

## Gestion et traduction : Un mariage de raison

Laurent R. Fillion

Volume 29, Number 4, décembre 1984

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/002742ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/002742ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

### ISSN

0026-0452 (print)

1492-1421 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Fillion, L. R. (1984). Gestion et traduction : Un mariage de raison. *Meta*, 29(4), 340–351. <https://doi.org/10.7202/002742ar>

### Article abstract

This informative article entitled "Management and Translation : A Marriage of Convenience" describes how, in the day to day operations of the Translation Bureau as well as its future-oriented activities, management and translation have, over the years, formed an indissociable bond. Five fields - contracting services, terminology and documentation, recruitment and training, office automation and computer translation - are examined in some depth. Those wishing to obtain an English version of this article or more information should contact the author at the Planning, Management and Technology Branch, Translation Bureau, Secretary of State Department, Ottawa, Ontario, K1A 0M5.

# GESTION ET TRADUCTION : UN MARIAGE DE RAISON

LAURENT R. FILLION

*This informative article entitled « Management and Translation : A Marriage of Convenience » describes how, in the day to day operations of the Translation Bureau as well as its future-oriented activities, management and translation have, over the years, formed an indissociable bond. Five fields — contracting services, terminology and documentation, recruitment and training, office automation and computer translation — are examined in some depth. Those wishing to obtain an English version of this article or more information should contact the author at the Planning, Management and Technology Branch, Translation Bureau, Secretary of State Department, Ottawa, Ontario, K1A 0M5.*

D'abord et toujours un art, la traduction, dont on peut faire remonter les origines à la babélisation du monde, est devenue, après des siècles où elle s'est exercée surtout dans les milieux ecclésiastiques puis, beaucoup plus tard, dans le domaine littéraire, une profession libérale qui, sans renier ses lettres de noblesse, est maintenant de plus en plus au service de l'administration. Comme la traduction — moyen de communication — n'est jamais une fin en soi, c'est son intégration au processus administratif, l'accroissement constant de la demande ainsi que la nécessité de rationaliser les mécanismes et les processus de production qui l'ont amenée à faire avec la gestion, science<sup>1</sup> encore jeune qui est essentiellement axée sur l'organisation des ressources et la rationalisation des moyens, un mariage de raison dont les fruits n'ont pas tardé à se manifester.

Cette union ne s'est cependant pas faite du jour au lendemain et elle n'est peut-être même pas encore consommée. Ce n'est que graduellement que, esprits altiers et créateurs, les traducteurs y ont vu des avantages. Force leur a cependant été d'admettre, en fin de compte, que la gestion pouvait contribuer à créer un cadre et un milieu dans lesquels ils pourraient mieux exercer leur métier et que, libérés des préoccupations matérielles, ils n'en seraient que plus à l'aise pour se livrer aux gymnastiques de l'esprit.

Mais qu'est-ce qu'on entend exactement par « gestion » et comment celle-ci peut-elle s'exercer dans le contexte de la traduction et plus particulièrement au sein de la fonction publique canadienne ? Sans vouloir écrire un traité sur la notion de la gestion et analyser le pour et le contre du fayolisme, du taylorisme et des autres théories de la gestion, il importe d'en retenir une définition. Celle qu'en donnent les dictionnaires est assez sobre. Au-delà de « action de gérer » (qui ne nous avance guère), les éléments communs à toutes les définitions sont 1° l'administration, 2° des affaires d'autrui et 3° (par extension) de ses propres affaires. Mais dans quel but ? Afin de les faire fructifier ou d'en tirer le meilleur parti possible évidemment, car le gestionnaire doit répondre de sa ges-

---

1. Nombreux sont ceux qui y voient, tout au plus, une technique, tandis que d'autres soutiendront mordicus que c'est un art des plus délicats. Laissons ces querelles à d'autres.

tion. La notion de gestion évoque aussi la nécessité, entre autres, de faire des choix, de prendre des décisions, d'organiser et de planifier les ressources, et ce toujours en fonction de ce qu'on veut réaliser. Pour le praticien, le fournisseur de services, la gestion n'est-elle pas alors « l'utilisation rationnelle des ressources (moyens) pour produire le résultat désiré »<sup>2</sup> ?

