

LA LANGUE DE L'ENTREPRISE EST-ELLE PLURIELLE ? POSITIONNEMENT IDENTITAIRE ET CULTUREL DANS LA COMMUNICATION CORPORATE DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES FRANÇAISES ET ITALIENNES¹

Marie-Berthe Vittoz (Université de Turin)

Maria Margherita Mattioda (Université de Turin)

Introduction

Cette contribution se propose d'examiner la notion d'entreprise internationale sous ses dimensions culturelle et identitaire à la lumière de ses représentations linguistiques dans des contextes économiques et sociaux de plus en plus « liquides » et aléatoires. Plus particulièrement, nous nous intéresserons à la construction de l'environnement culturel de la part des entreprises à vocation internationale qui, tout en restant l'expression forte d'un territoire et de sa culture, s'affichent dans une dimension globale où elles sont confrontées à la relation avec l'autre, l'étranger. Ces firmes ont été repérées dans le secteur agro-alimentaire selon des critères d'ancrage profond à un territoire, d'expression forte d'une langue/culture nationale et d'entreprise, de participation à l'internationalisation, de remodelisation interculturelle.

Nous adoptons ici la dénomination « entreprise à vocation internationale », sans doute moins technique mais ayant une valeur sémantique plus large afin d'inclure dans notre analyse aussi bien des firmes multinationales ou firmes-groupes, internationales, mondiales (D'Iribarne, 2011), transnationales et celles « en voie d'internationalisation »². En effet, nous privilégierons la dimension internationale de l'entreprise telle que les travaux circulants dans le domaine du marketing international ont essayé de détailler afin de relever le positionnement de ces sujets dans un cadre économique qui prône l'internationalisation à tous les niveaux pour accéder aux enjeux de la globalisation. Cette dernière pourrait être considérée dans l'acception de Morin (2009), c'est-à-dire comme « le stade ultime d'une planétarisation techno-économique » disposant d'une « texture de communications » qui permettrait l'affirmation d'une société-monde fondée sur un certain nombre de valeurs standards, transculturels et « mutuels »³.

Selon la conception du marketing international, les entreprises qui s'affichent sur la scène mondiale s'engagent dans un processus relationnel avec un marché unique et pluriel à la fois où les contraintes de la marque globale (un produit global parle la même langue, franchit les frontières nationales et réunit les goûts, les cultures, les individus appartenant à différents pays) se trouvent bousculées par la reconnaissance de la diversité (chaque marché est différent parce que liés à ses valeurs, ses préférences, ses besoins)⁴. Les stratégies de communication montrent l'existence de deux dimensions fondamentales – globale et nationale –, mais entre les deux il existe toute une

¹ Maria Margherita Mattioda est l'auteure de l'introduction, de la partie 1 et 2 et annexe; Marie-Berthe Vittoz est l'auteure de la partie 3 et de la conclusion.

² Pour un classement des différentes entreprises en fonction du stade d'internationalisation de leurs activités nous renvoyons aux études de Meier O., *Management interculturel*, Paris, Dunod, 2006, Mayrhofer U. (dir.), *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert, 2011.

³ Selon E. Morin (2009 : 23) : « L'économie doit non seulement être régulée, mais elle doit devenir plurielle [...] ».

⁴ Cf. P. Herbig, *Marketing interculturelle*, Milano, Apogeo, 2003; A. Foglio, *Il marketing globale*, Milano, Franco Angeli, 2004; N. Prime, J.C. Usunier, *Marketing International. Marchés, cultures et organisations*, Pearson Education, 2012.

gamme de stratégies beaucoup plus nuancées qui traduit la difficulté à tout réduire à ces deux typologies :

L'évolution de cultures dans la mondialisation est donc un phénomène complexe qui oscille entre l'universel et le singulier, entre hospitalité et hostilité. (Prime, Usunier, 2012 : 13)

Adaptation totale, partielle, profonde, localisation, glocalisation, standardisation : autant de solutions ayant des avantages et des inconvénients, mais qui témoignent de la réflexion communicationnelle à la base du positionnement stratégique (identitaire et culturel) défini par ces entreprises qui affichent leur vocation internationale.

Notre étude s'attachera dans un premier temps à définir le terrain d'enquête, ensuite à montrer les choix communicationnels linguistiques et culturels dans les sites *corporate* des entreprises agro-alimentaires italiennes et françaises pour dégager enfin les marqueurs identitaires propres à la langue d'entreprise entre figement et métissage.

