

HEMA EN FRANCE ET AUX PAYS-BAS, UNE COMPARAISON



1. Introduction

Aux Pays-Bas, HEMA est une marque iconique depuis des décennies. On y va pour acheter des fournitures scolaires, des sous-vêtements, des jouets pour les enfants, du maquillage, mais aussi des services de table, des coussins ou des lunettes. Bref, presque tout ce qu'on peut imaginer et tout cela pour un prix doux. Pas étonnant que ce concept soit tellement populaire chez les Néerlandais. Il y a environ 30 ans, HEMA a décidé d'élargir son succès en ouvrant des établissements en Belgique. Ce n'était qu'environ 20 ans plus tard que d'autres magasins ont suivi à l'étranger. Premièrement en Allemagne (2002), suivi par le Luxembourg (2006), la France (2009) et finalement, en 2014, l'Angleterre et l'Espagne. En une quinzaine d'années, HEMA est devenu une vraie entreprise internationale. C'est à cet aspect de HEMA que nous nous sommes intéressée. En essence, c'est un magasin hollandais à l'extrême, le design et les produits étant typiquement néerlandais : simples et pas trop chers. En plus, les produits typiquement néerlandais comme les gaufres fourrées au caramel (« stroopwafels »), les saucisses fumées (« rookworst ») et les produits « Jip et Janneke » inspiré par l'œuvre de l'écrivain néerlandaise Annie M. G. Schmidt. Nous nous demandons de quelle façon HEMA accomplit la vente de ses produits à l'étranger et l'image générale que l'entreprise y veut transmettre. En particulier, nous sommes intéressée par les éventuelles différences déterminées par des raisons culturelles ou non culturelles entre le HEMA néerlandais et son équivalent français. Des questions comme « Est-ce qu'il veut garder son image d'entreprise typiquement néerlandaise ou au contraire, est-ce qu'il veut adopter une image internationale? », « Quelle est la stratégie marketing de HEMA en ce qui concerne les magasins étrangers, et en particulier le magasin français? », « De quelle façon est-ce qu'elle rend compte des différences culturelles? » seront abordées au cours de cette recherche en faisant une analyse entre les deux site-webs des établissements néerlandais et français¹ à la recherche des variations qui peuvent être expliquées par des différences culturelles (ou non-culturelles). Parce que nous ne pouvons pas trop étendre, ce ne sera qu'une analyse entre le magasin français et néerlandais, donc les autres établissements ne seront pas considérés dans cette recherche. Pour commencer, nous allons présenter plusieurs approches scientifiques qui permettront d'établir le cadre théorique de notre sujet. Les théories des auteurs connus dans le domaine de la communication interculturelle comme Hall (1976) et Hofstede (1984) seront présentées ainsi que d'autres théories concernant par exemple le marketing (Boivineau, 1972) et les site-webs (Wurtz, 2005), toutes en restant dans un cadre interculturel. Cette partie sera suivie par l'analyse faite entre les site-webs du HEMA français et néerlandais, dans lequel nous espérons rendre claires les différences que nous avons trouvées entre les deux établissements.

¹ www.hema.nl et www.hema.fr

2. La publicité, la culture et la communication : une approche scientifique

Dans ce cadre théorique, nous allons clarifier plusieurs perspectives qui se présentent dans la communication interculturelle en ce qui concerne la publicité et les stratégies de marketing. Après avoir expliqué ces notions à l'aide de l'article de Roger Boivineau (1972), *l'A.B.C. de l'adaptation publicitaire*, nous allons aborder les modèles, théories et œuvres des spécialistes en communication interculturelle, comme par exemple Geert Hofstede et Edward Hall. Ce sont des œuvres essentielles dans ce domaine.

2.1 La publicité et l'adaptation publicitaire

Avant de pouvoir commencer à analyser plusieurs théories concernant la communication interculturelle dans la vie économique, nous allons définir les stratégies de marketing spécifiques à l'adaptation publicitaire. En faisant son analyse de l'adaptation publicitaire des textes anglais et français (Québécois), Roger Boivineau (1972) commence à rappeler les fondements et principes qui sont importants dans le métier de l'adaptateur et du rédacteur.

Premièrement, la publicité fait partie d'un plan de marketing ou de commercialisation. R.E. Oliver (cité dans Boivineau, 1972) écrit dans son ouvrage *Advertising* qu'un plan de marketing montre clairement « what the company plans to sell (product or service) ; to whom the company plans to sell it (the market) ; what its advantages are from the customer's point of view (product appeal) ; how many sales are expected in the next year (sales objective) ; and how the company plans to sell it (advertising, selling and promotion). »

Pour notre recherche, le marché, les avantages du produit et la publicité sont intéressants à considérer. Cela veut dire qu'afin de pouvoir faire de la recherche sur la stratégie de marketing de HEMA, il nous faut savoir quel est son marché. Quels sont les gens qui pourraient acheter les produits de HEMA? Nous devons connaître leur goûts, leurs habitudes, etc. En plus, il faut savoir pourquoi ils veulent acheter les produits, quels sont les avantages pour eux? Nous espérons clarifier leur stratégie de marketing culturel après avoir examiné les site-web.

En ce qui concerne l'adaptation publicitaire, il s'agit selon Boivineau (1972) d'être efficace et de savoir vendre un produit, une idée, etc. Afin d'arriver à l'acte d'achat, il introduit la notion d'AIDA : « A : attirer l'attention ; I : susciter l'intérêt ; D : éveiller le désir ; A : provoquer l'achat. » (p. 8)

Pour savoir attirer l'attention, il faut savoir intéresser le lecteur ou l'auditeur à un certain degré. En effet, ils sont constamment exposés à des publicités et pour retenir l'attention il faut faire ressortir le message publicitaire en mettant l'accent sur le fond (le produit ou le service proposé) et sur la forme (la façon dont le produit ou le service est présenté). Pour susciter l'intérêt, deux choses sont importantes selon F.W. Crosse (cité dans Boivineau, 1972 : 9). Le procédé doit « être approprié à la chose à vendre, il faut qu'il existe entre le procédé et la chose un lien quelconque [...] Deuxièmement, être adaptés à la mentalité de la clientèle prospectée. » Puis, Boivineau (1972) continue vers le D de

l'AIDA : désir. Pour éveiller le désir, il faut faire appel aux sentiments et instincts des lecteurs ou auditeurs. Il est important de retenir que le consommateur ne cherche pas un produit en tant que tel, il cherche l'avantage qu'il en tire par lequel il peut satisfaire un désir ou une nécessité. Reste la dernière phase, l'achat. L'homme est un être qui a tendance à temporiser, donc pour provoquer l'achat, la chose la plus importante est de souligner l'immédiateté. (p. 9) On pourrait dire que le produit ou service est dans le magasin dès maintenant, donner un coupon qui est valable pour une semaine, etc. Dans la partie 3 consacrée à l'analyse du site-web de HEMA, nous reviendrons sur notions à l'aide d'exemples concrets et il sera évident que la façon dont l'AIDA est fait diffère beaucoup d'une culture à un autre et d'une stratégie marketing à l'autre.

Pour un adaptateur, le travail semble être simple. En effet, toutes les étapes ci-dessus sont déjà traitées. La seule chose qui reste à faire est de transposer le texte dans une autre langue. Par contre, travailler sur un produit « fini » n'est que contraignant pour un adaptateur. L'adaptateur est avant tout un vendeur. Et pour vendre, il faut savoir plaire au consommateur. Pour plaire au consommateur, la chose la plus importante est, selon Boivineau, de ne pas choquer. C'est pour cette raison que l'adaptateur doit connaître toutes les différences entre les deux cultures dans la vie quotidienne, dans les valeurs, dans les façons de penser, etc. Son travail est de « faire disparaître tout ce que la publicité comporte d'étranger au milieu auquel il s'adresse, en s'identifiant parfaitement à ce milieu, en le connaissant à fond. » (p. 12) C'est à ce point que l'adaptateur doit avoir toutes les connaissances nécessaires sur la culture du pays ou de la langue cible afin que son adaptation soit correcte. Dans la partie suivante nous allons parler des théories évoquant ces questions.

