DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v2.109
CZU: [81'246.3+316.72]:330.131.7:339.9

LES MALENTENDUS CULTURELS QUI ONT COÛTÉ DES MILLIONS AUX ENTREPRISES: UN RISQUE LIÉ À LA DIVERSITÉ LINGUISTIQUE ET CULTURELLE

NEÎNȚELEGERILE CULTURALE CARE AU COSTAT MILIOANE COMPANIILOR : UN RISC LEGAT DE DIVERSITATEA LINGVISTICĂ ȘI CULTURALĂ

PUNGA Evelina, studentă, specialitatea: EMREI
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni, www.ase.md
Telefon: +373 79858128
e-mail autor: evelinapunga318@gmail.com

Abstract: *În contextul globalizării accelerate, diversitatea lingvistică și culturală reprezintă atât o oportunitate strategică, cât și un risc major pentru companiile internaționale. Studiul de față analizează impactul neînțelegerilor culturale asupra performanței economice a întreprinderilor și evidențiază modul în care diferențele culturale pot genera pierderi financiare semnificative. Cercetarea se bazează pe analiza documentară, metoda comparativă și studiul de caz, utilizând lucrări academice și rapoarte oficiale din domeniul marketingului internațional și al managementului intercultural. Rezultatele arată că traducerile greșite, diferențele de valori și adaptarea insuficientă a strategiilor de comunicare pot afecta imaginea brandului și pot genera costuri economice importante. Se evidențiază necesitatea dezvoltării competențelor interculturale și a adaptării strategiilor de marketing la specificul piețelor internaționale, astfel încât diversitatea culturală să devină un avantaj competitiv.*

Key words: *diversitate culturală, comunicare interculturală, globalizare, marketing internațional, pierderi economice, întreprinderi internaționale.*
JEL CLASSIFICATION: M16, F23, M31

INTRODUCTION

La mondialisation a bouleversé les règles du jeu économique, a intensifié les relations économiques internationales et a facilité l'accès des entreprises aux marchés étrangers. Aujourd'hui, une entreprise peut vendre ses produits à Chișinău, New York ou Tokyo en quelques clics. Cependant, cette ouverture a également créé des défis liés aux différences linguistiques et culturelles, qui peuvent influencer directement la communication et la performance économique des entreprises. Comment communiquer efficacement quand les codes culturels et linguistiques diffèrent radicalement d'un marché à l'autre ?

Certes, la diversité culturelle ouvre des portes. Elle permet d'innover, de toucher de nouveaux clients et de créer des stratégies sur mesure (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Pourtant, trop d'entreprises négligent encore les subtilités locales. Résultat : des slogans traduits à la hâte, des gestes mal interprétés, des couleurs qui choquent… et des factures salées. Dès lors, une question s'impose : comment les malentendus culturels engendrent-ils des échecs commerciaux et des pertes financières majeures pour les entreprises internationales ?

Pour y répondre, nous allons analyser les causes des malentendus culturels (langue, valeurs, codes non verbaux) ; leurs conséquences économiques concrètes et les solutions permettant de réduire ces risques dans le commerce international en transformant la diversité en levier de compétitivité.

CONTENU DE BASE

Les causes des malentendus culturels

Les malentendus culturels trouvent leur source dans trois facteurs principaux : les différences linguistiques, les valeurs culturelles divergentes et les comportements sociaux. L'une des causes les plus fréquentes reste la traduction incorrecte des messages marketing. Comme le rappellent Kotler et Keller (2016), une mauvaise adaptation linguistique peut modifier le sens d'un message et provoquer des réactions négatives.

Au-delà de la langue, les différences de valeurs représentent une source importante de malentendus. Hofstede (2010) identifie six dimensions culturelles qui distinguent les pays : distance hiérarchique, individualisme, masculinité, évitement de l'incertitude, orientation long terme et indulgence (Tableau 1).

Tableau 1. Les 6 dimensions de Hofstede

Dimension	Définition	Pays à score élevé	Pays à score faible	Risque pour les entreprises
Distance hiérarchique	Acceptation des inégalités de pouvoir	Chine, Russie	Danemark, Autriche	Conflits dans les négociations
Individualisme	Priorité aux intérêts individuels	États-Unis, France	Japon, Mexique	Management inadapté
Masculinité	Compétition vs coopération	Japon, Allemagne	Suède, Norvège	Stratégies marketing mal ciblées
Évitement de l'incertitude	Tolérance à l'ambiguïté	Grèce, Portugal	Singapour, Jamaïque	Résistance au changement
Orientation long terme	Vision à long vs court terme	Chine, Corée du Sud	États-Unis, Australie	Plans stratégiques inadaptés
Indulgence	Liberté vs contrôle des désirs	Mexique, Nigeria	Russie, Égypte	Messages publicitaires mal perçus

Source : adapté de Hofstede (2010)

Un autre facteur sous-estimé est la mauvaise interprétation des codes non verbaux. Lewis (2018) explique que les gestes, couleurs et symboles peuvent avoir des significations différentes selon les cultures. Un geste amical dans un pays peut être une insulte grave dans un autre.

Les conséquences économiques des malentendus culturels

Les malentendus culturels ont des répercussions économiques considérables. L'un des principaux effets est l'échec des campagnes publicitaires. Lorsque les messages ne sont pas adaptés, les consommateurs peuvent refuser le produit (Usunier & Lee, 2013). Les pertes financières peuvent être directes : retrait de produits, rebranding, modification des stratégies. Selon Harvard Business Review, les erreurs culturelles coûtent des millions de dollars et nuisent durablement à la réputation (Meyer, 2014). Le Tableau 2 présente quelques cas emblématiques.

