



**HAL**  
open science

## “ La figure du traducteur dans le cadre de projets multi-acteurs : une revue de la littérature ”

Manon Desmartin

### ► To cite this version:

Manon Desmartin. “ La figure du traducteur dans le cadre de projets multi-acteurs : une revue de la littérature ”. Atelier doctoral du 27e Congrès de l’AGRH, Oct 2016, Strasbourg, France. halshs-03131077

**HAL Id: halshs-03131077**

**<https://shs.hal.science/halshs-03131077v1>**

Submitted on 4 Feb 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Proposition de communication pour l'Atelier Doctoral du 27<sup>e</sup> Congrès de  
l'AGRH**

19 au 21 octobre 2016

**Nom et Prénom de la doctorante :** Desmartin Manon

**Université de rattachement :** Université de Lorraine, Laboratoire CEREFIGE

**Directeurs de thèse :** Monsieur Thierry Colin, MCF et HDR à l'Université de Lorraine et  
Madame Anne Carbonnel, MCF à l'Université de Lorraine

**Année d'inscription en doctorat :** 1<sup>ère</sup> année de doctorat en Science de Gestion

## **Résumé :**

Du fait de déplacements des frontières organisationnelles, des modifications apparaissent dans l'application de la GRH qui incitent les organisations à innover afin d'utiliser de nouveaux outils et dispositifs managériaux (Pichault, 2002 ; Calamel et Sanseau, 2015).

Comme le font remarquer Picq et Defélix (2011), notre monde est devenu « une société faite d'organisations » qui collaborent entre elles. Pour Carbonnel et al. (2014, p.5) les projets dans les organisations étendues sont multi-acteurs puisqu'ils « mettent en relation des parties prenantes, des acteurs des collectifs ou communautés qui sont spécialisés dans des domaines différents ou ont développé des connaissances spécifiques et des points de vue particuliers sur le sujet, mais qui vont devoir travailler ensemble sur un sujet commun ».

Picq et Defélix (2011) ont par ailleurs observé que le succès tout comme la pérennité des organisations partenariales dépend notamment de la capacité de ces organisations à mutualiser et à mettre en commun des compétences, il s'agit alors de mettre au point une gestion dans ce nouveau périmètre.

La sociologie de l'acteur-réseau (SAR), ou encore sociologie de la traduction, permet de fournir un éclairage sur les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation peuvent se retrouver en convergence autour d'un projet, ce qui en fait un cadre théorique adéquat afin d'étudier l'instrumentation d'une GRH territoriale. Cependant, le traducteur, acteur central du processus de traduction en assurant la relation entre les différents membres des réseaux, apparaît, sous certains aspects, insuffisamment renseigné et manque donc d'opérationnalité. Qui est-ce ? Quelles sont ses compétences ? Ses tâches ? En tant que doctorante en sciences de gestion, nous avons donc pour objectif dans cette communication de nous interroger sur la figure du traducteur dans la littérature.

A l'aide d'une revue de la littérature, nous mettrons en évidence dans une première partie la pertinence de la SAR comme cadre théorique d'une instrumentation en GRH territoriale. Dans une deuxième partie, nous essaierons de réaliser une cartographie des tâches du traducteur, qu'il faudra tester sur le terrain. Dans une troisième et dernière partie, nous étudierons l'importance et l'origine de la légitimité du traducteur, futures pistes de recherche.

## **Mots-clés :**

Projets multi-acteurs ; Traducteur ; Sociologie de la traduction ; Territoire ; Légitimité ; Compétence

# Figure du traducteur dans le cadre de projets multi-acteurs : une revue de la littérature

## Introduction

Du fait de déplacements des frontières organisationnelles, des modifications apparaissent dans l'application de la GRH qui incitent les organisations à innover afin d'utiliser de nouveaux outils et dispositifs managériaux (Pichault, 2002 ; Calamel et Sanseau, 2015). On observe également une réelle incitation de la part des collectivités publiques à développer des dispositifs de GRH territoriale (GRH T). Les chercheurs en RH ont de leur côté déjà commencé à étudier ces nouvelles pratiques, telles que les plates-formes territoriales d'emploi (Thierry et Tuillier 2003), la création de pôles de mobilité visant à assurer l'employabilité sur un bassin d'emploi (Defelix et al., 2007), les cartographies de compétences dans les pôles de compétitivité (Le Boulaire et Retour, 2008) ou encore la formalisation de parcours professionnels de chercheurs pour favoriser le transfert des connaissances au sein d'un même réseau régional (Culié et al, 2009). Toutefois, tous s'accordent sur le fait qu'il est indispensable de poursuivre les recherches afin de pouvoir mieux appréhender les nouvelles formes de GRH et d'en comprendre la construction.

Comme le font remarquer Picq et Defélix (2011), notre monde est devenu « une société faite d'organisations » qui collaborent entre elles. Pour Carbonnel et al. (2014, p.5) les projets dans les organisations étendues sont multi-acteurs puisqu'ils « mettent en relation des parties prenantes, des acteurs des collectifs ou communautés qui sont spécialisés dans des domaines différents ou ont développé des connaissances spécifiques et des points de vue particuliers sur le sujet, mais qui vont devoir travailler ensemble sur un sujet commun ». Les nouvelles problématiques socio-économiques et territoriales exigent des mises en réseau inédites. Qu'il s'agisse d'entreprises, de collectivités ou d'associations, le développement des organisations dépend de plus en plus de la mise en place de mutualisation et de coopération entre les différents acteurs et ce dans une logique de réseaux territoriaux ou de réseaux thématiques.

