



Mieux accueillir et intégrer les personnes nouvellement recrutées

Cette note présente les propositions de l'ANDÈS pour améliorer l'intégration des enseignants-chercheurs ou chercheurs au sein des établissements d'enseignement et des laboratoires dans lesquels ils viennent d'être recrutés. Elle s'inscrit dans le cadre de la réflexion de l'ANDÈS sur la valorisation des ressources humaines au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche publique.

Texte adopté par le Conseil d'Administration de l'ANDÈS en janvier 2008

Sommaire

1. Diagnostic et motivations.....	2
2. Les propositions de l'ANDÈS.....	2
2.1. Un « package » de moyens associé à chaque recrutement.....	3
2.1.1. Objectifs.....	3
2.1.2. Proposition.....	3
2.1.3. Conséquences.....	4
2.2. Valoriser l'expérience professionnelle antérieure.....	4
2.2.1. État des lieux.....	4
2.2.2. Propositions.....	5
2.2.3. Conséquences.....	5
2.3. Mettre en place un parcours d'intégration.....	5
2.3.1. Objectifs.....	5
2.3.2. Proposition.....	6
2.4. Améliorer le suivi au travers d'entretiens réguliers.....	6
2.4.1. État des lieux et diagnostic.....	6
2.4.2. Proposition.....	7
2.5. Réformer l'habilitation à diriger des recherches.....	8
2.5.1. État des lieux et diagnostic.....	8
2.5.2. Proposition.....	8
3. Références.....	9

1. Diagnostic et motivations

Parmi les multiples questions concernant la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur et la recherche publique, les conditions d'intégration des personnes nouvellement recrutées est l'une des plus importantes.

Les premières années d'une carrière universitaire sont en effet souvent déterminantes tant au niveau du parcours scientifique de l'individu que de sa capacité à évoluer ultérieurement.

Le doctorat constitue une première expérience professionnelle de recherche et permet parfois d'aborder d'autres activités (enseignement, valorisation, contacts avec des acteurs du monde socio-économique). Cependant, le doctorat ne permet pas d'acquérir une expérience approfondie de l'ensemble des « métiers » qu'un docteur est susceptible d'exercer. La différenciation des trajectoires professionnelles – au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche – est donc un processus qui s'amorce dans les quelques années qui suivent le doctorat.

Cette période est donc cruciale pour un chercheur car elle permet l'approfondissement de l'expérience professionnelle en matière de production de connaissances. Mais c'est aussi durant cette période que se fait la découverte ou l'approfondissement d'autres activités comme la diffusion de connaissances, la définition d'un programme de recherche, l'encadrement d'autres chercheurs ou de personnels d'appuis à la recherche ou l'enseignement.

Or actuellement, le suivi des docteurs après leur recrutement repose principalement sur la bonne volonté des chefs d'équipe et des directeurs de laboratoire. Or, dans la très grande majorité des cas, ceux-ci ne sont pas formés à cette mission et ne disposent pas des outils méthodologiques nécessaires. De plus, leur proximité avec les personnes concernées peut poser des difficultés et constituer un handicap en cas de situation délicate.

Face à ce constat, les organismes de recherche nationaux ont mis en place divers dispositifs d'intégration ou encore de suivi des docteurs chercheurs dans les premières années suivant leur recrutement. Cependant les universitaires ne bénéficient pas de ces dispositifs alors qu'ils constituent le gros de l'effectif recruté chaque année avec une mission de recherche.

De plus, la multiplicité des organismes et donc des dispositifs intervenant auprès des personnels d'un même laboratoire ne permet pas finalement de faire émerger une prise de conscience collective de l'importance de ces enjeux.

Nous pensons qu'il est temps de mettre en place des actions pour améliorer et harmoniser le début de carrière des docteurs chercheurs et enseignants-chercheurs.

2. Les propositions de l'ANDès

Ces propositions constituent un approfondissement des propositions générales que nous avons publiées [1]. Elles s'appuient sur les expériences menées avec plus ou moins de succès ces dernières années dans les organismes de recherche (EPST – Etablissement public à caractère scientifique et technologique). Elles concernent principalement les enseignants-chercheurs pour lesquels aucun dispositif de GRH n'a jamais existé, mais tendent aussi à harmoniser les procédures à l'ensemble des personnels chercheurs et enseignants-chercheurs engagés dans le système universitaire.

