

L'INTELLIGENCE CULTURELLE: LA CLÉ DU SUCCÈS EN AFFAIRES

КУЛЬТУРНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: КЛЮЧ К УСПЕХУ В БИЗНЕСЕ

POTÎNGA Rostislav, student, specialitatea: Marketing și Logistică

Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,

Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

e-mail autor: potinga.rostislav@ase.md

Аннотация. В связи со стремительным экономическим ростом компаний и цифровизацией, новые продукты, ориентированные на международные рынки, сталкиваются с важным фактором — культурными различиями. Они оказывают значительное влияние на восприятие товара со стороны потребителей и их поведение. Этот аспект критически важен, и его игнорирование может привести к провалу выхода продукта на новый рынок.

Исследования в области культурных особенностей позволяют понять, каким должен быть продукт, как его позиционировать и продвигать. Более того, помимо самого продукта, любой бизнес нуждается в надёжных партнёрах для успешной международной торговли. Таким образом, культурный интеллект становится не просто инструментом адаптации, но и ключевым конкурентным преимуществом, позволяющим компаниям успешно интегрироваться и завоевывать доверие потребителей. В этой статье, основанной на методах группировки данных, логического и сравнительного анализа, была определена эффективность культурного интеллекта и его роль в бизнесе.

Ключевые слова : Глобализация, цифровизация, международный рынок, предприятие, культурный интеллект, культурные различия, культурная адаптация.

JEL CLASSIFICATION: M160

INTRODUCTION

De nos jours, le monde des affaires requiert, d'une manière ou d'une autre, des compétences en intelligence culturelle. Une entreprise qui se concentre sur le marché international doit prendre en compte ces différences, car elles déterminent l'efficacité des modèles commerciaux. De plus, une connaissance approfondie d'une autre culture et de son contexte permet d'établir des relations solides et durables avec des partenaires étrangers.

Pour parvenir à une compréhension mutuelle entre les interlocuteurs, il est essentiel de tenir compte des normes, traditions et coutumes afin d'éviter des malentendus ou des situations inappropriées. C'est pourquoi l'intelligence culturelle joue un rôle clé dans la réussite des négociations et favorise la cohésion des équipes internationales.

Selon la définition de David Livermore et des chercheurs néerlandais Soren Ozgen, Peter Neukamp et Jacques Poot (Сагирова, 2024) l'intelligence culturelle est la capacité à s'adapter et à interagir efficacement avec des membres d'autres cultures sans perdre son identité. La pertinence de cette forme d'intelligence s'est accrue dans la période post-pandémique, alors que les entreprises se concentrent sur la numérisation de leurs produits, ce qui nécessite des équipes spécialement formées aux enjeux culturels. Dans ce contexte, il est intéressant de noter que la prise en compte de ces dimensions culturelles facilite les transactions et favorise l'augmentation des bénéfices commerciaux, contribuant ainsi au développement qualitatif de l'entreprise et à son expansion.

MÉTHODES DE RECHERCHE

La recherche sur l'intelligence culturelle et son impact sur la performance de l'entreprise, présentée dans cet article, repose sur l'application d'approches empiriques, de méthodes documentaires, d'analyses par analogie et de techniques de systématisation des données quantitatives et qualitatives.

Au cours de ce travail, nous avons utilisé des analyses comparatives et logiques, des méthodes de classification et de regroupement statistique, ainsi que des principes de synthèse, de généralisation et d'interprétation du matériel théorique.

RÉSULTATS OBTENUS

L'analyse réalisée, qui s'appuie sur des connaissances théoriques sur l'intelligence culturelle, nous a permis d'identifier que l'intelligence culturelle (CQ) est une caractéristique complexe d'une personne ou d'une organisation. Le modèle classique proposé par les chercheurs E. Ang et C. Earley (Солдатова, Чигарькова, 2018), comprend des aspects métacognitifs, cognitifs, motivationnels et comportementaux qui définissent les capacités d'une personne ou d'une organisation.