2.2 Différences culturelles

Dans cette partie, nous allons traiter plusieurs théories dans la communication interculturelle qui abordent la culture dans la publicité ou la vie économique. Un des chercheurs les plus importants dans l'histoire de la communication interculturelle est le socio-psychologue néerlandais Geert Hofstede. Nous allons nous pencher sur les six dimensions qu'il a inventées afin de catégoriser les cultures de plus de soixante-dix pays. D'autres théories, comme celles d'Edward Hall seront également abordées.

2.2.1 Hofstede et les dimensions interculturelles

Hofstede a écrit plusieurs ouvrages dans lesquels il classifie les dimensions interculturelles qu'il a identifiées en analysant l'organisation multinationale IBM où il était lui-même employé. Pour sa recherche, il a choisi une stratégie qui prône les différences entre les sociétés ou cultures au niveau macro, c'est à dire une « stratégie géocentrique » . (Hofstede, 1984 : 36) La culture selon Hofstede c'est la programmation collective qui distingue les membres d'un groupe humain d'un autre. Les valeurs culturelles jouent un rôle important dans sa recherche.

Pour faire sa recherche sur les différences et similarités entre plusieurs cultures, Hofstede

(1984, 1991, 2001, 2010) a introduit six dimensions de culture. A l'aide de ces dimensions, il a su distinguer des valeurs importantes pour plus de 50 pays. Au début, quand il a commencé sa recherche en 1970, il avait inventé 4 dimensions, inspirées d'Inkeles and Levinson (1954/1969) : la distance hiérarchique, l'individualisme contre le collectivisme, la masculinité contre la féminité et l'évitement de l'incertitude. Puis, dans ses œuvres de 1991 et 2001, se fondant sur des recherches du psychologue canadien Michael Harris Bond, il a ajouté une cinquième dimension : l'orientation à court terme/long terme. (Hofstede, 2011 : 7) Finalement, après avoir recalculé la cinquième dimension, l'étudiant bulgare Michael Minkov a contribué à la recherche d'Hofstede (Geert et Gert Jan depuis 2005) en inventant une sixième et dernière dimension : l'indulgence contre la modération. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Hofstede propose aussi un barème séduisant qui utilise une échelle de 1 à 120; les scores ainsi obtenus reflètent les résultats de chaque pays dans les six "dimensions". Au fil des ans, sa recherche a été faite dans plus de 70 pays et auprès de plus de 110.000 employés de l'organisation IBM. Dans son modèle, tous les pays sont présentés les uns par rapport aux autres en fonction de leurs scores . Dans la partie suivante, nous allons brièvement expliquer les six dimensions et les appliquer au cultures française et néerlandaise à l'aide du site-web d'Hofstede

2.2.2 La France contre les Pays-Bas

Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe six dimensions : la distance hiérarchique, l'individualisme contre le collectivisme, la masculinité contre la féminité, l'évitement de l'incertitude, l'orientation à court terme contre le long terme et l'indulgence contre la modération. Le site-web de Geert Hofstede est interactif et il est ainsi possible pour l'utilisateur de cliquer sur différents pays afin de comparer leurs scores respectifs. Commençons par mettre en évidence les caractéristiques pour la culture française. En France, le score pour la distance hiérarchique (le degré d'inégalité toléré et attendu par ceux qui ont moins de pouvoir) est de 68, ce qui est relativement haut sur l'échelle. Le site donne plusieurs explications pour ce phénomène. Dans les grandes entreprises françaises, il existe un ou deux niveau(x) hiérarchique(s) de plus que dans les entreprises allemandes ou anglaises. On donne des noms prestigieux aux patrons, comme Mr. le PDG, c'est à dire monsieur le Président Directeur Général. Bref, l'inégalité serait relativement acceptée dans la société française selon Geert Hofstede. Puis, la France obtient un score très haut sur l'échelle de l'individualisme (voir figure 1). Cela veut dire que ces cultures mettent moins d'importance sur les groupes. Les relations dans leurs réseaux sont relativement lâches. Leurs ressortissants s'occupent seulement d'eux-mêmes et de leur famille proche et les objectifs personnels sont plus importants que les objectifs collectifs. En ce qui concerne la masculinité par rapport à la féminité la France a un score de 43, ce qui est plutôt moyen avec une tendance vers la féminité. Des traits typiquement féminins sont par exemple la soumission, la modestie ou la passivité. Pour la quatrième dimension, nous avons trouvé que la société française a un score très élevé (86), donc elle veut fortement éviter l'incertitude à l'aide de règles, lois ou codes afin d'éviter toute incertitude ou ambiguïté. Combiné avec un haut degré de hiérarchie et individualisme, il est

logique que les Français aient besoin de sécurité. En plus, la France, tout comme les Pays-Bas, montre un score assez élevé pour la dimension d'orientation à court terme/long terme. Ces cultures se caractérisent par la persévérance, l'épargne et le fait qu'elles font des efforts pour se moderniser (comme une façon de se préparer pour l'avenir). Enfin, reste l'indulgence contre la modération. Pour cette dimension, un score moyen est représentatif de la culture française selon Hofstede (48). En combinaison avec un haut score pour l'évitement d'incertitude, cela implique que les Français, contrairement aux clichés répandus, sont beaucoup moins détendus et profitent moins de la vie que l'image stéréotypique ne le laisserait supposer.

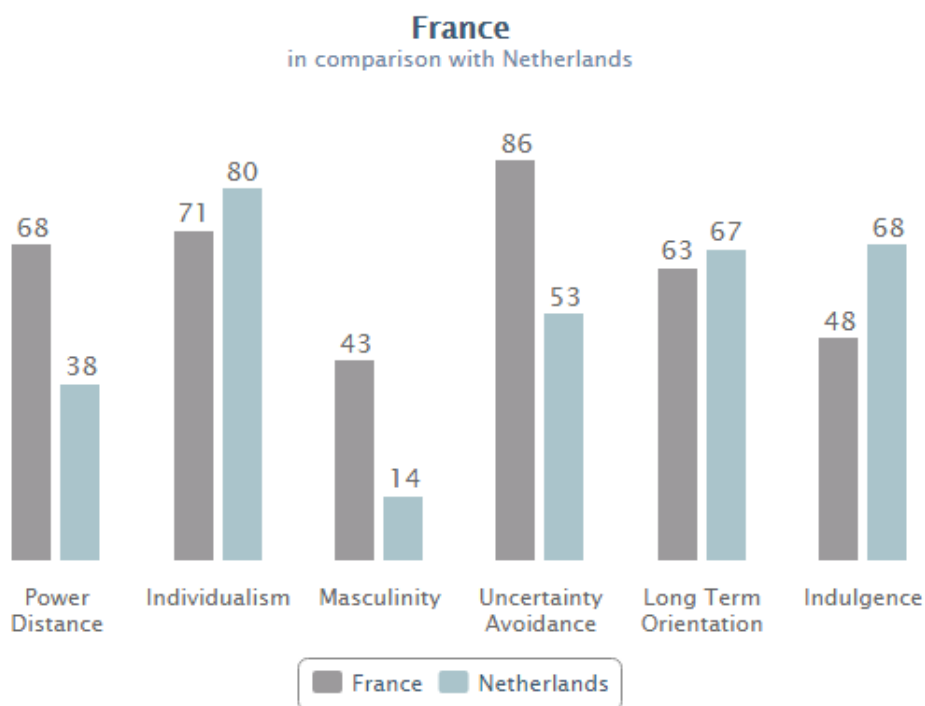


Figure 1 : tableau figurant sur le site-web de Geert Hofstede : la France comparée aux Pays-Bas

