

## Le manager : un rôle de traducteur ?

L'environnement des organisations met en scène de nombreux acteurs avec lesquels les managers sont en relation.

Qu'il s'agisse des bénéficiaires ou des usagers, des partenaires extérieurs (prestataires ou fournisseurs), de ses collaborateurs, de sa propre hiérarchie ou de ses pairs dans les autres services, le manager doit les prendre en compte.

Ce qui n'est pas sans générer de la complexité, voire des contradictions, sources possibles de difficultés sérieuses dans la gestion de ses propres activités.

En fonction des contextes, les rôles traditionnels de portage ou d'adaptation des consignes, celui parfois de régulation entre règles institutionnelles et règles autonomes, ne suffisent plus dans des environnements marqués par des formes de rationalisation ou de régulation excessives.

Des tensions peuvent apparaître selon la capacité des managers à prendre des initiatives et à être autonomes.

Compte tenu de la complexité croissante, le manager est conduit à adopter une posture de traducteur.

### L'émergence du rôle de traducteur

Ce rôle de traducteur, éminemment langagier, le manager le met en œuvre à la fois :

- **en matière d'organisation** pour laquelle il se centre sur la réalisation des objectifs, tout en développant des stratégies pour être en capacité d'influencer certaines contraintes ;
- **dans ses relations interpersonnelles** avec ses partenaires, ses collaborateurs, ses équipes, en développant l'écoute et la bienveillance ;
- **sous l'angle stratégique et symbolique** pour favoriser l'adhésion des parties prenantes dans la gestion des contradictions.

Dans un contexte de pression à la conformité, les activités de traduction nécessitent des ajustements subtils, sources possibles de malaise pour les managers, car susceptibles de heurter « l'idéal » de transparence de leur activité, ainsi que la valeur confiance.

Avec l'émergence du rôle de traducteur, certaines capacités redeviennent fort prisées :

- hiérarchiser les contraintes ;
- articuler l'action avec les demandes de la hiérarchie ;
- prendre du recul par rapport aux injonctions des différentes parties prenantes (hiérarchie, collaborateurs, clients, et pairs,..)

### Cela s'apprend...

Dès lors, la prise de recul devient une compétence-clé que les formations au management pourraient utilement intégrer.

Encore trop fréquemment instrumentales, centrées sur une logique outillage, les formations au management gagneraient à favoriser l'acquisition de marges de manœuvre pour orienter l'action en intégrant une triple dimension :

- de lecture de l'environnement et de décodage du sens,
  - de compréhension des stratégies des groupes et des acteurs, parfois contradictoires,
  - de réflexion sur la création et la recréation des règles.
- Les managers seraient alors en capacité d'interpréter les différents signaux de l'environnement, et de les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif, en fonction des pressions et des ressources à leur disposition.

**Pour en savoir plus, lire l'article :**

[Le rôle de traduction du manager](#) in Revue Française de gestion 2010/6 (n° 205)