

La culture organisationnelle des structures aux pays bas : cas d'étude dans l'intégration du télétravail

Organizational culture in the Netherlands structures: case study for telework integration

Imane CHARHADDINE, (Maître de conférences)

Docteur en Management Interculturel et Sciences de Gestion

Laboratoire des Sciences Appliquées à l'Environnement et au Développement Durable (SAEDD)

EST Essaouira - Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure de Technologie d'Essaouira, Km 9, Route d'Agadir, Essaouira El Jadida, BP 383, Ghazoua 44 000 Téléphone : +212 6 99 74 85 92
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHARHADDINE, I. (2024). La culture organisationnelle des structures aux pays bas : cas d'étude dans l'intégration du télétravail. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 694-709. https://doi.org/10.5281/zenodo.14253440
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 11 (2024)

La culture organisationnelle des structures aux Pays Bas : Cas d'étude dans l'intégration du télétravail

Résumé :

Depuis la Seconde Guerre Mondiale, selon l'OCDE, le monde n'a pas connu une crise à portée mondiale, aussi paralysante et conséquente que celle causée par la pandémie du Covid 19.

Face à ce contexte de crises, les organisations se sont retrouvées obligées de s'adapter au contexte de la crise. Figure parmi ces modèles organisationnels, le télétravail (ainsi que le Home Office et le Remote Work).

Toutefois, le télétravail s'est révélé ne point être une nouveauté pour le contexte organisationnel néerlandais. Les entreprises hollandaises avaient déjà expérimenté et adopté le modèle digitalisé bien avant le printemps 2020. Aujourd'hui la culture organisationnelle hollandaise est plus que jamais sous les feux de la rampe et représente un cas d'école pour les structures souhaitant s'inscrire dans une transformation digitale efficiente et porteuse de valeur ajoutée.

Si le succès de la digitalisation a été constaté dans le contexte hollandais, il est non exclusivement tributaire de l'avancée technologique, mais dépend aussi de la culture d'entreprises qui favorise la confiance, l'empathie et la flexibilité dans le modèle organisationnel dit matriciel.

L'objectif de cet article est de mettre en avant les points forts de la culture néerlandaise ayant contribué, directement ou indirectement, à la réussite de l'implémentation du télétravail, tout en offrant en parallèle une analyse comparative portant sur le contexte culturel marocain, contexte où la mise en place du télétravail représente encore un sujet de débat.

La littérature exploitée de ce travail est essentiellement conceptuelle, mettant en avant plusieurs concepts théoriques. Bien que les travaux exploités émanent de travaux empiriques, notre analyse porte sur les conclusions conceptuelles qui en ont découlé. Ladite analyse est essentiellement comparative sur la base du modèle des références nationales (appliqué aux deux pays concernés), bien qu'elle ne soit encore qu'à un stade embryonnaire, inspirant de futurs travaux portant sur la faisabilité des enseignements tirés des Pays Bas dans le contexte marocain.

Mots clés : Culture organisationnelle, télétravail, remote work, office home, digitalisation

Classification JEL : J18

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

Since the Second World War, according to the OECD, the world experienced a global crisis as paralyzing and consequential as that caused by the Covid 19 pandemic.

Against this backdrop of crises, organizations found themselves obliged to adapt its process to the context of the crisis. Among these organizational models is teleworking (as well as Home Office and Remote Work).

However, teleworking proved to be nothing new to the Dutch organizational context. Dutch companies had already experimented with and adopted the digitalized model long before Spring 2020. Today, Dutch organizational culture is more than ever in the spotlight, and represents a textbook case for structures wishing to embark on an efficient, value-adding digital transformation.

If the success of digitalization has been observed in the Dutch context, it is not exclusively dependent on technological progress, but also on a corporate culture that fosters trust, empathy and flexibility in the so-called matrix organizational model.

This article aims to highlight the strengths of Dutch culture that have contributed, directly or indirectly, to the successful implementation of teleworking, while at the same time offering a comparative analysis of the Moroccan cultural context, where the introduction of teleworking is still debated.

The literature that we exploited in this work is essentially conceptual, putting forward several theoretical concepts. Although the work exploited emanates from empirical work, our analysis focuses on the conceptual conclusions drawn from it. This analysis is essentially comparative on the basis of the national reference model (applied to the both countries concerned), although it is still at an embryonic stage, inspiring future work on the feasibility of lessons learned from the Netherlands in the Moroccan context.

Keywords : Organizational culture, telework, remote work, office, home, digitalization

Classification JEL : J18

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

La culture organisationnelle représente depuis son essor, à la fois en tant que concept et réalité organisationnelle à plusieurs parties prenantes, une dimension identitaire factuelle aussi bien pour l'organisation proprement définie que pour les membres et participants qui contribuent à en assurer la dynamique fonctionnelle (Shein, 1985).

Elle est sujet de préoccupations de chercheurs et de praticiens depuis les années 1950, et continue à interpeller les curiosités et les questionnements de la part de spécialistes en ressources humaines (Peretti, 2009, 2017 ; Martory et Crozet, 2016), étant donné le fort rôle qu'elle joue dans le contexte organisationnel auquel elle correspond (Létourneau, 2010).

Ayant fait objet de beaucoup de recherches, la culture organisationnelle présente aujourd'hui une réalité sensible et complexe (Vas et Guilmot, 2018), elle continue d'être un concept non figé qui évolue et change au fur et à mesure des épreuves. La pandémie causée par la propagation du Covid 19 fait partie des épreuves les plus bouleversantes à différents niveaux, dont celui des cultures organisationnelles. Certaines structures ont dû opter pour des plans sociaux faute de moyens de continuité, tandis que d'autres ont choisi d'adopter de nouvelles configurations professionnelles dont le télétravail.

En tant que modèle professionnel, le télétravail a représenté une nouveauté pour plusieurs structures (allant des organisations jusqu'aux pays mêmes). Mais dans le cas des Pays Bas, la différence n'a nullement été constatée étant donné que la pratique a été adoptée depuis plusieurs années avant même la crise pandémique, d'où l'intérêt de s'attarder sur les facteurs culturels et organisationnels qui ont favorisé cette résilience dans le cas néerlandais.