Ces propositions sont de plusieurs natures :

- La négociation d'un « package » de moyens associé à chaque recrutement ;
- La valorisation de l'expérience professionnelle antérieure (reconstitution de carrière) ;
- La mise en place d'un parcours d'intégration au sein des établissements d'enseignement supérieur ;

- Le renforcement du suivi des nouveaux recrutés durant les premières années ;
- Une réforme de l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR).

2.1. Un « package » de moyens associé à chaque recrutement

Cette proposition concerne plus spécifiquement les enseignants-chercheurs.

2.1.1. Objectifs

À l'issue de son recrutement, un enseignant-chercheur doit rapidement développer une nouvelle activité de recherche au sein du laboratoire dans lequel il a été affecté. Il doit par ailleurs mettre au point ses enseignements et s'intégrer au sein de l'équipe pédagogique. Bien que scientifiquement solide, il ne dispose pas pour autant d'un environnement suffisamment structuré autour de ses projets et il devra le construire.

Les conditions d'exercice de la recherche dans les premières années qui suivent le recrutement sont donc cruciales. En particulier, il est extrêmement important de donner à l'enseignant-chercheur nouvellement recruté les moyens financiers pour démarrer son projet de recherche. Beaucoup d'universités américaines mettent à disposition de leurs *assistant professors* nouvellement recrutés des fonds de démarrage appelés *startup funds*. Ces moyens permettent à l'enseignant-chercheur de démarrer son activité sans attendre l'obtention d'un contrat auprès d'agences nationales (NSF, etc).

En France, le programme des « Chaires d'excellence » [2] ou des postes « Institut Universitaire de France » (IUF) [3] mis en place depuis plusieurs années vise à apporter une réponse à ce problème. Cependant, le programme des chaires d'excellence de l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR) ne concerne qu'un nombre très limité de personnes – 10 chaires au niveau junior – et consiste en un budget au montant fixe. De même, l'IUF apporte une décharge de service des 2/3 et des crédits spécifiques non négociés mais ne concerne qu'une quarantaine d'universitaires par an.

En résumé, du fait de leur impact limité et de la forme fixe que revêt l'aide accordée, aucun de ces deux dispositifs ne répond véritablement aux besoins rencontrés par la grande majorité des nouveaux recrutés.

2.1.2. Proposition

Chaque enseignant-chercheur nouvellement recruté devrait pouvoir négocier lors de son embauche un « package » de moyens lui permettant de démarrer son activité dans de bonnes conditions.

Un tel « package » devrait être mis en place au sein de chaque université française.

Outre des moyens financiers, ce *package* pourrait aussi comporter l'accès à des moyens collectifs (plateaux techniques, créneaux temps sur des installations collectives comme des centres de calculs, des grands instruments ou des archives pour les Sciences de l'Homme et de la Société).

Il ne s'agit pas d'octroyer des budgets de centaines de milliers d'euros à chaque nouveau recruté mais d'assurer qu'il dispose des moyens nécessaires pour démarrer son activité (en particulier en terme d'équipement) et participer à quelques conférences internationales.

Il pourrait également comporter des éléments de « gestion du temps » comme, par exemple, la possibilité d'être déchargé de toute activité d'enseignement durant deux ans pour pouvoir partir en post-doc tout en ayant déjà été recruté, ou encore la modulation de l'activité pédagogique sur les cinq premières années (avec un service intégré sur 5 ans correspondant à 60 % du service actuel).

Ces éléments constitueraient la base du premier « plan d'activité et de formation individuel » (PAFI) du nouvel enseignant-chercheur au sein de l'établissement [1].

2.1.3. Conséquences

Ces propositions posent la question des ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

L'allègement de service des nouveaux enseignants-chercheurs est la mesure la plus susceptible d'avoir un impact important en terme d'activité de recherche mais elle a un coût.

