

REVISITER LA TRADUCTION EN ENTREPRISE : UN VECTEUR D'EFFICACITÉ STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE DANS UN ENVIRONNEMENT MULTICULTUREL

Dans cette communication, nous analysons le phénomène de la construction de sens et du rôle, central, que peut jouer la traduction dans le management des firmes internationales. C'est dans des situations multipliées d'interactions multiculturelles et multilingues qu'émerge un besoin croissant de traduction, que l'on entendra ici dans le sens de « tout travail de médiation interlinguistique permettant la communication entre membres de communautés de langues différentes » (LADMIRAL, 1989, p. 90). Cette contribution apporte un éclairage sur le rôle stratégique et opérationnel que peut jouer la traduction dans des entreprises internationalisées. Le cas d'étude à l'origine de cette communication présente l'élaboration de documents d'évaluation des managers et la traduction de ces documents en plusieurs langues.

Par Louis-Marie CLOUET *

* Directeur de la Recherche à l'Institut de Management et de Communication Interculturels, Paris.

L'activité de traduction est actuellement en profonde mutation, en particulier en ce qui concerne sa place et sa fonction au sein des organisations, notamment dans les entreprises. Alors que les départements de traduction des entreprises ont pour la plupart fermé dans le courant des années 1990, la fonction même de traduction se replace au cœur des organisations et des entreprises internationalisées. La mondialisation, au-delà de l'usage amplifié de l'anglais (ou plutôt du *globish*) en tant que nouvelle *lingua franca*, a pour effet de multiplier les échanges économiques, culturels et de loisirs, et de faire basculer ces échanges dans la réalité d'un monde plurilingue. C'est dans ces situations multipliées d'interactions multiculturelles et multilingues qu'émerge un besoin croissant de traduction, une activité que nous entendrons ici au sens de « tout travail de médiation inter-linguistique permettant la communication entre membres de communautés de langues différentes » (LADMIRAL, 1989, p. 90) (et, rajouterons-nous, de cultures différentes).

S'il n'est plus question pour les entreprises de dédier un service ou un département à la traduction (1), le fait même de « traduire » irrigue désormais leur quotidien : les entreprises sont invitées à revisiter la place des langues utilisées en leur sein, et donc la place que doit occuper chez elles une fonction « traduction ». Cette réflexion rejoint celle de la place du langage dans l'entreprise, et donc celle de la place de la traduction dans le cadre de dynamiques de groupes.

Après avoir expliqué dans quelle mesure la traduction peut être entendue comme un paradigme de la communication interculturelle, cet article présentera les enseignements d'un cas d'étude analysé par un groupe d'étudiants de l'Institut de Management et de Communication Interculturels (ISIT) sur la base d'un projet de recherche appliquée mené au sein d'un groupe en phase d'internationalisation.

En tant que futurs managers, les étudiants de l'ISIT en Master 2 de management interculturel doivent réaliser une mission pour un commanditaire réel (une entreprise ou une organisation) aboutissant à la réalisation d'un livrable. Cette mission les amène à mettre en œuvre leurs compétences de manager, de conseil et, bien entendu, leurs compétences en langues et en traduction. Parallèlement à la réalisation de cette mission, ils doivent rédiger un mémoire de recherche sur une problématique de management et de communication interculturels : leur terrain de recherche se nourrit à la fois de la mission qu'ils réalisent pour l'entreprise commanditaire, d'entretiens qualitatifs et de questionnaires, en fonction de la méthodologie qu'ils ont retenue comme étant la plus appropriée pour

construire le raisonnement de leur mémoire de recherche.

Ce cas d'étude permettra de dégager des enseignements à deux niveaux :

– En quoi la construction d'un sens partagé au sein d'une entreprise internationale peut-il conduire à considérer l'activité de traduction comme un facteur stratégique ? L'enjeu est ici de revisiter la traduction en la considérant non plus comme la « cinquième roue du carrosse » se limitant à traduire des documents d'une langue dans une autre, mais bien comme une condition du succès de politiques managériales internationales.

– En quoi l'insertion de « managers traducteurs » dans l'entreprise peut-elle permettre à celle-ci de concrétiser ce choix stratégique en pratiques managériales ? Dans quelle mesure les compétences en traduction de ces managers traducteurs pourront-elles constituer une clé pour une communication et un management interculturels efficaces ?

TRADUCTION ET CONSTRUCTION D'UN SENS COMPARABLE

Si l'on considère, comme le font Ladmiraal et Lipianski (1989), que « le langage n'est pas seulement un instrument de communication », mais qu'il est aussi « un ordre symbolique où les représentations, les valeurs et les pratiques sociales trouvent leur fondement », la construction du sens au sein de l'entreprise ne peut se penser, par exemple, comme la simple transposition d'un concept de la langue du siège de l'entreprise dans celle de l'une de ses filiales.

Cette construction induit la confrontation de l'ordre symbolique de la culture-source à celui de la culture cible : un exercice qui peut s'avérer d'une grande difficulté, car il s'agit d'« entrer dans la pensée de l'autre », et surtout de sortir des schémas de pensée de sa propre culture d'origine (voir les travaux de François Jullien, notamment 2012). Or, cette confrontation est indispensable si l'on veut refonder le sens dans la langue/culture cible : « grandeur de la traduction, risque de la traduction : trahison créatrice de l'original, appropriation également créatrice par la langue d'accueil, *construction du comparable* » (RICŒUR, 2004, p. 66).

Le processus mis en jeu par la traduction repose sur une dichotomie entre deux phases psychologiques distinctes de décodage et d'encodage articulées par une phase charnière de *déverbalisation*, souvent négligée par une approche qui ne verrait dans la traduction que du mot à mot. Dans cette phase cognitive de déverbalisation, le traducteur vit une expérience de dédoublement de sa subjectivité intellectuelle, clivée selon les deux langues mises en présence : c'est le *salto mortale* de la traduction (LADMIRAL, 2005).