1. Terrain d'enquête : les entreprises agro-alimentaires italiennes et françaises

Pour essayer de répondre à une série de questions qui touchent premièrement à la façon dont se développe la communication multilingue des entreprises agroalimentaires c'est-à-dire à travers la communication *corporate* avec ses spécificités et ses contraintes (protocole d'écriture, *business writing*, ect)⁵ et deuxièmement à la façon dont elles se mettent en scène selon des représentations identitaires et culturelles spécifiques, nous avons choisi de conduire notre enquête auprès des sites Internet d'entreprises italiennes et françaises appartenant au secteur agroalimentaire étant donné que l'alimentation représente encore un domaine ressenti au niveau individuel et collectif comme un vecteur puissant d'identité culturelle⁶. Comme l'illustrent de nombreux travaux des sociologues et des anthropologues⁷, l'alimentation constitue une expression caractéristique des peuples qui d'un côté est en train de subir une sorte de standardisation et d'internationalisation (on mange tous pareil et on trouve les mêmes produits), de l'autre représente un lien très fort avec le terroir, une sorte de mémoire culturelle collective et partagée qui reste néanmoins assez « typée » suivant les pays⁸.

Les entreprises qui composent l'échantillon de notre analyse ont été repérées selon leur « taux » de « culturospécificité », soit leur lien avec l'économie du pays ou de la région, du « Made in Italy » ou « Fabriqué en France » et leur dimension internationale (*Barilla, Ferrero, Lavazza, Bongrain,*

⁵ Nous trouvons certaines prescriptions dans le manuel élaboré par la Commission UE *Guide linguistique à l'intention des entreprises européennes*, 2011, URL : http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/language-guide-for-european-business_fr.pdf; dans le *Guide des bonnes pratiques linguistiques dans le monde des entreprises* de C. Truchot, URL : <http://www.culture.gouv.fr/culture/dglf/Bonnes%20pratiques%2019-3-2013-complet.pdf>; dans le manule de M. Pecchenino, F. Bonalumi, *Scrivere e comunicare in azienda*, Edizioni Il Sole 24ore, 2002 ; dans le site « Il mestiere di scrivere », URL : <http://www.mestierediscrivere.com>

⁶ Nous rappelons ici que l'agro-alimentaire est l'un des secteurs porteurs des économies française et italienne. Les industries agroalimentaires françaises comptent en 2010 environ 13 500 entreprises, représentant 147 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 415 000 salariés. C'est le premier secteur industriel national. La France se situe au quatrième rang mondial des pays exportateurs de produits alimentaires (source : Ministère de l'Agriculture, 2012, URL : <http://agriculture.gouv.fr/industries-agroalimentaires>). Quant à l'Italie, le secteur représente 16% du PIB tout en croissance en ce qui concerne l'export (source : « Il Sole 24 ore », 5/2/2013).

⁷ J.P. Poulain (sous la dir.), *Dictionnaires des cultures alimentaires*, Paris, PUF, 2012 ; *Sociologies de l'alimentation*, Paris, PUF, 2013. Dans le domaine économique nous signalons : J.P. Fiorina, « *Cultures alimentaires et mondialisation* », CLES, février 2013, URL : <http://notes-geopolitiques.com/cultures-alimentaires-mondialisation/>

⁸ Cf. Rapport du Sénat « Les nouveaux apports de la science et de la technologie à la qualité et à la sûreté des aliments », et notamment le chapitre « La culture : quelle sont les conditions du maintien d'une identité alimentaire », URL : <http://www.senat.fr/rap/r03-267/r03-26719.html>

Bonduelle, Fleury Michon, Lactalis,). Nous avons construit un corpus comparatif composé d'entreprises ayant une dimension nationale, mais qui essaient de se positionner aussi sur des marchés autres que celui interne (*Panzani, Révillon, Rana, Maina*) afin de vérifier les variantes éventuelles à l'intérieur d'une communication plus ciblée.

Notre tâche consiste à repérer à l'intérieur du discours institutionnel les éléments linguistiques qui sont porteurs de traces identitaires et culturelles essentielles à la construction du sujet et à son positionnement dans un univers productif et commercial mondialisé en tant que signes distinctifs d'une nouvelle forme d'expression stratégique de l'identité de l'entreprise. Les données récoltées dans les sites *corporate* - et croisées avec celles des sites pays - nous permettront d'identifier les occurrences lexicales et discursives, montrant l'enracinement des valeurs identitaires et leur métissage face aux nouvelles contraintes communicationnelles de la mondialisation.

2. La communication multilingue des entreprises agro-alimentaires : quels choix stratégiques ?

Pour mieux comprendre ce travail de la langue d'entreprise vue sous un angle culturel et identitaire nous avons commencé par identifier les stratégies politiques et commerciales de notre échantillon, ce qui montre déjà une certaine variété au niveau des choix linguistiques qui sous-tendent autant de représentations géo-commerciales et politiques (voir *grille d'analyse* en annexe).