En maintenant un flux de recrutement d'environ 3 000 enseignants-chercheurs par an, un allègement de 40 % sur les 5 premières années nécessite de trouver l'équivalent de 2 000 services de Maîtres de Conférences pour la compenser. Plusieurs pistes existent pour répondre à ce besoin : création de nouveaux monitorats d'enseignement supérieur, modulation de service des enseignants-chercheurs, recrutement d'enseignants non-chercheurs.

Notre proposition pose aussi la question de la procédure de recrutement. Actuellement, l'évaluation scientifique des candidats ainsi que les questions relatives à leur intégration au sein du laboratoire sont discutés simultanément lors de l'audition de recrutement.

En conséquence, il n'existe pas de marge de manœuvre pour négocier un package de moyens associés au recrutement. En effet, l'audition essentiellement centrée sur l'évaluation scientifique des candidats n'est pas le lieu le plus adapté pour une telle négociation.

La proposition présentée ici nécessite donc de **repenser le processus de recrutement en séparant ce qui constitue l'évaluation scientifique du candidat de la discussion relative à son intégration au sein du laboratoire.**

Plus généralement, la nécessité de donner aux chercheurs les moyens de leur activité pose la question de la pertinence des affectations d'emplois d'enseignants-chercheurs. N'affecte-t-on pas parfois des enseignants-chercheurs sur des postes où il n'est pas possible de faire une recherche dans de bonnes conditions ?

Ne faut-il pas remettre cela en question ?

2.2. Valoriser l'expérience professionnelle antérieure

Cette proposition concerne principalement les enseignants-chercheurs et secondairement les chercheurs des EPST

2.2.1. État des lieux

Les chercheurs nouvellement recrutés au sein des EPST peuvent bénéficier d'une reconstitution de carrière qui est régie par les articles 26 , 27 et 48 du décret n°83-1260 du 30 décembre 1983 modifié.

Sont pris en compte dans le calcul de la reconstitution de carrière lors de l'accès au grade de chargé ou de directeur de recherche :

1. les « services publics recherche », c'est-à-dire les services assurés auprès d'universités ou d'organismes de recherche publics français ou étrangers en qualité de personnels contractuels scientifiques (article 26).

L'arrêté du 31 août 1987 (NOR: RESB8700534A) fixe, quant à lui, les règles d'équivalence de fonctions prévues par cet article. Le temps passé dans cette fonction est compté pour les deux tiers de sa durée effective. Après avis de l'instance d'évaluation de l'établissement, la durée ainsi prise en compte pourra être augmentée jusqu'à concurrence de l'intégralité du temps défini ci-dessus ;

2. les « services publics hors recherche », c'est-à-dire les services assurés auprès d'organismes publics en qualité d'agent contractuel et non visés au titre des « services publics recherche ». Ces services sont retenus à raison de la moitié jusqu'à douze ans et des trois quarts au delà de douze ans (article 27) ;
3. les « services privés », c'est-à-dire les services assurés auprès d'organismes de statuts privés français

ou des établissements étrangers ne relevant pas du champ d'application de l'article 26. Ces services sont retenus à raison de la moitié jusqu'à douze ans et des deux tiers au delà de douze ans (article 27).

2.2.2. Propositions

- Que ces modalités soient étendues aux enseignants chercheurs afin de permettre une reconstitution de carrière.
- Que l'exercice d'une activité d'enseignement et de recherche dans un établissement d'enseignement supérieur étranger (public comme privé) soit considérée comme équivalente aux fonctions correspondantes exercées au sein des universités.

Concrètement, la procédure de reconstitution de carrière devrait être mise en œuvre par la direction des ressources humaines (DRH) de l'établissement (université, IUT ou école). Celle-ci devrait se charger de recueillir les documents nécessaires auprès de l'agent concerné puis d'obtenir l'avis des instances compétentes sur la demande déposée (par exemple le conseil scientifique de l'établissement ou l'instance d'évaluation à définir). Elle élaborerait alors une proposition de reconstitution de carrière en conformité avec un texte statutaire rénové.

2.2.3. Conséquences

Cela suppose de modifier la réglementation relative au statut des enseignants-chercheurs (Décret n° 84-431 du 6 juin 1984 modifié) pour permettre une reconstitution de carrière qui n'existe pas aujourd'hui et celui des chercheurs (Décret n° 83-1260 du 30 décembre 1983 modifié) afin d'étendre la reconnaissance totale de la durée des services antérieurs.