Il est d'emblée évident que quiconque travaille en traduction — le pigiste qui œuvre seul chez lui, le traducteur attaché au service de publicité d'une entreprise commerciale, le cadre d'une grande organisation comme le Bureau des traductions, ou le directeur d'un cabinet de traduction — doit, à son niveau, compte tenu de son contexte de travail et des moyens à sa disposition, faire de la gestion. Chacun doit gérer son temps et ses ressources, veiller aux relations avec les clients, s'assurer que les services de soutien, s'il en est, produisent au moment opportun ce qui est attendu d'eux, négocier les délais et autres conditions propres à chaque demande, voir aux locaux et à leur aménagement, recruter, former, motiver, planifier, etc. Car si l'on ne saurait gérer l'acte créateur du traducteur en tant que tel, pas plus que celui de l'écrivain, on peut créer un climat qui le favorise, l'appuyer par toutes sortes de moyens et en gérer tout le cadre d'exécution. Vue dans cette optique, la traduction n'est qu'une des multiples activités humaines que la gestion peut rationaliser et, partant, rendre plus productive et efficace.

#### CONTEXTE DE LA FONCTION PUBLIQUE

La tâche du gestionnaire de la traduction dans le secteur public diffère de celle de son homologue du secteur privé à plusieurs égards même si le résultat visé est le même. Il faut bien comprendre au départ que la fonction publique existe pour servir le public et mettre en œuvre les programmes gouvernementaux. Ses gestionnaires doivent donc administrer les ressources humaines, matérielles et financières requises pour atteindre les objectifs de ces programmes et en répondre. La gestion du personnel prend ici une importance particulière. Les employés étant la principale ressource de la fonction publique, il importe de respecter leurs droits et leurs aspirations, d'être sensible à leurs besoins et de veiller à leurs intérêts. Comme le meilleur traducteur du monde ne donnera son plein rendement que s'il est motivé à le faire, le gestionnaire de la traduction ne doit jamais négliger cette dimension de son travail.

Le fonctionnaire œuvre aussi dans un contexte bureaucratique qui lui impose de nombreuses contraintes administratives sur tous les plans. Dans toute grande organisation la fonction contrôle a d'ailleurs toujours tendance à prendre le pas sur la fonction exécution. Pour uniformiser les pratiques internes, bon nombre de mécanismes de gestion — du matériel, du personnel, des budgets — sont imposés par le ministère ou les organismes centraux, ce qui présente des avantages manifestes mais réduit la souplesse du gestionnaire dont l'action s'en trouve souvent entravée.

Le cadre législatif et réglementaire est aussi tout autre : au palier fédéral, la *Loi sur les langues officielles* et les directives qui en découlent donnent aux deux langues officielles un statut égal dans les communications avec le grand public et les communications internes. D'autre part, la *Loi sur le Bureau des traductions* et son règlement obligent les ministères et la plupart des organismes fédéraux à s'adresser au Bureau pour tous leurs besoins en traduction et en interprétation. L'obligation de produire simultanément les deux versions d'un document crée aussi inévitablement de fortes pressions sur le plan des délais, la traduction étant alors perçue comme cause de retards.

2. L'interrogation de la Banque de terminologie nous a révélé la définition suivante du ministère de la Défense nationale, qui en vaut bien d'autres : « Art et science de fixer les objectifs d'une entreprise, de choisir les critères de rendement, d'organiser et de planifier aux fins d'atteindre les objectifs fixés, d'assurer l'exécution du plan et de chercher à l'améliorer, et d'évaluer les résultats. »

Il existe une autre différence fondamentale. C'est que, contrairement à l'entreprise privée, la rentabilité, qui n'est qu'une expression de la productivité et de l'efficacité, n'est ni le seul facteur à prendre en considération, ni toujours le facteur déterminant des décisions de gestion, puisque d'autres considérations sociales et politiques priment parfois.

D'une certaine manière, le premier acte de gestion de la traduction au sein de l'appareil fédéral a été la création du Bureau des traductions en 1934. Même si la traduction était certainement déjà gérée au jour le jour de façon à fournir les services requis, c'est sans doute le souci d'assurer, globalement, une meilleure répartition des ressources, de rationaliser l'organisation du travail et d'accroître l'efficacité qui a poussé le Parlement canadien, malgré la forte opposition des traducteurs et des chefs de service de l'époque ainsi que des ministères qui perdaient ainsi le contrôle de « leur » service de traduction, de regrouper en un seul organisme la plupart des traducteurs de l'administration fédérale<sup>3</sup>.