Il est évident que chaque entreprise fait des choix stratégiques et, donc, communicationnels bien précis en fonction de son organisation, de ses objectifs de croissance et de développement, de sa force identitaire « pays » pour cibler de nouveaux marchés où elle doit se positionner aussi, et surtout, grâce à une composante qui n'est pas tout à fait secondaire : sa propre langue en regard aux autres langues envisageables. La vitrine Web devient en effet autant une vitrine linguistique, reflet d'un sujet qui énonce dans sa langue identitaire, que culturelle, reflet d'un sujet qui se met en contact avec l'autre en lui reconnaissant son particularisme chargé d'inconnus⁹. En parcourant notre grille, il apparaît assez clairement qu'il y a un paysage linguistique varié¹⁰, parfois surprenant (par exemple *Lavazza* pour Afrique et autres pays ou *Lactalis* dont le site *corporate* a les couples fr/en ou fr/it), et lié à une certaine variété de cibles (sociétés, consommateurs, aires géographiques définies et à définir). Ces variantes correspondent sans doute à des démarches marketing qui découpent l'international le plus souvent par aires géographiques, parfois par aires linguistiques/culturelles (Belgique : fr/en ; Afrique implicitement fr/en) ce qui entraîne nécessairement le choix des langues véhiculaires pour communiquer avec des destinataires virtuels censés s'exprimer dans l'une des langues proposées. Néanmoins, l'équivalence pays=langue représente une sorte de simplification parce que dans ce panorama les quelques exceptions ouvrent la voie aux traces de la pluralité.

Si d'un côté le choix *corporate* des grands groupes relève de l'adhésion au modèle du « tout anglais » (Truchot, 2013) et d'un positionnement « international » (exception *Groupe Lactalis Italia* : it/fr), on remarque que les quelques entreprises nationales s'ouvrant vers d'autres marchés laissent entrevoir des modèles mixtes. Par exemple, le site *Panzani* tout en français utilise l'anglais comme langue d'entrée dans le monde des consommateurs (*Select your country*) ; *Révillon* tout en français s'équipe à l'export d'une entrée en anglais ; *Rana* site tout italien à la rubrique *Ristoranti*

⁹ Selon D'Iribarne (2009 : 157), « L'analyse de la manière dont un même message, véhiculant les mêmes valeurs est reçu et prend corps dans des contextes culturels différents laisse voir combien cette unité est à la fois réelle et relative ».

¹⁰ Pour indiquer les langues d'entrée des sites il y a plusieurs options : signes verbaux (version française/ anglaise, etc. ; nom du pays, abréviations it/en) et signes iconiques (drapeaux nationaux). Nous utilisons les abréviations fr (français), en (anglais), it (italien) pour des raisons pratiques.

ouvre une passerelle en anglais, mais aussi en français, espagnol, allemand. C'est-à-dire qu'à table la sauce des langues augmente le goût !...

Confrontées aux changements des marchés et à l'ouverture des dynamiques plurielles aussi bien à l'interne, comme l'ont démontré la pléthore des études issues du management interculturel, qu'à l'externe, comme le relève la réflexion sur la prise en compte de la diversité culturelle, les entreprises en temps de crise semblent creuser leur chemin à l'intérieur de politiques linguistiques très diversifiées qui vont de la standardisation à l'adaptation, évitant de plus en plus la non adaptation, suite aux évolutions des marchés et des cultures de consommation. D'ailleurs, Prime et Usunier (2012), dans leur analyse de l'environnement culturel international ont souligné que si d'un côté la mondialisation vise à la confluence sur plusieurs plans (technique, linguistique, culturel, écologique...), de l'autre paradoxalement elle donne naissance à des formes nouvelles de divergences :

La mondialisation économique est donc paradoxalement la source de nouvelles différenciations. De plus, on observe que la consommation de masse à l'échelle planétaire donne également naissance à de nouvelles demandes d'authenticité fondées sur la renaissance de traditions anciennes et sur l'affirmation d'une identité locale nationale (Prime et Usunier, 2012 : 12).

Du fait de ne pas être un acteur social unique, l'entreprise polyphonique (Lüdi, 2010 ; Desoutter, 2013) se positionne par sa voix institutionnelle tout en reflétant d'autres voix (individuelles et collectives) qui contribuent à créer une sorte d'interface entre la langue « maternelle » ou la langue locale/les langues locales et la langue internationale, à savoir l'anglais. De là, le glissement vers des stratégies de communication institutionnelle inspirées du découpage du monde selon des visions géocentriques ou réiocentriques qui pourraient être interprétées comme une tentative de dépassement nuancé de la vision ethnocentrique et qui montreraient la flexibilité de ces acteurs en ce qui concerne l'emploi/maniement des langues pour la communication internationale et leur disponibilité à l'intercompréhension, le plus fréquemment pour des raisons économiques.