En effet, les Pays Bas font partie des rares pays où la prise en considération du bien être des collaborateurs est très pris au sérieux. Elle fait partie des priorités des stratégies de ressources humaines appliquées dans les organisations néerlandaises (publiques et privées confondues). Le bien être constaté résultant du télétravail comme pratique organisationnel a fortement été mis en exergue depuis plusieurs années, d'où l'orientation des structures à l'adopter comme étant un mode de fonctionnement conforme à des règles établies par la structure en question. Le télétravail a également permis aux collaborateurs, à travers la flexibilité qu'il offre, de réaliser un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Ces deux facteurs ont donc vivement encouragé les organisations néerlandaises à en faire une pratique officielle pour une grande majorité de collaborateurs.

Si la culture néerlandaise présente, d'après les travaux de Philippe d'Iribarne, une logique nationale basée sur le « consensus » comme modèle de fonctionnel résultant des référents socio-culturels et historiques, elle ne manque pas d'influencer aussi bien les représentations sociales des individus et des communautés. Son influence permet d'intégrer une résilience permettant la recherche de solutions dans un contexte globalement orienté vers une performance sans contraintes. Et cette influence s'étend à un deuxième degré vers la culture organisationnelle des structures qui s'imprègnent de ces traits et en font des composantes managériales confirmées.

Toutefois, la culture nationale n'est pas l'unique facteur clé de succès de l'implémentation du télétravail en tant que pratique organisationnelle. D'autres facteurs s'ajoutent pour consolider ce constat, tels que le fort potentiel en digitalisation et en connectivité dont témoignent les Pays Bas depuis plusieurs années déjà. Cette différenciation qui fait des Pays Bas un cas quasi exceptionnel dans le contexte européen en matière d'optimisation d'usage technologique a vivement encouragé la mise en pratique du télétravail, étant donné l'infrastructure digitale qui s'y prêtait.

2. La culture organisationnelle, en tant que concept cartographique pour les entreprises

Bien que les recherches sur la culture organisationnelle remontent au début des années 1950, et que les chercheurs, académiciens et praticiens confondus, qui s'y sont penchés sont issus de différents domaines de spécialités (économie, anthropologie, ressources humaines, sociologie, linguistique, etc.), elles continuent à présenter une divergence remarquable en termes de résultats. Ces derniers englobent aussi bien les paramètres de la culture organisationnelle en tant que concept (Deal & Kennedy, 1982 ; Ouchi, 1982 ; Sathe, 1983 ; Wallach, 1983 ; Shein, 1985 ; Nonaka, 1988), mais aussi en tant que système dynamique interpellant plusieurs intervenants et impliquant différents flux d'échanges à multiples niveaux (Denison, 1996 ; Adler, 2000 ; Delobbe & Vanderberghe, 2001 ; Chrétien & Létourneau, 2010 ; Létourneau, 2010).

Une des définitions les plus sollicitées quant à la culture d'entreprise est signée par Gérard Ouimet (2007). Elle a pour avantage d'être synthétique et englobant les travaux antérieurs qui ont abordé la question.

Selon Ouimet, la culture d'entreprise renvoie à « *un système de valeurs et de croyances partagées par les membres et dont l'effet principal réside dans l'homogénéisation durable de leurs paradigmes* ». Ainsi, on peut dire que la culture instille chez les individus, au moyen de mécanismes d'apprentissage, des pratiques stables et répétitives. Les gens dès lors partagent la même culture à la suite de l'intériorisation d'une certaine façon de vivre. Leurs réactions communes sont le fruit non pas d'une réaction spontanée à un quelconque stimulus, mais d'un long processus d'assimilation de normes axiologiques, cognitives, affectives et comportementales. (Ouimet, 2007)

Elle se révèle comme étant une entité systémique (Yatchinovsky, 2018) faisant de ses membres les acteurs d'une pièce socio-historique. Le fait que ceux-ci partagent les mêmes représentations symboliques, qu'elles soient fonctionnelles ou conflictuelles, est à la base le résultat d'une émergence découlant d'un schéma existentiel, à savoir une certaine (et surtout même) façon de vivre les choses dans une logique collective (d'Iribarne, 2003).

2.1. Les fonctions de la culture d'entreprise

Plusieurs auteurs s'entendent pour attribuer à la culture d'entreprise (Thevenet, 1993), deux principales fonctions : La fonction d'intégration interne et la fonction d'adaptation externe.

- ***La fonction d'intégration interne***

Cette fonction vise essentiellement la création d'un sentiment d'unité par l'obtention collective de résultats. Elle englobe la détermination des méthodes communicationnelles ; des critères d'appartenance à la communauté d'accueil ; des normes régissant l'attribution du statut de chacun des membres (l'acquisition, la conservation et la suppression du pouvoir) ; des règles structurant les relations sociales et des comportements désirables et indésirables. Elle est le résultat d'un leadership essentiellement animé par une harmonisation des échanges professionnels ;

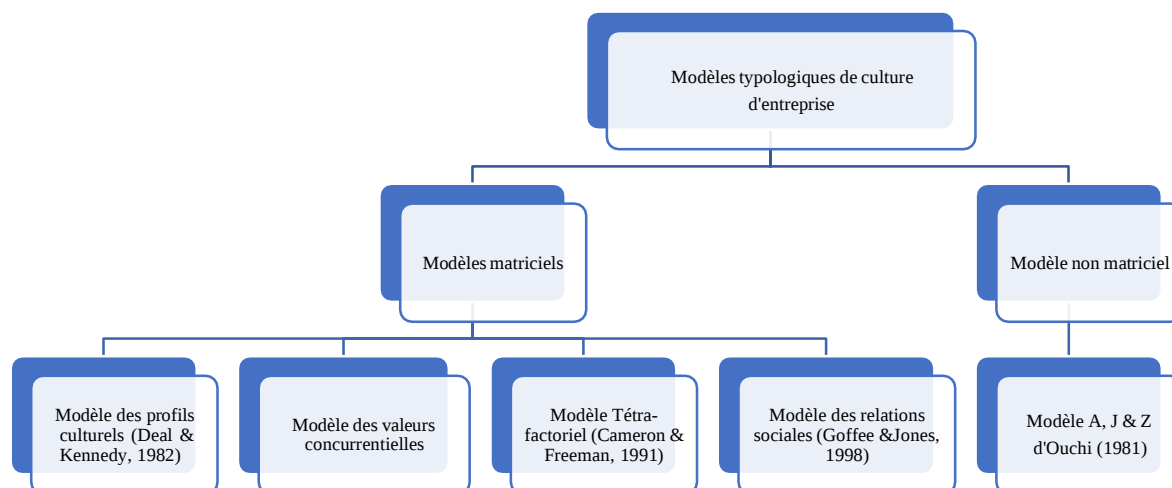
- ***La fonction d'adaptation externe***

Cette fonction a pour principal objectif l'établissement d'un large consensus relativement au positionnement de l'entreprise sur l'échiquier des forces du marché. Elle comporte les aspects suivants : la mission ainsi que la stratégie sélectionnée pour remplir cette mission ; les objectifs établis ; les moyens requis pour atteindre ces dits objectifs ; les indicateurs de performance et les mesures correctives en cas de dérapage. Elle est la résultante d'un leadership (Schein, 1991).