Que connaissons-nous de la gestion des relations inter-organisationnelles au sein de projets collaboratifs territoriaux ? La sociologie de l'acteur-réseau (SAR), ou encore sociologie de la traduction, permet de fournir un éclairage sur les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation peuvent se retrouver en convergence autour d'un projet, ce qui en fait un cadre théorique adéquat afin d'étudier l'instrumentation d'une GRH territoriale. Cependant, le traducteur, acteur central du processus de traduction en assurant la relation entre les différents membres des réseaux, apparaît, sous certains aspects, insuffisamment renseigné et manque donc d'opérationnalité. Qui est-ce ? Quelles sont ses compétences ? Ses tâches ? En tant que doctorante en sciences de gestion, nous avons donc pour objectif dans cette communication de nous interroger sur la figure du traducteur dans la littérature, centrale dans la sociologie de la traduction, mais sur laquelle plusieurs zones d'ombre gagneraient à être éclairées.

Aussi, à l'aide d'une revue de la littérature, nous mettrons en évidence dans une première partie la pertinence de la SAR comme cadre théorique d'une instrumentation en GRH T. Dans une deuxième partie, nous essaierons de réaliser une cartographie des tâches du traducteur qu'il faudra tester sur le terrain. Dans une troisième et dernière partie, nous étudierons l'importance et l'origine de la légitimité du traducteur, futures pistes de recherche.

# 1. La Sociologie de la traduction comme cadre théorique pertinent en GRH territoriale

Réseau inter-organisationnel favorisant l'innovation, l'écosystème d'innovation se développe actuellement et devient de plus en plus une étape indispensable au soutien de la croissance économique d'un territoire. Les pouvoirs publics encouragent ainsi son développement, que ce soit sous la forme de pôles de compétitivité, grappes d'entreprises, plates-formes de travail communes, etc.

Ces écosystèmes, qui rassemblent en général plusieurs acteurs particulièrement innovants tels que les universités, les grandes écoles, les centres de recherches, les start-up ou les PME et les grandes entreprises, mettent en lumière le développement d'une GRH T, qui peut être considéré comme le passage d'un modèle dominant, celui de l'entreprise vue comme une organisation hiérarchisée et ouverte sur son environnement mais déterritorialisée, à celui d'une entreprise partenariale et socialement encastrée sur ses territoires (Loubès, 2014).

Mazzilli (2011, p. 335) définit la GRH territoriale comme « la mise en œuvre d'une démarche de concertation, développée conjointement par plusieurs organisations juridiquement indépendantes, associant des acteurs privés et publics et visant à réguler, de manière pérenne, les ressources humaines à l'échelle du territoire où elles sont implantées ». La GRH T consiste ainsi à favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés. Ces liens sont renforcés par des actions collectives et structurés par des maillages où les problématiques RH sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées (Bories-Azeau et al., 2008, p. 13).

L'écosystème d'innovation peut ainsi être considéré comme un réseau, au sens donné par Callon et Latour d'une somme d'entités humaines et non-humaines articulées entre elles, et l'instrumentation de GRH territoriale comme (in)novation. Ils constituent ainsi des objets privilégiés de la sociologie de Callon et Latour.

La sociologie de la traduction permet en effet de retracer la logique de construction d'un système sociotechnique en considérant les relations entre les objets techniques et le contexte qui comprend tout à la fois l'organisation sociale, les représentations du monde et les modèles dits culturels (Akrich et al. 2006). La SAR permet alors de comprendre la manière dont sont construits les outils de gestion, adaptés et enfin acceptés en accordant une place centrale au rôle des actants, c'est-à-dire des acteurs humains et non-humains, et en abordant dans une perspective dynamique la mise en place de dispositifs de gestion.

En fournissant un éclairage sur les conditions qui permettent à des acteurs de se retrouver en convergence autour d'un changement ou d'un projet, la SAR semble ainsi appropriée à l'étude du processus de construction et d'appropriation de dispositifs de GTEC. Il est alors possible d'étudier de quelle manière se produit la coopération et comment elle peut aboutir à un acteur-réseau stabilisé (Mazzilli, 2010), ce dernier renvoyant à une alliance d'humains et d'éléments non-humains. Un acteur-réseau est considéré stabilisé une fois qu'il n'y a plus aucun actant qui ne vienne réclamer d'une manière ou d'une autre une place, un rôle, une volonté, des compétences etc. qui ne soient pas ceux qui lui ont été attribués (Akrich et al., 2006). En se focalisant non seulement sur les actions des actants humains mais aussi sur la manière dont les actants non-humains participent à l'action et font agir les humains, la SAR permet de retracer la logique de constitution d'un projet ou objet sociotechnique.

Nous verrons tout d'abord que l'émergence d'une instrumentation en GRH territoriale peut être vue comme un processus de traduction (1.1). Nous présenterons ensuite la cartographie

des actants d'un processus de traduction (1.2) avant de finir par la description des étapes d'un tel processus (1.3).