Si dans notre terrain d'enquête nous sommes obligées de reconnaître l'extension du modèle gravitationnel de Calvet (2002) et son application au marketing international (« le versant linguistique de la mondialisation »), c'est-à-dire « un système planétaire, dont le pivot est une langue hypercentrale, aujourd'hui l'anglais, autour de laquelle tournent une dizaine de langues supercentrales, pivots à leur tour de cent ou deux cents langues centrales autour desquelles gravitent enfin cinq ou six mille langues périphériques » (Prime, Usunier, 2012 : 11), la communication multilingue des firmes agro-alimentaires indique quand même que la langue identitaire reste centrale dans leur processus de mise en scène institutionnelle. C'est bien le cas des italiennes *Barilla*, *Lavazza*, *Ferrero*, toutes entreprises qui sont liées à un patronyme, à des familles, à une histoire, même si elles ont évolué vers la structure du « groupe international ». Elles ont des produits à forte connotation nationale (*pasta*, *café*, *Nutella*) et mettent en avant une culture d'entreprise ancrée dans une culture nationale voire régionale:

LAVAZZA : Da Torino al mondo Lavazza ribadisce la sua presenza sul **territorio torinese** ;

FERRERO : prodotti Ferrero sono "globali", venduti dovunque ; è il suo **essere** "glocal" (Pensare globale, Agire locale);

BARILLA : Barilla una delle aziende alimentari più stimate nel mondo come espressione del "**saper fare**" italiano.

C'est encore plus le cas des entreprises « en voie d'internationalisation » comme *Rana* ou *Révilion* (*pasta fresca*, *papillottes*) comme l'illustre bien la vidéo de Giovanni Rana dans son site (Vérone, arène, musiques d'opéra, pâtes dans la rubrique *Un lungo viaggio*). C'est moins vrai pour *Bonduelle*

et *Bongrain* qui, tout en étant des marques éponymes, mettent en avant l'appartenance européenne, c'est-à-dire la/les langue/s de l'Europe (par exemple la vidéo du groupe Bonduelle dont le titre est « *Nos racines, c'est l'Europe* »). A remarquer le cas de *Lactalis* qui se positionne linguistiquement de façon binationale en réunissant les langues du groupe dans les couples fr/en et it/fr.

La communication multilingue de ces entreprises devient donc symptomatique d'un positionnement qui est sans doute commercial, mais aussi identitaire et culturel. Elle est révélatrice d'un processus en cours de négociation entre une « identité langagière source » revendiquant des origines, une histoire, une appartenance géographique, sociale, culturelle (nationale, régionale, du métier), « une altérité cible » qui peut être plus ou moins définie (par pays ou plus flou si universelle), toujours plus multiculturelle, et, nous ajouterons « une altérité source » qui naît du fait de repenser « soi-même comme un autre » pour communiquer avec le plus grand nombre.

Selon Guidère (2008 : 44-45), la communication multilingue renvoie aux « différentes versions étrangères d'un même message » permettant de « concilier les impératifs économiques et le respect des identités culturelles ». Elle se déroule selon un processus en trois étapes : d'abord, l'identification du destinataire ; ensuite, la définition d'un langage spécifique ; enfin, l'établissement d'une relation fondée sur les connaissances communes. Cela donne lieu à une perspective communicationnelle organisée autour de deux structures distinctes, mais qui sont en train de devenir complémentaires : le site miroir, gardien de l'identité profonde et « figée » de l'entreprise, et le site kaléidoscope, projection vers l'altérité à travers des formes d'adaptation de nature culturelle (Guidère, 2008 : 51). Nous avons retrouvé cette stratégie d'adaptation déclinée dans deux typologies essentielles, à savoir créative et fonctionnelle, surtout au niveau des sites pays, ce qui fait transparaître le développement de stratégies linguistiques plus attentives au rapprochement du contenu à la langue du client/consommateur. Par contre les sites *corporate* sont plutôt ancrés dans le modèle miroir (voir *grille d'analyse* en annexe) qui toutefois éclate dans l'identité plurielle de tous ses *stakeholders*. Il est évident qu'au cours de ces dernières années l'« argument langagier » représente de plus en plus un questionnement pour les entreprises qui affirment leur vocation internationale en se construisant comme sujets plurilingues agissant dans un espace communicationnel multilingue.

3. L'identité *corporate* langagière entre figement et métissage

Dans le cadre de la filière agro-alimentaire, l'affirmation culturelle et identitaire joue un rôle majeur dans la construction de l'image institutionnelle à cause des spécificités des produits commercialisés qui véhiculent à travers leurs désignations des associations d'idées, des connotations, des images, des valeurs collectives soi-disant difficilement transférables (Gambier, 2008). Les sites *corporate* examinés révèlent d'une part un matériel linguistique qui ressort du code assez formalisé de ce que Antonelli et bien d'autres appellent le « corporatèse », c'est-à-dire une langue d'entreprise qui présente « d'une part une formalisation exaspérée liée à un idée presque sacrée de l'officialité et d'autre part la souplesse d'un pragmatisme visant la création de richesse »¹¹.