2.2. Les typologies de cultures d'entreprise

On distingue deux types de modèles : les modèles matriciels et les modèles non matriciels. Les modèles matriciels sont le produit de l'appariement de deux variables indépendantes, quant aux modèles non matriciels, ils résultent soit d'une classification aléatoire, soit d'un positionnement sur le continuum d'une seule variable.

Figure 1 : Typologie des cultures d'entreprises



Source : Goffee & Jones (1998)

2.2.1. Modèle non matriciel

En **modèle non matriciel**, on note le modèle A, J et Z d'Ouchi (1981), qui représente le modèle non matriciel le plus connu de la revue de littérature ayant traité la question de la culture d'entreprise. Il constitue une synthèse rehaussée de deux conceptions du travail. L'auteur place aux deux extrémités d'un continuum de pratiques de gestion les façons de faire nipponne (type J : Japon) et américaine (type A). Par la suite il suggère une amélioration du mode de production américain (type Z) au moyen de l'ajout de certaines caractéristiques culturelles japonaises dans une logique d'optimisation, et ce, sur la base de plusieurs critères mentionnés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Modèle culturel non matriciel A, J, Z

Caractéristiques culturelles	Type J (Modèle Japonais)	Type A (Modèle Américain)	Type Z (Modèle Américain bonifié)
Engagement de l'entreprise envers les employés	Emploi à vie	Emploi à courte durée	Emploi de longue durée
Évaluation des employés	Lente et qualitative	Rapide et quantitative	Lente et qualitative
Cheminement de carrière	Très large Non basé sur la spécialité	Très étroit Basé sur la spécialité	Modérément Basé sur la spécialité
Nature du contrôle	Implicite Informel	Explicite Formel	Implicite Informel
Prise de décision	De groupe Consensuelle	Individuelle	De groupe Consensuelle
Nature de la responsabilité	Collective	Individuelle	Individuelle
Intérêt pour les personnes	Holistique (entreprise et famille)	Étroit (tâches de l'individu)	Global (individu au travail)

Source : Ouchi (1981)

2.2.2. Modèles matriciels

En **modèles matriciels**, on en note quatre dont chacun s'est penché sur un aspect distinctif avec des paramètres d'évaluation et des critères différents :

- ***Le modèle des profils culturels***

Conçu par Deal & Kennedy (1982), ce modèle est considéré comme la modélisation via laquelle les auteurs ont proposé une typologie générée par un tableau de contingence 2x2 à travers lequel ils ont croisé deux variables : le type de risque assumé par les gestionnaires et le type de feedback découlant des décisions des gestionnaires, en isolant certains attributs du gestionnaire en matière de prise de risques, d'expression du pouvoir, de mode de communication et de qualités personnelles, ces auteurs explicitent la dynamique existant entre l'orientation stratégique du leadership et la teneur de la culture d'entreprise ;

- ***Le modèle des valeurs concurrentielles***

Ce modèle s'articule autour de deux variables : les exigences de l'environnement externe en matière de flexibilité ou de stabilité, et l'orientation stratégique interne ou externe de l'entreprise. Il s'agit résolument du modèle le plus exploité par les ouvrages de management et de leadership. Le modèle des valeurs concurrentes repose sur une conception bipolaire des deux variables fondamentales. Il est important de signaler que la base de ce modèle est axiologique, c'est-à-dire que les types de cultures sont conditionnés par la promotion de certaines valeurs spécifiques. Ainsi, le leadership adéquat à chacune des cultures relève de la mise en exergue de valeurs appropriées à une conjoncture donnée.

Les valeurs concurrentes de ce modèle forment des balises comportementales passablement stables, puisant leurs origines dans une socialisation qui se manifeste dès l'enfance des individus. Elles ont un potentiel de plasticité stratégique plutôt ténu. Il est important de souligner que ce modèle fait ressortir trois autres facteurs, à savoir le style dominant de leadership, les bases relationnelles et les orientations stratégiques. Ces trois principales variables conditionnent le résultat qui s'illustrera dans la culture d'entreprise en question.

- ***Le modèle tetra factoriel de Cameron & Freeman (1991)***

Ce modèle fait ressortir trois facteurs : le style dominant de leadership ; les bases relationnelles et les orientations stratégiques. Conçu par Cameron et Freeman (1991), ce modèle fait ressortir le style dominant du leadership, dans la mesure où ce dernier fait référence à des prescriptions normatives décrétées par des impératifs organisationnels. Les actions du leader ne peuvent se résumer à être l'actualisation de fonctions systémiques. Elles sont également le produit d'une dynamique psychologique (la personnalité) propre au leader, laquelle s'exprime tant sous une forme rationnelle que sous une forme émotionnelle.

- ***Le modèle des relations sociales de Goffee & Jones (1998)***

Ce modèle analyse la culture organisationnelle au moyen de deux types de relations sociales. Selon ces auteurs, les relations sociales peuvent être animées par la sociabilité (la bienveillance entre les membres) et/ou la solidarité (la détermination à atteindre des objectifs communs). La sociabilité constitue le socle des relations non instrumentales. Elle englobe l'empathie et la compassion pour autrui. Quant à la solidarité, elle est à la base des relations instrumentales. Elle fait référence à une interdépendance relativement à l'atteinte de résultats collectifs. Il est important de souligner que l'analyse de la culture organisationnelle peut se faire au moyen de deux types de relations sociales : la sociabilité (la bienveillance entre les membres) et/ou la solidarité (la détermination à atteindre des objectifs communs). La sociabilité constitue le socle des relations non instrumentales. Elle englobe l'empathie et la compassion pour autrui. Quant

à la solidarité, elle est à la base des relations instrumentales. Elle fait référence à une interdépendance relativement à l'atteinte de résultats collectifs. (Goffee et Jones, 1998)

Ces modèles illustrent, non seulement les critères paramétrant une culture organisationnelle, mais démontrent également comment le croisement de deux ou plusieurs critères peut redéfinir la nature même de la culture organisationnelle. L'enseignement apporté par ces modélisations ne sert pas uniquement à distinguer les cultures organisationnelles (selon les pays, selon les priorités organisationnelles de l'entreprise, etc.), mais va au-delà, afin d'inspirer des pistes d'amélioration à appliquer sur une organisation déjà existante souffrant de défaillances ou encore de manquement en termes de performance organisationnelle et sociale.