### ***1.1. L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale comme processus de traduction***

Selon Gilbert (1998, p.23-24), « tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion » est un instrument de gestion. L'instrumentation, quant à elle, est définie par Mazzilli (2010, p.7) comme « un ensemble d'instruments, dont la succession d'activités qu'ils autorisent forme un processus ».

Or, Oiry (2001, p.124) considère que les objets techniques et les instruments de gestion ont des caractéristiques proches. Callon, un des auteurs fondateurs de la SAR, donne d'ailleurs une définition générale d'un dispositif technique qui pourrait être facilement transposable pour un dispositif de gestion : un dispositif technique est assimilable à «un programme d'action coordonnant un ensemble de rôles complémentaires, tenus par des non-humains (qui constituent le dispositif) et par des humains (diffuseurs, utilisateurs, réparateurs,...) ou d'autres non-humains (accessoires, systèmes intégrés) qui en forment les périphériques ou les extensions »(2005 ,p.200).

Ainsi, comme l'objet principal de la SAR est de mettre à jour le processus d'implication des acteurs dans des processus d'innovation et le cheminement consensuel nécessaire à l'acceptation et à l'appropriation de cette dernière, nous pouvons analyser l'émergence d'une instrumentation de gestion comme un processus de traduction. On considère la stabilisation de l'acteur-réseau constitué comme le succès dudit processus. C'est lors de controverses sociotechniques ou de phases d'innovation que la constitution de ces réseaux devient visible. Elles permettent d'identifier des failles dans le processus de traduction et peuvent être considérées comme un signal qui sert à repérer des difficultés éventuelles. Elles jouent ainsi un « rôle de catalyseur en favorisant la communication indispensable au processus de traduction » (Nobre et Zawadzki, 2015, par. 48-50).

### ***1.2. Cartographie des actants du processus de traduction***

Notre problématique s'intéressant à la figure du traducteur dans un processus de traduction, il convient d'exposer dans un premier temps la cartographie des différents actants lors de ce processus. Callon et Latour (1991) identifient :

- le *primum novens*, qui est l'acteur à l'origine de l'innovation.
- le traducteur, qui est l'acteur central du processus de traduction en assurant la relation entre les différents membres du réseau. En effet, selon Amblard et al. (2004, p.158), « *La problématisation ne peut s'opérer que sous l'effet d'un traducteur* ». Il est donc absolument indispensable d'identifier un traducteur, sans quoi le processus de traduction ne peut être mis en place.
- les actants, qui sont l'ensemble des actants humains et non-humains pouvant intervenir dans le processus d'innovation
- les réseaux qui constituent la structure des liens tissés entre les actants
- les porte-parole, qui sont les représentants des actants humains et non-humains regroupés dans des réseaux. Leur rôle, essentiel, consiste à aligner les traductions des différents réseaux.
- les intermédiaires, qui sont les éléments permettant aux actants de s'exprimer et d'agir. Les quatre catégories principales d'intermédiaires sont les inscriptions littéraires de toutes sortes, les artefacts techniques, les êtres humains et leurs compétences et enfin la monnaie

### ***1.3. Etapes du processus de traduction***

Les auteurs fondateurs de la sociologie de la traduction identifient quatre étapes qui correspondent aux différents mouvements du processus de traduction, même si dans la réalité elles peuvent se chevaucher (Callon, 1986).

Il s'agit d'un processus continu qui consiste à mettre ensemble et à faire fonctionner ensemble une somme d'entités qui se rebellent plus ou moins et dont la réussite se caractérise par la stabilisation de l'acteur-réseau.

Lors de la problématisation, la première des quatre étapes, le traducteur doit déterminer de la manière la plus exhaustive possible tous les acteurs susceptibles d'être concernés par le projet.

La deuxième étape, l'intéressement, ou comment sceller des alliances, peut être définie comme étant la construction de dispositifs permettant de construire un système d'alliance entre différents acteurs.

L'enrôlement, ou comment définir et stabiliser le rôle des acteurs, est la troisième étape du processus. Il correspond à l'attribution et la coordination des rôles. Il s'agit notamment d'aligner des groupes intéressés dans le but de convaincre les autres actants, de contrôler leur comportement, de rassembler des moyens et d'être en mesure de diffuser l'innovation dans des dimensions spatiales et temporelles.

La quatrième et dernière étape, selon les fondateurs, consiste en la mobilisation des alliés, ou la sélection de porte-parole. Il s'agit ici pour les acteurs enrôlés dans un projet de devenir les « porte-parole » des groupes qu'ils représentent en s'impliquant dans le développement de l'innovation.

Cette grille de lecture a été reprise et utilisée en sciences de gestion par certains auteurs ayant pour objectifs de rendre compte de l'émergence de divers projets ou de développer une méthodologie de conduite de projets. Dans un souci d'opérationnalisation, Amblard et al. (2004) ont ajouté six autres étapes intermédiaires comme la vigilance et la surveillance tandis que Leca et al (2006) en ont ajouté une, celle de la stabilisation du réseau, qui correspond notamment à la construction d'une identité et à la stabilisation de l'acteur-réseau.