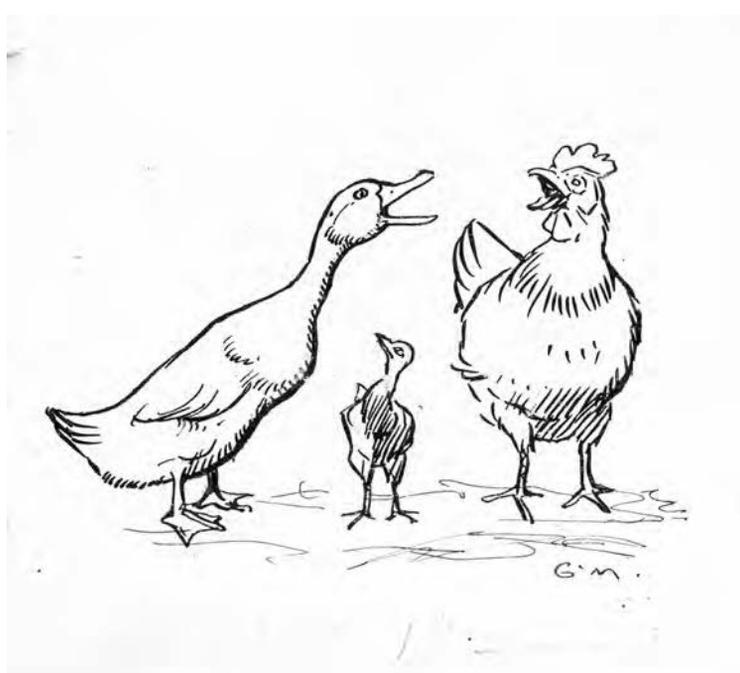
(1) Ce n'est pas le cas des institutions internationales telles que les institutions européennes ou encore les institutions canadiennes, pour lesquelles le multilinguisme (et donc l'investissement dans un effort de traduction et d'interprétation) relève d'un objectif politique.

Il convient de préciser le sens de ces deux phases d'encodage et de décodage pour éviter de laisser entendre que la traduction ne serait qu'un *transcodage* d'une langue dans une autre selon une concordance univoque entre unités de traduction (*ibid*). Le décodage doit s'entendre ici comme « la lecture interprétant le texte (ou le discours) original à traduire (ou texte source) : on se situe d'emblée dans une logique d'interprétation du sens. La deuxième phase,

celle de l'encodage, se comprend plutôt comme celle de la « réécriture » produisant le texte cible (ou le discours cible) dans la langue cible de la traduction. Il s'agit donc bien d'une réécriture d'un sens dans un autre univers de sens (pour reprendre le concept de Philippe d'Iribarne (2009), si précisément l'on se place dans une logique cibliste accordant la primauté à la compréhension du sens par le lecteur sur le respect de l'énoncé de l'auteur.

Dans un programme de recherche-action mené pour l'Office franco-allemand pour la jeunesse (OFAJ) (LADMIRAL et LIPIANSKI, 1989), l'étude de la communication interculturelle s'était appuyée sur les dynamiques de groupe au sein de groupes constitués d'étudiants français et allemands, monolingues et bilingues. Ces groupes ne disposaient pas d'interprètes professionnels, autant en raison du coût du recours à ces professionnels que de la volonté d'étudier précisément ce qui « se joue » dans la communication interculturelle lorsque les protagonistes doivent eux-mêmes prendre en charge cette fonction de « traduction », ce que les deux auteurs décrivent comme une « médiation » au sens plein du terme (*op. cit.*, p. 46). Cette expérience a été riche d'enseignements notamment pour les entreprises confrontées à la difficulté de la communication et du management au sein d'équipes multiculturelles et plurilingues.

Sur la base de ce programme, LADMIRAL (2010) précise que le signifiant *traduction* renvoie à un signifié pluri-voque qui s'apparente à une médiation traductrice à plusieurs niveaux. Il s'agit en effet :



« Dans cette phase cognitive de déverbalisation, le traducteur vit une expérience de dédoublement de sa subjectivité intellectuelle, clivée selon les deux langues mises en présence. », esquisse de Georges Morrow (1869-1955), collection privée.

– d'une médiation *interlinguistique*, qui fait passer un message d'une langue source ou langue originale (Lo) à une langue cible ou langue de la traduction (Lt),
 – d'une *médiation interculturelle*, car ce passage de la Lo à la Lt englobe un travail parallèle et simultané de médiation entre une langue-culture (LCo) et une autre (LCt) ;
 – d'une médiation *langagière*, car il ne s'agit pas de traduire le « texte » par rapport à ce qui est dit, mais bien d'en restituer le sens, le vouloir-

dire dont il est porteur (SELESKOVITCH et LEDERER, 1984). On traduit non pas des mots, mais le sens d'un texte (ou d'un discours). On traduit à la fois ce que signifie cet énoncé sur le plan de la communication linguistique et ce que veut dire le sujet parlant, la signification qu'y met le locuteur : « Le traducteur n'a pas à traduire ce qui est écrit, mais ce qu'il pense qu'a pu penser celui qui a écrit ce qu'il a écrit quand il l'a écrit » (LADMIRAL et LIPIANSKY, 1989, p. 53).

– d'une médiation *psycholinguistique*, qui recouvre, au-delà de ce que le locuteur veut dire consciemment, ce qu'il « veut dire inconsciemment », ces « décalages qui ont pu venir s'insinuer » entre ce que l'on voulait dire et ce qui a pu être dit (notamment les « ratés de la communication » : lapsus, bafouillages, malentendus...),

– enfin, d'une médiation *psychosociologique* et *psychorelationnelle*. Dans le cadre d'une dynamique de groupe, on cherchera moins à traduire ce qu'un autre a dit ou voulu dire qu'à reformuler dans l'autre langue ce qu'il voulait, ce qu'il désirait. Il ne s'agit pas de traduire ce que le texte dit, mais ce que le texte fait (MESCHONNIC, 1999). Le médiateur insère alors, dans sa traduction du contenu verbal, ce qu'il sait de la personne qui a parlé, des éléments de leurs relations et des éléments dits ou non-dits déterminés par les données de la situation au moment donné, par la dynamique du groupe et par l'histoire de cette dynamique. Cette traduction procède alors à une « relocalisation psychorelationnelle et groupale des contenus d'énonciation » (LADMIRAL, 2010, p. 635).