#### PARTICULARITÉS DU BUREAU DES TRADUCTIONS

Au fond, ce qui distingue le plus le Bureau des traductions des autres organismes nationaux et internationaux de traduction c'est, outre sa taille et son contexte législatif et administratif, sa structure opérationnelle décentralisée. Vu dans une perspective horizontale, le Bureau présente le profil de la pyramide traditionnelle, mais si on le regarde à la verticale, il paraît alors comme une grande roue de bicyclette avec ses nombreux services périphériques détachés auprès des organismes clients et, au centre, la direction, les services administratifs, les services de soutien et les services spécialisés. Contrairement aux services de traduction des divers organismes internationaux, par exemple, où la prise de décisions opérationnelles, dont celles qui touchent la répartition du travail et l'attribution des tâches, est fortement centralisée, au Bureau des traductions presque toutes les décisions requises au jour le jour pour assurer la prestation des services se prennent dans les services périphériques. Une fois qu'il accepte de fournir la traduction demandée, le directeur de ceux-ci doit notamment décider, pour chaque texte, si le travail sera confié aux membres de son équipe, à un service central spécialisé ou à un service de dépannage. C'est aussi à lui qu'il incombe d'organiser ses ressources en fonction de la demande afin de fournir, au moindre coût, le meilleur service possible et d'assurer le contrôle de la qualité. Nous y reviendrons.

Par ailleurs, le Bureau des traductions a assumé au cours des ans une responsabilité sociale qui ne cesse de croître. Il a toujours, de par la nature même de son rôle, favorisé l'égalité de statut des deux langues officielles au Canada et contribué à la préservation du patrimoine linguistique des Canadiens. Si la traduction est le ciment de la mosaïque canadienne, le Bureau a sans contredit un rôle fondamental à jouer pour assurer le dialogue entre non seulement les communautés linguistiques qui ont fondé notre pays mais aussi tous les groupes ethniques qui sont venus s'y ajouter par la suite.

En plus de son rôle traditionnel, qui est fondamentalement d'assurer à l'administration fédérale les services linguistiques requis — traduction, interprétation, terminologie et conseils linguistiques — le Bureau des traductions s'est récemment vu confier un rôle beaucoup plus actif de promotion des langues officielles dans d'autres secteurs. Il devient, dans cette nouvelle optique, un élément beaucoup plus dynamique de l'aménagement linguistique du pays, un outil plus direct de promotion du bilinguisme national, et un instrument d'application de la *Loi sur les langues officielles*. Cette orientation nouvelle l'amènera notamment à mettre davantage ses compétences au service non seu-

3. Voir à ce sujet Fikri Méléka (1977) : *Meta*, vol. 22-1.

lement du secteur public non fédéral mais aussi du secteur privé. Sans changer fondamentalement, le travail de ses spécialistes des langues prend ainsi une autre dimension.

#### GESTION À DEUX PALIERS

Sur le plan de l'exécution, nous l'avons déjà signalé, la gestion courante du travail, au Bureau des traductions, se fait surtout au niveau des sections de traduction. C'est là que se prennent, au jour le jour, les décisions concernant la répartition du travail, l'ordre de priorité des demandes et la compilation des équipes internes. Les gestionnaires des services spécialisés et des services centralisés de prolongement ou de dépannage, qui dirigent souvent des équipes plus nombreuses, ont à cet égard un rôle identique aux chefs des services détachés auprès des organismes clients. Il va d'ailleurs de soi que tous les cadres du Bureau, dont ceux qui sont à la tête de services d'appui comme les services de soutien administratif et d'information de gestion, la terminologie et la formation, pour ne mentionner que ceux-là, ont un important rôle à jouer dans ce contexte.

Pour ce qui est de la prestation des services cependant, la gestion de la traduction, au Bureau, est assurée essentiellement par le chef des services ministériels. C'est lui qui, tout en l'aidant à gérer sa demande de traduction, doit faire en sorte que l'organisme auprès duquel il est détaché reçoive, en temps opportun, tous les services linguistiques requis. C'est aussi à lui qu'incombe aux yeux de l'organisme client, peu importe où et par qui le travail est fait, la responsabilité finale de la qualité du produit et du respect des délais. Il doit donc constamment contrôler la qualité du produit livré, dont ce qu'il fait faire à l'extérieur, et demeurer sensible au degré de satisfaction de son client.