Dans notre corpus, nous avons repéré plusieurs exemples de ce langage codé qui marque le style de l'écriture web caractérisée par la récurrence de genres routinisés, de phrases stabilisées et de syntagmes figés montrant l'incidence des aspects phraséologiques dans un discours spécialisée à visée « plurielle » :

¹¹ « da una parte una formalizzazione esasperata legata a un'idea quasi sacrale dell'ufficialità, dall'altra l'agilità di un pragmatismo teso a creare reddito » (Antonelli, 2007 : 61, traduit par nos soins).

LACTALIS : Leader mondial des spécialités fromagères et des pâtes molles à marques BONGRAIN : Leader européen et mondial du lait BONDUELLE : Bonduelle est n. 1 en Europe(...)	FERRERO : A oltre trent'anni dalla sua nascita, Ferrero è un'azienda leader , e non solo in Italia. BARILLA : Barilla è oggi tra i primi gruppi alimentari italiani , leader nel mercato della pasta nel mondo
FLEURY-MICHON : Fleury Michon est une entreprise responsable et engagée. BONGRAIN : entreprise responsable et sociétale (<i>Bongrain</i>)	BARILLA : construire <i>un'azienda sostenibile</i> .
BONGRAIN : démarche globale de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)	LAVAZZA : è il primo progetto di CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa) interamente realizzato da Lavazza BARILLA : Business sostenibile
LAVAZZA : Innovation et qualité sont inscrites dans l'ADN de Lavazza.(site France)	LAVAZZA : L'azienda Lavazza è la famiglia Lavazza, da sempre: e fare impresa "con il cuore",
BONGRAIN : au cœur de notre histoire, au cœur de notre métier, LACTALIS : implantées au cœur de leur bassin laitier	
BONGRAIN : les mêmes ambitions d'Excellence et de Progrès Durable.	LAVAZZA : ¡Tierra!, sostenibilità ed eccellenza

D'un côté il y a ce protocole « linguistique », normatif mais décliné de façon différente en Italie et en France (surtout dans les intitulés des rubriques), composé d'étiquettes sémantiques devenues presque des formules (*développement durable/sviluppo sostenibile, environnement/ambiente ; code éthique/codice etico, responsabilité sociale/responsabilità sociale d'impresa, RSE/(CSR), mission/missione, stratégie/vision/visione etc.*) débouchant sur une sorte de « langue de coton » transversale qui se greffe sur des éléments formels plus rigides (ex. normes de rédaction des sites, technicisms spécifiques). De l'autre, nous observons des formes et des formules plus souples à charge connotative et émotionnelle diffusant les valeurs de l'entreprise et renforçant son identité culturelle (*Mondo Rana, Ferrero : Azienda Italia, Casa Barilla*).

Evidemment, l'entreprise à travers la communication institutionnelle doit démarquer sa subjectivité et définir son environnement culturel, c'est-à-dire affirmer son identité afin d'être reconnue par ses valeurs, ses traditions et ses objectifs (stratégie et innovation). Elle doit donc construire la narration de son parcours (en général il s'agit de *saga, histoire, voyage, viaggio, cammino,...*) dans laquelle apparaissent ses traits spécifiques qui servent à valoriser les liens rationnels et émotionnels d'appartenance à un territoire, à se réapproprié une langue/culture nationale et d'entreprise pour la réélaborer selon des valeurs interculturelles afin de s'intégrer dans une dimension mondiale. Les entreprises agro-alimentaires italiennes affichent un attachement profond aux racines nationales, mais en même temps déclarent leur vocation internationale :

FERRERO: Ferrero, azienda della tradizione italiana

È un assetto basato, oggi come ieri, su solidi valori familiari. In breve, dietro il marchio, i bilanci e l'espansione di un'azienda multinazionale, c'è la storia di una geniale e tenace famiglia piemontese.

BARILLA: Da sempre Barilla è una storia di famiglie, una magica unione tra noi che produciamo e le persone che ci scelgono; una storia fatta di tradizione, impegno e passione, capace di raggiungere il cuore della gente. Una passione tutta italiana per una alimentazione gustosa ed insieme equilibrata, che ogni giorno ci accomuna nel desiderio di tradurre questo spirito in prodotti alimentari unici e sempre al passo con le esigenze delle famiglie. Una passione per il

piacere, il benessere e la gioia di mangiar bene che, come dimostra il successo di **Barilla nel mondo, contagia ogni giorno milioni di persone. Il piacere italiano del mangiar bene.**

Du côté français, l'identité nationale s'affiche de façon différente : elle reste au second plan pour les grands groupes qui ne renoncent pas pour autant à un ancrage dans leur patrimoine historique, mais qui préfèrent se ressourcer dans la tradition européenne avant de se lancer dans la mondialisation :

FLEURY MICHON : La marque Fleury Michon porte en elle les **valeurs génétiques de son passé, de son présent et de son avenir.**

BONDUELLE : Nos racines c'est l'Europe

BONGRAIN : Actif sur tous les continents, il développe des offres à forte valeur ajoutée adaptées aux habitudes de consommation et aux spécificités de ses différents marchés.

