

*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Découvrir et intégrer la culture d'un service

En bref...

Une personne qui intègre un nouveau service se voit généralement détailler le poste qu'elle va occuper, les activités à mener, ainsi que les prestations à réaliser. Ses collègues lui sont présentés.

La façon dont l'organisation fonctionne et ses « règles du jeu » sont plus rarement explicitées. S'imprégner des spécificités culturelles du service est important. C'est à la fois un enjeu pour le service et pour l'agent. L'ambition de cette fiche est de donner des éléments pour réussir cette intégration

La culture d'une organisation : définition

Elle « peut se définir comme un ensemble de références, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés¹ ».

« Elles ont été suffisamment éprouvées pour être considérées comme valides et donc enseignées aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser, en relation à ces problèmes »².

Cette culture est une résultante des interactions d'une part entre les membres de l'organisation, d'autre part entre l'organisation et son environnement. Elle évolue dans le temps et dans l'espace.

Celle d'un service est influencée par les particularités liées à un territoire, les spécificités de la fonction publique, l'identité d'un ministère, etc.

Une administration centrale, un service déconcentré [DREAL, DDT, DIR(M)...], un parc national, une école (ENTE, ENTPE...), un opérateur (CEREMA, VNF...) font partie du même pôle ministériel, mais ont des missions différentes. Ils sont chacun porteurs de cultures spécifiques, qui ne sont pas immédiatement lisibles par un nouvel arrivant.

Finalités de la culture de service

- Inscrire une organisation dans la durée
- Être efficace dans l'action
- Assurer la cohésion au sein d'une organisation
- Maintenir et développer une expertise collective
- Créer un vouloir vivre ensemble
- Développer un sentiment d'appartenance

1 **Amblard, Bernoux, Herreros, Livian** (2007) *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil. p 53/54
2 **Rojot** (2003) *Théorie des organisations*. Éditions ESKA. Extrait d'une citation d'Edgar Schein p 470.

Les composantes de la culture de service

Composantes	Illustrations
Histoire	Récit fondateur de la structure. Ses grandes étapes d'évolution (réorganisations, fusions). Références à des actions emblématiques réalisées ou à des personnes citées en exemple.
Raisons d'être	Le sens du travail /le cœur de métier. Les « clients ». Ce qui est considéré comme un travail « bien fait » Façons de faire privilégiées. Relations de solidarités entre collègues. Phases de travail collectif. Actions dont les personnes tirent le plus de fierté et celles considérées comme dévalorisantes.
Procédures	Éléments de cadrage : circulaires interministérielles / ministérielles. Cahiers de procédures propres à la structure. Choix d'évolution de la structure : orientations stratégiques. Communication interne (lettres, journaux, affiches, plaquettes de présentation, rapports d'activité...).
Culture managériale	Façons considérées par la structure comme « normales » pour un manager de diriger ses subordonnés ou les membres de son équipe (management directif, participatif, bienveillant...).
Valeurs	Le rapport Sillicani ³ propose trois grandes catégories de valeurs pour la fonction publique : <ul style="list-style-type: none"> - Républicaines (liberté, égalité, neutralité, laïcité, non discrimination, équité...) - Professionnelles (légalité, loyauté, efficacité, responsabilité, qualité, adaptabilité, transparence, autonomie, continuité, probité, exemplarité) - Humaines (engagement, respect, sens de la solidarité...) Valeurs propres aux collectifs de travail, en fonction des prestations à réaliser (exemples : cadre déontologique, références éthiques spécifiques en fonction des missions à réaliser).
Symboles	Logos, chartes graphiques, couleur des véhicules, tenue vestimentaire (y compris port de l'uniforme)...
Langage commun	Mots et expressions spécifiques à l'organisation, sigles, acronymes...
Rites	Réunions récurrentes regroupant l'ensemble du personnel, moments informels ou conviviaux (pauses café, repas de service, galettes des rois, « pots » d'arrivée et de départ), ou plus formels comme remises de décorations, de médailles...

Pourquoi s'intéresser à la culture du service dans lequel on arrive ?

Intérêt pour la personne qui est intégrée

Comprendre plus rapidement le comment et le pourquoi du fonctionnement des différents niveaux de l'organisation (le service dans sa globalité, les différents collectifs de travail...)

Avoir des réponses aux questions qu'elle se pose

Identifier les règles du jeu explicites et implicites de l'organisation

Limiter les erreurs qui pourraient la pénaliser sur le plan professionnel ou relationnel

S'intégrer rapidement dans une nouvelle organisation

Intérêt pour le collectif de travail

Accélérer l'intégration et la montée en puissance d'un(e) nouvel(le) arrivant(e)

Rétablir rapidement le collectif de travail

Profiter d'un œil neuf pour mettre en lumière ce qui est souvent perçu comme une évidence par ceux qui sont dans l'organisation depuis un certain temps

Permettre les prises de conscience et les remises en cause pour faire évoluer des façons de faire

³ Sillicani Jean-Ludovic (2008) *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France* - La Documentation française. (pages 50 et suivantes).

Les acteurs de la transmission de la culture de service

La ligne hiérarchique

- ✓ Les managers sont les garants de la réalisation des missions qui leur sont confiées. Ils s'appuient, pour cela, sur les documents de cadrage émanant de l'organisation. Ils ont un pouvoir de « contrôle » et sont le plus à même de réguler l'intégration (comportements, prestations,...) du nouvel arrivant ou de la nouvelle arrivante.
- ✓ Il appartient aux managers d'attirer l'attention sur l'importance de l'observation pendant cette période. Être attentif aux styles de management, aux codes sociaux et vestimentaires, à la communication non verbale, à l'aménagement des espaces de travail, aux signes de pouvoir, aux postures, ... donne beaucoup d'informations sur la culture du service.