À l'intérieur du cadre global de fonctionnement établi par la haute direction, le chef de service ministériel est, devant l'organisme client, très autonome. C'est généralement seul qu'il prend, à la lumière d'informations qui sont conjuguées chez lui et compte tenu de la situation globale, ses décisions ; ce n'est d'ailleurs que dans les cas de conflits graves ou de situations qui dépassent son autorité qu'il fera appel à ses supérieurs. Pour le Bureau, il est le principal point de contact avec ses clients ; aux yeux de son client, il personnifie le Bureau. Il est ainsi à la fois le point de convergence de la demande et le guichet de services. Vue sous cet angle, la haute direction et les autres services du Bureau n'existent que pour l'appuyer dans l'exécution de son travail en fournissant des services d'appoint et en lui donnant les ressources voulues.

La haute direction du Bureau perçoit tout autrement, sur le plan de la prestation globale des services, son rôle d'organe directeur. Dans son optique, les services ministériels sont essentiellement des points de service qui absorbent une partie de la demande et doivent, pour le reste, se décharger sur les autres services du Bureau, dont l'affermage. Mais de la même manière que dans une roue le moyeu est aussi important que la jante, et inversement, l'un ne pouvant fonctionner sans l'autre, les deux paliers de gestion sont interdépendants. Tout en ayant des préoccupations différentes, les cadres de chaque palier ont des activités et des tâches complémentaires qui se chevauchent souvent, mais tous leurs efforts, il va de soi, convergent vers un même but.

Pour assurer la prestation des services et créer les modalités globales de fonctionnement, la haute direction doit notamment énoncer des politiques communes en matière de gestion, assurer la planification à moyen et à long terme, établir chaque année et pour les années à venir des prévisions de la demande, veiller au recrutement et à la formation de base du personnel ainsi qu'à son déploiement, répartir les autres ressources, assurer le contrôle budgétaire tant des années-personnes que des fonds, se doter de plans de travail et les réviser périodiquement, contrôler la productivité, et procéder régulièrement à l'évaluation des cadres, du produit et du niveau de service. Toutes ces activités de gestion ont pour but de dresser des plans opérationnels en fonction des objectifs visés, des ressources disponibles et des besoins prévus, de rectifier le tir constamment de façon

à faire, compte tenu des services requis et des contraintes imposées, une utilisation rationnelle des ressources et de faire en sorte que les ressources requises soient disponibles au moment voulu. Ce n'est pas une mince tâche dans un domaine où, malgré tout le soin qu'on y apporte, à cause de tous les impondérables en jeu, il est extrêmement difficile de prévoir avec précision les besoins ponctuels.

Comme on le voit, si le gestionnaire de la traduction, surtout lorsqu'il se trouve sur la ligne de feu dans les services périphériques, doit garder les yeux braqués sur le présent et se préoccuper d'abord d'assurer le service au jour le jour, il doit aussi, plus on grimpe dans la hiérarchie, penser à l'avenir et le préparer.

#### DOMAINES D'INTERVENTION

Il serait évidemment impossible dans un article de cette envergure de traiter de tous les aspects de la traduction où le gestionnaire doit intervenir. Nous aurions pu parler longuement des problèmes particuliers que pose la traduction spécialisée, des services multilingues et du cas particulier qu'ils présentent pour l'affermage et pour le contrôle de la qualité, du dépannage institutionnalisé, de la liaison qui s'impose avec les organismes fédéraux, les institutions canadiennes et les organisations internationales, des expériences de QVT (qualité de vie au travail), des grands travaux de terminologie en cours ou à l'étude (notamment pour l'administration de la justice en français), du projet de reclassification du personnel, et ainsi de suite. Au lieu de discuter superficiellement de tous ces aspects, il nous a semblé préférable d'approfondir quelques domaines plus pertinents et notamment ceux qui ont pris une grande importance au cours des dernières années, à savoir : l'affermage, la terminologie/documentation, le recrutement et son corollaire, la formation, la bureautique et la traduction automatique.

#### AFFERMAGE

Tout organisme de service est inévitablement amené, un jour ou l'autre, à se poser une question fondamentale : vaut-il mieux *faire* ou *faire faire* ? Ce n'est pas une question à laquelle le gestionnaire de la traduction peut répondre facilement car, si elle présente des avantages considérables, la pîge comporte aussi des inconvénients, et il faut dans chaque cas peser le pour et le contre.

