effet, s'il lui appartient de relayer, mettre en œuvre et déployer l'impulsion politique des élus, il est au cœur de la définition des outils de la politique de l'établissement, et l'accueil est bien un de ces outils. Du fait de sa connaissance non seulement des règles de gestion mais aussi des caractéristiques de l'établissement, le Secrétaire général peut largement contribuer, au cours de cette phase d'accueil, à familiariser les collègues arrivants avec l'institution, ses structures internes, ses implantations, ses instances, son fonctionnement.

S'il est « naturellement » le mieux placé pour accueillir les personnels IATOSS, il semble particulièrement important qu'il tienne une place importante dans l'accueil des personnels enseignants, bien souvent assez ignorants du fonctionnement administratif et technique de l'établissement, de ses règles et du rôle du Secrétaire général. Il revient donc à celui-ci de présenter et de « représenter » auprès des enseignants-chercheurs la communauté universitaire dans son ensemble, dans sa complexité et dans sa diversité. Dans certains établissements, le Secrétaire général anime une partie du séminaire (le plus souvent au début et/ou à la fin de celui-ci), présente son déroulement et les différents intervenants.

Enfin, la présence du Secrétaire général, tout comme celle du Président, crédibilise le dispositif, et manifeste l'intérêt de l'établissement.

2. LE PORTAGE OPÉRATIONNEL

Selon que le secrétariat général ou les services de la présidence assurent ou non le portage technique de l'accueil, celui-ci peut être assumé, dans la plupart des cas, par le service (la direction) des Ressources humaines, le service de la Communication ou le service de Formation continue (dite « non marchande » lorsque les deux activités sont séparées).

Souvent placé auprès de la présidence, **le service de la communication** peut-être en charge de l'accueil, qui fait en quelque sorte partie de ses missions de communication interne, lorsque, notamment, le contenu de l'accueil est essentiellement axé sur la présentation de l'établissement (généralement nous sommes en présence d'accueils plutôt « coutumiers » et relativement légers quant à leur contenu, essentiellement conviviaux et descriptifs).

La principale difficulté à laquelle peuvent se heurter les services de communication concerne la mobilisation des intervenants pour les séminaires, et la définition d'un contenu en lien direct avec la politique de Ressources humaines de l'établissement. De même, certains établissements semblent souffrir d'une dévalorisation de l'image de l'accueil auprès des personnels, les dispositifs et supports mis en place étant trop souvent accueillis par le scepticisme qui entoure, malheureusement, certains projets de communication (un scepticisme qui, essentiellement, remet en cause la portée réelle de ce type d'action, et considère ce type d'effort comme un « gadget »). Il est bien évident que les services de communication ne peuvent, face à ce type de conception,

se prévaloir de la même légitimité (même si c'est regrettable) que les services de gestion, notamment de gestion des personnels.

Les « avantages » d'un portage de l'accueil par le service de la communication sont pourtant réels : maîtrise technique des différents outils, position centrale dans l'établissement, habitude des relations avec les différents partenaires, œil extérieur aux services, et enfin légitimité sur la maîtrise d'œuvre d'un outil qui reste, aux yeux de beaucoup, un vecteur de communication et d'image.

Cependant, dès lors que l'accueil est considéré comme un outil de gestion du personnel, comme le premier contact avec l'établissement et le contexte de travail, il est logique d'en confier le portage à **la direction des Ressources humaines**. Dans la mesure où, la plupart du temps, celle-ci « produit » l'essentiel du contenu, où, d'autre part, elle inscrit l'accueil dans sa logique d'intégration des personnels, et où, enfin, les objectifs de l'accueil (dispositifs et supports), dépassent la communication et la convivialité, les services du personnel sont les mieux placés pour conduire l'adaptation et l'accueil des nouveaux arrivants.

Les avantages d'un portage opérationnel des procédures d'accueil par la Direction des Ressources Humaines sont liés à leur insertion dans un dispositif plus global, en cohérence avec les enjeux de gestion. De même, la direction des Ressources humaines peut, à partir d'une réelle connaissance de ces derniers, inscrire les agents dans une logique plus riche de gestion individuelle. De la même manière, le caractère « incontournable » de ses rapports avec les agents constitue un avantage important dans une optique de crédibilisation du dispositif. Un portage par la DRH semble d'autant plus pertinent que les objectifs de l'accueil dépassent la seule perspective de « présentation conviviale » pour s'orienter vers la création d'un outil de gestion

Les « points faibles » d'un portage de l'accueil par les services du personnel tiennent à la période de celui-ci, souvent particulièrement chargée pour ces services, à la nécessaire maîtrise des supports et techniques de communication que l'accueil suppose, et au fait que les services du personnels, dont l'essentiel des objectifs et des missions concernent les agents « à l'intérieur » de l'établissement, n'ont pas toujours la vision globale des dimensions « hors RH » que l'accueil suppose (recherche, pédagogie, rapports avec d'éventuels partenaires extérieurs etc.).

À noter que, parfois, pour des raisons techniques (habitudes et savoirs faire en matière d'organisation d'événements de ce type), **le service de Formation continue** est maître d'œuvre dans l'organisation de l'accueil des nouveaux arrivants : il est alors « porteur » de l'accueil, en relation étroite le plus souvent avec le secrétariat général ou la direction des ressources humaines. Ce choix témoigne, outre sa dimension technique, d'une conception de l'accueil qui le place dans une logique de formation, d'adaptation à l'emploi. De même, il permet de familiariser les nouveaux arrivants avec la dimension la plus visible, la plus qualitative, et souvent la mieux reconue, de la politique de gestion des Ressources humaines, à savoir la formation continue : notamment, dans les établissements où les dispositifs de Ressources humaines sont encore émer-

gents, donner un rôle central au service de la formation continue permet d'afficher que la gestion des personnels va « plus loin » qu'une simple gestion administrative.

Pour clore sur ce thème de l'identité du porteur opérationnel de l'accueil, il est important de relativiser la portée de ces distinctions analytiques : le plus souvent en effet, les établissements, délibérément ou de façon coutumière (presque « accidentelle » dans certains cas), partagent ce portage entre plusieurs services, même si l'un d'entre eux est plus « moteur ». De même, la maîtrise d'œuvre du livret et celle du séminaire ne sont pas toujours confiées au même service, ce qui suppose une coordination forte, mais permet d'accorder les contenus avec les compétences de chacun. Enfin, il est fait ici abstraction des problématiques de charges de travail, alors qu'il est fréquent que l'accueil ressortisse aux missions de tel ou tel service du fait de la répartition des charges à un moment donné dans l'établissement. Il est intéressant d'observer à cet égard que le perfectionnement et la complexification de l'accueil impliquent parfois que l'on change de « service porteur » : passer d'un « pot d'accueil » essentiellement convivial à un dispositif de formation individualisé, par exemple, suppose des ressources et des compétences différentes.

Ainsi, si la prudence exige de se garder de distinctions trop marquées, et surtout de prescriptions définitives quant au meilleur portage possible des procédures d'accueil, il n'en reste pas moins qu'elles doivent, a minima, témoigner d'une cohérence vis-à-vis des objectifs de l'établissement.

De fait, lorsqu'on entend réformer en profondeur ses procédures d'accueil, la question de savoir quel service portera les nouvelles procédures n'est pas neutre, surtout lorsqu'on pense à la pérennité du dispositif et à l'inévitable essoufflement de celui-ci passées les premières années.

B. LES ACTEURS DE L'ACCUEIL

1. L'ENCADREMENT

Le service du personnel (DRH)

Le service du personnel est « seulement » acteur de l'accueil lorsque, bien entendu, il n'en est pas le porteur principal. Il est néanmoins assez rare qu'il ne participe pas à la conception du dispositif, dans la mesure où il produit bon nombre d'informations nécessaires à son élaboration : dans tous les cas, dès que le dispositif est un tant soit peu « élaboré, » les services des Ressources humaines sont amenés à jouer un rôle central.