Ainsi, nous pouvons avancer que la culture d'entreprises représente à la fois une typologie cartographique définissant les traits culturels d'une entreprise, et un manuel de procédures pour surmonter les difficultés ou les dysfonctionnements organisationnels. (Chaouki et Charhaddine, 2018)

3. Le contexte culturel et organisationnel aux Pays Bas

L'infrastructure digitale aux Pays Bas est reconnue comme l'une des plus avancées au monde, étant donné le développement numérique et digital que connaît la Hollande depuis plusieurs années déjà. Il est important de souligner que l'essor technologique a fait ses preuves et a témoigné d'une importante performance organisationnelle bien avant que les prémices de la crise du Covid 19 ne soient détectées, avant d'analyser la transposabilité du modèle néerlandais au contexte marocain, nous recommandons d'élucider les résultats des principaux travaux de recherche dans le management interculturel s'étant penchés sur le modèle néerlandais, afin d'en détecter les paramètres et d'endessiner les traits et les caractéristiques.

3.1. Le management interculturel dans son applicabilité aux Pays Bas

Gauthey et Xardel (1990) considèrent qu'il est important de distinguer en la matière trois principaux volets :

- ***Le premier volet : le management interculturel***

Ce volet se réfère essentiellement à la culture (dans son acception globale), et ce, à l'échelle de la nation, du pays, voire de la région, ce qui évoque la notion de culture nationale comme variable principale d'analyse ; (Hofstede, 1980)

- ***Le deuxième volet : la culture organisationnelle***

Ce volet est propre aux organisations, institutions et entreprises. Il interpelle les modèles organisationnelles qui règnent en interne ainsi que les cultures qui les chapotent.

- ***Le troisième volet : les sous cultures organisationnelles***

Rarement abordé dans les contextes à portée généraliste et généralisante, ce volet concerne les établissements affiliés, unités ou services. (Equilibey, 2004)

Nous allons donc nous pencher sur ces concepts fondamentaux dans l'analyse culturelle du contexte néerlandais.

De façon générale, dans les études portées sur le management interculturel, nous avons deux écoles de pensée. Chacune de ces deux écoles se distingue par son postulat de départ, ses modèles et ses outils de collecte de données et d'analyse de ces dernières : le modèle de références nationales (école dite universaliste) et le modèle de références sociétales (école dite sociétale).

3.1.1. Le modèle de références nationales / Approche universaliste

Ayant pour postulat de départ le déterminisme des cultures nationales sur les stratégies organisationnelles avec un fondement comparatif sur des critères nationaux (Côté et Soussi, 2006), l'école universaliste est considérée comme étant la plus dominante en termes d'orientation d'études axées sur le management interculturel. Il est important de souligner que cette popularité est due aussi bien à son ancienneté qu'aux multiples modèles qu'elles proposent.

Cette école de pensée est également caractérisée par une perspective épistémologique traditionnelle et fonctionnaliste. Elle vise essentiellement à étudier les cultures dans une logique universelle, en les comparant les unes aux autres grâce aux items, critères et grilles d'évaluation que propose la théorie.

On reconnaît plusieurs travaux s'inscrivant dans le modèle de références nationales, dont les plus importants sont : le modèle d'Edward Hall (1984, 1971), le modèle de Geert Hofstede (1980, 1991), le modèle de Fons Trompenaars (1993) et le modèle de Schwartz (1999).

Dans ce travail, étant donné l'aspect prolix des différentes applications des modèles précités dans les contextes internationaux, nous avons fait le choix de nous baser sur un travail aussi contextualisé que riche en enseignements. Il s'agit du travail de Benraiss-Noailles, Hennekam-Treguier et Tahssain-Gay effectué en 2019, où elles se sont penchées sur « les enjeux des dimensions culturelles dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays Bas et au Maroc ». Dans ce travail, les autrices appliquent une contextualisation prononcée de plusieurs modèles inspirés de l'école des références nationales, afin de mener une analyse comparative entre les multinationales des deux pays concernés sur plusieurs critères définissant directement la représentation de la diversité, et indirectement les références nationales de chaque population.

Les résultats de cette étude ont donné pour résultats les informations suivantes :

Tableau 2 : Résultats de l'étude des enjeux des dimensions culturelles dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays Bas et au Maroc

DIMENSION	PAYS BAS	MAROC
Diversité	Politiques d'inclusion	Diversité limitée aux femmes et aux personnes handicapées
Orientation vers la Performance	Culture tournée vers la performance	Culture tournée vers la performance aux quelques décalages en réalité
Orientation future	Tendance à se tourner vers le futur, forte capacité d'adaptation des stratégies des entreprises	Culture ouverte vers les projets, avec une certaine méfiance lorsqu'il s'agit de changer le statu quo et adopter de nouveaux comportements
Contrôle de l'incertitude	Forte tolérance aux incertitudes	Faible tolérance aux incertitudes
Distance hiérarchique	Faible distance hiérarchique	Forte distance hiérarchique et tolérance aux différences de statuts
Collectivisme institutionnel et en groupe	Faible niveau de collectivisme institutionnel et en groupe. Cependant, environnement de travail d'inclusion	Fort collectivisme de groupe. Collectivisme institutionnel peu significatif
Egalité du genre	Valeur bien ancrée dans les mœurs et le management	Présence des femmes dans des postes à responsabilité, mais doivent souvent fournir plus d'efforts que les hommes
Assertivité	Différence non significative	Idem
Orientation humaine	Culture basée sur l'équilibre vie professionnelle / vie privée et sur l'égalité des chances	Culture davantage basée sur les résultats et les chiffres plus que l'humain

Source : Benraiss-Noailles, Hennekam-Treguier et Tahssain-Gay (2019)

Les résultats de cette étude sont d'une importance fondamentale, étant donné qu'elles soulignent à la fois les points communs et les points de différences que l'on peut constater dans les contextes organisationnels néerlandais et marocain.