D'un autre côté, la culture néerlandaise montre quelques différences avec celle de la France. Premièrement, la distance hiérarchique y est beaucoup moins grande : le score pour cette dimension est de 38. L'indépendance, l'égalité des droits, l'accessibilité des supérieurs, l'informalité, la décentralisation de pouvoir, la communication directe et participative et la confiance en l'expérience des employeurs sont des notions caractéristiques. En plus, comme la France, les Néerlandais montrent une forte tendance vers l'individualisme. Vu que la culture néerlandaise n'apprécie pas l'inégalité et la hiérarchie, le besoin d'individualité est logique. Sur l'échelle de la masculinité contre la féminité, les Pays-Bas obtiennent un score très bas (14), ce qui veut dire que la culture a des caractéristiques extrêmement féminines. La participation et la solidarité sont des notions importantes dans la société et au travail. En cas de conflit, le compromis et la négociation prônent dans la discussion jusqu'à ce qu'un consensus soit trouvé. Avec un score de 53 pour la dimension d'évitement/acceptation d'incertitude, la

culture néerlandaise ne montre qu'une légère préférence vers l'évitement d'incertitude. Elle tend faiblement vers la précision, la ponctualité, la sécurité et le besoin de toujours être occupé et de travailler dur. Comme nous avons déjà mentionné, les Pays-Bas, ainsi que la France, ont un score assez élevé pour l'orientation court terme vs long terme. Cela montre que la société a une mentalité pragmatique, c'est à dire que la vérité dépend de la situation, du contexte et du moment et qu'on a la volonté d'adapter les traditions quand les conditions changent. Le score des Pays-Bas (68) pour l'indulgence contre la modération montre que la culture néerlandaise est largement située du côté de l'indulgence plutôt que de la modération. On met l'importance sur les loisirs et on tend vers l'optimisme et une attitude positive. Ils n'ont pas peur d'agir et dépenser de l'argent comme ils veulent.

Dans le troisième chapitre de ce mémoire, nous tenterons d'établir un lien entre les six dimensions de Hofstede et ce que nous pouvons trouver comme différences entre les deux site-web de HEMA en France et aux Pays-Bas. Ce seront surtout les dimensions de distance hiérarchique, masculinité contre féminité, l'évitement de l'incertitude et l'indulgence contre la modération qui seront intéressantes à considérer puisque ce sont des dimensions qui ont montré les plus grandes différences.

2.2.3 Critiques des dimensions de Hofstede

Nous avons vu que, à l'aide des dimensions de Hofstede on peut constituer une image approfondie et détaillée d'une culture. Ce sont des perspectives importantes quand on veut comprendre de quelle façon des valeurs et normes culturelles se manifestent dans le comportement des personnes d'une culture spécifique. En effet, ce n'est pas pour rien que sa théorie est tellement connue dans le monde de la communication interculturelle. Néanmoins, il existe beaucoup de critiques sur son œuvre.

(Baskerville, 2003 ; Bell Ross & Faulkner, 1998 ; McSweeney, 2002 ; Holden, 2004) Le fait que la recherche de Hofstede est assez datée est une critique souvent mentionnée : « his data were collected in the mid to late 1960s: they therefore attach to a business world in which globalisation, the internet and the knowledge economy were a thing of the future. » (Holden, 2004 : 564) En plus, Bell Ross et Faulkner ajoutent encore le fait que son échantillon n'est pas représentatif pour une culture dans sa totalité, puisque les répondants n'étaient que les employés d'une seule organisation. En plus, la diversité manque en ce qui concerne l'échantillon puisque ce n'étaient que des hommes blancs et bien éduqués. Finalement, des subcultures n'ont pas été incluses dans sa recherche. (1998 : 38) Néanmoins, il faut ajouter que le site-web interactif de Hofstede est régulièrement mis à jour avec de nouvelles informations. En faisant notre analyse, nous essayerons de rendre compte de ces critiques pour ne pas tirer de conclusions trop rapides.

2.2.4 « High context » contre « Low context »

Avec les dimensions de Hofstede, l'œuvre de Hall sur les cultures qu'il qualifie de « high context » (contexte fort) et « low context » (contexte faible) offre une perspective intéressante : ce sont en effet des théories facilement complémentaires grâce à certaines similitudes. De plus, la théorie de

Hall développe des analyses intéressantes en ce qui concerne la communication interculturelle. Hall (1976) a ainsi observé que le sens et le contexte sont indissociablement liés. Le contexte dans ce sens veut dire la situation, l'arrière-plan, l'environnement dans une situation ou un événement. Selon les différentes cultures, le sens d'un message peut plus ou moins dépendre du contexte ou des mots prononcés. (Zhu, 2014 : 95) Dans le cas d'un message « high context » (HC), l'information se trouve dans le contexte et très peu de l'information est transmise à travers les mots en tant que tels. Dans ce sens, HC se fie plutôt à la communication non-verbale comme les gestes, le langage corporel, etcetera. A l'inverse, pour les messages « low context » (LC), la plupart de l'information est donnée à travers les mots tandis que le contexte est moins important. (Hall, 1976) Les cultures HC sont souvent asiatiques, par exemple le Japon ou la Chine, alors que l'Allemagne ou les pays scandinaves sont des cultures LC.

Comme nous l'avons déjà souligné, des liens entre le modèle HC/LC de Hall et les dimensions de Hofstede sont souvent trouvées. Par exemple, les cultures HC tendent à être collectivistes selon le modèle de Hofstede et à l'inverse, les cultures LC sont souvent plutôt individualistes. En plus, une grande distance hiérarchique appartient aux cultures « high context » et une petite distance hiérarchique est liée à la communication « low context ». (Würtz, 2005) Dans la partie précédente, nous avons expliqué à l'aide des dimensions de Hofstede que la culture française est une culture assez individualiste et avec une grande distance hiérarchique. Ces données rendent difficile de classer la culture française dans la communication « high context » ou « low context ». Dans beaucoup de sources, la France se trouve donc quelque part entre ces deux types de cultures. Par contre, dans le livre de Zhu (2014), la culture méditerranéenne, qui inclut la culture française, se trouve à côté de la communication «high context ». (p. 96) D'ailleurs, la culture néerlandaise se trouve très haut sur l'échelle de la dimension individualiste/collectiviste et très bas sur l'échelle de la dimension de distance hiérarchique. Nous pouvons donc en tout cas conclure que la culture néerlandaise est une culture « low context » et en comparaison avec cette culture, la France est plutôt « high context ».

D'autres caractéristiques appartenant aux deux types de communication (HC et LC) sont recensées par Hall. Par exemple, des personnes d'une culture HC ne sont pas tellement attachées à l'heure : ils considèrent le temps rarement perdu. Ce groupe est considéré « polychronique ». Puis, encore une fois à l'inverse des cultures HC, la communication LC préfère avoir des programmes ou calendriers fixes et les membres de ces cultures préfèrent faire seulement une chose à la fois. C'est pour ces raisons que cette culture est aussi qualifiée de « monochronique ». (Usunier, 2005 : 25) Finalement, ceux appartenant aux cultures HC donnent la préférence à parler avec leur interlocuteur afin de faire connaissance, avant d'aller au but. Les gens d'une culture LC préfèrent directement aller droit au but afin de ne pas perdre du temps. (*ibid* : 378)

Une autre recherche complémentaire est celle de Philippe d'Iribarne (2009) qui a comparé deux versions des « Principes d'action » de l'entreprise multinationale Lafarge, ces deux versions étant celles de l'entreprise française et américaine. En premier lieu, ces principes d'action ont été élaborées

avec l'intention de les rendre aussi semblables que possible, mais l'uniformité de traitement semble être impossible. Une comparaison des deux textes a en effet relevé qu'il existe bien des différences dans les visions de l'homme et de la société. Il a relevé qu'aux Etats-Unis, l'entreprise reflète, d'un côté, la priorité économique puisqu'elle est prête à tout pour servir ses clients afin de prospérer. D'un autre côté, l'entreprise américaine prend une place importante dans la communauté : elle rend service au bien commun. L'entreprise en France constitue plutôt la hiérarchie et les différences en rang. C'est pour ces raisons qu'on a traduit par exemple le mot anglais « provide » dans le texte français par « offrir » au lieu de « fournir » puisque le client est toujours souverain et il faut être poli, prendre une place inférieure. On pourrait également dire que cet emploi montre une différence de culture HC et LC : la culture américaine une culture LC, étant plus explicite et plus pragmatique et la culture française une culture HC, étant plus implicite (offre) et avec une plus grande distance hiérarchique.