S'il n'organise pas l'accueil, il intervient dans l'écrasante majorité des cas pour ce qui le concerne, à commencer par les formalités administratives d'entrée en fonction. Au-delà de cette mission technique, il est bien évident que le service des ressources humaines est seul en mesure d'apporter aux agents non seulement les informations concernant leur situation personnelle (statuts, carrière etc.), mais aussi les grandes lignes de la politique de ressources humaines de l'établissement. Ainsi, l'accueil peut être pour la DRH l'occasion de mettre à jour avec les agents leurs fiches de poste lorsqu'elles existent, ou d'aborder avec eux les éventuels ajustements nécessaires en termes de compétences et de savoirs pratiques requis.

Si, comme on le suppose, il peut être intéressant de dépasser, au moment de l'accueil, les rapports qui relèvent de la relation employeur-employé, et les incontournables de la gestion administrative, il n'en reste pas moins qu'on ne peut pas en faire totalement l'économie : dans tous les cas, les services du personnel joueront « au moins » ce rôle.

Le service financier et/ou comptable

Le plus souvent, l'intervention du service financier et/ou comptable est relativement courte, mais très appréciée. Dans une perspective de « culture générale de l'enseignement supérieur », l'Agent comptable (le plus souvent) présente les grandes règles du fonctionnement budgétaire et comptable de l'établissement, ou plus généralement rappelle les grandes lignes de la comptabilité publique. L'utilité de ce travail de sensibilisation est, même s'il ne peut qu'être généraliste et rapide, plébiscitée par les établissements qui l'ont expérimenté. Les services comptables peuvent aussi être sollicités lors de modules spécifiques, de manière plus approfondie (formation générale de l'encadrement, ou modules destinés à des populations particulières, dont les fonctions supposent une bonne maîtrise des règles budgétaires et comptables).

Le service scolarité

Que l'établissement soit centralisé ou décentralisé en matière de gestion de la scolarité, il paraît intéressant de prévoir une intervention de responsables spécialistes de ces questions. En effet, il n'est pas évident que tous les personnels accueillis aient à se préoccuper, dans le cadre de leurs activités, de ce type de problématique. Mais il est indéniable que l'enseignement et l'offre de formation sont au cœur des missions des établissements d'enseignement supérieur : tout comme celle des responsables pédagogiques, l'intervention des services de scolarité permet de placer l'enseignement et les étudiants au cœur du dispositif. Là encore, il s'agit d'envoyer des messages simples, propres à alimenter la culture générale de chacun en matière de service public d'enseignement supérieur, et de prévenir en quelque sorte une spécialisation trop « étroite » des agents lors de leur prise de fonctions.

Les services logistiques

L'intervention d'un responsable des services logistiques répond à deux objectifs. Tout d'abord, très prosaïquement, elle permet de transmettre aux agents toutes les informations dont ils auront besoin, professionnellement et personnellement, lors de leur prise de fonction : c'est un objectif « technique » qui est poursuivi ici. Il s'agit de faire gagner du temps à tous et de présenter les différentes missions de ces services. Cet objectif est bien entendu le plus « important », car c'est celui qui répond le plus directement aux attentes des agents. Ces informations concerneront principalement le courrier, la reprographie, les modes d'accès aux salles, aux parcs de stationnement, aux lieux de restauration, éventuellement les règles de sécurité, etc.

Le second objectif, moins technique, serait de donner une idée plus précise aux nouveaux arrivants de toute l'organisation logistique qui permet à l'établissement de fonctionner. En effet, les agents seront vraisemblablement appelés, dans le cadre de leurs fonctions, à faire appel à ces services : présenter l'étendue de leurs missions, le poids de leurs responsabilités et une partie de leurs contraintes peut permettre, d'une part, de revaloriser leur « image » en provoquant une prise de conscience et, d'autre part, de combattre certaines attitudes trop strictement « consuméristes » vis-à-vis de ces services, comportement finalement assez répandu. La participation des services logistiques permet de remettre à leur juste place leur contribution au fonctionnement général de l'institution.

Le service de la formation continue

Il s'agit ici du service de la formation continue dite parfois « non marchande » : le service qui prend en charge la formation professionnelle des agents en poste dans l'établissement. Lorsque ce service n'est pas à proprement parler à l'initiative du séminaire, il est très fréquent qu'un de ses représentants intervienne. Le premier objectif de cette intervention est bien entendu la présentation de ses activités et des possibilités offertes aux agents en la matière. Le responsable de ce service pourra présenter les grandes orientations de l'établissement dans le domaine de la formation des personnels, ainsi que les procédures à suivre pour bénéficier de ces actions de formation.

Dans le cas d'un accueil organisé en modules spécifiques (notamment le module « Premier emploi à l'université » ou les modules professionnels d'apprentissage métier), il pourra proposer notamment les premières actions destinées à donner à tout nouvel arrivant les outils administratifs de base : fonctionnement des conseils, rôle des différents membres de l'équipe dirigeante, notions juridiques essentielles, etc.

L'accueil pourra être, pour le service de formation, l'occasion de prendre contact avec certains agents afin de leur proposer un programme de formation individualisé cette fois : celui-ci peut

concerner les outils nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'agent (maîtrise des applications de gestion, formations techniques aux instruments pour les personnels techniques, voire formations pédagogiques pour les enseignants, lorsqu'elles existent), mais aussi des actions moins orientées vers des compétences « métier », telles que celles qui concernent la politique de ressources humaines (entretiens individuels, évaluation, management d'équipe, conduite de projet, approche fonctionnelle), l'hygiène et la sécurité, les relations avec les entreprises ou les relations internationales. C'est aussi au cours de l'accueil que l'établissement pourra sensibiliser les agents contractuels, lorsqu'ils sont présents, aux possibilités qui s'offrent à eux en termes de préparation des concours administratifs et à une réflexion commune sur leurs acquis professionnels ou leurs « acquis de l'expérience ».

Ce travail individualisé ne pourra pas, bien entendu, avoir lieu au moment de l'accueil (d'autant qu'il suppose une collaboration étroite du responsable hiérarchique de l'agent concerné), mais celui-ci permet de prendre contact avec les agents.

Les Chefs de service

Qu'ils participent directement ou non à l'accueil institutionnel, ce sont bien les chefs de service qui accompagneront leurs collaborateurs dans leur prise de fonction. C'est pourquoi, quelle que soit l'option adoptée, quels que soient le « volume » et le contenu du dispositif mis en place, et au-delà d'une éventuelle intervention orale ou écrite dans l'accueil (souhaitable au même titre que celle des représentants des composantes), leur place est éminemment importante. En effet, il paraît relativement vain d'essayer, au niveau central, d'améliorer l'accueil des nouveaux si un effort, même modeste, n'est pas consacré à leur encadrement immédiat. Que cet effort d'association soit minimal (information, sensibilisation) ou plus important (dans le cadre de l'application d'une politique de management des cadres visant à une culture commune dans l'établissement), il ne peut être nul, car la marge de manœuvre de l'établissement est finalement assez faible : l'accueil présentiel, même approfondi, n'excédera jamais quelques jours, alors que la possibilité d'action de l'encadrement de proximité est quotidienne. L'agent sera en effet socialisé dans son environnement non seulement par ses collègues, mais aussi en fonction des « signaux » que lui envoient ses responsables hiérarchiques, centraux et immédiats.

En effet, l'accueil est, pour les services centraux qui l'organisent, un moment particulier, et la réussite de ce moment dépend en grande partie de l'écho qu'il rencontrera dans le service d'affectation de l'agent : non seulement il est nécessaire que les chefs de service « libèrent »

leurs agents pour l'accueil, mais plus encore il est souhaitable qu'ils relaient l'effort de l'établissement au jour le jour (alertes, propositions de formation, entretiens avec l'agent etc.).

Selon que le dispositif d'accueil est important ou non, l'implication des chefs de service sera plus ou moins réelle, plus ou moins nécessaire. Toujours est-il qu'il semble bien difficile, dès lors que l'on entend mettre en place un accueil plus « lourd », de ne pas associer, dans les phases de conception et de mise en place, tout ou partie des chefs de service.