Photo © Coll. Dagji Ori/ THE PICTURE DESK

La communication interculturelle recouvre donc l'ensemble de ces médiations comprises comme des modalités d'un processus global de traduction. Elle joue un rôle important dans la réalité des pratiques d'une entreprise internationalisée (par exemple, lors de conférences téléphoniques, comme le cas ci-après l'illustrera).

LA TRADUCTION COMME CHOIX STRATÉGIQUE DANS UN ENVIRONNEMENT D'ENTREPRISE MULTILINGUE ET MULTICULTUREL

Donner du sens consiste à éclairer le fondement de toute action, comme le souligne Olivier Vassel (2011, p. 103) : « Un acte, une décision ont du sens dès lors qu'il nous est possible de les justifier, de les évaluer et de les comprendre ». Cela suppose la satisfaction de trois besoins fondamentaux : la possibilité de se référer à un « tout », l'existence d'un cadre de référence et la capacité à comprendre et à expliquer (*Ibid.*). C'est dans la cohérence avec ces trois éléments que la stratégie d'une entreprise et les politiques qui en découlent trouveront l'adhésion des collaborateurs : celle-ci répond à l'articulation entre un discours et les actes, un discours s'incarnant dans un contexte particulier. Les travaux de Philippe d'Iribarne (1989, 2007) ont montré que les individus, même au sein d'une même entreprise, interagissent en référence à un univers de sens qui est propre à leur langue/culture.

Construire un sens commun par l'harmonisation des pratiques RH dans un groupe globalisé

Dans le cadre d'un projet de recherche appliquée en Master 2 « Management interculturel », un groupe de cinq étudiantes de l'ISIT ont participé à un projet de création d'un socle de compétences managériales et d'harmonisation de l'évaluation de la performance pour un groupe international, Y, comptant environ 7 000 collaborateurs répartis dans une quarantaine de filiales et intervenant dans plus de 200 pays (2). Ce groupe s'étant internationalisé par le rachat d'entités auparavant indépendantes, sa *holding* gérait de manière très décentralisée ses filiales situées dans des environnements culturels très divers. Ainsi, jusqu'en 2010, chaque filiale (à l'exception des plus petites) disposait de ses propres processus et outils de res-

sources humaines (RH). En un an de travail avec les filiales, la coordinatrice RH et principale interlocutrice du groupe ISIT avait rencontré un certain nombre d'obstacles :

- la barrière de la langue constituait un réel frein à la coopération avec certains pays ;
- la coordinatrice avait dû identifier des points de contact RH en local. Or, certaines filiales n'étaient pas dotées de département RH, en raison de leur effectif réduit : c'était le directeur financier (voire le directeur général) qui assumait ces fonctions de directeur des Ressources humaines (dans ce cas, il consacrait peu de temps aux projets RH de la *holding*) ;
- enfin, certains pays avaient déjà développé des outils RH opérationnels et ne souhaitaient pas être contraints par la *holding* dans leur propre politique de RH.

La direction des Ressources humaines de la *holding* a lancé un programme visant à structurer et à renforcer l'organisation du groupe en matière de ressources humaines et à fournir des outils aux filiales qui en étaient dépourvues. Les responsables RH du siège ont souhaité privilégier une démarche « globale » et collaborative avec les filiales en vue de créer un consensus autour de deux documents faisant référence :

- un socle de compétences managériales répertoriées dans un « Référentiel de compétences managériales »,
- et un document cadre servant à la réalisation par les managers de la « revue annuelle de performance » de leurs collaborateurs (une fiche d'entretien annuel type).

Ces deux documents devaient être accompagnés de guides pratiques destinés à faciliter leur appropriation par les managers des filiales. Avant d'être déployés dans les filiales, l'ensemble des documents produits devaient être validés par un Comité exécutif composé des membres de la direction générale du groupe Y.

Le référentiel des compétences managériales (RCM) se présentait sous la forme d'un tableau, dont on pouvait extraire des profils types de manager communs à l'ensemble du groupe.

Jusqu'à présent, les filiales n'avaient pas identifié clairement les compétences et les niveaux de maîtrise associés à chaque poste de management. Pour ce faire, le groupe Y a collaboré avec un cabinet de conseil RH qui, grâce à son expertise, a apporté la matière nécessaire pour identifier quatre compétences managériales clés : la gestion de l'entreprise, l'efficacité organisationnelle, la valorisation de l'humain et la pensée stratégique, des compétences elles-mêmes subdivisées en trois ou quatre dimensions. Pour chaque dimension ont été identifiés quatre niveaux de contribution (acquisition, développement, maîtrise et pilotage) nécessitant une définition précise des comportements attendus en fonction de chaque dimension et du niveau de contribution du manager.

(2) Ce cas d'étude s'appuie sur la mission réalisée et sur les rapports et mémoires rédigés par le groupe d'étudiantes de l'ISIT composé de Mathilde Aureau, Hortense Demonchy, Danièle Rauscher & Clémence Sardin, « Comment gérer le transfert de pratiques RH à l'international ? Exemples avec la création d'un socle de compétences managériales et l'harmonisation de l'évaluation de la performance », Projet de recherche appliquée dirigé par Frédérique de Graeve, ISIT, Master Management Interculturel, 36 pages + annexes, 2011-2012.