La théorie des cultures HC et LC peut également être appliquée au marketing en ligne. Wurtz (2005) a fait des découvertes très intéressantes dans sa recherche sur les site-webs de MacDonalds. Par exemple, les sites des cultures HC, qui privilégient la communication non-verbale, ont beaucoup plus d'images et d'effets animés que des cultures LC. De plus, les site-webs des cultures LC montrent des modèles en lignes beaucoup plus clairs et apparents que des cultures HC, qui ont des présentations plus subtiles et obscures. Puis, elle a trouvé que la variable individualiste ou collectiviste est représentée dans les images sur les site-webs : des images contenant des groupes de gens pour les cultures collectivistes, des images d'individus pour les cultures individualistes, des images montrant des produits ou situations dans lesquelles l'accent est mis sur l'individu ou sur le groupe, etc. Finalement, la navigation sur les sites diffère d'une culture HC à une culture LC. La dernière tend à avoir peu de « *sidebars* » et menus tandis que les cultures HC ont souvent beaucoup plus de « *sidebars* » et menus (Wurtz, 2005 : 294) Comme Wurtz l'a fait dans sa recherche pour McDonalds, nous allons appliquer les théories discutées ici pour trouver des indices qui pourraient indiquer les différences culturelles entre les deux site-webs de HEMA.

3. Analyse

Dans la partie suivante, nous allons nous concentrer sur les deux site-webs de HEMA (français et néerlandais) en nous fondant sur les théories et considérations qui viennent d'être passées en revue. Ainsi, partant de l'hypothèse qu'il existe bien des variations culturelles entre le magasin en ligne du HEMA néerlandais et du HEMA français, nous allons mettre en évidence ces différences en faisant une analyse des indices visuels et textuels que nous pouvons trouver sur les site-webs. Les indices visuels sont des formes, des couleurs, des images, le fond et l'emplacement. Les indices textuels sont des mots-clés, des textes entourant les images, les textes contenant des explications sur les produits et même le service clientèle. Le but sera d'éclaircir certaines différences entre le contenu des deux site-webs qui peuvent être provoquées par des variations d'ordre interculturel ou autre. Idéalement, nous allons trouver des exemples de *glocalisation* : l'adaptation locale aux produits globaux. Oui bien, comme Robertson (1995) a dit « the tailoring and advertising of goods and services on a global or near-global basis to increasingly differentiated local and particular markets. » (p. 28) Nous savons que le public de HEMA n'est pas global ou semi-global, mais l'idée d'adapter les services et produits aux marchés locaux est très pertinente pour cette recherche. Pour ne pas trop élaborer, nous n'allons que nous concentrer sur les exemples les plus évidents présentés sur le site-web en mai et juin 2017. Nous allons commencer par expliquer la philosophie de l'entreprise avant de développer une analyse des indices visuels et textuels et de faire une conclusion générale.

3.1 La philosophie HEMA

Avant de vraiment commencer l'analyse, il nous semble utile d'en savoir un peu plus sur l'entreprise. Sur le site-web (néerlandais et français), tout au bas de la page, se trouve un petit titre avec un lien sur lequel on peut cliquer pour acquérir toutes les informations sur l'entreprise. En plus, la page propose des liens vers les sites des autres établissements en Belgique, en Allemagne, en Angleterre ainsi qu'en France et aux Pays-Bas. Quelle que soit la nationalité du site consulté (français, allemand, néerlandais, etc.) on se trouve, le lien dirige toujours vers le même site de renseignements sur l'entreprise. Ce site est entièrement rédigé en anglais. Cela montre que HEMA souhaite se doter d'un profil international (ayant également des établissements en Espagne et au Luxembourg, mais il n'existe pas encore des site-web pour ces pays). D'un autre côté, nous croyons qu'un tel désir demande également de faire un effort pour atteindre l'ensemble de son public et donc de traduire les informations dans les langues cibles. Heureusement, cela vaut seulement pour le site-web informationnel, les magasins en ligne sont traduits en français, allemand, etc. Sur le site-web informationnel, on peut trouver de petits textes sur l'histoire, l'ambition, la stratégie et les produits de HEMA. Bien évidemment, la stratégie est pour notre recherche un grand pilier, donc c'est la première chose que nous avons analysée. Le message le plus important de la philosophie de HEMA est « to make daily life easier and more fun » en vendant

des produits optimistes, clairs, accessibles, fiables, uniques et typiquement néerlandais². C'était surtout la dernière caractéristique qui nous a sauté aux yeux : qu'est-ce que le HEMA entend par typiquement néerlandais? Le site-web l'explique de la façon suivante : « no-nonsense with a smile³. » HEMA cherche donc à profiter du stéréotype néerlandais caractérisé par le pragmatisme, la franchise et le bon sens. Après avoir lu les textes informationnels, nous avons une image assez claire de la philosophie de HEMA, le but étant finalement toujours de *rendre l'ordinaire extraordinaire*. Aucune remarque n'est faite sur la variété interculturelle donc après avoir regardé le site-web et lu les textes, nous avons eu l'impression que cette entreprise n'attache pas une grande importance à la diversité culturelle. L'idée de *glocalisation* ne semble pas être très élaborée dans cette entreprise. Après avoir pris l'initiative de contacter l'entreprise à deux reprises avec la question s'ils ont en fait une stratégie en ce qui concerne leurs entreprises internationales et laquelle, nous sommes restée sans réponse. Ce sera donc dans la partie suivante que nous allons essayer s'il existe bien ou pas des différences (et lesquelles) entre les site-webs de HEMA français et néerlandais.

3.2 Indices visuels

Ayant clarifié la philosophie de l'entreprise, nous continuons à analyser les site-webs français et néerlandais en commençant par les indices visuels : les images, leurs couleurs, formes et l'emplacement. En ce qui concerne les images et leurs couleurs, beaucoup d'images sont identiques sur les deux sites. Comme le montre la figure 2a, les images utilisées pour, entre autres, la première page

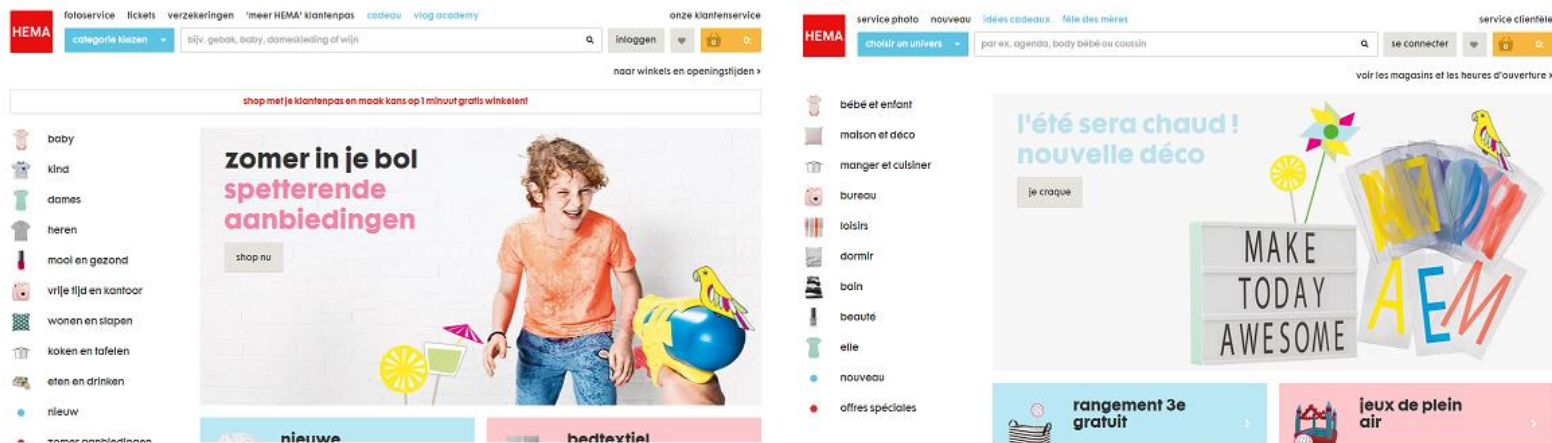


Figure 2a : la première page du site-web néerlandais vs le site-web français

diffèrent, mais les couleurs et leur « look » ne changent pas. Selon nous, cette différence d'utilisation d'images est liée à la stratégie marketing du HEMA français. Nous allons approfondir cette différence dans les sous-chapitres qui suivent parce que nous croyons que c'est surtout le texte accompagnant qui est important pour montrer cette variation.