Les Directeurs de composante ou Responsables pédagogiques

Des Directeurs de composante mais aussi des Responsables pédagogiques seront des collègues ressources notamment pour les enseignants arrivants. Ils pourront informer mais également aider plus concrètement à une intégration la meilleure possible. Acteurs « de terrain », ils pourront donner une illustration pratique des missions de l'établissement, mais aussi des contraintes et des marges de manœuvre qui sont les leurs. L'importance de leur participation réside d'une part dans cette dimension d'action concrète, et d'autre part dans leur capacité à effectuer une synthèse généraliste de l'action de l'établissement au quotidien. Cet éclairage à la fois général et pratique permet aux agents de prendre conscience des différentes missions de l'établissement auquel ils appartiennent.

Ces enseignants ou chercheurs directeurs de composantes, dont le statut d'écu sera rappelé, seront aussi très utilement présentés à des agents IATOSS, qui, lorsqu'ils arrivent par mutation depuis une inspection académique ou un rectorat par exemple, sont susceptibles de penser qu'un responsable hiérarchique est nécessairement un agent de statut administratif.

Des Responsables administratifs de composante

De la même manière que pour les directeurs de composante, les responsables administratifs d'UFR pourront apporter un éclairage différent, une parole « de terrain ». Certains établissements associent ces derniers à l'élaboration du livret d'accueil, et aménagent des plages d'intervention lors des séminaires : à la croisée des différentes missions de l'établissement, praticiens « généralistes », plus facilement mobilisables peut-être que leurs Directeurs, ils peuvent apporter un éclairage particulier qui complète le message délivré par les services centraux. Dans la mesure où il n'est pas possible qu'ils interviennent tous, un choix devra être fait pour « sélectionner » certains intervenants (les critères sont bien entendu propres à chaque établissement : importance particulière de la composante, expérience et/ou facilité d'expression de la personne concernée, variété des interventions etc.).

2. LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

L'assistante sociale peut intervenir, avec la personne responsable du service d'Action sociale afin de présenter l'ensemble des dispositifs d'aides mis en place, les actions en faveur des personnels, mais également de leurs familles.

Des représentants des Mutuelles peuvent aussi être conviés afin de présenter leurs prestations, ce qui est important pour des personnels totalement nouveaux.

Les politiques culturelles et sportives, via les différentes associations ou l'équivalent d'un comité d'entreprise lorsque celui-ci existe, doivent également être présentées, avec leurs grands axes, leur intégration dans le projet d'établissement et leur place parmi les partenaires extérieurs...

De même, le médecin du Travail et l'ingénieur Sécurité présenteront leur domaine d'activité, leur dernier bilan annuel et sensibiliseront chacun sur ces questions et sur l'importance que revêt leur tâche.

Il arrive également que les principales organisations syndicales interviennent dans le séminaire d'accueil, le plus souvent à leur demande.

Enfin, certaines universités organisent une intervention de représentants étudiants, qui peuvent apporter un éclairage pour le moins intéressant sur le fonctionnement et les missions de l'institution.

3. LES COLLÈGUES

La mesure de l'utilité de ce dispositif peut amener des arrivants de l'année précédente à contribuer à accueillir ceux de l'année en cours, d'une part parce que le souvenir de leur inquiétude de « nouveaux » est encore présent, et d'autre part parce que, corollairement, la mémoire de ce qui leur avait été – ou aurait été! – particulièrement utile est vivace. Anecdotes et humour bienvenus!

D'autres, anciens ou plus récents dans l'établissement, pourront être porteurs de propos de nature à faciliter l'intégration à la vie professionnelle, la vie sociale, ou le développement des activités culturelles, sportives, etc.

De la même manière, ces collègues sont bien souvent intégrés dans la ville ou la région, et peuvent apporter des informations pratiques (logement, gardes d'enfants, associations...) concernant la vie « hors établissement ». Ils sont les mieux placés pour apporter une « touche » de subjectivité, pour fournir des informations que l'établissement ne saurait ou ne pourrait donner, et délivrer un discours peut-être plus direct, plus convivial, moins institutionnel.

Cette implication témoigne, en outre, du fait que tout membre de la communauté peut jouer un rôle, chacun à son niveau, dans le processus d'accueil.

4. LES INTERVENANTS EXTÉRIEURS

Le nouvel arrivant doit également pouvoir être informé du positionnement de son établissement par rapport aux collectivités locales ou territoriales. Ainsi, il est important de garder à l'esprit que parfois les nouveaux collègues découvrent une région, une ville : il peut être intéressant, selon des modalités essentiellement conviviales, de faire participer quelques partenaires territoriaux afin de favoriser cette intégration.

Un représentant du Conseil régional, du Conseil général ou de la ville peut participer au séminaire d'accueil. Son intervention peut viser soit à expliquer en quoi le fonctionnement de son institution est lié à celui de l'établissement, ou plus simplement à présenter l'action de la collectivité qu'il représente et souhaiter la bienvenue aux nouveaux arrivants. De la même manière, il est possible de distribuer aux nouveaux arrivants certains documents fournis par les collectivités locales, afin de leur présenter leur région ou leur ville. Enfin, la collaboration peut être plus « poussée » : certains établissements co-organisent une partie de leur séminaire d'accueil avec un partenaire territorial : entre autres exemples, une municipalité peut prendre en charge la visite de la ville, ou accueillir, dans un endroit prestigieux, une partie du séminaire, ou encore présenter sa vision de la place que tient l'établissement dans la région, le département, la ville, etc.

Le plus souvent, le choix des intervenants dans les procédures d'accueil, ainsi que leur nombre et leurs attributions respectives, semblent être le fruit d'une « histoire » particulière à chaque établissement, le résultat d'une mise en place progressive, presque routinière. Or l'amélioration de l'accueil passe en partie par une réflexion sur la part accordée à chacun, sur le rôle et les responsabilités de chaque service, de chaque acteur de la communauté. En effet, en fonction des objectifs, de la taille de l'établissement, du volume d'entrants, de l'organisation, et des traditions existantes, il semble très difficile de proposer un « modèle » d'organisation et de répartition des tâches.

Au-delà de la nécessaire adaptation aux besoins, aux objectifs et aux moyens de l'établissement, il semble que l'enjeu principal soit de trouver une voie entre une diversité des intervenants appréciée de tous et la nécessaire hiérarchie entre ceux-ci, qui garantit un minimum de lisibilité au dispositif ou au support. De même, en ce qui concerne la conception de l'accueil, si le portage politique est absolument indispensable, on l'a vu, il est impossible de faire l'économie d'une réflexion sur le déploiement du dispositif, c'est à dire son portage opérationnel dans les services.

QUATRIÈME PARTIE

ACCUEILLIR, ET APRÈS ?

Cette quatrième partie tentera de proposer quelques « pistes » pour améliorer les dispositifs existants, et penser l'accueil au-delà du moment particulier de la prise de fonctions. Plus que de « fournir » des solutions, il s'agit ici de réfléchir aux possibilités pratiques d'une amélioration des procédures existantes. Ces pistes sont issues le plus souvent d'expériences mises en place par certains établissements, mais aussi de réflexions que de nombreux responsables (les « porteurs » de l'accueil sur le terrain) nous ont dit mener. Les retours d'enquête ont en effet mis en évidence un important besoin de perfectionnement des dispositifs et livrets existants.

Le propos de ce chapitre est donc de regrouper ces réflexions, sous forme synthétique, afin d'imaginer les déclinaisons pratiques d'une amélioration des procédures d'accueil des nouveaux arrivants.

A. APPROFONDIR L'ACCUEIL

L'existence d'un dispositif d'accueil élaboré et relativement lourd suppose un investissement important qui amène à poser la question du prolongement de cette action.

Il est assez largement utopique de penser que l'ensemble des objectifs que l'on s'est fixé est atteint avec la seule mise en place des dispositifs ad hoc au moment de la rentrée universitaire : quelles sont les possibilités d'approfondissement ? Dans quelles directions faut-il faire porter son effort ?