Nous avons observé que certaines catégories identitaires telles que « italianité », « francité », « européité », « méditerranéité » subsistent encore dans le secteur alimentaire comme traces mémorielles favorisant des associations mentales parfois stéréotypées, en tant que point de repères essentiels dans les sites institutionnels et comme marqueurs spécifiques dans les différentes versions pays (sites commerciaux/marketing) :

LAVAZZA : “**Passa da noi a prendere un caffè**”, “**Ti faccio un caffè**”, “**Ce lo beviamo un caffè?**”. Quante volte ogni giorno pensiamo e parliamo del caffè fatto con la moka? È una tradizione così consolidata da essere parte integrante della nostra vita.

BARILLA: **Dove c'è pasta c'è...Un mondo d'amore, fantasia e benessere**, Primo piatto all'italiana, Modello alimentare italiano.

FLEURY-MICHON : « **L'obsession du bon** » fait partie de nos gènes.

Elles gardent une fonction de « boussole » pour les destinataires de la communication qui se dessinent comme nouveaux publics tant par leur segmentation que par leur profil identitaire ; il s'agit peut-être d'un indice de l'élaboration d'une identité « mix » qui porterait à la synthèse des éléments culturels dans une nouvelle catégorie « plurielle » :

BONGRAIN : Un portefeuille multiculturel de marques

Cette multiculturalité, cet esprit d'ouverture à la diversité culturelle affichée par bon nombre d'entreprises agro-alimentaires (surtout dans la politique de gestion des marques et des ressources humaines) est observable au niveau des choix lexicaux qui sont à l'origine d'énoncés hybrides, linguistiquement et culturellement fondés sur le rapprochement de différentes formes linguistiques :

LAVAZZA : Caffè, **passione ed expertise**

Après le premier locale **Espression**, il **concept store** sviluppato in modo autonomo dell'azienda nel settore **coffee-shop**, vero e proprio **brand builder** e vetrina d'eccellenza del marchio Lavazza, per portare la cultura dell'espresso nelle capitali internazionali.

The Italian experience. La community Lavazza

Storie inconsuete di un'Italia straordinaria ... Vogliamo raccontare e farci raccontare a partire dalle cose semplici e genuine, dall'Italia più vera. Non per leggere il futuro ma **per gustare l'italianità a partire da tutti noi**, nei suoi valori più sinceri,

Italianize your style

Do you speak espresso?

BARILLA: **Ipasta**

FERRERO : Ferrero in the world. **Vai alle country**

FLEURY MICHON l'arrivée de **la cuisine italienne haute en couleurs et en saveurs avec Roberta. La Mamma de Room Saveurs** met l'accent sur **l'art de vivre méditerranéen** avec quatre plateaux-repas dont le fameux **Bar à Mozzarella**.

BONGRAIN marque Ferrari (site quiveutdufromage.fr)

Bello Gratinato, Sublime Filante, Gusto Intenso, Parmigiano Reggiano...Giovanni Ferrari, héritier d'une famille de fromagers depuis 1823, est reconnu en Italie pour son savoir-faire de producteur **affineur de fromages italiens** et de sélectionneur des meilleures variétés fromagères.

L'utilisation d'une langue qui, tout en répondant à la norme internationale (anglicismes, néologismes), repose sur des couches identitaires (mots des savoir-faire, de la culture locale, des groupes, calques, emprunts, adaptations, reformulations, périphrases, mots du « réservoir symbolique », ...) s'aventurant plus loin sur le terrain du métissage constituerait l'outil par excellence de la communication multilingue. Cette langue s'élabore donc comme la combinaison entre «continuité» des cultures dans l'histoire et «différencialisme» du fait des rencontres, entre la tendance à l'«hybridation» des formes de vie, de pensée et de création, et la tendance à l'«homogénéisation» des représentations (Charaudeau, 2009) et donnerait lieu à une sorte de structuration montrant en filigrane dans le multitexte les palimpsestes identitaires que le «corporate language » voudrait rassembler. Pour illustrer cette position, nous renvoyons au discours interculturel de *Bongrain*, non exempt de stéréotypes, concernant la culture du fromage dans le monde (16 pays étudiés) :

BONGRAIN : Voyage au pays du fromage

Italie : pâtes et fromages. Parler de l'Italie, c'est évoquer pizzas, pasta(...) Les italiens privilégient les pâtes dures et semi-dures italiennes...

Suisse : Raclette et Fondues. Le fromage est présenté sur un plateau au cours d'un souper léger ou constitue un repas complet sous forme de fondue ...