En l'état actuel des textes consacrés aux chercheurs, si on les applique aux enseignants-chercheurs, il faudra définir l'instance d'évaluation qui donnera son avis.

On peut enfin imaginer que ce texte statutaire donne une indication « minimale » pour la reconstitution de carrière, laissant ainsi une marge de manœuvre aux établissements leur permettant de prendre en compte les niveaux de rémunération antérieurs de la personne nouvellement recrutée¹. Si cette option était retenue, il conviendrait que la proposition de reconstitution soit validée par le CA et qu'une grille indicative mise en place à l'échelle nationale évite l'apparition de disparités trop importantes entre les politiques de reconstitution de carrière des établissements.

2.3. Mettre en place un parcours d'intégration

2.3.1. Objectifs

Les entreprises, petites et grandes, ont bien compris l'importance des premières impressions ressenties par un cadre nouvellement recruté. Beaucoup d'entre elles, comme par exemple Saint-Gobain Recherche [4], ont donc mis en place un parcours d'intégration dont l'objectif est double : d'une part il s'agit de faire connaître la personne nouvellement recrutée au personnel de l'entreprise. D'autre part, il s'agit de faire découvrir l'entreprise et ses personnels au nouveau cadre.

Dans une entreprise, le parcours d'intégration consiste à faire visiter les divers services de l'entreprise et à présenter aux autres employés le nouveau collaborateur et son parcours professionnel.

Des visites d'usines et des contacts rapides avec les autres fonctions de l'entreprise ou du groupe permettent au nouveau collaborateur de comprendre le fonctionnement global de l'entreprise et son organisation.

¹ Dans tous les pays, tous les emplois de professeur assistant ne sont pas rémunérés au même niveau même si ils correspondent à des fonctions équivalentes.

2.3.2. Proposition

Nous proposons que les établissements d'enseignement supérieur mettent en place de tels parcours, **au plus près de la prise de fonction**, pilotés par leur direction des ressources humaines [1].

Un tel parcours, d'une durée typique d'un à trois jours, aurait pour objectif de présenter aux nouveaux recrutés l'établissement, son organisation et les responsables des différents services. Plusieurs questions liées au déroulement de la carrière pourraient y être discutées : le parcours d'intégration serait ainsi l'occasion de présenter de manière approfondie le dispositif du « plan annuel de formation et d'activité » (PAFI) [1] ainsi que les actions de formation et d'accompagnement de la DRH.

Ces parcours devraient être mis en place à l'échelle de l'établissement d'affectation (université). En effet, l'unité de recherche nous paraît une échelle trop petite et une unité fonctionnelle aux missions trop focalisées pour permettre la découverte de l'ensemble du fonctionnement de l'établissement.

Bien entendu, les parcours d'établissement ne doivent pas pour autant se substituer aux dispositifs mis en place par les organismes de recherche : nous pensons que dans un système où coexistent universités et organismes de recherche nationaux, les deux sont en fait nécessaires.

En pratique, les parcours proposés par le CNRS sont conçus et mis en œuvre à l'échelle d'une part, des délégations régionales pour les aspects de gestion des ressources humaines (accompagnement des parcours professionnels, formation, gestion administrative des carrières, action sociale, etc.), et d'autre part, des départements scientifiques pour les aspects de politique scientifique, industrielle, internationale.

Les parcours proposés par l'INRA, l'INRIA ou le CEA sont conçus à l'échelle d'un centre de recherche.

À l'échelle des PRES, une coordination PRES/organismes permettrait de veiller à la complémentarité des parcours proposés par les différents acteurs.

2.4. Améliorer le suivi au travers d'entretiens réguliers

2.4.1. État des lieux et diagnostic

Dans les entreprises, les parcours d'intégration sont complétés par un suivi de l'intégration du nouveau collaborateur au sein du service ou de l'équipe où il est affecté. Ce suivi est confié à l'échelon hiérarchique supérieur au responsable du collectif de travail. Ainsi, dans les premières semaines ou dans les 3 premiers mois suivant son recrutement, le nouveau cadre rencontre de nouveau sa hiérarchie et la DRH pour faire le point.