LES STRUCTURES DE TRAVAIL DES AGENTS. Elles ont un rôle fondamental à jouer pour compléter l'accueil institutionnel, parfois solennel, et intégrer effectivement, au quotidien, les nouveaux venus. À cet égard, les cadres ont une responsabilité particulière, car il leur incombe, localement, de prendre le relais et de parachever le dispositif sur le reste de l'année ; s'ils rencontrent des difficultés – insertion problématique, inadaptation à l'emploi, mise à l'écart, etc. –, ils devront faire « remonter » les alertes aux personnes ou aux services compétents pour une recherche de solution. Afin de mobiliser et de « concerner » les responsables des nouveaux agents, l'établissement se doit de communiquer « sur » l'accueil, d'expliquer son importance stratégique (et non pas exclusivement technique), notamment en matière de gestion des ressources humaines.

LES TUTEURS OU PERSONNES RÉFÉRENCES. Lorsque dans l'établissement – et, parfois, pourquoi pas au-delà ? – une réflexion et un certain nombre d'actions ont déjà été menées autour d'une activité ou d'une fonction particulière, il s'est bien souvent constitué, plus ou moins formellement, un réseau ou un noyau de « personnes références ».

Ces personnes – notamment lorsqu'il s'agit de fonctions à la fois peu nombreuses et nécessairement dispersées (par exemple, dans les composantes, les responsables administratifs ou les agents qui y sont chargés de la gestion financière) – doivent pouvoir être impliquées dans l'accueil et l'intégration de nouveaux agents qui ont vocation à exercer les mêmes activités et à mettre en œuvre les mêmes procédures dans des contextes semblables.

Là encore tout le monde est « gagnant » : le nouvel agent qui peut compter sur l'appui et les compétences déjà acquises par ses homologues plus expérimentés, les différentes structures de l'établissement qui bénéficient d'une ouverture et d'échanges entre elles, et enfin l'établissement lui-même qui capitalise et transmet ses savoir-faire, confortant ainsi, par ces transversalités, son identité globale et son niveau de professionnalisation.

Qu'il s'agisse de « tuteurs », de « personnes référence », ou plus modestement de « parrains » et de « marraines », que ces personnes soient choisies parmi les collègues les plus proches, parmi les personnels arrivés l'année précédente ou parmi les collègues exerçant les mêmes fonctions, ce système

a le triple avantage de créer des affinités, des réseaux qui transcendent les rapports hiérarchiques et/ou fonctionnels classiques, d'apporter aux nouveaux des informations, des ressources et une aide informelle que l'établissement, en tant qu'institution, ne peut délivrer, et, dernier avantage, de préserver la dimension conviviale et chaleureuse de l'accueil.

Car le « tutorat », s'il est mis en place strictement, dans une optique plus managériale de « gestion des connaissances », ne se décrète pas la veille d'accueillir de nouveaux collègues. Il ne peut que s'appuyer sur une réalité qui pré-existe, sur des compétences identifiées et reconnues, sur des collaborateurs volontaires et responsabilisés, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie.

B. ÉVALUER L'ACCUEIL

Les dispositifs d'accueil dans les établissements sont très rarement évalués, autrement que, parfois, grâce à un petit questionnaire distribué à la fin du séminaire (qui représente plus un indice de satisfaction qu'une réelle évaluation). Dans une perspective d'amélioration du contenu et de la forme de l'accueil, il pourrait être intéressant d'organiser une évaluation plus complète.

Plus « prosaïquement » peut-être, le dispositif global de l'accueil mobilise du temps, des énergies et des moyens : il a donc un coût. Du fait de ce coût, et dans la mesure où, bien entendu, on attend de ce dispositif un bénéfice réel, il est intéressant, voire indispensable, de l'évaluer (qualité, efficacité, effectifs concernés, acteurs et structures impliqués etc.), au-delà d'une procédure d'évaluation réalisée « à chaud » (qui existe dans certains établissements, sur le modèle bien souvent des évaluations des sessions de formation continue des personnels), certes utile mais relativement limitée.

Il en va en effet non seulement du contrôle de l'efficacité de ces politiques et de leur amélioration progressive, mais aussi de la crédibilité du dispositif et du rapport que l'on entend établir avec les agents. De fait, cette évaluation, et les axes d'amélioration qui en découlent, ne se conçoivent qu'au travers d'une collaboration étroite avec les destinataires, et cet échange « ex-post » est à la fois valorisant et responsabilisant.

C. « INSTALLER L'ACCUEIL » : PRÉSENCE ET ASSIDUITÉ

Si les bilans qui sont tirés de ces journées les plébiscitent, sinon dans leur forme, du moins dans leur principe, si l'accueil tend à devenir cet événement et ce dispositif stratégique au cours duquel l'établissement fait passer des messages essentiels tant pour lui-même que pour l'agent, il ne peut rester ce moment léger, facultatif, voire superflu qu'il est encore trop souvent.

D'autre part, à partir du moment où l'accueil suppose un réel investissement du Président, des Vice-présidents, du Secrétaire général et de l'Encadrement, tant en ce qui concerne la préparation que le déroulement de ces journées, il devient absolument indispensable que tous ceux à qui elles sont destinées soient présents. De la même manière, les supports distribués aux nouveaux arrivants, dès lors que l'établissement a décidé de les intégrer à sa politique générale de ressources humaines et de communication, doivent pouvoir être présentés, commentés et remis en mains propres afin d'en maximiser l'efficacité : les coûts de fabrication de certains livrets sont réellement importants, ce qui suppose que leur diffusion soit à la hauteur des efforts consentis.

Aussi doit-on réfléchir également au moment et à la forme que prend l'annonce de ces journées : simple annonce, invitation, recommandation, convocation ?

Une bonne solution nous paraît être une annonce orale dès le premier contact - même téléphonique - de l'agent (enseignant ou IATOSS) avec l'établissement. Elle permet à celui qui reçoit la personne - ou l'appel - et qui n'est peut-être pas toujours le mieux placé pour répondre à la diversité des questions qu'est susceptible de poser un nouvel arrivant, de lui faire savoir qu'il est attendu, que son accueil a été prévu et pensé.

Cette annonce sera suivie d'un écrit, si possible signé du Président - ou du Directeur - qui souligne le caractère impératif de sa présence et qui comportera un ordre du jour.

Si ces journées se tiennent dès la rentrée, la présence des nouveaux agents va pratiquement de soi, du moins pour les personnels IATOSS. Mais lorsqu'elles sont différées, l'ensemble des Chefs de services ou Responsables de composante ont un rôle à jouer, non seulement en autorisant les agents récemment affectés à y participer, ce qui est bien le moins, mais aussi en leur rappelant que la structure autant qu'eux-mêmes en retireront de réels bénéfices. Il est bien évident que les Chefs de service seront d'autant plus faciles à mobiliser qu'ils auront pu constater, dans leur propre service, les effets bénéfiques d'un accueil structuré, ou qu'ils auront été eux-mêmes sollicités pour y participer dans certains cas.

Les enseignants, les directeurs d'UFR ou les responsables d'équipes pédagogiques devront répercuter ce message, ce qui suppose bien sûr qu'ils soient eux-mêmes convaincus de son bien-fondé, et donc qu'un travail en amont a été fait pour les impliquer dans cette culture de gestion dont ils sont encore parfois un peu éloignés.

Il s'agit donc bien ici d'insister sur les liens étroits qu'entretiennent les trois « pôles » du triptyque : « investissement (de l'établissement) / crédibilité (du dispositif) / assiduité (des nouveaux arrivants) » ; cette interdépendance, si elle est facile à présenter, l'est bien moins à mettre en place.

D. LES LIVRETS D'ACCUEIL : PISTES D'AMÉLIORATION

Les possibilités d'amélioration du support de l'accueil sont innombrables, et dépendent des priorités définies par l'établissement et des moyens qu'il entend y affecter. Néanmoins, voici quelques pistes de réflexion, qui tentent de résumer les principales possibilités qui s'offrent à chacun.