- **Aspect métacognitif** – capacité à être conscient de son propre comportement, à le contrôler et à le réguler dans le cadre de l'interaction interculturelle. Les personnes ayant développé des capacités métacognitives en CQ analysent de manière approfondie les différences entre les cultures et sont capables d'ajuster leurs propres stratégies d'interaction.

- **Aspect cognitif** – détermine le niveau de connaissance d'un individu des systèmes culturels, des structures sociales, des traditions religieuses et des caractéristiques propres à différents pays. Il se développe à travers l'éducation formelle et l'expérience pratique de l'interaction interculturelle.

- **Aspect motivationnel** – reflète le degré d'implication d'une personne dans l'interaction interculturelle. Il est lié à l'intérêt d'un individu pour l'apprentissage de nouvelles cultures et à sa capacité à surmonter d'éventuelles difficultés dans le processus de communication.

- **Aspect comportemental** – capacité à adapter son comportement verbal et non verbal en fonction du contexte culturel. Cet aspect de l'intelligence culturelle est associé à la flexibilité dans l'expression des émotions, au style de communication et aux stratégies de négociation.

Grâce aux éléments fondamentaux de l'intelligence culturelle, les entreprises sont en mesure d'adapter leurs stratégies et leurs processus opérationnels aux spécificités culturelles des différents marchés, renforçant ainsi considérablement leur compétitivité et leur efficacité.

Les recherches montrent que la prise en compte des différences culturelles influence le comportement organisationnel et les processus de gestion, ce qui a un impact direct sur le succès global d'une entreprise sur le marché mondial.

Afin d'illustrer l'efficacité des modèles d'entreprise et de démontrer l'importance de l'intelligence culturelle, des représentations graphiques de données statistiques sous forme de tableaux couvrant une période donnée ont été développées

Tableau 1. Adaptation culturelle des entreprises: résultats positifs

Entreprise	Période	Adaptation culturelle	Part de marché avant l'adaptation	Part de marché après l'adaptation	Résultats
McDonald's (Inde)	Avant / après 1996	Menu sans bœuf, options végétariennes, plats adaptés aux épices locales.	~2–3%	~10%	Croissance des ventes de 35 %. Expansion à plus de 65 points de vente.
Starbucks (Chine)	Avant / après 2005	Introduction du thé, cafés plus grands, adaptation à la culture de la « socialisation ».	~5%	~18%	Croissance du chiffre d'affaires de 18% par an. 4700 points de vente.

KFC (Chine)	Avant / après 1997	Menu : soupes, épices locales, petits déjeuners traditionnels.	~12%	~40%	Plus de 3000 points de vente. Leader de la restauration rapide en Chine.
Unilever (Inde)	Avant/ après 2001	Micropacks, prix abordables, campagnes marketing locales ciblées.	~20% (marché rural)	~50%	Croissance des ventes dans les villages de 28%.

Sources: Réalisés par l'auteur sur la base des sources bibliographiques

Tableau 2. Échecs d'adaptation culturelle des entreprises

Entreprise	Période	Erreurs d'adaptation culturelle	Part de marché à l'entrée	Part de marché après / en partant	Conséquences
Walmart (Allemagne)	1997-2006	Approche de service américaine, absence d'adaptation aux pratiques locales.	0%	~3%	Pertes de plus de 1 milliard de dollars. Sortie complète du marché.
Best Buy (Chine)	2006-2011	Méconnaissance des tendances en ligne, politique de prix trop élevée.	0%	<1%	Clôture de tous les magasins en Chine.
Home Depot (Chine)	2006-2012	Mauvaise évaluation de la culture du bricolage en Chine.	0%	<1%	Pertes d'environ 160 millions de dollars. Baisse des ventes de 15 %.