Selon Callon (1986), la problématisation initiale avançait des hypothèses sur l'identité des différents acteurs, leurs relations et leurs objectifs. A la fin des quatre étapes de la traduction, elle laisse sa place à un réseau de liens contraignant. La traduction réussie crée un espace commun, une équivalence, qui permet d'aligner les intérêts des acteurs.

Cependant, le consensus et la mobilisation peuvent être contestés à tout moment. C'est pour cela qu'il faut faire en sorte que le coût d'une controverse soit prohibitif. Callon (2005) appelle alors « réalité » l'ensemble des énoncés considérés comme trop coûteux à modifier, c'est-à-dire la traduction qui résiste aux épreuves de force qui cherchent à défaire les liaisons qui constituent l'innovation.

C'est pourquoi le rôle du centre de traduction est essentiel dans la constitution du réseau sociotechnique (Callon, 2006). Il établit une connexion entre des actants et son intervention contribue à aligner les traductions des différents réseaux afin que l'innovation ou le dispositif soit accepté.

Le centre de traduction dans le processus de construction du dispositif est donc reconnu comme central, mais il nous semble que la sociologie de l'acteur-réseau ne rend pas suffisamment compte de la provenance du traducteur ainsi que des différentes manières d'être traducteur. Nous allons donc dans cette partie essayer de réaliser une cartographie des tâches à mener par le traducteur afin de favoriser la réussite d'un projet. Cette cartographie étant

uniquement issue de la littérature, une étude de cas multi-site sur le terrain est prévue afin de pouvoir en analyser la pertinence.

## **2. Essai d'une cartographie issue de la littérature des tâches du traducteur : quelques pistes de recherche**

Selon Picq et Defélix (2011), pour construire une gestion étendue des compétences qui à terme déboucherait sur une compétence territoriale, il faut « inventer la GRH propre à mettre en synergie des compétences distribuées inégalement dans un réseau ». Les auteurs identifient deux défis en particulier : élargir le périmètre géographique des dispositifs de gestion des compétences individuelles et construire et rendre pérenne une compétence inter-organisationnelle.

Pour Carbonnel et al. (2014, pp.19-20), dans tout projet multi-acteurs, la fonction de médiation – et donc de traduction – a un rôle à jouer. Elle permet notamment d'identifier les obstacles à l'intercompréhension, de guider les acteurs vers davantage de négociation et de co-construction de sens, ce qui permettra de diminuer le taux d'échec. Il s'agit donc d'accompagner les acteurs dans le dépassement des frontières en les amenant à expliciter leurs résultats pour les autres et à prendre du recul par rapport aux objectifs et à leurs pratiques.

Nous n'essayons pas dans cette partie de tirer des conclusions définitives en disant que le traducteur devrait agir impérativement de telle ou telle manière. Nous souhaitons mettre en lumière quelques tâches le concernant qui nous ont paru importantes au fil de la revue de la littérature.

### ***2.1. Inclure tous les acteurs***

Pour Gond & Mercier (2005, p.6), l'entreprise – et donc par extension un pôle de compétitivité ou un projet multi-acteurs – peut être vue comme le « centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants ». Chaque entité peut contribuer ou enrichir l'écosystème d'innovation tout comme elle peut y nuire (Guèye, 2015). C'est le traducteur qui, lors de la problématisation, doit justement identifier toutes les parties prenantes d'un projet collaboratif afin de les reconnaître et de les inviter à prendre part aux décisions qui peuvent (ou non) affecter leur bien-être. Il devra s'assurer d'inclure les acteurs de tous les échelons hiérarchiques, sans négliger les acteurs stratégiques externes (Nobre et Zawadzki, 2015). Cela semble, dans le cas d'un projet multi-acteur une préoccupation aussi bien éthique que pragmatique puisqu'un processus qui va à l'encontre des souhaits des acteurs risque de ne pas obtenir des effets pérennes ((Barnaud, 2013)

### ***2.2. S'assurer de la légitimité des différents porte-parole***

Une des questions que le traducteur devra se poser est la suivante : les porte-parole sont-ils représentatifs ? Que ce soit dans une démarche GTEC ou dans une innovation scientifique, seuls quelques individus peuvent être considérés comme actifs. Il est donc primordial de savoir qui parle au nom de qui, qui représente qui afin de pouvoir déterminer plus ou moins exactement si la masse suivra les porte-parole identifiés (Callon, 1986).

Amblard et al. (2004, p.159) le résume bien : « pour que le micro-réseau s'élargisse, se rallonge, il faut que les entités qui le composent aient capacité à faire écho, à diffuser. » Pour ce faire, il est indispensable de s'assurer de la légitimité des porte-parole et c'est au traducteur que cette tâche incombe. Toutes les entités du contexte, humaines comme non-humaines,



doivent être représentées dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau s'élabore. D'ailleurs, Gond & Mercier (2005, p. 8) rappellent que chaque partie prenante « mérite de la considération et pas seulement parce qu'il est capable de servir les intérêts des autres ».