3.1.2. Le modèle de références sociétales / Approche sociétale

Ayant postulé le départ la considération de la culture comme étant un système de sens accordant aux individus leurs interprétations des réalités qui les entourent (d'Iribarne, 1998), le modèle des références sociétales est défini selon une approche épistémologique essentiellement interprétativiste, le modèle de références sociétales pose comme postulat de départ la dimension explicative et interprétative de la culture. Le précurseur de ce modèle n'est autre que Philippe d'Iribarne (1993, 1996, 1998, 2002, 2010). Selon lui, la culture est un système de sens qui affecte les pratiques dans un contexte d'interprétation particulier qui recadre les significations (d'Iribarne, 1998). En effet, les individus attribuent des significations précises à leur réalité à travers ce que leur référentiel des sens leur a inspiré. Cette unité de système de sens est relative à deux principaux processus :

- **Le processus individuel**

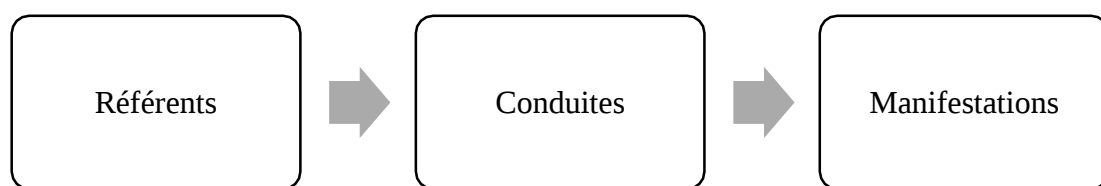
Ce processus est reconnu dans la mesure où l'interprétation est basée essentiellement sur la perception personnelle de l'individu, perception qui peut ne pas être partagée avec les autres membres du groupe culturel ;

- **Le processus social**

Ce processus se manifeste dans la mesure où l'interprétation est dictée par ce que la convention sociale inspire et ce qui est partagé entre les membres du groupe culturel.

Les modes de régulation au sein d'une société sont récurrents au niveau d'un espace national. Ainsi, on parle d'une convention institutionnelle et sociale partagée et constatée 'généralement' dans cet espace et que d'Iribarne appelle « *logique nationale* ». Dans ce modèle, on distingue trois principales variables liées par des liens de causalité : les référents, les conduites et les manifestations.

Figure 2 : Modèle de régulation sociale



Source : Philippe d'Iribarne (1989)

Ce modèle, précisons-le, constitue dans sa démarche une combinaison entre les sciences de gestion et l'ethnographie. L'approche culturaliste de son auteur, socio historique depuis son positionnement jusqu'à sa démarche et ses résultats, est considérée comme idiographique dans la mesure où elle traite d'une culture indépendamment des échelles internationales. Chaque culture est étudiée en profondeur selon les événements ayant marqué son histoire, les mœurs, habitudes, croyances, convictions, valeurs et organisation, et ce dans le but de définir des logiques nationales expliquant les modes d'interprétation des individus issus de chaque culture. D'Iribarne (1998) a dégagé trois logiques nationales selon les pays étudiés :

- ✓ La logique de l'Honneur en France ;
- ✓ La logique du Contrat aux Etats Unis ;
- ✓ La logique du Consensus aux Pays Bas.

La logique du Consensus aux Pays Bas émane d'une analyse à la fois historique et immersive dans le contexte néerlandais, et permet donc de définir les référents culturels propres à la société néerlandaise, référents qui vont influencer/provoquer les conduites, qui à leur tour, influenceront les manifestations sociales et sociétales constatées chez les habitants (ou natifs originaires) des Pays Bas.

Il est toutefois important, avant d'analyser les résultats de l'expérience immersive dans le contexte néerlandais, de souligner des éléments historiques ayant contribué à la construction des référents sociétaux et aux schémas cognitifs des néerlandais.

Selon d'Iribarne (1989), la manière néerlandaise de vivre ensemble est un mélange d'indépendance dont l'esprit de compromis se réfère aux origines fondatrices du pays. En effet, les Pays-Bas ont été constitués comme nation par un accord entre provinces en 1579 (Union d'Utrecht). Le mélange d'indépendance et d'esprit de compromis se manifeste dans le fonctionnement des institutions politiques de l'Union. La société néerlandaise est constituée de groupes bien distincts se considérant comme égaux et refusant la domination de l'un par rapport à l'autre. Elle est formée de plusieurs piliers séparés, ayant chacun ses propres droits, mais indispensables pour porter la structure nationale. C'est la *pilarisation* de la société néerlandaise. L'étude contextuelle et immersive, quant à elle, révèle des éléments constatés lors d'une expérience de vie concrète. Ladite expérience a été effectuée au cœur de la direction de l'usine de Sloestad, dont certaines ressources humaines sont françaises. Ainsi, et suite aux résultats de cette étude, qui pose comme hypothèse d'analyse la logique du consensus comme logique nationale aux Pays Bas, nous pouvons constater une traduction du consensus qui s'illustre par les éléments suivants :

- Forte affirmation de l'individu. Chacun jouit d'une place définie dans l'organisation et est strictement respectée ;
- Affirmation du pouvoir de décision personnel ;
- Formalisation des responsabilités à chaque niveau hiérarchique ;
- Respect de la ligne hiérarchique, c'est à dire des attributions des subordonnés ;
- Absence de sanctions et de récompenses ;
- Défense de l'individu traduite par une grande résistance aux pressions exercées par l'autorité hiérarchique (formelle et informelle) ;
- Ecoute, une négociation, une discussion permanente (expliquer est considéré comme la manière efficace d'agir).

3.2. L'infrastructure digitale au service d'une autonomie organisationnelle

Avec la meilleure utilisation des technologies d'information et de communication selon l'Europe 2020 Competitiveness Report, un taux de pénétration de haut débit par habitant le plus élevé au monde (99% des ménages), une des vitesses moyennes de haut débit les plus rapides au monde et le plus grand Internet Exchange Point (AMS-IX), les Pays Bas sont aujourd'hui reconnus comme la porte d'entrée digitale en Europe. C'est le pays le plus et mieux connecté au monde (DHL Global Connectedness Index 2017). Il dispose du plus grand cluster de cybersécurité avec le « Hague Security Delta » et des marchés de centres de données les plus avancés d'Europe.

Toutes ces données soulignent l'avancée technologique et numérique qui distingue les Pays Bas, et qui leur a permis d'affronter la crise sanitaire qu'a connue le monde avec plus de facilités que d'autres pays. Cette infrastructure digitale (Varenne, 2020 ; Bouali et Ejbari, 2022), source d'une économie digitale forte, a été à l'origine de la forte impulsion des services digitaux en temps de crise, étant donné qu'avec la crise sanitaire causée par la pandémie, le digital a connu une forte croissance en terme de demandes.