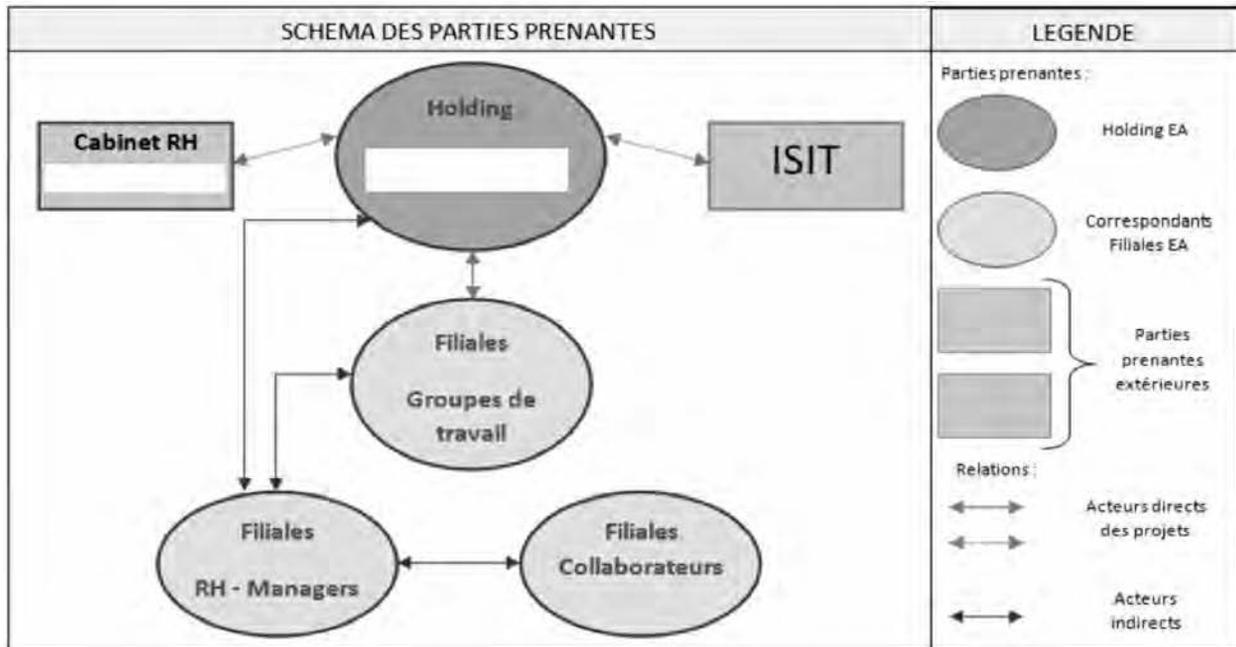


Schéma des parties prenantes

Source : Mathilde AUREAU et al., 2012.

La revue annuelle de performance visait, quant à elle, à harmoniser les pratiques d'évaluation de la performance à l'échelle du groupe, des pratiques qui étaient très disparates entre les filiales, voire inexistantes dans certaines d'entre elles. Avant le déploiement de cet outil d'évaluation, la fiche d'entretien annuel (*Annual Review Form*, ARF) était très succincte : elle se composait seulement de quelques cases aux titres peu précis. De plus, les managers n'étaient pas obligés de réaliser des entretiens de suivi réguliers avec les membres de leur équipe. Par conséquent, le but de ce projet était avant tout d'imposer au moins un entretien par an entre un manager et chacun de ses collaborateurs, ainsi qu'un premier point sur les avancements en milieu d'année, et un autre en fin d'année.

Cette revue annuelle des performances nécessitait que l'on puisse s'appuyer sur une fiche d'entretien annuel type comportant deux grands axes : d'une part, cette fiche devait permettre de fixer les objectifs financiers et commerciaux du manager ainsi que les moyens lui permettant d'atteindre ces objectifs et, d'autre part, elle devait servir de base à une discussion sur les attentes personnelles du collaborateur : ses souhaits en termes d'évolution de carrière, ses besoins en formation, etc.

La traduction, une aide à la décision et un facteur d'efficacité

L'association d'un processus de communication à la création de ces documents clés pour la politique RH du groupe était une condition essentielle du succès.

Alors qu'initialement, les documents devaient être uniquement réalisés en anglais, la DRH a fait le choix stratégique de disposer des documents clés et des guides pratiques dans plusieurs langues, pour en faciliter l'appropriation par les managers des filiales sur le terrain.

Il convient de ne pas sous-estimer ce choix qui est loin d'être partagé par les directions générales de groupes internationaux. Le choix d'une langue unique – et donc de ne pas utiliser plusieurs langues de travail en interne – reflète plusieurs craintes :

- celle de voir émerger des divergences de compréhension, et donc de pratiques ;

- celle de l'émergence d'une cacophonie interne, alors que l'on souhaite précisément normaliser et simplifier les modes opératoires et les communications internes.

Or, la logique de la direction générale du groupe Y partait de la même exigence. L'objectif primordial du projet était bien de simplifier, de rationaliser et d'uniformiser des pratiques RH jusqu'alors disparates entre les différentes entités du groupe. Cet objectif se doublait de contraintes à la fois d'efficacité opérationnelle et politiques. Il fallait à la fois obtenir l'adhésion des filiales au projet pour que les outils soient réellement adoptés et utilisés, éviter l'écueil d'une communication ressentie comme descendante, imposée par la holding, et qui serait de ce fait contre-productive, et inciter les filiales disposant déjà d'outils RH à adapter ceux-ci à la méthodologie définie pour l'ensemble du groupe.

Le choix de ne pas déployer des outils exclusivement en anglais (et, par voie de conséquence, le choix de les traduire) a déplacé l'exigence d'uniformisation : il ne

s'agissait plus tant d'imposer une langue unique, que de placer l'exigence de convergence au cœur de ces politiques, de s'assurer que le sens et les objectifs de ces outils étaient effectivement partagés – *construction du comparable* – à l'échelle du groupe par l'ensemble des collaborateurs. C'est en amont, lors de la définition du cahier des charges de la mission dévolue aux étudiantes de l'ISIT, que la responsable du projet et la directrice des Ressources humaines ont pleinement intégré cette nécessité de traduire les documents RH et qu'elles ont de fait opté pour la traduction du RCM et de l'ARF. Le choix de faire traduire les documents RH avait certes un impact sur le coût et les délais de réalisation du projet, mais un coût minime rapporté aux objectifs de réussite du déploiement des outils.

La traduction a donc été intégrée dans l'ensemble du processus de création des documents. Le travail des étudiantes de l'ISIT s'est concentré sur deux missions clés pour le succès de la création et du déploiement ultime de cette politique RH internationale :

- traduire ces documents en français, en anglais, en allemand et en espagnol, et trouver les ressources nécessaires pour en faire de même dans d'autres langues (en italien et en portugais),
- et pour faciliter le déploiement des projets élaborer un support de communication associé à chaque document technique : des outils digests et très opérationnels afin que les filiales puissent appliquer rapidement et efficacement les nouvelles pratiques RH. Ces outils devaient également donner des informations supplémentaires sur la démarche de la *holding* et sur les délais de mise en place de ces nouveaux concepts (3). Les managers traducteurs de l'ISIT ont donc joué un rôle de conseil. Ils ont présenté des recommandations sur l'intérêt de traduire les documents dans les langues des différentes filiales en fonction de l'importance stratégique que recouvre la réalisation de ces traductions dans certaines langues (en fonction de la taille et donc du poids économique de chacune des filiales et de la maîtrise par leur personnel de l'anglais).