1. L'AMÉLIORATION FORMELLE DU SUPPORT

Parmi les diverses voies qui s'offrent aux établissements désireux de perfectionner leur accueil, celle de l'amélioration technique est peut-être la plus évidente. De fait, c'est celle qui matérialisera le mieux « l'effort » de l'institution pour dépasser le livret « bricolé » : passage de la brochure au livret dédié, ou du livret d'accueil au « livret-classeur » des personnels, passage en bi ou quadrichromie, adoption stricte de la charte graphique de l'établissement, effort de présentation et d'ergonomie, convivialité et clarté du support.

Au-delà d'un effort formel qui pourrait passer pour artificiel, le travail sur la présentation du livret d'accueil est bien souvent l'indispensable corollaire d'une réorganisation des informations qu'il contient, notamment si elles sont plus nombreuses et plus précises.

2. LE CONTEXTE DE REMISE DES LIVRETS D'ACCUEIL

Il peut être souhaitable, afin de valoriser le livret d'accueil, de formaliser le moment de sa remise aux agents. En effet, il est important que les nouveaux arrivants l'identifient : très souvent remis en même temps que de nombreux autres documents, le livret d'accueil devrait pouvoir être présenté oralement (contenu et structure), même rapidement. Les efforts consentis pour en amélio-

rer le contenu n'ont de sens que si les agents utilisent les ressources qu'il met à leur disposition. Cette présentation permet de transmettre l'idée qu'il ne s'agit pas d'un document de communication « de plus », mais bien d'un outil d'intégration et de Ressources humaines. Trop souvent encore, le livret d'accueil souffre d'une réputation de « gadget » ; il s'agit alors de démontrer combien celui-ci est utile et « pratique ».

De même, sans obligatoirement le « scénariser » de manière protocolaire, il est important de penser le moment de la remise « physique » du livret aux agents. Ainsi, il semble préférable de séparer la remise du livret de celle des autres documents ou supports de communication : le contre-exemple pourrait être une remise de tous les documents, y compris le livret, dans une valisette close à la fin du séminaire.

3. LA « CONSERVATION » DU SUPPORT PAR LES AGENTS

Une des solutions adoptées par les établissements pour que les agents conservent et utilisent le livret au-delà du moment de l'accueil consiste à lui donner en quelque sorte une « fonction » qui dépasse le strict cadre de l'accueil. Certains établissements en font une sorte de « carnet de bord », actualisable, que l'agent consulte lorsqu'il a besoin d'informations (le livret d'accueil est alors le plus souvent un « livret des personnels », au contenu essentiellement consacré aux questions de personnel : statuts, carrières, rémunérations, informations pratiques). Une autre solution consiste à fusionner le livret d'accueil et l'agenda de l'année en cours : ainsi, les personnels conservent le support et sont en contact quotidien avec les informations qu'il contient.

Enfin, on peut émettre l'hypothèse que le caractère élaboré, voire prestigieux, du livret d'accueil n'est pas sans impact sur la conservation et la « survie » de celui-ci, passé le premier moment de l'accueil.

E. L'ACCUEIL PRÉSENTIEL : PISTES D'AMÉLIORATION

Les pistes d'amélioration de l'accueil présentiel des nouveaux arrivants peuvent prendre plusieurs formes : il peut s'agir « tout simplement » d'étendre la portée, la durée et le contenu du séminaire existant, ou d'organiser l'accueil en plusieurs temps ou à plusieurs niveaux, ou encore de mobiliser, au sein même de l'établissement, un certain nombre de « personnes références » (tuteurs ou tutrices, « parrains » ou « marraines » etc.) qui contribueront à l'intégration des nouveaux collègues.

1. L'EXTENSION DU DISPOSITIF

Une des possibilités d'amélioration de l'accueil qu'il est possible d'imaginer intuitivement consiste en un accroissement du nombre ainsi que de la variété des intervenants. Néanmoins, il convient d'être relativement attentif à la lisibilité du dispositif : la multiplication des discours peut brouiller le message, d'autant que les nouveaux arrivants n'ont pas toutes les clefs de lecture nécessaires à une compréhension fine des « niveaux de discours ». C'est la raison pour laquelle l'option qui vise à offrir une version modulaire, ciblée, des extensions du dispositif d'accueil semble plus appropriée qu'un développement du volume du séminaire commun.

En effet, l'accueilli doit pouvoir sentir une « hiérarchie », ou être capable de distinguer les différents statuts des différents intervenants : le message global doit rester synthétique et cohérent, suivant les objectifs « basiques » de l'accueil : « qui est qui », « qui fait quoi » etc. Il n'en reste pas moins qu'une ouverture maîtrisée du dispositif d'accueil à des partenaires « hors hiérarchie » est le moyen le plus efficace de sortir d'une relation employeur / employé stricto sensu.

Mais l'extension du dispositif ne repose pas uniquement sur le nombre ou la qualité des intervenants : elle peut tout aussi bien concerner les agents. En effet, il peut être très utile d'étendre la portée de l'effort en termes d'accueil à une population plus large, notamment grâce à une organisation en modules.

D'une part, la modularité permet de délivrer aux différentes populations un message au plus près de leurs attentes. D'autre part, elle permet de progresser, à partir d'un module « de base » consacré à l'accueil, vers des modules de formation plus généraux (encadrement, recherche, ressources humaines...).

Mais il est aussi possible d'imaginer de ne pas cantonner l'effort aux seuls nouveaux arrivants. Deux options sont alors envisageables :

- ✓ ouvrir l'accueil à des agents déjà en poste, soit qu'ils n'aient pas suivi de dispositif d'accueil à leur arrivée, soit qu'ils soient demandeurs d'information ; cette option est adoptée dans certains établissements pour les agents arrivés au cours de l'année antérieure, mais elle peut très bien s'étendre à d'autres catégories d'agents ;
- ✓ intégrer, grâce à la préparation effectuée par l'accueil, les nouveaux arrivants dans le dispositif « classique » de management et/ou de ressources humaines, en mettant à profit leur œil neuf et leur capacité de proposition. Il s'agit d'arriver assez rapidement à des modules « mixtes », regroupant nouveaux et anciens. Il est important à cette fin de veiller à ce que :
 - d'une part, le dispositif RH soit conçu pour permettre aux nouveaux collègues de trouver leur place ;
 - d'autre part, les nouveaux arrivants aient les « moyens » d'intégrer ce dispositif : moyens techniques (qu'ils puissent être libérés par leur service d'affectation) et moyens professionnels (qu'ils possèdent les pré-requis nécessaires à cette intégration, précisément grâce à un module spécifique d'accueil).

Cette extension du dispositif suppose une action qui dépasse l'accueil dans ses ambitions comme dans son déroulement : il s'agit de développer des liens plus forts avec le plan de formation et avec, plus largement, le projet d'établissement (voir plus loin **L'accueil en « continu »**).

2. L'ACCUEIL EN PLUSIEURS TEMPS

Le retour sur expérience

L'accueil des nouveaux arrivants est bien souvent un moment unique, en début d'année universitaire. Un des axes d'amélioration pourrait consister à ménager plusieurs temps dans l'accueil. Il convient sans doute de prévoir d'autres moments-clés, sans doute moins structurés, qui permettent des échanges moins formalisés et davantage conçus comme des retours sur la période écoulée, des éléments d'évaluation à quelque distance de l'événement premier, et au cours desquels c'est la parole des accueillis qui serait susceptible d'être « centrale ».

Certains établissements organisent fin décembre - début janvier un second événement, autour d'une galette ou d'un arbre de Noël par exemple, ou d'une manifestation culturelle (une représentation de la chorale du personnel, surtout si des « nouveaux » y participent, ou, dans les régions pour lesquelles c'est de tradition, à l'occasion du carnaval) en conservant, donc, la dimension conviviale, voire festive, du premier accueil. La partie festive est destinée à l'ensemble du personnel tandis que la partie « retours » est particulièrement dédiée aux nouveaux agents, même s'il est souhaitable que des anciens y participent, et pas seulement symboliquement.

L'annonce, la forme et le signataire de l'invitation, le choix des intervenants représentant ceux qui étaient en septembre les accueillants, marqueront la continuité avec l'événement premier et y feront écho.