² site-web de HEMA : <https://www.hema.net/about/strategy>, consulté le 26-05-2017

³ *ibid*

Tout comme l'emploi et les couleurs des images et textes, l'emplacement ne diffère pas entre les deux site-web. La seule chose qui saute aux yeux immédiatement est la petite phrase en haut de la page néerlandaise annonçant qu'on peut avoir la chance de faire son shopping gratuitement pendant une minute en faisant usage de la carte de fidélité comme le montre la figure 2. Le texte est rouge, donc très visible, et il est clair qu'il est situé à cet endroit pour sauter aux yeux des gens qui naviguent sur le site. Ces caractéristiques peuvent être classées dans le cadre d'une culture LC, parce qu'on est plus explicite dans ces cultures. Les Pays-Bas sont un pays typiquement « low-context » avec des messages clairs ; l'information est explicite ne se trouve pas dans le contexte. Sur des site-web français, on ne trouve pas souvent une phrase comme celle-ci positionnée de cette façon puisque cette culture tend plus vers des messages plus implicites ou « high-context ». Pour ce qui est des indices visuels, c'est donc bien évidemment que ce sont la position et la couleur (ainsi que le texte, mais cette partie viendra plus tard) qui rendent cette phrase un indice « low-context ».

3.3 Indices textuels

Dans cette partie, nous allons analyser (une partie de) les textes que nous avons trouvés les plus remarquables dans le menu, le service clientèle, le « slogan », les textes entourant les images et des mots ou phrases à part qui sont intéressants.

3.3.1 Slogan

Quand on navigue sur le site-web français et néerlandais de HEMA, la première chose qu'on voit tout en haut de l'écran est le slogan. L'établissement néerlandais utilise le même slogan que nous avons trouvé sur le site-web avec des informations d'entreprise : « HEMA - *rend la vie de tous les jours plus agréable et plus facile*⁴ ». Ce n'est donc pas quelque chose de nouveau, puisque la philosophie de HEMA est toujours de rendre l'ordinaire extraordinaire. Ce qui est frappant est le fait que le slogan français représente bien d'autres valeurs : « HEMA - *des prix doux surprénants dans le magasin en ligne.* » On met apparemment pour le HEMA français beaucoup plus d'accent sur le fait que les produits sont accessibles pour tout le monde parce qu'ils ne sont pas chers. C'est une des six caractéristiques qui est particulièrement mise en avant avec optimisme, clarté, fiabilité, des produits uniques et typiquement néerlandais. En ce qui concerne la différence entre le slogan français et son équivalent néerlandais, nous trouvons qu'elle est très frappante. Vu qu'il existe une image stéréotypique forte sur les Néerlandais d'être assez avare, la première chose qui vient à l'esprit est le fait que les deux slogans sont inversés par accident. Par contre, quand on voit la théorie de Hofstede (1984), les Pays-Bas se trouvent assez haut sur l'échelle de l'indulgence contre la modération, ce qui implique que les Néerlandais n'ont pas peur de dépenser de l'argent comme ils le veulent. Ils profitent de la vie quand ils veulent et comme ils veulent, selon Hofstede. On s'attendrait à ce que ce stéréotype

⁴ traduit du néerlandais : *HEMA - maakt het dagelijks leven leuker en makkelijker*

convienne plus à la France, mais le score français pour la dimension d'indulgence contre la modération n'était pas tellement haut. En combinaison avec un score élevé pour l'évitement d'incertitude, on pourrait conclure que les Français profitent moins de la vie qu'on suppose souvent selon Hofstede. En plus, l'accent est mis sur le fait que HEMA est en France surtout un magasin en ligne. Aux Pays-Bas, c'est avant tout un magasin physique traditionnel et il est beaucoup plus probable que les gens vont acheter leurs produits dans ce type de magasin qu'en ligne.

3.3.2 Menu

Un site-web n'est pas complet quand il n'existe pas un menu où on peut naviguer vers les plusieurs catégories ou sous-catégories. Sur le site de HEMA, ils sont appelés des « univers ». On remarque immédiatement de grandes différences dans la mise en page, comme on le voit dans la figure 3. En



Figure 3 : menu sur le site-web néerlandais vs le site-web français

premier lieu, *bébé et enfant* sont des univers séparés sur le site-web néerlandais, tandis qu'en France, ils sont combinés pour en faire un seul univers. Puis, sur le site-web néerlandais, la mode pour elle et lui suit, ce qui est assez logique. Par contre, le site-web français suit avec les produits plutôt « design », comme *maison et déco*, *manger et cuisiner*, *bureau*, etc. En plus, *bureau* et *loisirs* et *dormir* et *maison* sont des univers séparés dans le HEMA français tandis qu'aux Pays-Bas, ils forment deux univers complémentaires. Cette différence pourrait être causée par des variations culturelles, comme le fait que manger et cuisiner ont une place importante dans la culture française. Par contre, nous croyons que c'est plutôt une différence de stratégie marketing, sur laquelle nous reviendrons dans la partie suivante (3.3.3. Textes). Partant du « lay-out » du menu, nous pouvons conclure que le HEMA néerlandais a pour but primal de vendre des vêtements et des produits de beauté, tandis que son

équivalent français se concentre plus sur des produits pour la maison. En plus, le HEMA néerlandais offre un éventail des produits alimentaires qu'on ne trouve pas en France et à l'inverse, on ne trouve pas un univers du bain aux Pays-Bas. Cela montre encore une fois que l'accent du magasin français est surtout mis sur les produits décoratifs et pour la maison tandis que le magasin néerlandais offre des produits d'un éventail un peu plus élaboré.

3.3.3 Textes des univers

Dans la plupart des « univers » sur le site-web néerlandais, on trouve un petit texte expliquant le produit offert, par exemple à côté des vêtements pour les filles ou les garçons, un texte est écrit expliquant l'assortiment et l'assemblage. Par contre, sur le site-web français, nous n'avons trouvé qu'un texte avec des explications d'un univers, à savoir l'univers de *maison et déco*. Avec ce que nous avons vu dans le lay-out du menu, nous croyons que le HEMA français veut créer une sorte d'image de « trendy décoshop » au lieu d'un magasin où on peut trouver tout ce dont on a besoin dans la vie de tous les jours. Cette présomption est complètement confirmée après avoir lu la première phrase du petit texte : « la déco, chez HEMA, ça nous connaît. » Dans toute la reste du texte, il est clairement expliqué que HEMA est spécialisé en déco et design et qu'on peut y trouver toute sorte de produit pour la maison tout en l'offrant à un prix très doux. Pour confirmer notre supposition, dans le petit texte (voir annexe Texte 1, page 24) on utilise le mot « déco » ou « décoration » dix fois. Cet univers est divisé entre les sous-univers *accessoires déco, rangement, électroménager et hi-tech, entretien de la maison, jardin, rideaux prêts à poser, styles de déco et nouveau*. Sur le site-web néerlandais, par contre, on ne trouve pas de texte pour l'univers de la maison et de la déco. En fait, il n'existe même pas un tel univers pour le HEMA néerlandais. On a seulement *maison et dormir*, qui est à son tour divisé entre *dormir, bain, maison, rideaux, rangement, ménage, jardin et offres spéciales*. Quand on voit les différences entre les sous-catégories de l'univers *maison*, il est immédiatement évident que le HEMA français essaie d'adopter un image cool, jeune, hip parce qu'il existe des sous-univers avec des produits électroménagers et hi-tech et des styles de déco. Ces mots appelleront plutôt à un public plus jeune qu'un public plus âgé.