Reconnue comme l'une des cultures d'entreprises les plus flexibles dans le monde, la culture

organisationnelle des entreprises aux Pays Bas (d'Iribarne, 1989 ; Geoffroy, 2000 ; Bony, 2008) a favorablement réagi aux implications de prévention et d'adaptabilité imposées par la crise. Il en est aujourd'hui question de parler d'une économie digitale développée dans le contexte néerlandais étant donné les atouts disponibles : infrastructure digitale favorable et ressources humaines impliquées (Chevrier, 2003), responsabilisées (Clapperton, 2015), autonomes (Bony, 2007), formées et qualifiées.

Toutefois, l'accès aux technologies et le développement de l'économie digitale aux Pays Bas ne sont pas les uniques facteurs clés de succès du contexte organisationnel du pays. La culture d'entreprises (d'Iribarne, 1989) sur place a également joué un grand rôle, étant donné qu'elle favorisait la relation consensuelle entre managers et collaborateurs, et permettait de mettre en place un rapport de confiance, un engagement organisationnel et une implication structurelle des différentes parties prenantes au sein de l'entreprise, et ce, avant même que la crise sanitaire ne soit déclenchée.

3.2.1. Analyse de la contribution de la culture néerlandaise à la réussite selon le modèle universaliste

Si l'on prend les résultats de la recherche de Benraiss-Noailles, Hennekam-Treguier et Tahssain-Gay sur « les enjeux des dimensions culturelles dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays Bas et au Maroc », nous en sortons avec une cartographie de la culture organisationnelle quasi-globale des aspects culturels qui conditionnent le mindset du leadership néerlandais, mais aussi des collaborateurs, et qui contribue, directement ou indirectement, à la mise en place d'un système organisationnel autonome.

Si l'on reprend les caractéristiques ressortissantes de l'étude empirique en question, nous pouvons apporter l'interprétation causale quant à la mise en place du télétravail ainsi que les facteurs clés de succès qui ont permis à ce dernier de trouver sa place facilement dans le contexte organisationnel néerlandais.

Tableau 3 : Contribution des traits culturels néerlandais à la réussite du modèle du télétravail

DIMENSION	CULTURE AUX PAYS BAS	CONTRIBUTION A LA REUSSITE DU MODELE DU TELETRAVAIL
Diversité	Politiques d'inclusion	La stratégie d'inclusion permet le recrutement de toute personne dont le profil correspond à la fiche de poste en question, indépendamment de son origine, de son sexe, de son genre, de sa situation conjugale ou encore de son emplacement géographique.
Orientation vers la performance	Culture tournée vers la performance	La représentation de performance est liée à la réalisation des objectifs en prenant en considération les contraintes et les opportunités, aussi bien des collaborateurs que des structures mères en question. La performance financière est également prise en considération puisque les coûts causés par les déplacements quotidiens ne sont plus au rendez-vous. Cela permet une économie remarquable, un respect de l'environnement et une efficacité professionnelle (30min à passer à travailler au lieu de la perdre dans les transports et les déplacements)
Orientation future	Tendance à se tourner vers le futur, forte capacité d'adaptation des stratégies des entreprises	Le futur est clairement défini sous les normes de la digitalisation. L'intégration des intelligences artificielles et le développement des outils, applications et plateformes permettent l'adaptabilité et l'autonomie.
Contrôle de l'incertitude	Forte tolérance aux incertitudes	La non présence dans le cadre du travail peut interpeller des doutes, des incertitudes ou même des remises en question du manager quant à la fiabilité et la rigueur du collaborateur en télétravail. Or, dans ce contexte, l'incertitude est fortement tolérée étant donné la focalisation sur la performance et le bien être des collaborateurs.

Distance hiérarchique	Faible distance hiérarchique	Si la distance hiérarchique permet dans certains contextes de maintenir une garantie de l'ordre et de la subalternité, elle n'est pas présente dans le contexte néerlandais étant donné qu'elle pourrait représenter un risque de performance, de mettre en péril le bien être organisationnel et la non efficacité du leadership.
Collectivisme institutionnel et en groupe	Faible niveau de collectivisme institutionnel et en groupe. Cependant, environnement de travail d'inclusion	La faiblesse du niveau de collectivisme permet de se détacher de l'entreprise sur le plan spatial étant donné que le sentiment d'appartenance ne dépend pas uniquement de la présence physique au sein du groupe. L'environnement de travail inclusif permet de dépasser les contraintes spatiales pour offrir plus d'opportunités à différents profils (mères célibataires, nationalités différentes, pères au foyer, etc.)
Egalité du genre	Valeur bien ancrée dans les mœurs et le management	Le fait que l'égalité du genre est ancrée dans les mœurs et le management encourage davantage de mettre en place (et d'optimiser la stratégie d'inclusion) en offrant les mêmes chances avec une perspective de parité
Assertivité	Différence non significative	L'assertivité organisationnelle ne s'oppose pas à la stratégie d'inclusion et au faible rapport à la distance hiérarchique
Orientation humaine	Culture basée sur l'équilibre vie professionnelle / vie privée et sur l'égalité des chances	Le télétravail permet aux personnes ayant des situations familiales délicates de mieux les gérer. Cela contribue au bien être des collaborateurs, mais aussi à une efficacité et une performance remarquables

Source : modifié par nos soins, depuis le travail de Benraiss-Noailles, Hennekam-Treguier et Tahssain-Gay (2019)

3.2.2. Analyse de la contribution de la culture néerlandaise dans la réussite de l'implémentation du télétravail selon le modèle sociétal

Si Philippe d'Iribarne souligne fortement la logique du consensus dans le contexte des Pays Bas, c'est parce que les conduites et les comportements qui en découlent confirment profondément son ancrage dans les référents socio-culturels des néerlandais. Ceci dit, nous pourrions prendre les caractéristiques collectées pour justifier la validité des résultats de l'étude de ladite logique nationale pour analyser leurs contributions (encore une fois directes et/ou indirectes) à la mise en place et à la réussite du système du télétravail avant même que la crise pandémique ne s'installe.