Conclusions

Nos analyses encore partielles ont essayé de démontrer que désormais nous sommes dans un modèle communicationnel qui a largement dépassé la phase de standardisation, assez répandue dans un premier temps, en faveur d'une nouvelle approche de « glocalisation », voire d'adaptation encore tâtonnante entre plusieurs options : *corporate* et commerciale chez *Barilla* ou *Bonduelle*, *corporate-commerciale* chez *Ferrero*, *Fleury-Michon*, *Panzani*, commerciale à valeur *corporate* chez *Rana*, *Réveillon*.

Ce modèle éphémère porterait les traces de la complexité des situations multi et interculturelles de l'entreprise qui agit en tant qu'acteur international (D'Iribarne, 2009) et qui doit faire face à une multiplicité de forces centrifuges et centripètes : d'un côté la recherche de la langue parfaite, pourvu qu'elle soit économiquement rentable (*lingua franca*), de l'autre la réalité de la diversité linguistique à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

C'est dans la reconnaissance de toutes ces forces que la communication *corporate* multilingue peut montrer un changement de cap et emprunter un nouveau chemin au-delà de cette standardisation adaptée où le multilinguisme (des espaces) devient un véritable plurilinguisme (Oustinoff, 2011) des entreprises en tant que sujets qui communiquent. De nouveaux modèles identitaires pluriels construits à partir de la négociation entre tradition et modernité, culture nationale et culture

mondialisée, particulier et universel, pourraient ainsi mieux se définir dans un cadre de transversalité culturelle .

Bibliographie

- Antonelli G., *L'italiano nella società della comunicazione*, Bologna, Il Mulino, 2007
- Behr I., Hentschel D., Kauffmann, Kern A. (éds), *Langue, économie, entreprise le travail des mots*, Paris, Presses Sorbonne Nouvelle, 2007
- Bousquet E., Paganini G. (coord.), «*Made in*» *Identités culturelles et emblèmes nationaux dans un espace marchand européen*, Nantes, CRINI, 2009
- Calvet J.-L., *Le marché aux langues. Les effets linguistiques de la mondialisation*, Paris, Plon, 2002
- Charaudeau, P. (2009), «*L'identité culturelle entre soi et l'autre*», Actes du colloque de Louvain-la-Neuve en 2005 (Références à compléter), URL: <http://www.patrick-charaudeau.com/L-identite-culturelle-entre-soi-et.html> 2009
- Chevrier S., *Le management interculturel*, Paris, PUF, 2^{éd}, 2010
- D'Iribarne Ph., *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil, 2002
- D'Iribarne Ph., *L'épreuve des différences*, Paris, Seuil, 2009
- Demorgon J., *Comment vivre et penser les relations culturelles*, in «*Synergies Algérie*», n. 4/2009, p. 19-23
- Desoutter C., *Les langues en entreprise : une réalité plus diversifiée qu'il n'y paraît*, in Mattioda, M.M. (coord.) (2013), *Le plurilinguisme en entreprise : un défi pour demain*, «*Synergies Italie*», 9/2013, p. 35-46.
- Foglio A., *Il marketing globale*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Fredriksson R., Barner-Rasmussen W., Piekkari R., *The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11 Iss: 4, 2006, p.406 - 423
- Gambier Y., *Traduire l'autre Une sub-version*, in Margarito, M. (coord.), *Identités affichées, identités révélées*, «*ELA*», n°150, 2008, p. 177-194
- Guidère M., *La communication multilingue*, Bruxelles, De Boeck, 2008
- Huyghe F.B., *La langue de coton*, Paris, Laffont, 1991
- Johannes K., Libaert T., *La communication corporate*, Paris, Dunod, 2010
- Lüdi G. (éds), *Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes*, ARBA 22, octobre 2010.
- Mayrhofer U. (dir.), *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert, 2011
- Meier O., *Management interculturel*, Paris, Dunod, 2006
- Morin E., *Une mondialisation plurielle*, «*Synergies Pays Riverains de la Baltique*», n. 6/2009, p. 19-24
- Prime N., J.C. Usunier, *Marketing international. Marchés cultures et organizations*, Pearson Education, 2012
- Rabassò C., Rabassò F.J., *Introduction au management interculturel*, Paris, Ellipses, 2007
- Truchot C., *Internationalisation et choix linguistiques dans les entreprises françaises : entre « tout anglais » et pratiques plurilingues* in Mattioda M.M. (coord.), *Le plurilinguisme en entreprise : un défi pour demain*, «*Synergies Italie*» n.9/2013, p. 75-90

Sitographie

<http://www.barillagroup.it/>
<http://www.barilla.it/>

<http://bonduelle.com>
<http://bongrain.cm>
<http://www.ferrero.com>
<http://www.fleurmichon.fr>
<http://www.lactalis.fr/>
<http://www.gruppolactalisitalia.com/>
<http://www.lavazza.com>
<http://www.mainapanettoni.com>
<http://www.panzani.com/>
<https://www.rana.it>
<http://www.revillonchocolatier.fr/>