Comme nous l'avons déjà mentionné, plus qu'une différence culturelle, nous croyons que c'est une stratégie de marketing différente. Rappelant Boivineau (1972), pour faire une telle stratégie, il faut savoir quels sont les produits, à qui on veut les vendre, quels sont les avantages d'un point de vue de l'acheteur, etc. Il nous semble que HEMA a adapté sa stratégie de marketing à un public plus jeune qui peut-être vient d'acheter une maison ou un appartement qu'il veut décorer avec des produits pas chers mais de bon goût. Cela explique également le fait que l'univers de « bébé et enfant » se trouve tout en haut du menu : le HEMA français veut vendre ses produits aux jeunes familles (qui doivent encore décorer leur première maison). En plus, le sous-univers *électroménager et hi-tech* est probablement plus attirant pour de jeunes personnes que pour un public plus âgé. Le HEMA néerlandais, à nos yeux, se concentre davantage sur un public plus large qui varie de jeunes familles

aux mères de famille de 50 ans et même des personnes plus âgées. Un premier indice est le fait que les vêtements pour elle est le premier titre dans la liste de « vos univers favoris » tout en bas du site-web. En principe, HEMA n'est pas une boutique de mode, donc gardant à l'esprit que sa mode consiste surtout de vêtements « basic », ce seront selon nous surtout des femmes d'âge moyen qui achèteront leurs vêtements chez HEMA. Puis, les univers favoris qui suivent sont la mode pour les filles et les garçons, suivi par les vêtements pour bébés. Cet ordre pourrait indiquer que ce sont des familles avec des enfants plus âgés (et donc aussi des parents plus âgés) qui font du shopping chez HEMA aux Pays-Bas. Le fait qu'on trouve dans les univers favoris également « maison et dormir », « vin » et « pâtisserie » indique que le HEMA néerlandais n'a pas seulement un public plus large, mais vend également des produits d'une gamme plus large, ce qui était déjà évident en analysant le menu. Il faut y ajouter que HEMA existe depuis beaucoup longtemps aux Pays-Bas. Il n'a pas seulement déjà une réputation à travers des générations, mais également un plus grand réseau de magasins physiques. Il est fort probable que l'export vers l'étranger (entre autres vers la France) a offert des possibilités pour HEMA de créer une image fraîche et neuve et de la développer en accord avec la culture dominante de chaque pays.

3.3.4 Service clientèle

Tandis qu'un clic sur le panier reflète les différences envers l'évitement de l'incertitude (Hofstede) entre la France et les Pays-Bas, le service clientèle n'en montre que très peu. Quand on n'a pas encore déposé de produits dans le panier, un clic sur cet icône du site néerlandais produit le texte suivant : « Ton panier est encore vide » tandis qu'on trouve sur le site-web français « Votre panier est vide.

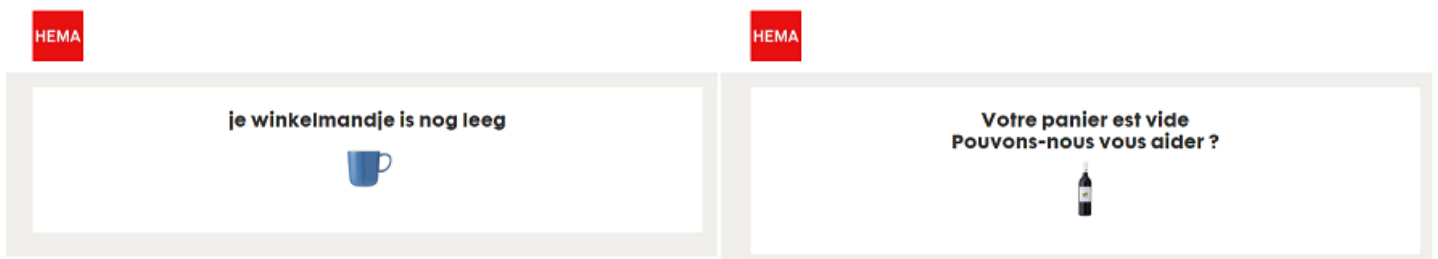


Figure 4 : le panier vide sur le site-web néerlandais vs sur le site-web français

Pouvons-nous vous aider? » (voir Figure 4) Nous pensons que cela est un exemple parfait du fort besoin d'évitement d'incertitude qui est caractéristique pour la culture française selon Hofstede. (1984) De plus, l'emploi du mot « nog » en néerlandais montre l'aspect incitatif et pragmatique des Néerlandais. Sur un site français, une telle construction (avec « Votre panier est *encore* vide ») ne serait pas à trouver parce que c'est trop impoli. Ils ont mis plus d'importance sur la politesse : l'emploi de « vous » et la question « Pouvons-nous vous aider? ». Le service clientèle montre exactement l'inverse pour la dimension d'évitement d'incertitude de Hofstede. Concernant les question fréquentes, le service clientèle néerlandais en montre beaucoup plus que le service clientèle français. Nous croyons que cette différence est due au fait que le HEMA néerlandais offre beaucoup plus de produits

que son équivalent français. Des questions sur des livraisons vers l'étranger, les livraisons pâtisseries, la carte de fidélité, la loterie nationale pour n'en nommer que quelques-unes, ne sont pas pertinentes pour les clients français.

Avec les dimensions d'Hofstede à l'esprit, nous croyons qu'il existe une certaine distance hiérarchique entre le service clientèle et le client pour le HEMA français. La forme d'appel est en français toujours « vous » tandis qu'en néerlandais, on adresse le client avec « tu ». En plus de ce vouvoiement, on remarque une différence intéressante entre : « Als je bestelling niet volledig uitgeleverd kan worden, nemen wij contact met je op en zoeken we samen naar een oplossing⁵. » vs. « Si un article est en définitive épuisé ou si une commande ne peut pas vous être livrée de façon complète, nous vous en informons le plus rapidement possible par e-mail et recherchons une solution avec vous⁶. » Le site français promet d'informer « le plus rapidement possible », tandis qu'une telle construction n'existe pas dans son équivalent néerlandais. Cette phrase affaiblit la théorie de Hall, qui implique que les cultures « high context » ou contexte fort (dont la culture française) donnent moins d'importance au temps. Ce sont des cultures « polychroniques » qui considèrent le temps de façon plus élastique. A l'inverse, les cultures « low context » ou de contexte faible (dont la culture néerlandaise) sont des cultures qui aiment mieux avoir un agenda ou programme fixe. Selon cette théorie, le néerlandais aurait dû mettre une telle phrase (« le plus tôt possible ») dans son service clientèle plutôt que le français. Une explication pour cette différence pourrait être le fait que les Français sont toujours très attachés aux formules de politesse. La version française semble ainsi plus déférente et polie.

Ce que nous trouvons également intéressant est le fait que le service clientèle néerlandais joue plutôt sur la recherche d'une solution *ensemble* alors que l'établissement français montre plutôt une hiérarchie verticale, c'est-à-dire que les employés du service clientèle sont à *la disponibilité* des clients et ils se trouvent plus « bas » parce que c'est le client qui est le plus important. En néerlandais, on voit que les deux partis sont plus égaux.

Finalement, nous avons trouvé un indice qui marque la différence entre le degré de masculinité ou de féminité selon le modèle de Hofstede. Comme nous avons mentionné dans le chapitre précédent, les Pays-Bas avaient un score beaucoup plus bas sur l'échelle de la masculinité. C'est une culture qui a beaucoup de traits féminins, comme la participation, la solidarité et la recherche d'un compromis sont toujours présents dans la culture néerlandaise. Dans le menu du service clientèle, nous avons trouvé deux titres intéressants concernant ce sujet, à savoir le « klantenpanel » et « modepanel ». Ce sont des groupes des gens qui sont intéressés par la mode et autres produits de HEMA et qui remplissent parfois des questionnaires pour aider l'entreprise à développer de nouveaux produits ou de nouveaux vêtements. Selon nous, c'est un exemple parfait pour la participation et le consensus. Le/La client(e) a la possibilité de réfléchir sur ce qu'il ou elle veut voir apparaître dans les magasins et on peut donner

⁵ <https://www.hema.nl/vragen/bestellen>

⁶ <https://www.hema.fr/faq/commandes>

son avis. Bien que la France ait également un score de féminité relativement élevé, le service clientèle du HEMA français ne montre pas d'options pour donner son avis sur les produits qu'il offre.