L'accueil en « deux temps » (A & B)

Cette option, au-delà du retour convivial traité ci-dessus, combine deux modules d'accueil distincts dans le temps (le premier à la rentrée et le second en milieu d'année universitaire, par exemple), et permet une intégration plus fine et plus efficace. En effet, au-delà de l'accueil classique de la première session, il est intéressant de réunir une seconde fois les nouveaux arrivants, dans la mesure où ils ont acquis un certain nombre de savoirs, de compétences, de connaissances techniques et humaines du fonctionnement de l'institution ; cette nouvelle rencontre permet aussi un échange plus abouti – alors que le premier moment de l'accueil est essentiellement unilatéral. Ce retour critique permet, d'une part, de préciser certains points et d'approfondir certaines thématiques ; il fournit, d'autre part, à l'institution des informations

sur elle-même, sur l'image qu'elle donne, sur son ouverture aux nouveaux, sur sa manière d'accueillir ces derniers. Il est évident que les bénéfices qu'elle peut tirer de ce regard neuf sont considérables. De la même manière, cette structuration de l'accueil en deux temps distincts permet, lors de la seconde partie, d'aborder des domaines plus complexes, de traiter de problématiques plus fines, et de sensibiliser les agents à des dispositifs plus élaborés (notamment en matière de gestion des Ressources humaines).

L'accueil en deux temps nécessite une préparation « stratégique » bien plus aboutie, un suivi des agents plus poussé, et une capacité d'écoute et de capitalisation des expériences plus importante que l'accueil « classique » en début d'année. De plus, il est probable qu'il soit nécessaire de susciter « l'envie » des nouveaux personnels dès la première partie de l'accueil, garantie de l'assiduité de ceux-ci lors de la seconde.

L'accueil en « deux fois un temps » (A & A')

Il s'agit en l'espèce de deux sessions d'accueil, conçues sur le même modèle (contenus proches, intervenants similaires), qui visent à toucher les nouveaux personnels dans leur diversité : à la suite d'un accueil « classique », en début d'année universitaire, est organisée une seconde session pour les publics qui ont fait leur rentrée plus tard. Cette deuxième session rassemblerait vraisemblablement moins d'agents, ce qui représente un avantage certain dans la mesure où ces « atypiques » sont généralement moins familiers du fonctionnement de l'institution universitaire. Des effectifs plus réduits permettent également une individualisation plus poussée du propos.

L'accueil en « continu »

Prolongement des points précédents, l'accueil en continu, c'est à dire tout au long de la première année, implique une mobilisation et un investissement de l'établissement bien plus importants. Cet accueil, qui pourrait prendre la forme d'un certain nombre de réunions, individuelles ou collectives, tout au long de la première année, doit impliquer à la fois les services centraux (DRH, Secrétariat général) et l'encadrement de proximité.

Véritable projet de management, ses objectifs dépassent ceux de l'accueil proprement dit : il vise à intégrer les nouveaux arrivants non seulement à l'établissement, mais plus encore à une culture commune, à des équipes, à un projet. Il paraît difficile, dans cette perspective, de prétendre assurer un accueil de ce type si des pratiques approchantes, en termes de Ressources Humaines, ne préexistent pas. Ce type de dispositif, très intéressant, reste encore très exceptionnel, et concerne, là où il est mis en place, presque exclusivement les stagiaires IATOSS.

La pratique qui se rapprocherait le plus de cet accueil en continu serait celle qui ferait déboucher l'accueil présentiel du début de l'année sur un « plan personnalisé » de formation et d'intégration, en liaison étroite avec le service d'affectation. En effet, l'accueil des nouveaux arrivants est un moment particulièrement opportun pour effectuer un diagnostic des besoins de formation de chacun, en fonction des compétences acquises, des besoins reconnus du nouveau poste, et des priorités du plan de formation de l'établissement. L'accueil est donc la « porte d'accès » à un certain nombre de formations, qui pourront porter, par exemple, sur les grands thèmes suivants :

- ✓ sensibilisation à l'environnement professionnel (technique, humain, « culturel »);
- ✓ formation au « cœur de métier »;
- ✓ formation aux nouveaux métiers et aux nouvelles techniques;
- ✓ politique managériale : gestion et participation à des projets transverses, rapports à la hiérarchie, etc.

Il est bien évident que les domaines plus « classiques » de la formation continue des personnels pourront également être présentés : formations promotionnelles, hygiène et sécurité, informatique, langues, etc.

Plus qu'un accueil en continu qui serait un accueil en plusieurs temps répétés, ce dont il est question ici est bien un accueil réellement intégré dans la politique de ressources humaines (formation, management, politiques en direction de populations spécifiques – cadres, administratifs, enseignants, etc.), qui permet précisément aux agents d'acquérir, en plus des compétences indispensables à l'accomplissement de leurs tâches, une culture de gestion commune.

Intuitivement, il est plus facile d'imaginer les conditions de déploiement d'un tel dispositif lorsqu'on s'attache à l'appliquer à la population « non enseignante », et ce pour des raisons qu'il serait trop long, et peut-être vain, d'expliquer ici. Néanmoins, et c'est là une des vertus principales de l'accueil, il apparaît assez clairement que les besoins des nouveaux enseignants, dans la majorité des domaines cités ci-dessus, sont bien réels, qu'ils soient explicites ou non, que les structures et les ressources pour répondre à ces besoins existent ou non (notamment la formation). Car si l'accueil est, on l'a vu, une occasion d'organiser la mixité et de faire surgir les préoccupations et les attentes communes à toutes les populations, l'établissement doit aussi être capable de prendre en compte ces dernières et de leur apporter une réponse. L'accueil peut donc, dans une certaine mesure, permettre de rapprocher les enseignants-chercheurs d'une culture de ressources humaines qui leur est bien trop souvent étrangère, mais aussi de mettre l'établissement en position de répondre aux demandes qu'il a suscitées.

3. L'ACCUEIL À DEUX NIVEAUX (SERVICES CENTRAUX ET COMPOSANTES / SERVICES)

De fait, lorsqu'un accueil est organisé au niveau central, l'agent nouvellement arrivé est accueilli « deux fois », dans la mesure où sa prise de fonction implique qu'il s'intègre dans un service, dans un espace de travail. Les résultats de l'enquête semblent indiquer que ces deux accueils sont très rarement coordonnés : en fonction des usages de la composante, du laboratoire ou du service d'accueil, les procédures sont plus ou moins abouties, quand elles existent. Il est bien évident à cet égard qu'à l'échelle « infra-établissement », le volume d'entrants est bien plus faible qu'à l'échelle globale, et qu'il est plus difficile de mettre en place un dispositif formalisé. Le plus souvent donc, l'accueil est organisé au niveau central, et l'accueil dans l'espace de travail est « improvisé » au pire, informel, pragmatique et coutumier au mieux.

S'il apparaît donc difficile d'imposer une formalisation de l'accueil à chaque service, les efforts de l'établissement pourront porter sur trois axes : la sensibilisation, la coordination et la collaboration.

La **sensibilisation** consiste en un travail de communication auprès des responsables hiérarchiques des nouveaux agents, afin d'insister sur les efforts nécessaires à une bonne intégration du nouveau venu. On attend non seulement de cette sensibilisation une meilleure disponibilité des agents afin qu'ils participent aux actions organisées au niveau central, mais aussi une attention particulière des encadrants aux enjeux de l'accueil et aux difficultés que peuvent rencontrer les nouveaux arrivants.

Ce travail de communication peut passer soit par l'élaboration d'un support (plaquette, note de service...), soit par une sensibilisation orale (lors de « séminaires » pour l'encadrement lorsqu'ils existent, soit lors de formations, soit, individuellement, par téléphone). Ses principaux objectifs sont d'éviter que certains agents ne soient pas accueillis dans les services (autrement que par une immersion brutale) et que, si besoin est, les chefs de service se rapprochent des services centraux pour perfectionner leurs pratiques.