### ***2.3. Informer et être transparent***

La confiance de tous envers tous est indispensable afin de maintenir un réseau en vie. Et la confiance passe entre autres par la transparence. Si un des membres commence à douter, tout le réseau peut voler en éclats. Dans l'idéal, selon Habermas (1987) cité par Barnaud (2013, p. 26), le résultat d'un processus de concertation devrait plutôt se baser sur des arguments que sur des rapports de force. Pour cela, chaque sujet devrait être doté de la même capacité à participer aux discussions, c'est-à-dire avoir entre autres les mêmes droits et obtenir les mêmes informations.

Selon le Guide sur la Gestion territoriale des Emplois et des Compétences (2010, p.28) édité par Sol et Civilisation en collaboration avec le Réseau Rural français, l'« information mise à la disposition des participants est essentielle » car elle « permet aux acteurs de prendre le recul nécessaire face à une situation qu'ils peuvent vivre ou ressentir. Elle conduit parfois à infirmer une intuition généralement partagée par les acteurs et met en lumière des éléments qui ne sont pas perçus ».

Il s'agit donc de maintenir la cohésion du réseau en faisant preuve de transparence sur ce qui a été construit en commun et sur les règles qui régissent les rapports entre les acteurs qui sont partie prenante du réseau tels que sur les processus de prises de décisions, les repères temporels ou le périmètre des ressources. Nous attirons cependant l'attention sur le fait que la transparence n'engendre pas automatiquement la confiance, sinon qu'elle peut y contribuer tout comme le manque de transparence peut engendrer un manque de confiance.

Il faut toutefois veiller à maintenir un certain flou sur le périmètre de la problématisation, qui favoriserait la co-construction et l'engagement des acteurs.

### ***2.4. Laisser un peu de flou lors de la problématisation***

Latour (1992, p.47) suggère qu'un processus de traduction devrait laisser place à un certain « flou » lors de la problématisation d'un projet. Ce flou permettrait en effet la constitution d'un réseau sociotechnique parce que c'est en cultivant une certaine ambiguïté que la négociation de compromis entre les différents acteurs pourra se faire. De même, un projet peut être modifié, c'est en le modifiant à leur convenance que les acteurs pourront se l'approprier. Les acteurs adhérant à un projet collaboratif ne disposent pas toujours des outils nécessaires pour faire face à la complexité de tels projets. Il est alors attendu de la part du traducteur d'être capable de leur en faire prendre conscience.

### ***2.5. Amener à ce que les acteurs fassent des compromis***

Selon Amblard et al. (2004), il n'y a pas de traduction sans compromis, et sans compromis il n'y a pas de réseau. C'est au travers des négociations de processus de coproduction que contexte et contenus, acteurs et projets s'entre-définissent les uns les autres et que surgissent des compromis. Et ce sont ces compromis qui sont les points d'ancrage du réseau. La traduction crée donc des espaces de négociations qui permettent aux actants humains et non humains de tenir ensemble.

En instaurant une communication effective et en exploitant les controverses, le traducteur créera de la convergence entre les acteurs d'une situation. Il s'agit de détourner de leur trajectoire les actants en présence sans pour autant provoquer l'abandon de leurs enjeux. Il

faut les amener à un point de passage obligé en leur faisant prendre conscience de leurs intérêts à poursuivre dans cette voie.

## ***2.6. Etre vigilant et anticiper***

Comme le dit bien Callon (2005, p.224), « la convergence peut augmenter ou décroître et il en va de même pour l'irréversibilité ». Cela veut donc dire que le contexte d'une innovation n'est jamais entièrement stabilisé ou prévisible. Toute chaîne de traductions est donc soumise de manière permanente à des traductions concurrentes qui ne pourront être déjouées ou contrées que si elles ont été préalablement identifiées. Le traducteur doit par conséquent surveiller en permanence les traductions concurrentes afin d'être prêt à agir si cela devenait nécessaire.

## ***2.7. Faire comprendre l'importance du temps***

Comme Marcandella (2012) le fait remarquer, le temps est nécessaire pour créer de la confiance, essentielle pour une collaboration solide entre les membres d'entités de culture différente. Le traducteur devrait faire accepter que le temps est une variable importante dans la réussite du projet. C'est d'ailleurs notamment le temps de co-construction qui favorise entre autres l'appropriation et l'identification psychologique des acteurs à leur projet. Dans des projets multi-acteurs tels qu'on en trouve dans les pôles de compétitivité, ce n'est qu'une fois que le contrat est signé entre les parties prenantes que celles-ci se mettent à discuter des objectifs et des variables. Cela implique donc que les acteurs commencent à travailler ensemble sans partager des représentations communes et qu'ils auront besoin de temps et d'échanges pour s'approprier le projet. Pourtant, dans la majorité des cas, les acteurs ne s'accordent pas suffisamment (Carbonnel et al. 2014).

Maintenant que nous avons élaboré une cartographie des tâches à mener par le traducteur, dont la pertinence devra faire l'objet d'une étude sur le terrain, il nous semble intéressant d'étudier la légitimité du traducteur et son origine. C'est justement cette légitimité qui devrait faciliter, ou au contraire entraver l'accomplissement de ces tâches.