3.3.5 Mots-clés et images

Après avoir examiné le service clientèle, le slogan et les textes accompagnants les univers, nous avons encore d'autres remarques en ce qui concerne des mots ou phrases accompagnant les images, des mots visibles sur le site-web qui sautent aux yeux ou les mots-clés qui sont donnés pour exemples dans la barre de recherche. Commençons par la chose la plus importante pour le commerce : l'icône sur lequel on peut cliquer pour acheter un produit (ou l'ajouter au panier). Le site-web français donne deux constructions différentes dont le premier est « je craque » et l'autre est « je découvre ». Ce sont des exemples parfaits de l'implicite d'une culture de contexte fort. On ne dit pas d'une manière explicite qu'il faut acheter tel ou tel produit, HEMA veut plutôt souligner l'aspect irrésistible de ses produits (« je craque ») : d'une façon implicite les clients sont dirigés vers l'achat d'un produit. De plus, l'accent sur « je » est frappant. Cela veut dire qu'on met plus d'importance sur l'aspect personnel et individuel dans le HEMA français. Parallèlement, la façon dont les produits sont présentés sur le site-web néerlandais est un exemple parfait d'une culture « low context ». Les produits sont présentés avec un simple « shop nu », c'est-à-dire « achète maintenant ». Le message est transmis d'une manière très explicite, sans perdre du temps, sans être vague ou obscur. C'est la culture néerlandaise en résumé. Autre que la théorie de Hall (1976), nous pouvons dans ce cas confirmer que Boivineau (1972) avait raison avec sa notion de AIDA (attirer l'Attention ; susciter l'Intérêt ; éveiller le Désir ; provoquer l'Achat). La provocation de l'achat serait le plus efficace en mettant de l'accent sur la temporalité. Dans ce cas, en disant « achète maintenant », on est plus incité à acheter le produit le plus tôt que possible. D'autres indices qui s'accordent avec ces notions ci-dessus sont toutes les promotions et offres spéciales.

Bien que le HEMA français se concentre dans les textes plus sur le fait que les prix sont bas (voir 3.3.1 et 3.3.3) que le HEMA néerlandais, beaucoup plus d'offres spéciales sont à trouver sur le site de ce dernier. Les offres en France sont présentées avec un 2ème, 3ème ou 4ème produit gratuit, ce qui est encore assez modeste. Il faut d'abord acheter un, deux ou bien trois produits avant qu'on

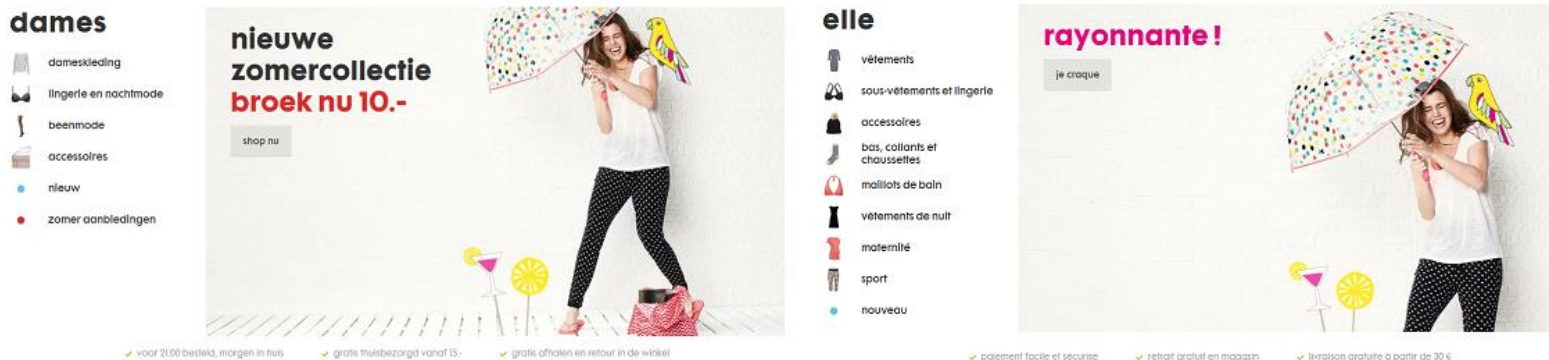


Figure 5 : la mode pour elle sur le site-web néerlandais vs sur le site-web français

obtienne une réduction. De l'autre part, les offres spéciales aux Pays-Bas se présentent sous forme de 20% de réduction, 2+1 gratuit, 1+1 gratuit, 2ème produit pour la moitié du prix, 2ème pour 10 euros, etc. Cela montre encore une fois la différence entre les cultures LC et HC, comme on peut le voir aussi dans les figures 5, 2b et 7. Le site-web français montre pour la mode « pour elle » (Figure 5) la même image, mais le texte accompagnant diffère totalement. Tandis que le texte en néerlandais se focalise encore une fois sur les promotions, le texte en français veut montrer qu'une femme peut être rayonnante en portant des vêtements de HEMA. Ce qui est également frappant, est le fait que le HEMA néerlandais met l'accent sur l'aspect informationnel, pratique et pragmatique. L'information donnée est la suivante : il existe une nouvelle collection d'été et le pantalon est à prix réduit. Le HEMA français montre l'exacte même image, mais ne donne aucune information sur la collection, le pantalon ou les prix. La différence entre les noms de l'univers est également à noter. Tandis que le site néerlandais se concentre sur toutes les femmes (jeune, vieille, grande, petite, etc.), le site français vend des vêtements pour « elle ». C'est une différence significative en ce qui concerne le marketing : une page pour « elle » avec le texte « rayonnante! » est très séduisante et personnelle et marque la culture française tandis que les Néerlandais sont plus pragmatique et aiment juste avoir les informations dont ils ont besoin.



Figure 2b : la promotion d'été sur le site-web néerlandais vs. le site-web français

La figure 2b montre pour la énième fois que l'établissement français s'est surtout concentré sur la déco (« l'été sera chaud ! nouvelle déco ») et que son équivalent néerlandais veut surtout insister sur le fait qu'ils ne sont pas chers («zomer in je bol, spetterende aanbiedingen »). Une remarque peut être faite sur le texte dans la figure sur le site français. Il existe peu de site-webs français qui font preuve des textes anglais, parce qu'il est bien connu que les Français tiennent beaucoup à leur langue et n'aiment pas ou savent pas parler l'anglais (à l'inverse des Néerlandais). L'expression « make today awesome » est donc un choix intéressant d'établir sur le site français au lieu de sur le site néerlandais, sur lequel une telle expression serait beaucoup plus logique et acceptée. Certainement vue le fait que c'est un anglais de niveau élevé pour la plupart des Français. En outre, l'allitération du « o » dans le slogan « l'été sera chaud! nouvelle déco » est un exemple classique dans la langue française. Cet élément stylistique beaucoup utilisé dans la poésie et la littérature ainsi que dans les slogans

commerciaux est une manifestation de la culture française, la langue française étant (beaucoup plus que le néerlandais aux Pays-Bas) liée à l'identité, à la culture française.



Figure 7 : des produits de beauté sur le site-web néerlandais vs le site-web français

La figure 7, en combinaison avec les deux figures précédentes, montre selon nous une différence intéressante du point de vue des dimensions de Hofstede. La dernière dimension (indulgence vs. modération) explique que la France obtient un score au milieu de l'échelle. On suppose souvent que les Français sont très détendus et profitent bien de la vie, mais en combinaison avec un haut score pour l'évitement d'incertitude, ce score assez bas pour l'indulgence montre que cette assertion n'est pas très justifiée selon Hofstede. A l'inverse, les Pays-Bas ont obtenu un score assez haut pour cette dimension mais, à l'exemple des figures 5, 6,7 et de plusieurs autres exemples déjà soulignés, nous pouvons conclure que les Néerlandais ne sont pas tellement détendus et ont bien un problème avec dépenser beaucoup d'argent. Nous croyons que HEMA veut mettre en avant les prix doux aussi bien en France qu'aux Pays-Bas et le fait que les produits sont accessibles pour tout le monde. Ce n'est que la façon dont ils réalisent cette intention qui varie, et selon nous cette différence est due à la variation interculturelle entre la France et les Pays-Bas qui sont respectivement à contexte fort et contexte faible (« high context » vs « low context »). On voit dans la figure 7 par ailleurs que la France est bien concentré sur l'indulgence : « un petit moment pour soi » et « beauté » sont encore une fois des notions qui jouent plus sur l'aspect personnel, intime, individuel et flatteur. C'est un petit moment pour vous toute seule et l'esthétique joue un rôle important vue que le nom de l'univers n'est pas « beauté et santé » ou « belle et saine », mais seulement « beauté ». Encore une fois, le site néerlandais est plus pratique et pragmatique, vendant la crème solaire (à prix réduits), un produit qui n'est pas un luxe, mais vraiment nécessaire en été.