Sources: Réalisés par l'auteur sur la base des sources bibliographiques

CONCLUSIONS

L'analyse confirme que l'intelligence culturelle (CQ) constitue une variable déterminante influençant la performance opérationnelle des entreprises à l'international. Les résultats montrent que les organisations qui adoptent des stratégies d'adaptation culturelle enregistrent une augmentation significative de leur part de marché, de leur chiffre d'affaires et de la fidélité de leur clientèle. Des entreprises telles que McDonald's, Starbucks, KFC et Unilever illustrent le succès de l'intégration de l'intelligence culturelle dans leurs stratégies de gestion et de marketing.

À l'inverse, l'étude des échecs de Walmart, Best Buy et Home Depot révèle que la négligence des spécificités culturelles du marché cible entraîne une diminution de la compétitivité, des pertes financières considérables et, dans certains cas, le retrait complet du marché.

Dans ce contexte, l'intelligence culturelle devient un levier stratégique essentiel pour assurer la pérennité des entreprises à l'ère de la mondialisation et de la numérisation. Une entrée réussie sur un marché international repose sur une analyse approfondie des spécificités culturelles, notamment en ce qui concerne les normes sociales, les préférences des consommateurs et les modes de communication propres à chaque région.

Il est donc impératif d'intégrer les principes de l'intelligence culturelle dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela implique la formation des employés à la communication interculturelle, l'adaptation des produits et services aux attentes locales et l'évaluation systématique de la CQ au sein du management interne. Par ailleurs, la flexibilité et la sensibilité culturelle doivent être au cœur des

stratégies de communication marketing pour garantir un positionnement efficace de la marque sur différents marchés.

Ainsi, le développement et l'application de l'intelligence culturelle ne se limitent pas à une meilleure intégration des entreprises dans un nouvel environnement culturel, mais constituent également un facteur clé de différenciation et un avantage concurrentiel durable à l'échelle mondiale.

Ainsi, le développement et l'application de l'intelligence culturelle permettent aux entreprises non seulement de s'intégrer efficacement dans le nouvel environnement culturel, mais aussi de créer des avantages concurrentiels durables au niveau mondial.

RÉFÉRENCES :

1. Bell, D., & Shelman, L. (2011). *KFC's Radical Approach to China*. <https://hbr.org/2011/11/kfcs-radical-approach-to-china>
2. Bourke, J. (n.d.). *The six traits of inclusive leadership*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
3. Jopson, B. (2012). *Home Depot's Retreat from China*. <https://www.ft.com/content/5d69bbb0-fe13-11e1-8fc3-00144feabdc0>
4. Hindustan Unilever Limited. (2001). *Annual Reports* <https://www.hul.co.in/files/origin/fde23447e7d959b370605fe81d4f81896a6a8cad.pdf> Annual-Report.pdf
5. Peterson, H. (2014). *Starbucks Cultural Strategy in China*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/how-starbucks-is-different-in-china-2014-8>
6. Reed Global. (2024, January 1). *The importance of cultural intelligence in the workplace*. <https://www.reedglobal.us/blog/2024/01/the-importance-of-cultural-intelligence-in-the-workplace>
7. Rein, Sh. (2011). *Why Best Buy failed in China*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2011/03/07/why-best-buy-failed-in-china.html>
8. Рябова, И. (2022). *Свой среди чужих: Сила культурного интеллекта*. <https://econs.online/articles/coffee-break/svoy-sredi-chuzhikh-sila-kulturnogo-intellekta/>
9. Сагирова, О. (2024). *Говорить на чужом языке: как культурный интеллект помогает развивать бизнес* <https://big-i.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/govorit-na-chuzhom-yazyke-kak-kulturnyy-intellekt-pomogaet-razvivat-biznes/>
10. Солдатова, Г., Чигарькова, С. (2018). *Культурный интеллект как социально-психологический феномен: обзор концепции*. <https://msupsyj.ru/articles/article/7839/>

Coordonator științific: RUSU Djulieta, dr., conf.univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu – Bodoni 61
e-mail: rusu.djulieta@ase.md