## **3. La notion de légitimité du traducteur dans la SAR**

La notion de légitimité a un caractère très subjectif. En effet, ce qui est légitime aux yeux d'un individu ne le sera pas nécessairement aux yeux d'un autre. En reprenant Boltanski et Thévenot, Cécile Barnaud définit la légitimité comme « le fruit d'une coconstruction itérative et adaptative entre les acteurs et le pilote de la démarche, qui explicite ses objectifs et les ajuste si nécessaire au fil de discussions avec les acteurs » (2013, p. 27).

Latour nous dit qu'il n'est pas possible de lier au hasard n'importe quel élément à n'importe quel autre. Des choix sont à faire. Cependant, il ne nous donne pas de pistes, pas de conditions de ce choix, sauf qu'il faut rechercher des associations toujours plus fortes.

Mazzilli (2010) apporte quelques compléments de réponse. Selon elle, trois éléments apparaissent dans ces recherches comme pouvant avoir une influence sur la mobilisation plus large et soutenue des alliés : il s'agit de la manière dont se positionne le traducteur, de la légitimité que les acteurs lui attribuent et du mode de gouvernance du dispositif.

Dans un premier temps, nous mettrons en évidence l'importance de la légitimité du traducteur (3.1). Dans un second temps, nous essaierons d'identifier l'origine de sa légitimité (3.2).

### 3.1. Importance de la légitimité du traducteur

Callon (1986) parle dans ses recherches d'une entité qui « s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation. » Cela suppose donc que l'entité « traducteur » peut être un acteur individuel ou collectif. Mazzilli (2010) fait référence par exemple à un « centre de traduction » dans ses recherches.

Comme Mazzilli (2010, 2011) le pointe dans ses recherches, la légitimité du traducteur est indispensable à la réussite du processus de traduction. Callon (1986) fait, quant à lui, remarquer que les porte-parole sont légitimes tant qu'ils ne sont pas contestés.

Amblard et al. (2004) s'accordent avec Mazzilli (2010) en écrivant que sans un traducteur, la problématisation ne peut avoir lieu. C'est en effet lui qui, seulement s'il dispose de la légitimité nécessaire – ou du moins n'est pas considéré comme illégitime –, pourra être accepté dans le rôle du « problématiser ». Peu importe que l'innovation soit « bonne », si le traducteur provient d'un endroit reconnu comme illégitime, elle ne pourra sortir parce que le traducteur ne sera pas accepté par les actants à mobiliser et ne pourra donc pas engendrer une convergence. Nous retrouvons ici la notion d'absence d'essence d'un projet mentionnée par Latour : la qualité d'un projet n'est pas dans le contenu mais dans le processus de production.

Il est donc intéressant de se demander à partir de quand ou de quoi nous pouvons déclarer un traducteur légitime. S'agit-il de caractéristiques extérieures telles que le lieu d'origine, la fonction, l'ancienneté ? Ou de compétences ?

### 3.2. Origine de la légitimité du traducteur

Au terme d'une revue de la littérature, nous avons observé trois éléments qui permettent de conforter – ou non – la légitimité d'un acteur dans son rôle de traducteur. Il s'agit de la légitimité apportée par la structure et le lieu d'origine du traducteur, celle qui est apportée par le mode d'imposition du traducteur, celle qui est apportée par les compétences du traducteur. Le tableau ci-dessous permet de mettre en évidence l'origine de la légitimité du traducteur dans quatre cas observés dans la littérature.

Tableau 1 : Origine de la légitimité du traducteur dans 4 études de cas

AUTEURS	PROJET	ACTANTS	SUCCES DU PROJET	LÉGITIMITÉ DU TRADUCTEUR
Mazzilli. (2011)	« Gestion du Capital Humain » au sein du pôle de compétitivité Arve Industries Haute Savoie Mont-Blanc	-Gouvernance du pôle de compétitivité -quelques entreprises adhérentes -représentants des collectivités territoriales et de l'Etat -organisations professionnelles de branche -cabinet de conseil	Echec	Structure reconnue comme non légitime sur les questions RH Cf. 3.2.1.
Mazzilli. (2011)	« Gestion Territoriale des Ressources Humaines » mis en œuvre par la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors	-Maison de l'Emploi et de la Formation -communes et communautés de communes -service public de l'emploi -entreprises du territoire -cabinet de conseil -Directe locale	Succès	Structure reconnue légitime sur les questions RH Cf. 3.2.1.  Légitimité conférée par les compétences de la directrice de la MEF Cf. 3.2.3.
Calamel L., Sanseau P.-Y. (2015)	« Prêt de main d'œuvre comme dispositif en construction sur un campus d'innovation »	-Directeur Général de PME -Chargé de missions de la Région -Représentant du campus d'innovation -Responsables RH (entreprises, centre de formation, laboratoire) -Enseignants-chercheurs	Succès	Evolution naturelle et admise du rôle de traducteur Cf.3.2.2.  Légitimité conférée par l'expertise des « futurs » Cf. 3.2.3.
Nobre T., Zawadzki C. (2015)	« Introduction d'un contrôle de gestion en PME »	-le dirigeant -directeur administratif et financier (traducteur) -chefs de services -Expert-comptable -opérationnels -porte-parole des salariés -chercheur	Echec	Traducteur imposé par la direction, non reconnu par les opérationnels Cf. 3.2.2.