Ce sont les difficultés de recrutement qui ont, à l'origine, amené le Bureau des traductions à décider de « faire faire » son surcroît de travail. Par la suite, c'est surtout par souci d'économie, mais aussi à cause de difficultés de recrutement dans certaines disciplines et dans certaines régions, que le Bureau a continué d'affermager un volume sans cesse croissant de travail. Utilisée à compter de 1946, la pîge n'absorbait dans les années 50 qu'environ 3 % du volume de la demande. Ce chiffre, qui atteignait 6,5 % en 1960, s'est maintenu autour de 10 % durant les années 60, est passé graduellement à 15 % puis à 20 % durant la décennie suivante, et se situe actuellement à près de 25 %. La proportion et le volume de travail confiés à la pîge n'ont donc pas cessé de croître. C'est d'ailleurs pourquoi le Bureau des traductions, qui s'est toujours soucié de maintenir un équilibre entre ce qu'il fait et ce qu'il fait faire, procède actuellement à un examen en profondeur de tous les aspects de sa politique d'affermage.

Pour bien comprendre comment l'affermage est utilisé au Bureau, il faut savoir dans quelles situations et à quelles conditions on y a recours. Comme chaque cadre se préoccupe d'abord de tirer pleinement parti des ressources internes, loin d'être le déversoir automatique du trop-plein la pîge n'est qu'une des possibilités envisagées lorsqu'un gestionnaire se trouve devant un surcroît de travail ou une demande qu'il ne peut satisfaire avec ses ressources. L'affermage devient ainsi un service d'appoint qui offre plus de souplesse de fonctionnement lorsque la demande fluctue et dans les domaines spécialisés où la demande est faible ou irrégulière. Il permet aussi souvent de répondre à des de-

mandes urgentes pour lesquelles, à cause d'échéances très courtes, il faudrait autrement mobiliser des équipes spéciales ou recourir aux heures supplémentaires, avec les coûts additionnels que cela représente. L'économie considérable réalisée dans ces cas est évidemment un facteur. L'affermage est aussi une des solutions considérées lorsque des situations spéciales exigeraient, pour une période relativement courte, des équipes considérables. C'est le cas, par exemple, des commissions d'enquête et des comités spéciaux. Utilisé à bon escient, l'affermage facilite donc de beaucoup la gestion de la charge de travail et permet d'assurer, dans des conditions changeantes, un niveau de service constant.

Il ne saurait évidemment être question de recourir à la pige sans préciser au départ ce qu'on attend comme produit. Lorsqu'il accepte par contrat de faire un travail, le pigiste s'engage à livrer, en respectant le délai fixé et, pour la présentation, les directives établies, une traduction de qualité telle qu'on puisse la livrer directement, sans retouches, au demandeur et que celui-ci puisse l'utiliser telle quelle. Le contrôle de la qualité permet de vérifier si, dans chaque cas, ces exigences sont respectées.

L'affermage est donc, comme mécanisme d'appoint, une précieuse composante des moyens de production dont dispose le gestionnaire de la traduction. Le Bureau, qui évalue à environ 200 millions de mots par année la capacité globale du marché de la pige au Canada, doit cependant se soucier de ne pas monopoliser ces ressources, afin que l'industrie puisse aussi répondre aux besoins des autres paliers de gouvernement, de l'entreprise privée et de toute la société canadienne. La recherche d'un équilibre optimal entre ce qu'il fait et ce qu'il fait faire doit nécessairement tenir compte de cette réalité. Par contre, il doit veiller à maintenir un bassin de pigistes compétents pour répondre à ses propres besoins et, pour ce faire, assurer à ses pigistes agréés un volume de travail constant, compte tenu de leur capacité, et une rémunération équitable. Les principes et les pratiques d'adjudication des marchés de l'État l'obligent aussi à faire en sorte que le travail affermé soit réparti équitablement entre ses pigistes. Il ne lui est évidemment pas facile de concilier cette obligation avec la nécessité de choisir le pigiste qui, pour le texte en cause, est susceptible de faire le meilleur travail.

Le Bureau devrait-il accroître ses effectifs afin de réduire le recours à l'affermage ? Devrait-il lancer des appels d'offres pour chaque texte ou pour les gros travaux seulement ? Devrait-il au contraire fonctionner au moyen d'offres permanentes de service comme on le fait dans d'autres domaines ? Devrait-il dissocier complètement l'aspect professionnel et l'aspect administratif de l'affermage ? Comment faire alors pour « marier » chaque texte au pigiste idéal ? Ce sont autant de questions que la direction du Bureau se pose à l'heure actuelle et auxquelles elle devra trouver réponse dans les prochains mois.