La **coordination** consiste avant tout en un travail d'information réciproque. Il ne s'agit pas d'uniformiser les « micro-dispositifs » qui peuvent exister dans telle ou telle composante, tel ou tel laboratoire (ces procédures, coutumières pour la plupart, répondent à un besoin réel : celui d'apporter à l'agent une appréhension pratique et spécifique de son contexte d'évolution, ce que l'accueil au niveau central ne peut apporter), mais bien d'entreprendre un recensement des pratiques existantes, afin d'éviter à la fois les doublons et les impasses.

Le travail de coordination est d'autant plus nécessaire que la mise en place d'un accueil formalisé est récente : en effet, les chefs de service qui n'ont pas été accueillis eux-mêmes appréhendent mal le contenu de l'accueil central. De plus, et même si la plupart du temps les deux niveaux de l'accueil se révèlent complémentaires, il est important de veiller à l'unité et à la cohérence du message délivré, qui peut être relativement différent d'un service à l'autre, d'une composante à l'autre, d'un laboratoire à l'autre.

Enfin la **collaboration** est en quelque sorte l'aboutissement des deux axes précédents : coordination plus ou moins formalisée des dispositifs existants, elle doit permettre non seulement de véhiculer une image cohérente de l'établissement, mais aussi inciter les services d'accueil de l'agent à penser leur accueil au-delà d'une pratique coutumière (tutorat, réunions régulières avec l'agent, par exemple). Cette collaboration ne peut être impulsée que par les services centraux (équipe de direction, direction des ressources humaines), et devra être rigoureusement entretenue, car le risque de « routinisation » est très important. À noter que cette collaboration ne signifie aucunement qu'il soit nécessaire d'uniformiser ou de « formater » les pratiques existantes, bien au contraire : elle impose néanmoins un minimum de transparence et de volonté de coopération.

4. LE « KIT ACCUEIL », LIVRABLE AUX COMPOSANTES

Lorsque, pour des raisons diverses, il est difficile de réunir tous les nouveaux arrivants pour un accueil commun (nombreux sites délocalisés, hétérogénéité des populations, dates d'arrivée étalées dans le temps), ou de concevoir un livret qui réponde aux attentes de tous, l'accueil est essentiellement assuré dans les services et/ou composantes d'accueil. L'établissement peut tenter d'agir sur ce dernier en élaborant un « kit d'accueil » qu'il diffusera aux différentes structures.

Cet accueil décentralisé pourra être composé d'un support généraliste destiné à être remis aux nouveaux arrivants (il peut aussi être disponible sur l'intranet), et d'un schéma de séminaire. Le plus important en la matière semble être l'accompagnement de ce « kit », à savoir la sensibilisation des responsables hiérarchiques aux thématiques et enjeux de l'accueil. Les services centraux sont alors responsables de l'ingénierie et du contenu de l'accueil, et son déploiement ainsi que sa mise en œuvre sont « délégués » au plus près des agents.

Ce « kit » pourrait donc être composé :

- ✓ d'une brochure présentant l'établissement;
- ✓ d'une « trame » d'accueil présentiel (pour un accueil d'une demi-journée environ);
- ✓ d'un vade mecum concernant les messages importants à délivrer, les enjeux d'un accueil réussi, et les « passages obligés » pour une bonne intégration des nouveaux collègues;
- ✓ d'un certain nombre de ressources utiles aux agents comme aux responsables : annuaires, organigramme, charte et / ou ressources informatiques, coordonnées des différents intervenants mobilisables (médecine, action sociale, hygiène et sécurité etc.), grands chiffres de l'université, documents juridiques sur les statuts et les carrières etc.

Il est important de prendre en compte d'une part que les responsables hiérarchiques ne sont pas « rompus » à ce type de pratiques, et d'autre part qu'ils ne sont pas toujours convaincus de l'utilité de celles-ci, d'où l'absolue nécessité d'un travail de communication et de conviction. De même, il faut garder à l'esprit que les volumes d'entrants sont bien moindres à ces niveaux, et

qu'un trop grand formalisme serait contre-productif : l'accueil présentiel ne se fera pas de la même manière selon qu'on accueille une vingtaine d'agents ou bien deux ou trois. Bien souvent par exemple, l'accueil présentiel dans les services se fait par les collègues en situation de travail (c'est « l'immersion ») et, parfois, par le responsable hiérarchique au cours d'un entretien, plus ou moins formel d'ailleurs. L'objectif est donc de dépasser cet accueil rituel et informel, tout en ayant conscience des limites de l'exercice, car un dispositif trop lourd ou trop formel ne sera pas mis en place, ou sera contourné, au niveau « local ».

S'il est souvent possible, et parfois souhaitable, d'améliorer le support de l'accueil, il n'en reste pas moins que toute politique ambitieuse en matière d'accueil passe par un effort particulier porté sur le séminaire, sur l'accueil présentiel, qu'il soit collectif ou plus individualisé. En effet, pour des raisons de lisibilité essentiellement, il n'est pas possible de perfectionner le livret d'accueil au-delà d'un certain seuil. D'autre part, on a vu qu'il était important que ce livret s'intègre dans la « gamme » des supports de communication de l'établissement : si celui-ci doit prendre toute sa place, il ne peut en revanche tenir une place démesurée, au risque de créer une confusion et de brouiller la lisibilité et la cohérence des différents supports existants. C'est donc, au-delà d'une certaine limite, par le perfectionnement de l'accueil présentiel que passera l'amélioration générale de l'accueil des nouveaux arrivants, et c'est sur ce dernier que portera l'effort essentiel de l'institution.

LES OBJECTIFS

LE LIVRET

LE SÉMINAIRE

OBJECTIFS GÉNÉRAUX	LE LIVRET	LE SÉMINAIRE
OBJECTIFS PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Passer d'une brochure « bricolée » à un outil de communication et de gestion des ressources humaines ✓ Manifester un intérêt pour l'agent ✓ Délivrer des informations (ordonnées), fournir des ressources fiables ✓ Véhiculer une image (cohérence graphique, sélection des messages) ✓ Faciliter l'intégration dans l'institution 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Passer d'un « moment » essentiellement convivial à une intégration à la fois professionnelle et conviviale ✓ Manifester un intérêt pour l'agent ✓ Délivrer des informations (ordonnées) ✓ Délivrer des messages ✓ Fortifier le sentiment d'appartenance à l'établissement et à la communauté universitaire, notamment par la mixité ✓ Amorcer des dispositifs plus ambitieux, notamment en matière de GRH
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que les agents le reconnaissent ✓ Que les agents le lisent ✓ Que les agents y trouvent les informations dont ils ont besoin au moment où ils le reçoivent ✓ Que les agents le gardent et l'utilisent par la suite 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que les agents y assistent (possibilité technique, administrative, envie...) ✓ Que les agents se « sentent bien », qu'ils se sentent accueillis ✓ Que les agents y « apprennent des choses » (condition de la crédibilité du dispositif) ✓ Qu'il soit le lieu et le moment d'un véritable échange ✓ Que les agents l'évaluent

CONCLUSION

En guise de conclusion, peut-être est-il utile d'insister sur deux « écueils » qui guettent la procédure d'accueil des nouveaux arrivants.

Au-delà des imperfections techniques ou matérielles, la principale difficulté réside dans la capacité à préserver la convivialité de l'accueil tout en assurant sa crédibilité.

S'il semble important de dépasser « l'accueil rituel » en mettant en place un dispositif plus formalisé, cela ne doit pas signifier que la dimension conviviale doit disparaître. En effet, le « moment » de l'accueil est aussi l'opportunité pour les agents de nouer des relations informelles avec leurs collègues, de partager leurs expériences d'entrants, et c'est pour l'établissement l'occasion de donner une image positive qui renvoie à l'idée d'un lieu de travail, mais aussi à celle d'un lieu de vie où se nouent des relations dépassant le strict lien professionnel.