### *3.2.1. Légitimité par la structure et lieu d'origine du traducteur*

Ici, Il s'agit surtout d'une légitimité qui peut s'évaluer a priori. En effet, la crédibilité politique d'une structure ou d'une organisation peut notamment apporter une légitimité au traducteur qui en est issu. La crédibilité peut être donnée par les textes réglementaires et / ou par une reconnaissance des acteurs locaux dans ce rôle qui permet de fédérer les nombreux acteurs locaux. Amblard et al. (2004) évoquaient notamment le lieu d'origine du traducteur comme confortant sa légitimité ou au contraire pouvant la lui ôter. Ainsi, selon Pham et Aubert (2013, p.19), « l'émergence des acteurs clés, la réussite de leurs organisations et la capacité de ceux-ci à s'imposer et à imposer leurs projets sont spécifiquement liées à un lieu précis ». Il s'agit alors d'un élément déterminant dans l'émergence et la conduite de projets.

### *3.2.2. Légitimité par le mode d'imposition du traducteur*

Selon les recherches de Calamel et Sanseau (2015) portant sur le prêt de main d'œuvre comme dispositif en construction sur un campus d'innovation, le rôle de traducteur semble être passé de façon très naturelle de main en main en fonction de l'évolution de la problématique. Ainsi donc, la légitimité des traducteurs successifs viendrait entre autres de la spontanéité du changement. En effet, un traducteur imposé disposera certainement moins de légitimité, tout du moins au début, qu'un traducteur « admis » par l'ensemble des acteurs participants.

Nobre et Zawadzki (2015) maintiennent que pour qu'il y ait processus de traduction, la voix du traducteur doit se faire entendre. Pour qu'un traducteur soit écouté, il doit être légitime. Or, dans leur étude de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME, le directeur administratif et financier n'a pas été reconnu comme étant légitime et n'a donc pu engendrer de la convergence entre les différents acteurs. Il avait été imposé comme traducteur par le directeur et pour les opérationnels il était perçu comme un membre de la direction, concentré sur des aspects financiers et de gestion, loin de leurs préoccupations opérationnelles.

Le mode d'imposition semblerait donc être un critère de légitimité important, évalué en règle générale a priori. En effet, quand tous les acteurs directement concernés prennent part au processus d'« élection » du traducteur, ce dernier devrait disposer d'une légitimité plus immédiate et naturelle.

### *3.2.3. Légitimité par les compétences du traducteur*

Comme nous l'avons déjà mentionné, dans l'étude de cas de Calamel et Sanseau (2015), c'est l'expertise des traducteurs dans leur domaine respectif qui leur a fourni la légitimité pour occuper le rôle de traducteurs. Ainsi donc ce sont des compétences individuelles qui ont été cruciales. La légitimité peut être évaluée a priori, si les autres parties prenantes ont déjà collaboré ensemble ou ont déjà participé à des projets multi-acteurs. Mais elle peut également être évaluée a posteriori, suite à une formation du traducteur (Guèye, 2015).

Cependant, dans des projets, il n'est pas exigé des animateurs-facilitateurs qu'ils maîtrisent tous les problèmes techniques ou d'autre ordre débattus sur un projet, mais il est attendu qu'ils aient une maîtrise minimale des principales techniques mises en œuvre afin de construire leur légitimité. Il s'agit en fait de fédérer les différents acteurs concernés par les problématiques d'emplois et de compétences pour qu'ils collaborent à l'élaboration d'une stratégie commune emplois/compétences.

Dans son célèbre livre, *Aramis ou l'amour des techniques*, Latour en étudiant la mort du projet ARAMIS<sup>1</sup> met en évidence que c'est le silence qui lui a été fatal. Les parties prenantes ont été incapables de se mettre d'accord en refusant de négocier entre elles sur ce qu'Aramis pouvait être. Mais n'est-ce pas justement là le rôle d'un traducteur que de faire le lien entre tous, d'encourager les discussions, les négociations, de surveiller les traductions concurrentes ? Peut-être pouvons-nous alors nous demander si ce ne sont pas les compétences « généralistes », c'est-à-dire des compétences managériales, relationnelles et institutionnelles selon Loubaresse (2011), que les compétences « spécialistes », c'est-à-dire des compétences relationnelles, techniques, scientifiques et industrielles, qui contribueraient plus à la réussite d'un projet multi-acteurs.

Il est intéressant et tout aussi important de noter que différents auteurs (Mazzilli, 2010, 2011 ; Calamel et Sanseau, 2015) observent dans leurs recherches que le charisme et l'engagement du traducteur a certainement joué un rôle important dans la réussite du projet mené. Comme Mazzilli (2011) le fait remarquer, pour les auteurs de l'ANT, la traduction consiste en un processus émergent où le traducteur n'est pas personnifié. Cependant, lors des deux études de cas qu'elle a réalisées, il a été mis en avant que l'absence d'engagement de la part du traducteur dans le cas du pôle de compétitivité avait sans doute contribué à l'échec du projet GTEC tandis que la présence d'un leader charismatique très présent ainsi que la vraie implication de la directrice de la Maison de l'Emploi et de la Formation et de sa collaboratrice a joué un rôle non négligeable dans le succès du projet GTEC.