Les documents ont ainsi été rédigés en anglais, puis traduits en français (la langue source des traducteurs), avant de l'être en espagnol, en italien et en portugais. Cette dernière langue a d'ailleurs été rapidement prise en compte dans ce processus de traduction des documents, les filiales implantées au Brésil et au Portugal étant de taille relativement importante et ayant des salariés ne maîtrisant pas forcément bien l'anglais (4). En raison de la petite taille des filiales germanophones et d'une bonne maîtrise de l'anglais par leur personnel, il avait été estimé, dans un premier temps, inutile de traduire les documents en allemand. Mais ces filiales ayant été enthousiasmées par la possibilité de

disposer de documents dans leur langue maternelle, la DRH groupe a finalement accepté une traduction des documents en allemand.

LE MANAGEUR TRADUCTEUR, UN AGENT DE MÉDIATION INTERCULTURELLE ET LINGUISTIQUE

Dans quelle mesure peut-on relier entre eux la traduction, la communication et le management interculturel ? La démarche de la traduction est très éclairante pour décrypter ce qu'il se joue dans les situations nécessitant une communication et un management interculturel, voire pour décrypter ce qui pourrait en constituer le paradigme (voir notamment LADMIRAL, 1998 ; LADMIRAL et LIPIANSKY, 1989). Au sein des firmes multinationales ou des entreprises confrontées à la mondialisation des échanges, les managers se trouvent désormais de plus en plus dans cette position d'intermédiaire entre plusieurs cultures. Ce qui était et demeure une réalité particulièrement sensible pour les collaborateurs en mobilité internationale qu'ils soient expatriés (de la filiale à l'étranger vers le siège), expatriés (du siège vers les filiales à l'étranger) ou qu'ils soient des *Third Country Nationals* (TCN) (5) – l'est aussi désormais de manière prégnante pour les managers devant travailler au sein d'équipes multiculturelles.

Une médiation nécessaire dans le management d'équipes multiculturelles virtuelles

La traduction s'est trouvée placée au cœur du processus d'élaboration des documents ARF et RCM. À ce titre, les étudiantes de l'ISIT, qui étaient en posture de managers traducteurs, se sont retrouvées dans une posture de médiation qui a contribué à l'élaboration du sens partagé que la DRH souhaitait voir émerger entre les parties prenantes du projet.

La coordination d'une équipe projet multiculturelle, à distance ou de manière virtuelle, est une réalité au sein de nombreuses entreprises internationalisées, et l'exercice est difficile. Une de ses modalités les plus courantes est la tenue de visioconférences ou de conférences téléphoniques. Dans le souci d'associer les responsables des filiales à l'élaboration des documents RH ARF et RCM, des conférences téléphoniques ont été organisées. Ces conférences réunissaient une dizaine de responsables issus des différentes filiales du groupe Y (en Allemagne, en Autriche, en Argentine, aux États-Unis, en France, en Italie et en République

(3) *Ibid.*, p. 8.

(4) *Ibid.*, p. 13.

(5) Managers internationaux affectés de filiales en filiales (et donc d'une culture différente de celle du siège et de la filiale locale) au sein d'un même groupe internationalisé.

Tchèque) pour l'évaluation annuelle de la performance, ainsi qu'au Brésil, en Chine et au Portugal pour ce qui concerne le référentiel de compétences. Ces conférences téléphoniques étaient pour le siège l'occasion d'écouter les propositions émises par les responsables RH locaux et de mettre en commun les réflexions de représentants aux cultures différentes.

Les réunions visaient à synthétiser les différentes modalités d'évaluation de la performance au sein des entités les plus contributives du groupe Y pour déboucher sur la conception et la formalisation en anglais d'un formulaire d'évaluation de la performance et d'un référentiel de compétences qui soient les plus cohérents et les plus complets que possible. Ces conférences téléphoniques avaient été instaurées dans un réel souci de prise en compte des différences culturelles des filiales et avaient été conçues comme un exercice central de « construction d'un sens commun » au groupe Y : elles revêtaient en elles-mêmes un caractère pédagogique et inclusif au travers de la participation et de l'attention portée à la parole de chacun des participants.

Mener un projet international par le biais de conférences téléphoniques comporte d'importantes contraintes, notamment pour réaliser des documents touchant de près à la sensibilité de collaborateurs de nationalités et de langues hétérogènes sur un projet impliquant des rapports de pouvoir entre filiales et *holding*. Cette modalité de communication à distance avait pour objectif de favoriser la compréhension et l'appropriation des outils élaborés par les différentes filiales, mais elle présentait en soi une difficulté de communication interculturelle dans laquelle la modalité linguistique intervenait en première ligne.

Comme dans de nombreux groupes internationaux, l'anglais était la langue de communication utilisée entre les participants. Or, les conférences durant trois heures, la concentration dans une langue autre que leur langue maternelle exigeait un effort important de tous les participants. La difficulté résidait moins dans leur compréhension de l'anglais ou des concepts RH que dans la concentration qu'exigeait d'eux une telle réunion. Ainsi, le groupe ISIT a constaté que l'anglais utilisé lors de ces conférences téléphoniques était davantage utilitaire que littéraire, et que les participants cherchaient non pas à s'exprimer dans le plus bel anglais possible, mais à être compris par les autres : seules comptaient la clarté et la concision du message. La maîtrise de l'anglais demeurait très inégale entre les participants, avec des conséquences non négligeables :

- des incompréhensions se sont faites jour, dues à cette insuffisante maîtrise de la langue : contresens, mauvaises interprétations... ;
- la maîtrise d'un vocabulaire technique RH était un préalable crucial pour pouvoir participer activement au projet et pour comprendre le fond des échanges entre les membres du groupe de travail : l'objet même de ces échanges portait sur l'emploi de termes précis,

la recherche de définitions communes... Chacun devait comprendre pourquoi un mot plutôt qu'un autre serait plus ou moins clair ou bien ou mal perçu selon la culture des personnes membres du groupe et celle des collaborateurs amenés par la suite à utiliser ces documents ;

– c'était les personnes qui maîtrisaient le mieux l'anglais qui arrivaient à faire prévaloir leur point de vue. Les étudiantes ont ainsi constaté que les solutions préconisées par ces personnes étaient le plus souvent retenues. Inversement, les personnes les moins à l'aise en anglais participaient moins aux débats, elles prenaient moins souvent la parole, voire elles n'étaient présentes qu'officiellement, mais sans que l'on puisse juger de leur implication réelle durant tout le temps que durait la conférence.