En ce qui concerne les organismes de recherche, le CNRS avait mis en place dans les années 90, sous l'impulsion de Pierre Tambourin, un dispositif d'entretiens approfondis menés par la direction scientifique de l'établissement qui intervenait au bout de 7 ans de carrière². En dépit d'un accueil favorable de la communauté des chercheurs, ce dispositif a été peu à peu abandonné en raison de la lourdeur du dispositif pour un département scientifique.

L'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), grâce à sa « délégation générale à l'évaluation » a pu mettre en place des entretiens au bout de 2 mois (cadrage du projet) et de 6 mois (bilan). Ces entretiens sont conduits par le directeur de l'unité d'accueil qui est responsable de l'intégration des jeunes chercheurs qui sont affectés dans l'unité. L'INRA n'hésite pas éventuellement à procéder à des changements d'affectation ou des directions d'équipes en cas de problèmes graves.

En revanche, rien de tel n'existe dans les établissements d'enseignement supérieur. Pour les enseignants-chercheurs, la titularisation qui intervient au bout de 12 mois constitue le seul bilan de son intégration au sein

2 Initialement le dispositif prévoyait des entretiens beaucoup plus fréquents et adaptés aux diverses étapes d'une carrière : début de carrière (intégration dans l'unité de recherche), milieu de carrière (diversification des parcours professionnels) et fin de carrière (transmission d'expertise). En pratique, seul l'entretien « à sept ans » fut mis en place.

du collectif de travail. Jusqu'à présent, elle était décidée par le Conseil d'administration après avis des commissions de spécialistes.

Ainsi, la remontée d'information du nouvel enseignant-chercheur vers la structure qui l'emploie se fait sur un mode « administratif » au travers d'un rapport d'activité envoyé à une instance scientifique collégiale.

Nous pensons que cela n'est pas suffisant car ce mode de fonctionnement ne permet pas d'aborder tous les aspects de l'intégration au sein d'un collectif comme un département d'enseignement, un laboratoire, un service technique ou administratif.

En particulier, les aspects liés aux facteurs humains ou encore au dynamisme du collectif n'apparaîtront pas dans un rapport centré sur la seule production scientifique tant qu'ils n'ont pas eu des conséquences dramatiques. En se contentant d'une remontée d'information aussi désincarnée, les opérateurs de recherche se privent de toute capacité d'anticipation des difficultés.

Nous pensons qu'il s'agit là d'une faiblesse majeure de notre dispositif de recherche et d'enseignement supérieur qui, par manque de suivi, se résigne à voir une partie de son potentiel humain dévalorisé dès les premières années d'activité.

2.4.2. Proposition

Nous proposons donc de **mettre en place des entretiens de suivi pour les chercheurs et enseignants-chercheurs nouvellement recrutés destinés à faire le point sur leur intégration dans leur collectif de travail.**

Ces entretiens seraient pilotés par la DRH de l'établissement d'affectation [1]. Il paraît judicieux de prévoir un suivi renforcé durant la première année afin de suivre le processus d'intégration et de développement de l'activité du nouveau recruté.

Ainsi, durant cette première année, le chercheur ferait un point à trois ou six mois puis à un an sur son activité avec ses directeurs de laboratoire et de département pédagogique. Ces derniers transmettraient leur avis à la DRH qui recevrait ensuite le chercheur. Ce mécanisme en deux temps permet d'assurer le lien entre le nouveau recruté et sa hiérarchie directe tout en préservant un indispensable espace de confidentialité permettant de faire part d'éventuelles difficultés d'intégration lors de l'entrevue avec la DRH.

En cas de situation difficile, la DRH aurait la responsabilité de piloter la mise en place des mesures nécessaires à la résolution des problèmes. Les différentes mesures peuvent aller d'un renforcement du suivi du chercheur et de son environnement à une décision de réaffectation voire à une réorganisation des responsabilités de direction d'équipe ou de laboratoire.