#### TERMINOLOGIE ET DOCUMENTATION

La recherche terminologique fait partie intégrante de la traduction. Ni la gestion, ni l'appui technologique ne pourront en supprimer le besoin, même s'ils peuvent la rationaliser et la faciliter. Il n'y a pas si longtemps, chaque traducteur devait refaire toutes les recherches terminologiques qu'exige la traduction dans tous les domaines de la pensée humaine. Le traducteur a vite appris à consigner le fruit de ses recherches d'abord pour ses besoins personnels, puis à le verser, au profit de ses collègues immédiats de travail, dans un fichier central. L'établissement de glossaires ou de vocabulaires, qui permettaient une plus grande diffusion, en a été le prolongement naturel. Mais devant le nombre sans cesse croissant de dictionnaires, glossaires, vocabulaires, lexiques et autres ouvrages linguistiques à consulter, le traducteur s'est vite trouvé submergé et désespéré. C'est alors que, véritable pionnier dans ce domaine, le Bureau des traductions s'est

tourné vers l'informatique afin de faciliter l'accès à un fonds centralisé et soigneusement classé, vérifié et normalisé d'information terminologique.

C'est ainsi que, en 1977, par suite de la prise en charge du système informatisé (TERMIUM I) mis au point par l'Université de Montréal, auquel le Bureau était relié par terminal depuis 1973, la Banque de terminologie du gouvernement fédéral est mise en exploitation intégrale. Adaptée aux besoins du Bureau (TERMIUM II), cette banque vise d'abord à offrir à son personnel professionnel et aux autres utilisateurs un outil de travail efficace. En centralisant l'information et la consultation, elle devient un excellent moyen d'uniformiser la terminologie employée, dans le secteur fédéral d'abord, mais aussi dans l'ensemble du pays. Elle contribue aussi, sur le plan national, à l'application de la politique fédérale des langues officielles.

Comme il devient impossible, avec les moyens actuels, de répondre aux nouveaux besoins et aux demandes d'accès, le Bureau se propose, avec la mise en service de TERMIUM III, d'offrir à une clientèle considérablement élargie, outre un fonds terminologique comprenant plus de 750 000 fiches dans les deux langues officielles, un fichier multilingue, un fichier des difficultés de traduction et un fonds bibliographique.

Cette centralisation de l'information terminologique risque cependant de réduire à la seule interrogation de la Banque la recherche terminologique du traducteur qui en arrive vite à conclure que si l'information n'y est pas ce n'est pas la peine de chercher ailleurs. Cette prémisse devrait, nous l'espérons, se rapprocher de plus en plus de la réalité avec le temps, à mesure que le fonds terminologique est épuré et complété, mais c'est encore loin d'être le cas. D'autre part, « la perte de temps » que représente la recherche dans les dictionnaires, encyclopédies et autres ouvrages de référence a l'avantage, très souvent, d'élargir les connaissances du traducteur qui, passionné par ce qu'il lit, décide souvent d'approfondir le sujet et de lire tout l'article en question et même de consulter d'autres ouvrages. Par ailleurs, en feuilletant une encyclopédie, son attention est souvent captée par une autre rubrique à laquelle il s'arrête un moment. Perte de temps ? Pour les besoins immédiats, certainement. Mais comme la culture et le bagage de connaissances du traducteur sont, après sa connaissance des langues de départ et d'arrivée, ses principaux attributs, ce n'est certainement pas une perte sèche. Il faut donc, tout en encourageant les traducteurs à consulter, par souci d'efficacité, la banque de terminologie, attiser leur curiosité intellectuelle, encourager leurs efforts d'autoperfectionnement et continuer à leur inculquer des techniques de recherche.

La Banque de terminologie n'exclut pas la nécessité pour tout service de traduction de se doter d'un centre de documentation bien organisé, complet et adapté à ses besoins, car la documentation a depuis toujours étayé les efforts du traducteur. Ce centre renfermera, outre des ouvrages spécialisés dans tous les domaines de travail et des encyclopédies générales ou spécialisées, les ouvrages de référence que chacun est appelé à consulter épisodiquement, et les ouvrages linguistiques trop volumineux, dispendieux ou spécialisés pour en équiper chaque traducteur. Dès que ce centre de documentation dépasse le stade de quelques rayons où il est facile de repérer l'ouvrage désiré, le catalogue et le classement minutieux des ouvrages s'imposent afin de s'y retrouver facilement et d'éviter les pertes de temps.