Enfin, il est bien évident que le HEMA néerlandais met beaucoup l'accent sur la durabilité de ses produits. On voit sur son site à plusieurs reprises un titre sur lequel on peut cliquer pour aller vers une page informationnelle concernant la durabilité des produits. Cette notion pourrait être vue comme un indice de l'orientation à long terme selon le modèle de Hofstede. La culture néerlandaise faisant l'effort de se projeter vers l'avenir. La France avait aussi bien que les Pays-Bas un score élevé pour cette dimension, mais la durabilité ne joue qu'un rôle minimal sur le site-web français.

4. Conclusion

Ayant fait une analyse des indices textuels et visuels des sites de HEMA français et néerlandais, nous pouvons tirer des conclusions sur les questions posées tout au long de cette recherche concernant l'image d'entreprise (typiquement néerlandaise ou internationale?), la stratégie marketing de HEMA (est-ce qu'elle rend compte des variations interculturelles?), les produits (alimentaires, vêtements, décoration, etc.?) et le public (jeunes, adultes, plus âgées?). Le but était toujours de clarifier si et de quelle façon le HEMA, étant une entreprise néerlandaise, s'est vraiment adapté aux marchés locaux ou bien à la marché française.

Après avoir analysé les sites des deux établissements, nous pensons que HEMA n'adhère pas à une véritable stratégie en ce qui concerne ses entreprises internationales. Il y avait quelques éléments de variation culturelle à trouver. Le service clientèle, par exemple, a fait preuve d'une différence hiérarchique (« vous » en français, « tu » en néerlandais). L'évitement d'incertitude en ce qui concerne le panier vide sur le site-web français et l'accent sur l'aspect personnel et séduisante dans l'univers de la mode « pour elle » sont également des exemples de la variation due aux aspects culturels. Par contre, à plusieurs reprises, la variation culturelle n'était pas vraiment trouvable. Certains éléments étaient concordants avec les théories mais nous en avons également trouvé d'autres qui ne correspondent pas aux attentes créées après avoir lu les théories de Hofstede et Hall. L'emploi de l'expression anglaise « make today awesome » sur le site français et non sur le site néerlandais par exemple, ou l'indulgence sur le site français, « un petit moment pour soi », qui serait selon le modèle de Hofstede étrangers aux Français. N'ayant pas reçu de réponse aux questions que nous avons posées par courrier électronique à HEMA concernant sa stratégie internationale, nous sommes obligée de tirer nos conclusions sans beaucoup d'informations additionnelles. Il nous semble que HEMA travaille sans une véritable stratégie, sans de traducteurs professionnel et d'une façon plutôt ad hoc.

L'export vers l'étranger, amplifié ces dernières années, a permis HEMA de créer une image « trendy », jeune et largement orientée vers la déco et le design, tout en gardant des prix doux à la hollandaise. Cela se manifeste entre autres à travers la façon dont le menu est construit, avec l'univers *maison et déco* (qui n'existe même pas sur le site-web néerlandais) mis en exergue, par le texte accompagnant cet univers, commençant par « *La déco, chez HEMA, ça nous connaît* », par le fait que c'est le seul univers qui avait un texte d'accompagnement, etc. En plus de cette image « trendy », nous croyons que le HEMA français veut séduire les jeunes familles ou jeunes personnes qui viennent d'acheter leur première maison ou premier appartement, parce que ce sont des gens qui n'ont pas beaucoup d'argent à dépenser, « A ces prix là, il n'y a pas vraiment raison de se priver » (annexe texte 1) et qui ont des enfants en bas âge. En effet, l'univers *bébé et enfant* était le seul univers placé au dessus de *maison et déco*. Le magasin néerlandais, par contre, est plutôt un magasin axé vers un public plus divers et transgénérationnel. Son éventail de produits est plus divers et on peut y acheter tout ce dont on a besoin dans la vie quotidienne. C'est reflète la philosophie globale de l'entreprise: vendre des

produits qui rendent la vie de tous les jours plus agréable et plus facile.

Il faut naturellement ajouter que cette recherche est loin d'être complète. Pour une recherche plus approfondie, il nous semblerait utile de rechercher également les site-webs et magasins d'autres établissements étrangers de HEMA, ainsi que les magasins physiques.

5. Bibliographie

- Baskerville, R.F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1). pp 1–14.
- Bell Ross, R., Faulkner, S.L. (1998). Hofstede's dimensions : an examination and critical analysis. In K. S. Sitaram, M. H. Prosser, *Civic Discourse: Multiculturalism, Cultural Diversity, and Global Communication* (pp. 31-40). Stamford, Connecticut : Ablex Publishing Corporation
- Boivineau, R. (1972). L'A.B.C. de l'adaptation publicitaire. *Meta*, 17(1), 5–28. DOI:10.7202/002097ar.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences : International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills : Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.-J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. and exp. 3rd ed.) New York: McGraw-Hill USA.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 1-26
- d'Iribarne, Philippe (2009). *L'épreuve des différences*. Paris : Seuil
- Jackson, J. (2014). *Language and Intercultural Communication*. New York : Routledge
- Hermeking, M. (2005). Culture and Internet Consumption: Contributions from Cross-Cultural Marketing and Advertising Research. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), pp. 192-216. doi: 10.1111/j.1083-6101.2006.tb00310.x
- Holden, N. (2004). Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy. *International Marketing Review*, 21(6), pp. 563–572.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and the consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations* 55, pp. 89-118
- Robertson, R. (1995). Glocalization : Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. In M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson, *Global Modernities* (pp. 25-44). London : SAGE publications

Würtz, E. (2005), Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11. pp. 274–299. doi:10.1111/j.1083-6101.2006.tb00313.x

Usunier, J-C., Lee, J A. (2005), *Marketing Across Cultures*. Harlow, England: Pearson Education Limited

Zhu, H. (2014). *Exploring Intercultural Communication : Language in Action*. New York, NY : Routledge

6. Annexe

TEXTE 1 : MAISON DECO

La **déco**, chez HEMA, ça nous connaît. Dans nos magasins ou sur hema.fr, nous vous offrons un grand choix d'accessoires **déco** pour la maison. Coussins, plaids, bougies, cadres photos, vases et luminaires. Des objets de **déco** maison au design original plein de fraîcheur propre à HEMA pour vous donner plein d'idées de **déco** maison. Chez HEMA, **nous** aimons rendre la vie quotidienne des gens plus simple et plus agréable. Alors ces articles de **déco** HEMA au design sympa sont aussi à des **prix abordables** pour que vous puissiez conjuguer vos idées de **déco** à l'infini, **sans vous ruiner**. Vous pourrez ainsi changer de **décoration intérieure** au gré de vos envies ou avec les saisons, comme vous le désirez. Ambiance feutrée et douillette ou look frais et épuré ? Explosion de couleur ou plutôt noir et blanc et dégradés de gris ? Imprimés graphiques ou surfaces unies ? Tons pastels ou couleurs franches et vives ? Tout au long des saisons, nos designers conçoivent de nouvelles collections d'accessoires **déco**, parce que, comme vous, on a parfois envie de changer. Avec les objets **déco** design de HEMA, accessorisez votre **décoration intérieure** en suivant les dernières tendances, ou tout simplement comme vous le préférez, et aussi souvent que **vous** le voulez. **A ces prix là, il n'y a pas vraiment raison de se priver.**