En pratique, ce dispositif de suivi des nouveaux recrutés ne doit pas être conçu comme indépendant du suivi de l'ensemble des personnels. Après la période initiale, le suivi sera ensuite assuré selon les modalités que nous avons proposé pour l'ensemble des personnels [1].

L'intérêt d'un tel suivi renforcé post-recrutement est, pour l'établissement, d'assurer une meilleure intégration du chercheur et une appréciation plus fine de son activité. Ces deux aspects sont également importants pour la titularisation : d'une part, un meilleur suivi permet d'anticiper les difficultés et de s'assurer que le processus d'intégration du nouveau collaborateur se passe bien. D'autre part, elle fournit une information plus fine à la DRH et aux instances scientifiques concernées qui disposeront ainsi d'informations plus complètes pour décider de la titularisation ou d'une éventuelle prolongation de la période probatoire.

2.5. Réformer l'habilitation à diriger des recherches

2.5.1. État des lieux et diagnostic

Les 5 à 10 premières années de carrière d'un chercheur permanent sont souvent l'occasion de découvrir

l'activité d'encadrement d'autres chercheurs comme des stagiaires de Master ou des doctorants. C'est une étape importante dans son parcours professionnel car elle lui permet de voir quelle pourra être sa contribution à l'animation d'un collectif de travail.

Nous ne pensons pas que l'implication forte dans la direction de recherche doit constituer l'unique parcours valorisé. Cependant, il est important que chaque chercheur assez expérimenté puisse découvrir cette facette du métier pour déterminer quelle place elle occupera dans son parcours ultérieur. Dans le même esprit, il est donc important de disposer d'un jalon permettant la reconnaissance de cette capacité professionnelle indépendamment de la fonction occupée dans l'établissement.

La Thèse d'État puis l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) ont été conçus comme des jalons destinés à signaler l'acquisition d'une capacité à définir un programme de recherche original et à encadrer des doctorants sur des projets rentrant dans le cadre de ce programme. Mais dans la pratique, on s'aperçoit que les habilitations gravitent autour de deux modèles principaux :

Dans le premier modèle, on trouve des mémoires et des soutenances conçus comme des « super-thèses » centrées exclusivement sur les travaux scientifiques du candidat. Elles sont souvent soutenues avant la première expérience d'encadrement doctoral pleinement assumée et même parfois avant le premier co-encadrement.

Dans le second modèle, l'HDR s'apparente à une sorte de « dossier de pré-qualification » avec un fort accent sur l'impact scientifique des travaux du candidat, souvent en vue d'une qualification aux fonctions de professeur des universités ou d'une candidature à un poste de directeur de recherche.

Avec ces deux modèles, l'objectif de l'HDR est brouillé voire perdu de vue à cause du poids des rites et traditions associés aux thèses et à cause de l'interférence d'autres objectifs.

2.5.2. Proposition

Nous pensons donc qu'il est temps de réformer l'Habilitation à Diriger des Recherches pour la recentrer sur la validation de la capacité à encadrer des recherches.

Nos propositions, qui seront détaillées dans une note spécifique, reposent sur deux idées fortes :

- **lier l'habilitation à l'évaluation d'une expérience d'encadrement doctoral.**
- **mettre en place un accompagnement sous forme de formations spécifiques** pour les chercheurs qui souhaitent passer l'habilitation.

Pour éviter de brouiller la finalité de cette habilitation, il conviendra de ne plus faire de l'habilitation une condition administrative nécessaire aux promotions³.

De même, pour éviter la « ritualisation » du dispositif, la question de la suppression de la soutenance formelle doit être débattue.

Enfin, la nécessité de lier l'habilitation à l'évaluation d'une expérience d'encadrement doctoral apparaît comme naturelle au vu de sa finalité.

3. Références

1. [Valoriser les talents](#), ANDES, Janvier 2008.
2. Site Web de l'Agence Nationale pour la Recherche : <http://www.agence-nationale-recherche.fr/>
3. Site Web de l'Institut Universitaire de France : <http://www.cpu.fr/iuf/>
4. [Le docteur dans la recherche publique](#), compte rendu de la matinée ANDÈS du 21 mai 2005.

3 La suppression de cette contrainte rendra plus facile l'accès aux emplois de professeur d'université aux candidats étrangers.