En reprenant les dimensions de la communication interculturelle définies par Ladmiral (2010), la conférence téléphonique, avec les particularités liées à la communication à distance sans voir ses interlocuteurs, présentait toutes les difficultés d'une communication interculturelle :

1) Médiation interlinguistique : si tous les interlocuteurs s'exprimaient en anglais, ils utilisaient tous (à l'exception des Étatsuniens) une langue qui n'était pas leur langue maternelle et, à ce titre, ils en passaient en permanence par un exercice consistant à penser dans sa langue maternelle, puis à traduire son propos dans une autre langue (ici, l'anglais) ;

2) Médiation interculturelle : aux difficultés créées par cette situation de communication à distance venait s'ajouter une dimension culturelle qui ralentissait parfois les échanges. Chacun souhaitait exprimer sa vision des choses sans pour autant vouloir forcément l'imposer, afin que tous en prennent connaissance et voient si elle ne permettait pas de résoudre tel ou tel problème ou de répondre à telle ou telle question (6).

a) Chaque interlocuteur devait s'efforcer de comprendre à quelles réalités proprement culturelles les termes utilisés faisaient référence. Que signifiaient, par exemple, *evaluation* et *competencies* dans la réalité de la filiale argentine, de la filiale allemande ou de la filiale italienne ? Combien de niveaux d'évaluation devait comporter la fiche d'entretien annuel (3, 4, 5...) ?

b) Les désaccords qui émergeaient pouvaient non seulement être liés au sens d'un mot, mais aussi trouver leur origine dans le processus d'élaboration souhaité par le siège. Ainsi, la filiale allemande disposait déjà d'un ensemble de processus RH élaborés et, à ses yeux, performants : derrière une réticence de la filiale allemande à accepter les outils en cours d'élaboration se jouait aussi une réticence liée à la culture allemande : une difficulté à cesser d'utiliser des processus et des méthodes éprouvés et validés, et à accepter des

(6) *Ibid.*, p. 24.

innovations non incrémentales ne reposant pas sur un consensus obtenu en interne (PATEAU, 1998).

3) Médiation langagière, psycholinguistique et, surtout, psychosociologique et psychorelationnelle :

a) Les obstacles auxquels tout chef de projet peut être confronté (tels que le désaccord, l'incompréhension ou le manque d'écoute ou d'investissement) étaient dans ce cas hypertrophiés du fait de la distance et de l'absence de vision de l'interlocuteur.

b) De plus, la traduction qu'effectuait chaque interlocuteur pour lui-même et pour les autres procédait de cette « relocalisation psychorelationnelle et groupale des contenus d'énonciation » (LADMIRAL, 2010) : chaque participant au groupe de travail prenait *de facto* en compte ce qu'il savait de la personne qui avait parlé, des éléments de leurs relations et des éléments (dits ou non-dits) déterminés par les données de la situation au moment donné, par la dynamique du groupe de travail, par l'histoire de cette dynamique, des relations entre le siège et sa propre filiale, etc.

En effet, le contenu des conférences téléphoniques et les relations qui se nouaient entre les participants étaient aussi le produit de relations et d'enjeux de pouvoir entre le siège et les filiales : l'attitude des participants pouvait aller d'un soutien presque inconditionnel de la part d'une filiale aux propositions du siège à une opposition acharnée. Ainsi, la filiale italienne ne disposait pas d'un système d'évaluation de la performance très élaboré et, de fait, elle soutenait la démarche initiée par le siège. *A contrario*, la filiale allemande, à l'instar de la filiale étatsunienne, disposait déjà d'outils extrêmement sophistiqués ; elle était donc réticente à remodeler entièrement un système qu'elle avait mis du temps à instaurer et qui avait fait ses preuves depuis sa mise en place (à cela s'ajoutait le fait que le représentant allemand supportait difficilement une ingérence du siège sur un dossier jusqu'alors géré et maîtrisé au niveau de sa filiale d'appartenance). Sous toutes ses facettes et avec toutes les difficultés qu'elle comporte, la traduction était donc au cœur des interactions de groupe et du processus même d'émergence d'un sens partagé. Si les étudiantes de l'ISIT assistaient aux réunions, c'était avec un statut davantage d'observatrices que d'actrices, elles prenaient donc peu la parole durant les débats. Elles ont cependant joué un rôle de conseil auprès de la direction des Ressources humaines pour souligner des incompréhensions et suggérer des propositions de traductions (7).

(7) Dans d'autres situations, des managers dotés de compétences en traduction – apprentis, étudiants en stage ou jeunes diplômés – ont souligné leur capacité à décrypter des incompréhensions ou un sens implicite dus au fait que leur interlocuteur non-anglophone de naissance « traduisait à l'oral » en anglais une pensée exprimée en espagnol, en italien, etc.

La traduction comme outil de mise en œuvre opérationnelle

Autre apport essentiel du travail de traduction, les managers traducteurs ont su questionner et saisir les nuances afin de créer des guides pratiques expliquant de façon claire et concise, mais néanmoins exhaustive, aux managers et aux responsables RH des quatre coins du monde la teneur et l'utilité de ces documents. Ce souci de clarté était fortement corrélé à un souci de pédagogie appliqué à chaque langue et à chaque culture. Il participait du même objectif d'efficacité dans la mise en œuvre des documents RH élaborés.