Le deuxième écueil qui guette le dispositif d'accueil concerne sa crédibilité. Celle-ci ne pourra en effet être assurée qu'à certaines conditions, au premier rang desquelles son organisation « professionnelle », son apport matériel et pratique, et sa dimension institutionnelle, « sérieuse » en quelque sorte. En effet, comme nombre d'initiatives de GRH qualitative, l'accueil des nouveaux arrivants est bien souvent plébiscité dans son principe et peu considéré dans son application (ce qui se traduit essentiellement par une assiduité faible ou inégale).

Dès lors, les problématiques qui se posent à l'établissement lorsqu'il entreprend de mettre en place un dispositif d'accueil structuré pourraient être les suivantes :

- ✓ comment donner une importance, une cohérence à ces dispositifs très largement sous estimés ?
- ✓ quelles modularités faut-il mettre en place, en fonction de la configuration « géographique » de l'Université, des « points forts » ou spécialités de celle-ci, en fonction des publics (nature et volume) accueillis, en fonction de l'attractivité relative de l'Université, et surtout en fonction des objectifs que l'on assigne à l'accueil ?
- ✓ quels sont les messages, généraux ou spécifiques, que l'établissement veut faire passer, et quels sont ceux qu'il fait effectivement passer ? Partant, la question se pose de savoir quels objectifs l'établissement se donne en regard des moyens qu'il met en œuvre ;
- ✓ comment mobiliser les énergies, en interne pour passer de l'accueil à l'intégration ?
- ✓ en fonction des objectifs et des moyens mis en œuvre, quels sont les services qui doivent porter et piloter l'accueil, et quelle collaboration entre ceux-ci faut-il mettre en place ?

D'un point de vue pratique, il s'agit de s'interroger sur la meilleure manière d'améliorer, d'amender, de perfectionner l'accueil dans l'établissement. À cet égard, il est bien évident que les contextes locaux (renouvellement du personnel dans les prochaines années, organisation de l'établissement, pratiques existantes) interdisent toute démarche généralisante. Néanmoins, il semble possible de distinguer deux modes opératoires.

S'il s'agit, comme c'est le cas dans de nombreux établissements, d'améliorer ce qui est construit empiriquement, la méthode des « petits pas » est peut-être la plus appropriée : à partir d'un regard critique des porteurs et acteurs du projet, mais aussi à partir des « retours » des publics de l'accueil (même si aucune évaluation formelle n'est mise en place, il est tout de même possible d'obtenir, informellement, quelques « échos » de la part de ceux qui ont bénéficié de cet accueil), il s'agit alors de déterminer un certain nombre d'objectifs, d'axes d'amélioration, et de modifier l'existant au coup par coup. Cette méthode suppose néanmoins que l'on « gardera » la majeure partie de l'existant (format du livret, volume des séminaires, mobilisation des différents acteurs, choix des porteurs du projet etc.). Elle s'appliquera aussi bien aux supports physiques (même si certains impératifs de coût peuvent empêcher une mise à jour annuelle du livret) qu'à l'accueil présentiel (même si, là aussi, les ajustements seront nécessairement marginaux, le « basculement » par exemple dans un dispositif modulaire impliquant une réflexion et des moyens plus importants).

En revanche, pour les établissements qui entendent refondre totalement leurs pratiques en matière d'accueil (du fait principalement de la « faiblesse » de leur dispositif actuel, mais aussi parce qu'ils anticipent une hausse importante du volume d'entrants à l'avenir), il est important de marquer une rupture et d'expérimenter dans un premier temps (vraisemblablement sur deux ans avant la stabilisation totale) les nouvelles procédures mises en place. Cette « refondation » de l'accueil pourrait suivre les étapes suivantes :

- ✓ sensibilisation des équipes dirigeantes, insertion de l'accueil dans une politique plus globale (professionnalisation des pratiques en matière de Ressources humaines, politique d'attractivité, extension du plan de formation, renforcement du sentiment d'appartenance et de l'identité de l'établissement, etc.) afin d'obtenir le portage politique nécessaire au déploiement du dispositif et à la mobilisation des différents acteurs ;
- ✓ la première année, mise en place d'un « groupe projet » visant à définir les objectifs, les contenus et les modalités de l'accueil (architecture du livret, déroulement de l'accueil présentiel collectif). La composition de ce groupe pourrait être relativement large, et ses missions étendues, et ce dès la conception (il est indispensable, par exemple, que les thématiques de l'insertion dans la politique de Ressources humaines de l'établissement, ou celles de l'évaluation du dispositif ou encore de son déploiement dans les services, soient abordées à ce moment) ;
- ✓ désignation au sein de ce groupe d'un porteur opérationnel, maître d'œuvre de l'accueil (sachant que la maîtrise d'ouvrage est généralement du ressort de l'équipe de direction). Dans la plupart des cas, il s'agit soit de la Direction des Ressources Humaines, soit, si ses ressources le lui permettent, du Secrétariat général, voire du service de communication ;

- ✓ mise en place, la première année, et évaluation ;
- ✓ synthèse des retours, analyse des écarts et ajustements pour la seconde année (par le groupe projet) ;
- ✓ mise en place, la seconde année, et évaluation ;
- ✓ à partir de la seconde année, il est possible de tirer les derniers enseignements (assiduité, mobilisation des responsables, déroulement, usages du livret etc.) et de « dissoudre » le groupe projet, les ajustements sur les années suivantes pouvant s’opérer directement entre services concernés, de gré à gré.

L’amélioration des procédures d’accueil dans les établissements dépend assez largement, on l’a vu, de la réflexion préalable que ceux-ci développent autour des différents enjeux et objectifs d’un accueil « réussi ». Véritable outil de la politique de Ressources Humaines, l’accueil des nouveaux arrivants semble souffrir d’une sous-estimation générale malgré les enjeux qu’il soulève et les perspectives qu’il offre.

L’accueil, qui mobilise la grande majorité des acteurs de l’établissement doit à la fois prendre en compte la diversité des publics qu’il concerne, l’importance de ce moment pour ces nouveaux agents, et ne peut se déployer, pour être réellement crédible, qu’à partir d’un portage politique fort de l’équipe de direction, portage relayé sans relâche par toutes les équipes concernées auprès des cadres de l’établissement, au plus près du terrain. C’est donc non seulement un travail technique, que nous avons tenté d’éclairer ici, qui attend ceux qui entendent se doter d’un outil d’accueil performant et crédible, mais aussi et peut-être surtout un travail managérial de conviction auprès de tous les acteurs concernés, dans la mesure où la réussite ou l’échec de l’accueil des nouveaux arrivants dépend en grande partie de la culture de gestion de l’établissement. En effet, si l’accueil permettra à n’en pas douter de renforcer, d’alimenter et de développer la politique de Ressources humaines, il ne peut en aucun cas en tenir lieu, et ses effets ne s’inscriront que dans la limite de cette culture et de ses procédures de gestion.

REMERCIEMENTS

L'enquête qui a rendu ce travail possible a été menée par
l'Agence de mutualisation des universités et des établissements,
en étroite collaboration avec
l'Association des Secrétaires généraux
des établissements publics d'enseignement supérieur,
l'Association PARFAIRE
des responsables de formation continue des personnels des établissements d'enseignement supérieur
et l'Association ARCES
des responsables de communication de l'enseignement supérieur :
que ces associations ainsi que leurs responsables en soient ici remerciés.

Ce dossier a bénéficié en outre de l'appui individuel
de nombreux responsables en établissements,
qui ont répondu à notre enquête et nous ont apporté qui des précisions,
qui ses connaissances, qui ses idées sur ce que pourrait
ou devrait être l'accueil des nouveaux arrivants
dans les établissements d'enseignement supérieur.

Ce dossier a été réalisé par un groupe de travail
issu du comité Ressources humaines de l'AMUE,
composé de :

Françoise STIERLIN,

Responsable de la mission Ressources humaines à l'université JOSEPH FOURIER-GRENOBLE 1

Jean-Pierre DARRAS,

Secrétaire général de l'université de VALENCIENNES ET DU HAINAUT-CAMBRÉSIS

Martine GERBIER,

Chargée de domaine Ressources humaines à l'AMUE, département Services

Vincent COSSON,

Chargé de domaine Ressources humaines à l'AMUE, département Services