Tableau 4 : Modèle synthétique des référents culturels permettant la réussite d'adoption du télétravail

REFERENTSCULTURELS	CONTRIBUTION A LA REUSSITE DU MODELE DU TELE-TRAVAIL
Forte affirmation de l'individu Forte affirmation du pouvoir décisionnel personnel Défense de l'individu face aux pressions hiérarchiques	Le fait que chacun ait sa place proprement définie dans le contexte organisationnel protège chaque collaborateur et lui permet de préserver le respect qu'on lui doit, tout comme cela lui permet de son côté de le témoigner envers ses collègues. Cet aspect consolide aussi la valeur accordée au bien-être du collaborateur et donc au climat social qui distingue les entreprises néerlandaises. Le fait que l'individu se sente protégé contre certaines situations d'abus qui peuvent se manifester de la part de sa hiérarchie le rassure et lui permet de travailler avec un fort sentiment d'appartenance, étant donné la prise de conscience du leadership bienveillant instauré.
Formalisation des responsabilités à chaque niveau hiérarchique Respect de la ligne Hiérarchique	Cette formalisation protège les collaborateurs, mais aussi contribue fortement à leur autonomie professionnelle, étant donné que les tâches sont claires, les responsabilités réparties, les engagements élucidés. Cette formalisation et ce respect de la ligne hiérarchique apportent aussi une cohérence quant aux objectifs de chacun et aux perspectives de plan de carrière des collaborateurs

Absence de sanctions et de récompenses	Les sanctions et les récompenses ne sont pas les motivations premières des collaborateurs dans le contexte néerlandais, cela permet de se focaliser sur les véritables traits de la performance à savoir l'atteinte des objectifs. Certaines récompenses ou sanctions dans le contexte du corporatisme français peuvent émaner de la vitalité d'arriver tous les jours le premier au bureau et de partir le dernier, avec 0 absences, 0 travail depuis la maison, etc.
Ecoute Négociation Discussion permanente	La communication dans le contexte du télétravail permet à beaucoup de collaborateurs d'être plus efficaces et plus performants dans l'atteinte des objectifs. Le syndrome des réunionites n'est presque jamais manifesté. Ajoutons aussi le fait que c'est un mode organisationnel qui permet aux collaborateurs introvertis, timides ou manquant d'intelligence sociale de s'épanouir et d'échanger dans de bonnes conditions et sans stress.

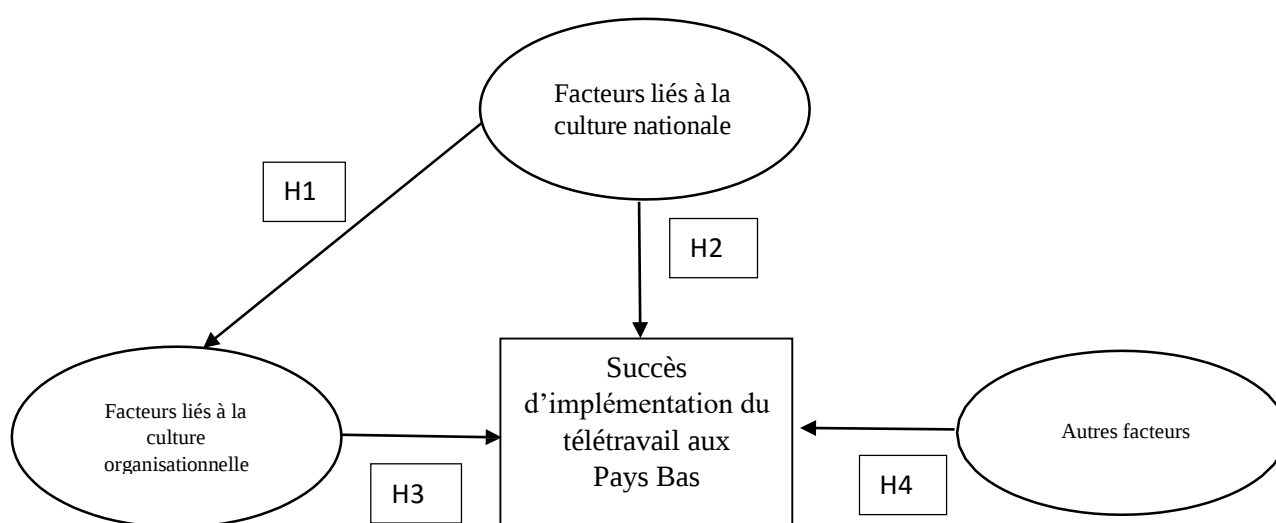
Source : Nos soins

3.2.3. La modélisation des facteurs clés de succès de l'implémentation du télétravail aux Pays Bas

En partant des différents travaux empiriques issus du registre du management interculturel penchés sur les cas des deux pays (Maroc et Pays Bas), que ce soit dans le cadre du modèle des références nationales ou dans celui des références sociétales, il découle un ensemble de conclusions théoriques dont la validité externe reste relativement discutable étant donné l'abstraction faite quant aux différences régionales et particularités des structures entre autres.

Toutefois, sur la base de ce que nous avons déjà présenté dans cet article, nous suggérons un modèle théorique reprenant les fondamentales conclusions des travaux empiriques précédemment mentionnés.

Figure 3 : Modèle théorique du succès d'implémentation du télétravail aux Pays Bas



H1 : Influence managériale
H2 : Influence sociétale
H3 : Influence organisationnelle interne
H4 : Influence contextuelle externe

Source : Nos soins

4. Conclusion

Si notre approche s'oriente vers une analyse comparative essentiellement portée sur le contexte des Pays Bas, c'est essentiellement parce qu'il s'agit d'un contexte socio-culturel dont les paramètres ont permis à ses natifs de surmonter la crise sanitaire sans (presque) aucun dégât sur

le plan organisationnel. Ce travail de recherche, présenté dans une perspective de merchandising sur le plan culturel, ne sera sans doute pas complet sans l'ajout d'une analyse à validité externe du contexte marocain et de sa réactivité quant à la crise pandémique et à l'installation des modèles d'organisations hybrides, non présents et parfois même entièrement orientés sur le télétravail.

Toutefois, les travaux empiriques dans le contexte marocain restent encore limités, mais continuent de se déployer de plus en plus. Les chercheurs s'inscrivent de plus en plus dans une démarche exploratoire permettant d'abandonner les sentiers battus et d'aller à la découverte de terrains de recherche encore vierges ou peu approchés.