## Conclusion

Ecrite dans le cadre d'un doctorat, cette revue de la littérature autour de la figure du traducteur dans la sociologie de la traduction a permis de mettre en évidence que la SAR constitue un cadre pertinent afin d'étudier la GRH territoriale mais qu'elle n'apporte pas suffisamment d'informations sur la construction de la légitimité du traducteur.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes livrés à l'exercice d'une cartographie des tâches du traducteur dans le cadre de projets multi-acteurs. Cette première étape pourrait nous permettre ultérieurement d'en analyser la pertinence à l'aide d'une étude de cas multi-sites pour confronter la théorie à la pratique.

L'état de l'art sur la notion de traducteur dans la SAR a permis de souligner l'importance de la légitimité du traducteur dans le cadre de projets multi-acteurs ; pour autant il apparaît, à l'issue de cette revue, nécessaire d'approfondir la compréhension de cette légitimité afin d'en identifier la provenance. Nous avons en effet mis en évidence la légitimité intrinsèque du traducteur. Il s'agira dans les travaux ultérieurs de s'intéresser aux raisons qui font qu'un traducteur considéré comme « idéal » puisque disposant des trois types de légitimité puisse échouer dans son rôle de traducteur. Existerait-il en effet une source extérieure de légitimité ?

Enfin, si Mazzilli, Calamel et Sanseau ont par ailleurs suggéré le rôle joué par le charisme et l'engagement du traducteur dans la réussite d'un projet, il nous apparaît nécessaire d'en examiner de manière approfondie le poids réel dans le cadre d'un agenda futur de travaux sur les projets collaboratifs.

---

<sup>1</sup> Il s'agissait d'un métro automatique révolutionnaire qui a existé jusqu'à l'état de prototype avant d'être abandonné en 1987 par ses trois parrains, l'Etat, la RATP et la Société Matra, après plus de quinze ans d'études, d'essais et quelque cinq cents millions de francs

## Liste bibliographique

---

Akrich M. et al. (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines

Amblard H. et al. (2004), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Troisième édition augmentée, Seuil, 291 p.

Barnaud C. (2013). La participation, une légitimité en question. *Natures Sciences Sociétés*, 21(1), pp. 24-34.

Calamel L., Sanseau P.-Y., (2015), Le prêt de main d'œuvre comme dispositif en construction sur un campus d'innovation. Analyse à l'aune de la théorie de l'acteur réseau, Grenoble Ecole de Management

Callon M., (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année Sociologique*, vol. numéro spécial La Sociologie des sciences et des techniques, n°36, pp. 169-208.

Callon M. (2005), « Les réseaux technico-économiques et irréversibilités » in Boyer (éd.) (2005), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, EHESS, Paris, pp. 195-232

Callon M., (2006). Sociologie de l'acteur-réseau, In M. Akrich, M. Callon, B. Latour, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines, pp.267-276.

Carbonnel A., Marcandella E., Wannemacher D., Humbert P., (2014), « La gestion des relations dans les projets multi-acteurs : regards croisés - Les projets développés dans le cadre des « Habitats participatifs » (HP) et des « pôles de compétitivité » (PC) », 7<sup>ème</sup> Colloque International GECSO, Aix-en-Provence, 4-6 juin 2014

Culié J-D., Defélix C., Retour D. (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours? Émergence des dispositifs, évolution des représentations », Education Permanente, n°181.

Defélix C., Picq T. (2011), « La gestion des compétences est-elle soluble dans la collaboration entre plusieurs organisations ? Une analyse des chantiers de la gestion des compétences étendue », Cahier de recherche du CERAG

Gilbert P. (1998), L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ? Paris, Economica.

Gond J.-P., Mercier, S. (2005). *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Guèye K. (2015), *La responsabilité sociétale, un artefact de médiation dans les projets innovants collaboratifs des pôles de compétitivité : le cas du pôle de compétitivité HYDREOS*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Lorraine, 461 p.

Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte, 241 p.

Leca B. et al (2006) Institutional Entrepreneurs as Competing Translators: A Comparative Study in an Emerging Activity, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 40 p.

Loubaresse E. (2011). Le choix des acteurs du pilotage des réseaux locaux d'organisations : une variable clé dans les dispositifs multi-acteurs, papier de recherche, 16 pages.

Marcandella E. (2012), « La responsabilité sociétale des organisations comme porte d'entrée de la Gestion des Ressources Humaines dans les pôles de compétitivité ou inversement ? », XXIIIème Colloque de l'AGRH, Nancy, 12-14 septembre 2012.

Mazzilli I. (2010), *GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines*, XXIème congrès AGRH

Mazzilli I. (2011), *Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*, Business administration. Université de Grenoble, 480 p.

Nobre T., Zawadzki C. (2015), « Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 18/01/2015

Pham T-G, Aubert F. (Janvier 2013), *Gestion territoriale des emplois et des compétences. Analyse d'une démarche en contexte rural*, CESAER

Oiry E. (2001), *De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix en Provence, Université d'Aix-Marseille.

Pichault F. (2002), « La question de l'alignement stratégique dans le cadre des nouvelles formes organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, octobre-novembre-décembre, pp. 59-75.

Sol et civilisation, (2010), Guide sur la Gestion territoriale des Emplois et des Compétences, Une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences, disponible au <http://www.territoireetemplois.fr>