– La première version du document ARF avait tendance à insister tout particulièrement sur le collaborateur : les efforts qu'il devait fournir pour atteindre les objectifs fixés, la façon dont il allait pouvoir mener à bien ses missions... Or, ce document devait aussi impliquer les managers : la DRH du groupe souhaitait que ce document permette de systématiser les entretiens annuels, qui constituaient une étape clé dans le développement des collaborateurs. Le document et donc l'entretien annuel devaient être un « prétexte » à un réel échange entre un collaborateur et son responsable N+1. La traduction réalisée par le groupe ISIT a donc souligné ces enjeux en recourant aux termes « échangez », « commun[e] », « même[s] » ... dans la version française du document.

– Autre exemple, le terme *employee* avait été traduit initialement par le mot français *employé*, qui ne semblait pas poser de problème particulier. Or, en français, ce mot n'a pas la même valeur qu'en anglais puisqu'il introduit une distance hiérarchique plus forte que dans la version originale du document ; il a été finalement remplacé par le terme plus neutre, plus égalitaire et plus inclusif de *collaborateur* (8). Cette nuance rejoint les traits caractéristiques de la culture française du management décrite par Philippe d'Iribarne (1989) : un manager français n'acceptera une règle que s'il sent qu'il peut engager librement sa responsabilité (de « collaborateur ») et qu'il n'y sera pas contraint de manière « servile » (comme un simple « employé »). *A contrario*, le terme *employee* convient parfaitement à une culture américaine du contrat dans laquelle le statut d'*employee* renvoie à des aires de compétence clairement définies par le contrat. Les traducteurs ont été confrontés au dilemme bien connu des praticiens de la traduction : devaient-ils être des traducteurs « sourciers », ou des traducteurs « ciblistes » (LADMIRAL, 1986) ? Les « sourciers » privilégiant le respect du sens du texte source, la technicité des termes et des concepts en anglais, leur traduction en français a dû faire l'objet d'une analyse fine avant que celle-ci soit transposée dans les autres langues.

(8) Terme qui n'est pas sans poser problème dans un contexte français, en référence à la « collaboration » avec l'occupant durant la Seconde Guerre mondiale.

Ainsi, pour un terme anglais, plusieurs termes français étaient possibles et faisaient l'objet de débats au sein du groupe de travail. Ce travail de traduction a demandé de nombreux efforts de reformulation et d'identification des termes RH exacts. Pour autant, selon une optique « cibliste » accordant toute son attention au sens du texte cible, les traducteurs devaient aussi satisfaire à l'exigence de fournir un document français « fluide et agréable à lire » qui fasse sens pour les professionnels RH et qui soit également compréhensible pour les managers et les collaborateurs. Pour reprendre leurs propres termes, « il n'aurait en effet servi à rien que nous fassions preuve d'une précision presque chirurgicale lors de la traduction vers le français des éléments RH les plus importants, s'il s'avérait au final que le produit de nos efforts n'était qu'une succession de termes techniques juxtaposés les uns derrière les autres, sans aucune cohérence sémantique » (9) (il s'agit là d'une préoccupation toute cibliste).

LES « MANAGEURS TRADUCTEURS » AU CŒUR DE LA CONSTRUCTION DU SENS

En repartant de l'expérience du groupe Y, l'objectif de la réussite du déploiement des outils RH avait incité les responsables de la DRH groupe à faire de la traduction un vecteur essentiel de la mise en œuvre du sens commun élaboré dans le groupe de travail. En revenant à la définition du processus de la traduction défini par Henri Meschonnic, la portée de l'acte de traduction est clairement, dans le cas du groupe Y, moins de traduire « ce que le texte dit » que « ce que le texte fait » pour que l'action mise en œuvre dans l'ensemble des filiales par l'ensemble des collaborateurs amenés à utiliser les deux outils RH précités soit telle qu'elle a été pensée par le groupe de travail et la DRH du groupe.

Dans ses deux dimensions, orale (conférences téléphoniques) et écrite (élaboration de documents RH dans plusieurs langues), ce cas d'étude illustre l'intérêt de placer la traduction au cœur de pratiques managériales où la question du sens partagé entre collaborateurs de plusieurs cultures et parlant plusieurs langues est essentielle. À travers l'exercice de conférences téléphoniques, largement répandu actuellement dans les entreprises, on perçoit bien qu'au-delà de l'utilisation de la langue anglaise se jouent des médiations plurielles qui peuvent faire obstacle à la communication ou, au contraire, être porteuses d'une prise en compte de la diversité culturelle, si elles sont réellement intégrées en tant que médiation interculturelle globale. La traduction (écrite) des documents RH illustre aussi le fait qu'une action managériale globale peut tout à fait prendre en compte la diversité culturelle et linguistique,

et même fonder son efficacité sur le déploiement d'un sens partagé co-construit en amont.

En termes d'approfondissement de ce cas d'étude, il serait intéressant de pouvoir évaluer l'efficacité des documents d'évaluation de la performance déployés dans les filiales du groupe Y : dans quelle mesure la décision de traduire les documents a-t-elle été suivie des effets escomptés ? Perçoit-on des différences de mise en œuvre entre les filiales disposant des documents dans leur langue maternelle et les filiales ne disposant que des documents en anglais (en tenant compte de la maîtrise en leur sein de l'anglais) ?

Un autre champ d'étude partant de ce projet de recherche appliquée serait d'approfondir la question de la compétence interculturelle : dans quelle mesure celle-ci peut-elle être corrélée avec des compétences retirées de la pratique et de la maîtrise de la traduction en tant qu'exercice de construction d'un sens comparable dans plusieurs langues/cultures ?