Enfin, nous confirmons l'axe fondateur de la validité externe du management interculturel, et qui stipule que mise en place d'un processus ayant témoigné de réussite dans un contexte culturel spécifique n'implique pas forcément la même réussite dans un autre contexte. La contextualisation est une condition sine qua non pour garantir l'implémentation, mais pas uniquement. Des efforts en termes d'adaptabilité et de résilience sont également recommandés. Toutefois, dans le contexte marocain, l'expérience de l'adoption des pratiques digitales a révélé des opportunités, mais aussi des lacunes, d'où l'intérêt de s'arrêter sur la pertinence de l'expérience et d'en étudier la faisabilité, aussi bien sur le plan culturel que sur le plan organisationnel.

Références

- (1). Adler, N., (1994), *Le comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Reynald Goulet, Ottawa.
- (2). Adler, N., (2002), *International dimensions of organizational behaviour*, Thomson Learning, Cincinnati.
- (3). Benraiss-Noailles, L., Hennekam-Treguier, S., Tahssain-Gay, L., (2019), Enjeux des dimensions dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays-Bas et au Maroc, *Management et Sciences Sociales*, N°27.
- (4). Bony, J., (2008), « Culture et gestion aux Pays-Bas : les singularités du consensus », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- (5). Chaouki, F., et Charhaddine, I., (2015), « La culture comme stimulateur d'esprit d'équipe, de sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise : Cas de Ménara Préfa », *Actes de la 12ème Journée Humanisme et Gestion*, Université de Mons.
- (6). Charhaddine, I., (2018), *Influence de la culture locale sur la compétence cognitive dans le contexte marocain*, Thèse de doctorat, Université Cadi Ayyad, CNRS Paris, Marrakech.
- (7). Chevrier, S., (2000), *Le management des équipes multiculturelles*, PUF, Paris.
- (7). Chevrier, S., (2003), *Le management interculturel*, PUF, Paris.
- (8). Chrétien, L., Létourneau, I., (2010), « La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail- famille », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol N°10.
- (9). Clapperton, M. (2015), « L'implication sociale et personnelle, un savoir être essentiel en milieu de travail ». *Documentation et Bibliothèques*, 61 (2-3), 129-131.
- (10). Côté, A. et Soussi S.A., (2006), « La diversité culturelle dans les organisations : Analyse critique des fondements théoriques du management interculturel », ASAC,

- Banff, Alberta.
- (11). Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Reading MA, Addison-Wesley Delobbe, N., D., et Vandenberghe, C., V., (2001), « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire », *Recherches empiriques, Le Travail Humain*, Tome 64.
 - (12). Denison, R., D., (1996), « What is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars », *Academy of Management*
 - (13). Eljbari, R., Bouali. J., (2022), « La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME – Vol N°3*.
 - (14). Guilmot, N., Vas, A., (2018), « Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires », *Gestion* 2000.
 - (15). Gauthey, F., (1988), *Leaders sans frontières: le défi des différences*, McGraw Hill. Gauthey, F. et Xardel D., (1990), *Le management interculturel*, Que sais-je ?, PUF, Paris.
 - (16). Geoffroy, C., (2000), « Management interculturel », *Mobilité internationale et formation : dimensions culturelles et enjeux professionnels*, Recherche et formation, N°23.
 - (17). Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. New York: Harper Business. Hofstede, G., (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, CA: Sage Publications, Beverly Hills.
 - (18). Hofstede, G., Bollinger D., (1987), *Les différences culturelles, comment chaque pays gère-t-ils les hommes ?*, Editions des Organisations, Paris.
 - (19). Hofstede, G., (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*, MacGraw Hill, London. Hofstede, G., (1994), *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Éditions d'organisation, Paris.
 - (20). Hofstede, G., (2002), *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sages Publications.
 - (21). Hofstede, G., Hofstede, J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.
 - (22). Hall, E.T., (1984), *Le langage silencieux*, Seuil, Paris d'Iribarne, P., (1989), *La Logique de l'Honneur*, Seuil, Paris.
 - (23). d'Iribarne, P. (2009). Conceptualising national cultures: An anthropological perspective. *European Journal of International Management*, 3(2), 167-175.
 - (24). d'Iribarne, P., (2009b), « Entre français et anglais : Une entreprise se met en scène », *Langage & Société*, 129, 101-118.
 - (25). d'Iribarne, P., (2009c), « National cultures and organizations in search of a theory : an interpretative approach », *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 309-321. Loth, D., (2006), *Le management interculturel*, L'Harmattan, Paris.
 - (26). Loth, D., (2006), « Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles », *Revue internationale sur le travail et la société*.
 - (27). Nonaka, I., (1988), « Creating organizational order out of chaos : self-renewal in Japanese firms », *Strategy and Organization*, Vol N°30.
 - (28). Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*, Harper Business, New York Ouimet, G., (2005), « Psychologie des leaders et culture organisationnelle. Une typologie métaphorique », *Cahier de recherche n° 05-08*, HEC Montréal.
 - (29). Ouchi, W.G., (1977), « The relationship between organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, Vol N°22.

- (30). Ouchi, W.G., (1978), « The Transmission of Control through Organizational Hierarchy », *Academy of Management Journal*, Vol N°22.
- (31). Ouchi, W.G., (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol N°25.
- (32). Ouchi, W.G., (1980), « Markets, Bureaucraties and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol N°25.
- (33). Ouchi, W. G., (1981), *Theory Z*, Avon.
- (34). Ouchi, W.G., (1985), *Un nouvel esprit d'entreprise*, InterEditions
- (35). Peretti, J-M., (1993), « Le Management international des ressources humaines », dans *LeManagement Interculturel* par Bosche M., Nathan, Paris.
- (36). Peretti, J-M., (2009), *Ressources humaines et gestion des personnes*, Vuibert, Paris.
- (37). Sathe, V., (1983), « Implications of corporate culture : a manager's guide to action », *Organizational Dynamics*, Vol N°12.
- (38). Schein, E. (1992, 2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work", *AppliedPsychology*, 48(1), 23-47.
- (39). Thevenet, M., (1993), *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? »
- (40). Van Haeperen, B., (2017), « Introduction : regards croisés sur la digitalisation de l'économie », *Reflets et Perspectives*
- (41). Varenne, P., (2020), *La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2)*, Thèse de doctorat, Gestion et Management, Université de Lyon. Wallach, E. (1983). « Individuals and organization: the cultural match ». *Training andDevelopment Journal*, 12, 28-36.
- (42). Yatchinovsky, A., (2018), *L'approche systémique, pour gérer l'incertitude et la complexité*, Collection Formation Permanente.