Tableau 2: Étude de cas – Pertes financières dues aux malentendus culturels

Entreprise	Erreur culturelle	Conséquence	Coût estimé
HSBC	Slogan « Assume Nothing » mal traduit	Campagne mondiale relancée	10 millions USD
Nike	Logo ressemblant à une écriture arabe sacrée	Retrait du produit + excuses	Non divulgué (millions)
Pepsi	Slogan « Come alive » traduit par « Ressuscitez vos ancêtres » en Chine	Échec de campagne	Non divulgué
Mercedes-Benz	Nom « Bono » en Chine (sonne comme « mort rapide »	Changement de nom	Non divulgué
Walmart	Échec en Allemagne (culture locale ignorée)	Retrait du marché en 2006	1 milliard USD

Sources : Meyer (2014), Usunier & Lee (2013), TextMaster (2024)

Les malentendus affectent aussi les négociations internationales. Une mauvaise compréhension des normes culturelles peut entraîner l'échec de contrats et la perte de partenaires (Lewis, 2018).

Études de cas significatives

Plusieurs entreprises internationales ont subi des pertes financières importantes à cause de malentendus culturels.

Le cas de HSBC montre l'importance d'une communication interculturelle correcte. Le slogan « Assume Nothing » a été mal traduit dans plusieurs pays, ce qui a obligé la banque à lancer une nouvelle campagne mondiale estimée à environ 10 millions de dollars (Meyer, 2014).

Le cas de Nike illustre les risques liés aux symboles culturels, l'entreprise étant contrainte de retirer un modèle de chaussures après des protestations dans certains pays musulmans (Usunier & Lee, 2013).

À l'inverse, McDonald's en Inde représente un exemple positif d'adaptation culturelle, l'entreprise ayant modifié son menu pour respecter les valeurs religieuses locales et assurer son succès sur le marché (Kotler & Keller, 2016).

Ces exemples montrent que les malentendus culturels peuvent avoir des conséquences économiques réelles et importantes pour les entreprises internationales.

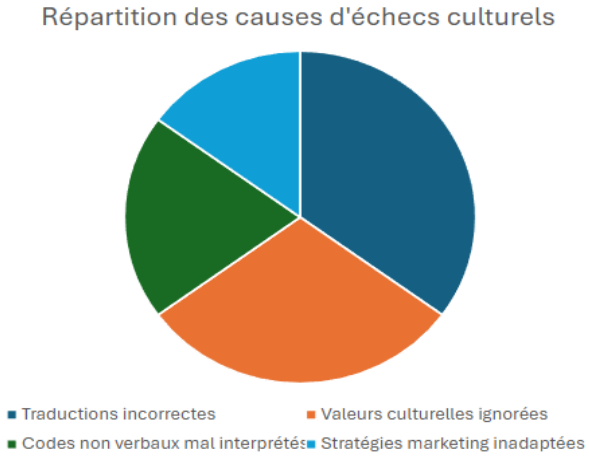


Figure 1: Répartition des causes d'échecs culturels (en %)
Source : adapté de Berlitz (2024) et Harvard Business Review (2014)

La diversité culturelle comme avantage compétitif

Malgré les risques, la diversité culturelle peut devenir un avantage compétitif pour les entreprises si elle est bien gérée. La formation interculturelle des employés est l'une des solutions les plus efficaces pour améliorer la communication et éviter les erreurs culturelles (Hofstede et al., 2010). Les entreprises doivent également adapter leurs stratégies marketing aux spécificités culturelles des marchés locaux. Kotler et Keller (2016) soulignent que la compréhension des besoins culturels des consommateurs permet de développer des produits et des messages plus efficaces.

L'utilisation d'équipes multiculturelles et le développement des compétences linguistiques stratégiques contribuent également à améliorer la performance économique et la compétitivité des entreprises sur les marchés internationaux (Lewis, 2018). Ainsi, la diversité linguistique et culturelle ne doit pas être considérée uniquement comme un risque, mais aussi comme une opportunité de croissance et d'innovation.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les malentendus culturels représentent un risque stratégique important pour les entreprises internationales, car ils peuvent entraîner des pertes financières, des échecs commerciaux et une détérioration de l'image de la marque. Les différences linguistiques, les valeurs culturelles et la mauvaise adaptation des messages marketing sont les principales causes de ces problèmes.

L'étude démontre que la gestion efficace de la diversité culturelle est essentielle pour assurer le succès des entreprises sur les marchés globaux. Les organisations doivent investir dans la formation interculturelle, adapter leurs stratégies de communication et développer des compétences linguistiques afin de réduire les risques économiques.

La principale recommandation est d'intégrer la communication interculturelle dans la stratégie globale des entreprises et de considérer la diversité culturelle comme un levier de compétitivité et de développement durable dans l'économie mondiale.

RÉFÉRENCES :

1. Harvard Business Review. (2014). Cultural differences in global business communication.
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
3. HSBC Holdings plc. (2011). *Global brand strategy and rebranding report*. HSBC Official Report.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
5. Lewis, R. D. (2018). *When cultures collide: Leading across cultures*. Nicholas Brealey Publishing.
6. Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*.
7. Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2013). *Marketing across cultures* (6th ed.). Pearson.

Coordonator ştiinţific: RUSU Djulieta, dr., conf. univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
Telefon: +373 (069) 291556
E-mail: rusu.djulieta@ase.md