L'interprétation d'un discours oral se distingue déjà de la traduction de documents écrits : il conviendrait sans doute de pouvoir faire émerger plus précisément ce qui est en œuvre dans une situation de management où la traduction joue un rôle managérial central. Cette volonté illustre ainsi le fait que la traduction peut ne pas être considérée comme la « cinquième roue du carrosse », arrivant en fin de processus (et étant souvent, de ce fait, dépréciée et malmenée). Au contraire, en l'intégrant comme une dimension essentielle du processus de construction d'un sens commun et, en même temps, d'appropriation de ce sens par les futurs utilisateurs, la traduction se place au cœur de l'action managériale : n'étant pas seulement la transmission d'un sens considéré comme figé par son auteur et intouchable vers une copie destinée à un lecteur d'une autre langue, elle est bien la construction d'un sens comparable qui sous-tend la mise en œuvre d'actions comparables dans des univers de sens différents. Elle peut se révéler à ce titre une compétence managériale et un vecteur d'action stratégique pour les entreprises internationales.

Malgré eux – ou à leur insu, « dans le feu de l'action » –, les managers et les dirigeants d'entreprises internationales doivent mettre en œuvre et, idéalement, maîtriser les compétences tirées de l'exercice intellectuel et technique de la traduction : l'appréhension d'un double mouvement, pour reprendre le paradoxe de la traduction formulé par Schleiermacher et repris par Ricoeur (2004). Ce double mouvement peut s'entendre à la fois à un niveau stratégique (dans l'élaboration et la diffusion de stratégies au sein d'entreprises internationalisées) et, au niveau opérationnel, dans la mise en œuvre concrète de pratiques de management.

Un premier mouvement (« amener l'auteur au lecteur ») est une condition nécessaire d'efficacité dans l'élaboration et dans la mise en œuvre des stratégies et méthodes de management, en recherchant le sens « comparable » dans la culture d'arrivée.

(9) *Ibid.*

Mais l'acculturation des stratégies et des méthodes de management s'inscrit aussi dans un autre mouvement, consistant à « amener le lecteur à l'auteur », c'est-à-dire à amener les représentations et les réalités locales à intégrer un concept qui leur est initialement extérieur, ce qui peut et doit entraîner des évolutions positives (normalisation, gains d'efficacité, amélioration des résultats et des conditions de travail). L'exemple de l'entreprise Lafarge montre ainsi qu'en donnant sens à des valeurs énoncées en Occident, on pouvait aussi les mettre en œuvre dans un esprit « comparable », quoiqu'acculturé, à la culture chinoise, tout en améliorant le management chinois dans un esprit occidental (D'IRIBARNE, 2009).

Et, de ce point de vue, la compétence de la construction du sens partagé devient essentielle pour les entreprises multiculturelles. Un « manager traducteur » serait précisément cette ressource rare capable de combiner les compétences du manager et du traducteur, et de jouer ce rôle de « passeur de culture » si intimement lié à l'exercice de la traduction : être capable de « comprendre, gérer, maîtriser et diffuser l'information, le sens, l'effet de sens, l'acte inscrit dans le langage, et ce, non seulement dans sa propre culture, mais aussi d'une culture vers une autre » (GORMEZANO, 2008).

Les managers qui maîtrisent les compétences tirées de la traduction et de l'interprétation seront parfaitement à l'aise pour passer d'une culture à l'autre, pour travailler dans des environnements multiculturels et, surtout, pour assumer ce rôle de construction du sens d'une culture à une autre (CLOUET, 2012). Le management interculturel a cet idéal en vue : tendre vers « l'hospitalité langagière » chère au traducteur (RICŒUR, 2004). Les managers du XXI^e siècle devront être des managers de la construction du sens, être capables de donner sens à l'action internationalisée et interculturelle des entreprises. ■

BIBLIOGRAPHIE

BERMAN (Antoine), *L'épreuve de l'étranger*, Paris, Gallimard, 311 p., 1984.

CLOUET (Louis-Marie), *Communication interculturelle et transmission du sens : traduire la Responsabilité sociale de l'entreprise en Chine*, 6^e séminaire d'études du groupe GEM « La question du langage et de la com-

munication dans le management international », 28-30 mars 2012, Essec, Cergy-Pontoise.

CLOUET (Louis-Marie), *Transmission de sens et management interculturel : pour des managers traducteurs « passeurs de culture »*, États généraux du management « Nouvelles Frontières du Management », FNEGE, Strasbourg, 11-12 octobre 2012.

CLOUET (Louis-Marie), *Le manager traducteur interprète au cœur de la communication et du management interculturels*, Colloque « Les défis du management et de la communication interculturels », ISIT, Paris, 22 et 23 novembre 2012.

GORMEZANO (Nathalie), « La traduction aujourd'hui et ses implications politico-économiques », Abstract, *Bulletin du CRATIL*, n°2, p. 8, novembre 2008.

IRIBARNE (Philippe) (d'), *La logique de l'honneur*, Seuil, coll. « Sociologie », 279 p., 1989.

IRIBARNE (Philippe) (d'), *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, coll. « La couleur des idées », 165 p., 2009.

LADMIRAL (Jean-René), « Traduction et psychosociologie », *Meta*, 27(2), pp. 196-206, 1983.

LADMIRAL (Jean-René), « Sourciers et ciblistes », *Revue d'esthétique*, n°12, pp. 33-42, 1986.

LADMIRAL (Jean-René), « Le prisme interculturel de la traduction », *Traduire la culture*, vol. 2, coll. « Palimpsestes », n°11, Presses de la Sorbonne Nouvelle, p. 15, 1997.

LADMIRAL (Jean-René), *Traduire : Théorèmes pour la traduction*, Paris, Gallimard, 273 p., 2002 (1994 pour la première édition).

LADMIRAL (Jean-René), « Le "salto mortale" de la déverbalisation », *Meta*, 50(2), pp. 473-487, 2005.

LADMIRAL (Jean-René), « La traduction, phénomène interculturel et psychorelationnel », *Meta*, vol. 55, n°4, pp. 626-641, décembre 2010.

LADMIRAL (Jean-René) & LIPIANSKY (Edmond Marc), *La communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 318 p., 1989.

MESCHONNIC (Henri), *Poétique du traduire*, Lagrasse, Verdier, 568 p., 1999.

PATEAU (Jacques), *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, CIRAC, 251 p., 1998.

RICŒUR (Paul), « Défi et bonheur de la traduction », in *Sur la traduction*, Bayard, 68 p., 2004.

SELESKOVITCH (Danica) & LEDERER (Marianne), *Interpréter pour traduire*, Paris, Didier, 1984.