Annexe
Grille d'analyse

Choix géo-linguistiques et commerciaux			Choix communicationnels
Entreprise	Langues	Pays	Vision du monde (à partir de O. Meier) /
Barilla	Barillagroup.com : it/en Sites du groupe : Barilla.com (italien, français, hébreu, anglais, allemand, russe, finlandais, grec, espagnol, turc, suédois) Site International : toutes ces langues + portugais	Barilla.com Australie, Autriche, Canada(en/fr), Finlande, France, Allemagne, Grèce, Italie, International, Israël, Mexique, Norvège, Russie, Espagne, Suède, Etats-Unis, Turquie Site International: Amérique (+ Brésil), Asie & Océanie (Australie, Israël, Russie), Europe	Ethnocentrique /Régiocentrique ↓ Site corporate : site miroir Sites pays : miroir/adaptation partielle (kaléidoscope)
Ferrero	Ferrero.com : it/en Siti country : toutes les langues des pays indiqués (italien, français, portugais, espagnol, allemand, suédois...)	Ferrero.com Siti country : Europe (22 pays, Amérique (Argentine, Brésil, Canada, Ecuador, Mexique, Etats-Unis), Asie (Chine), Océanie (Australie, Nouvelle Zélande) Sites Brand Internationaux (Nutella, Kinder, Magic Kinder, Tic Tac)	Ethnocentrique-Régiocentrique ↓ Site corporate : site miroir Sites pays : Localisation/Adaptation Sites Brand : localisation/adaptation créative - (kaléidoscope) France : adaptation fonctionnelle
Lavazza	Lavazza.com : it/en Choix des pays : UK, Canada, Etats-Unis, autre (voir sites pays)	Sites pays : 1. Eu, Meaddle East, Africa (Belgique – en./fr ; France, Italie, Pologne, Suède, Grèce, Espagne, Allemagne, Bulgarie, Hollande, UK) 2. Amérique du Nord (USA, Canada) 3. Asie pacifique : Australie, Chine, Inde, Corée, Nouvelle Zélande	Ethnocentrique-géocentrique ↓ Site corporate : site miroir+localisation partielle Sites pays : miroir/adaptation fonctionnelle, (kaléidoscope partiel)

		4. Amérique centrale et du Sud (Argentine, Brésil, Chili, Pérou, Colombie) 5. Reste du monde : en	
Fleury Michon	Fleury michon groupe.com : fr/en	Sites « pays » : Fleury michon.fr : fr Vivalamamma : it Fleury michon canada: fr/en Platostradicionales: espagnol Proconi.si: slovène	Ethnocentrique/polycentrique ↓ Site corporate : miroir Sites grand public (marques) : adaptation totale/diversification
Lactalis	Groupe Lactalis France : fr/en Groupe Lactalis.com (Italia) It/fr Lactalis International : fr/en	Sites pays : Europe : fr,en,allemand,it, espagnol CEI : russe Moyen Orient (pas de sites) Amériques (USA, pas de sites) Grand Export (Japon, Guadeloupe, pas de sites)	Polycentrique ↓ Site corporate : localisation/adaptation Sites pays : localisation/diversification
Bongrain	Site corporate : fr/en	France Europe (autres pays) Amérique du nord, l'Amérique du sud, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie. Site consommateurs (quiveutdufromage.com) : fr	Géocentrique ↓ Site corporate : miroir Sites pays (sites marques/produits) : localisation/diversification
Bonduelle	Site corporate : fr/international (en) Choix des pays (marque Bonduelle) : Allemagne, Belgique, Canada et Etats-Unis, Danemark, Espagne, France, Hongrie, Italie, Lituanie, Norvège, Pays Bas, Pologne République Tchèque, Roumanie, Russie, Slovaquie, Suède	Sites pays : 2 pôles géographiques – zone Europe et zone Hors Europe ; 4 business units (Bonduelle Europe Long Life - Europe, aux marques nationales ; Bonduelle Fresh Europe, Bonduelle Americas (Amérique du Nord et du Sud), Bonduelle Development (reste du monde - Europe Orientale)	Regiocentrique ↓ Site corporate : miroir Sites pays (sites marques) : Bonduelle (adaptation)
Rana	Rana.it : it « I ristoranti »: it/en	« I ristoranti »: it/en Pays : Luxembourg, Italie, Suisse, Angleterre, Espagne Jamaistrop.fr : fr Rana.ch : fr/ it/ allemand	Ethnocentrique ↓ Sites pays : adaptation créative
Panzani	Panzani.com : Fr « Select your country »	Site conso : Pays : République tchèque, Estonie, Slovaquie, Ukraine, Belgique, Kongrie, France, All others country Langues : celles des pays + en (tous les autres pays)	Ethnocentrique ↓ Site pays : site miroir
Révillon	Révillon.fr : fr Export :en	----	Ethnocentrique -----
Maina	Maina.com : It/en	---	Ethnocentrique Site corporate : miroir