Le meilleur moyen pour qu'une personne appréhende cette culture dans ses différentes dimensions, est de lui demander de faire ou d'apprendre à faire les activités / tâches qui lui incombent et, dans le même temps, d'adopter une posture d'observateur pour identifier, à partir de ce qu'elle a lu, vu, entendu ou ressenti, ce qui relève :

- *Des codes sociaux* (gestes, postures, vêtements, accessoires...) spécifiques au service.
- *De la culture managériale / de la sociologie des organisations*⁴. Quelle ambiance de travail ? Qui est tutoyé par qui ? Qui vouvoie qui ? Comment sont données les consignes ? Comment réagissent ceux à qui elles sont destinées ? Quand un supérieur hiérarchique émet un avis, comment réagissent ses subordonnés ? Etc.
- *Des valeurs* affichées par la structure et par ceux qui y travaillent
- *Des dissonances ou des contradictions entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé*. Pour quelles raisons ?
- Etc ...

Les collègues de travail, les pairs

Lors des échanges formels (entretiens, réunions, formations, ...) ou informels (machine à café, repas...) ces personnes reviennent sur l'histoire de la structure, les moments-clés de son évolution, les prestations à réaliser, les façons de faire, les us et coutumes.

Ils peuvent évoquer leur expérience professionnelle, les problèmes qu'ils ont rencontrés, ainsi que la façon dont ils ont pu (ou non) les gérer.

Ils sont aussi à même d'attirer l'attention du *nouveau* ou de la *nouvelle* sur les réactions prévisibles que peuvent occasionner, dans un contexte donné, un comportement (admissible, inapproprié), un niveau de prestation (acceptable, insatisfaisant) ou une proposition (pertinente, peu recevable).

Le croisement de toutes ces informations permet à celui ou à celle qui découvre un nouveau contexte professionnel, de se construire progressivement une représentation de plus en plus fine de la culture du service.

⁴ CEDIP fiche « En lignes » n° 77 - Des clés pour comprendre les organisations à partir de l'analyse stratégique

Un cadrage de la période d'accueil	Toute personne intégrant un service se voit généralement proposer un <i>parcours d'intégration</i> ⁵ . La dimension : découverte de la culture du service peut être évoquée à cette occasion.
Un séminaire d'accueil	Une structure accueillant plusieurs personnes peut organiser une demi-journée ou une journée de présentation du service et des différentes entités qui la composent.
Un appui personnalisé	Certains services proposent à l'agent(e) arrivant, un tuteur, un parrain, un compagnon... sur qui s'appuyer pendant la période d'intégration, pour guider, répondre à des questions, résoudre des problèmes, dans une relation non hiérarchique.
Des visites	Découverte des différentes entités du service, de chantiers ou de projets représentatifs du service. Des partenaires importants peuvent être aussi rencontrés.
Des entretiens programmés	Planifier une série d'entretiens, au sein ou en dehors de la structure (acteurs, partenaires) avec des personnes qui peuvent apporter des éclairages sur le fonctionnement des différentes entités du service. Ces entretiens peuvent être formels (avec prise de rendez-vous) ou informels (à l'occasion d'une activité, d'un repas, d'un déplacement...).
Des points d'étape	Pendant la période d'intégration (3 mois par exemple), le manager planifiera des points d'étape pour permettre à la personne qui arrive de faire le point sur la façon dont se déroule cette phase, de poser des questions sur le fonctionnement, de formuler des attentes ou des propositions quant à la suite de la découverte du service. Ces points d'étape permettent au manager de réguler si nécessaire, de rectifier certaines interprétations, ou d'infléchir cette intégration vers d'autres directions.
Un rapport d'étonnement	Retour écrit (2 à 3 pages) ou oral du nouvel arrivant sur ce qu'il a observé, ce qui l'a étonné, les situations mal comprises, ses préconisations pour faire évoluer certaines situations ⁶ .

► Points de vigilance

- Donner au nouvel arrivant les moyens de la découverte (possibilités de contacts, de visites, de déplacements, accompagner...).
- Créer une relation de confiance conduisant la personne qui arrive à ne pas se censurer (questions, remarques, propositions, liberté de parole...).
- Apporter rapidement une réponse aux questions (supérieur hiérarchique, tuteur, parrain...).
- Veiller pendant la phase d'intégration à maintenir une fréquence régulière des points d'étape.
- Réagir aux propositions formulées dans le cadre du rapport d'étonnement.

Gilles Aymar et Antoine Subra

Pour aller plus loin

- Bernoux Philippe (2014) *La sociologie des organisations*. Seuil (col. Point essais).
- Hardy Mathilde (2019) *Comment faire un rapport d'étonnement - Cadre emploi*
- Maas Elise (2008) *La notion de culture dans l'entreprise – diaporama*
- Site métier Managers *Accueil et intégration d'un agent en 3 temps On prépare l'arrivée, on accueille, on accompagne*
- Scordia Bastien (2021) *l'intégration des nouveaux agents publics à l'épreuve de la crise*. <https://www.acteurspublics.fr/articles/lintegration-des-nouveaux-agents-publics-a-lepreuve-de-la-crise>
- Thévenet Maurice (2017) *La culture d'entreprise* - PUF - Que sais-je

⁵ CEDIP Fiche « En lignes » n° 55 (2012) *Organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant* - http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_el55_cle7d5b91.pdf

⁶ Cf. fiche dédiée dans le [guide pratique du management des compétences](#)