



**Agence de Mutualisation des  
Universités et des  
Établissements**

**L'accueil, outil collectif d'une gestion  
individualisée**

**Vincent COSSON  
Chargée de domaine Ressources  
Humaines**

**Agence de Mutualisation des Universités et  
Etablissements**

# L'accueil des nouveaux personnels

## I. La démarche

- Les principes de départ
- Les retours d'enquête
- Le « produit fini »

## II. Pratique collective, enjeux individuels

- Les objectifs
- Les publics
- Les acteurs

## III. Les enjeux d'un outil « modeste »

- L'accueil, une porte d'entrée
- Les rapports aux agents
- Pratiques et enjeux collectifs, pratiques et enjeux individuels

# L'accueil des nouveaux personnels

## I. La démarche : principes de départ

- Une volonté de mutualisation d'outils dits « basiques »
- Le constat de pratiques « éclatées », non coordonnées
- Un outil sous-estimé et sous-utilisé
- La possibilité d'offrir une vision synthétique aux établissements

# L'accueil des nouveaux personnels

## I. La démarche : retours d'enquête

- Une enquête lancée début 2001
- Des réponses nombreuses et « riches »
  - Des regrets
  - Des idées, des projets
  - Des propositions
- Un empirisme généralisé, des pratiques « artisanales »
- Une pratique « non sédimentaire »

# L'accueil des nouveaux personnels

## I. La démarche : retours d'enquête (suite)

- Des pratiques proches...
  - un accueil convivial
  - un (ensemble de) document(s) plus ou moins dédié(s)
  - des prolongements ou une volonté d'en mettre en place
- ... et quelques exceptions toujours partielles
- Une connaissance parfois confuse de ses propres pratiques

# L'accueil des nouveaux personnels

## I. La démarche : retours d'enquête (fin)

➤ Des objectifs pas toujours définis avec précision

➤ Des difficultés communes

- identité d'établissement
- assiduité
- crédibilité
- mixité

➤ Des difficultés propres

- histoire de l'établissement
- « traditions » locales
- organisation des services
- portage politique et opérationnel

# L'accueil des nouveaux personnels

## I. La démarche : le « produit fini »

- Un changement de perspective
  - un outil pas si « basique »
  - une nécessaire clarification des enjeux
- ⇒ *Passage d'une démarche descriptive à une démarche analytique*
- L'accueil en tant qu'outil de GRH
  - perfectionner l'accueil pour le dépasser
  - pratique individuelle et collective

# L'accueil des nouveaux personnels

## I. La démarche : le « produit fini » (suite et fin)

- Un parti pris de modularité
  - respecter la diversité des pratiques
  - proposer des pistes pour chaque situation
  - synthèses et illustrations
  - le « plus » n'est pas le « mieux »
  
- Trois axes de réflexion
  - les objectifs et les pratiques
  - les publics de l'accueil
  - les acteurs de l'accueil

# L'accueil des nouveaux personnels

## II. Pratique collective, enjeux individuels



### Les objectifs

- répondre aux attentes des agents
  - ⇒ accompagner la prise de poste et l'intégration
  - ⇒ minimiser la « fragilité » du nouveau collègue
- poser les bases d'une politique de GRH
  - ⇒ introduire les outils de gestion individuelle
  - ⇒ fédérer les énergies autour d'un projet commun
  - ⇒ instituer un nouveau rapport aux agents
- maîtriser la communication
  - ⇒ maîtriser l'image véhiculée
  - ⇒ hiérarchiser et diffuser les messages

# L'accueil des nouveaux personnels

## II. Pratique collective, enjeux individuels



### Les publics

- Qui accueille-t-on ?
- Accueillir tous les nouveaux arrivants
- Accueillir tout le monde en même temps ?
- Accueillir tout le monde de la même manière ?

# L'accueil des nouveaux personnels

## II. Pratique collective, enjeux individuels



### Les acteurs

- Les porteurs du « projet accueil »
  - ⇒ en fonction des objectifs
  - ⇒ en fonction des moyens et des compétences
  - ⇒ un « objet » aux frontières des services
- Les acteurs « simples »
  - ⇒ les acteurs « classiques »
  - ⇒ la communauté universitaires
  - ⇒ choix des messages, choix des intervenants

# L'accueil des nouveaux personnels

## III. Les enjeux d'un outil dit « modeste »



L'accueil, une porte d'entrée

- L'occasion de mettre en place progressivement des outils de GRH
- L'occasion de mettre à jour ces outils
- L'occasion d'impulser un nouveau rapport aux agents (personnalisé, réciproque, qualitatif)
- L'occasion de faire passer des messages forts
- L'occasion d'introduire le changement

# L'accueil des nouveaux personnels

## III. Les enjeux d'un outil dit « modeste »



### Le rapport aux agents

- L'importance de la « première impression »
  - ⇒ des agents « fragiles » et réceptifs
  - ⇒ la cristallisation des représentations
  - ⇒ l'éventuel « contre-poids » aux socialisations locales
- Un établissement qui s'interroge
  - ⇒ sur son identité et son image
  - ⇒ sur ses pratiques, ses ressources, ses outils, ses structures
  - ⇒ un établissement qui se mobilise

# L'accueil des nouveaux personnels

## III. Les enjeux d'un outil dit « modeste »

- Pratiques et enjeux collectifs, pratiques et enjeux individuels
  - Des objectifs contradictoires ?
    - ⇒ gestion individuelle vs convivialité
    - ⇒ personnalisation vs mixité
    - ⇒ attentes personnelles vs messages globaux
  - Un établissement qui s'engage
    - ⇒ l'accueil doit être dépassé, prolongé
    - ⇒ l'accueil doit être « professionnalisé »
    - ⇒ l'accueil doit être porté

# L'accueil des nouveaux personnels

## Conclusion

- **Des pratiques à améliorer**
- **Des objectifs à mieux définir**
- **Un outil « pratique », un moment opportun**
- **Des impacts lourds, de réels enjeux**