Il importe aussi que chaque traducteur ait à la portée de la main toute la documentation dont il se sert souvent dans l'exécution de son travail. Même si cette documentation de base peut varier d'un traducteur à l'autre, selon le domaine de travail et les lacunes de chacun, on peut facilement concevoir une trousse d'ouvrages dont chaque traducteur saura tirer profit, trousse qui pourra, au besoin, être augmentée d'ouvrages dont seul le spécialiste a besoin.

Il existe aussi plusieurs banques informatisées de documentation auxquelles il est possible d'accéder, au moyen de terminaux, pour extraire une masse d'informations, plus ou moins étendues selon la spécificité de l'interrogation, sous forme soit de répertoires bibliographiques, soit de documents. Le Bureau a actuellement accès à huit banques de ce genre qui renferment pas moins de 400 bases de données. Il envisage aussi, pour éviter les retraductions dont le risque, étant donné le volume de la demande et la grande diversité des clients, est assez élevé, de créer un index informatisé des traductions.

Tributaires l'une de l'autre, la terminologie et la documentation doivent se conjuguer pour étayer les efforts du traducteur, auquel le gestionnaire se doit de fournir des outils de travail à jour et efficaces.

#### RECRUTEMENT ET FORMATION

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, il importe avant tout de mettre en place des mécanismes qui permettent de recruter, pour chaque poste, la personne dont le profil des compétences correspond le mieux aux exigences ; faute de trouver cette perle rare, il faut habituellement se contenter de la personne qui, tout en ayant les principales qualités requises, offre le plus de potentiel. Ce n'est pas propre à la traduction, mais c'est une des difficultés auxquelles le gestionnaire se heurte dans ce domaine.

Faut-il en blâmer tout le système scolaire, lancer la pierre aux écoles universitaires de traduction ou en attribuer la faute à tout le contexte socio-culturel si, dans l'ensemble, les traducteurs que nous recrutons ne répondent pas complètement à nos exigences ? Comme ce sont, dans la plupart des cas, non seulement les connaissances générales mais aussi la connaissance des langues, de départ et d'arrivée, qui font défaut, il serait difficile d'en attribuer la cause à une seule institution. Il y aurait peut-être lieu cependant pour les écoles de traduction de faire un tri plus sévère à l'entrée et de repenser leur programme de formation en fonction du marché du travail. Comme on reproche souvent aux universités de donner un enseignement trop théorique, il faudrait sans doute mettre davantage l'accent sur les stages pratiques. La collaboration qui s'amorce entre le Bureau, l'Association canadienne des écoles de traduction (ACET) et les associations professionnelles à cet égard permet d'ailleurs d'espérer des résultats positifs.

Quel que soit le niveau de compétence de ses recrues, le Bureau des traductions devra toujours leur donner un complément de formation, si ce n'est que pour les initier aux structures et pratiques de l'administration fédérale, et veiller tout au long de leur carrière à leur perfectionnement. Le réviseur qui doit, en plus de former le jeune traducteur « sur le tas », le motiver, le pousser à se perfectionner et orienter ses efforts en ce sens, joue, à cet égard, un rôle particulièrement important. Dans la plupart des cas, il sera utile ou nécessaire de compléter cette formation par des cours ou des stages pratiques. Utilisées à bon escient, les affectations spéciales et les mutations peuvent aussi devenir de précieux moyens de perfectionnement et de motivation.

L'autre dilemme qui se pose dans ce contexte a trait au recrutement des spécialistes du domaine de travail par opposition aux spécialistes des langues et plus particulièrement du transfert linguistique. Autrement dit, vaut-il mieux recruter quelqu'un qui sait ce dont il parle, ou quelqu'un qui sait rédiger ? L'idéal serait évidemment de trouver quelqu'un chez qui ces deux qualités sont réunies, mais c'est plutôt rare de nos jours. Les avis sont toujours très partagés à ce sujet. Les uns prétendent qu'il est plus facile d'apprendre à un spécialiste d'une discipline donnée à manier le stylet tranchant de la langue. Les autres soutiennent que quiconque a su maîtriser les raffinements de plus d'une langue saura bien assimiler les connaissances que recèle une discipline nouvelle, au moins suffisamment pour pouvoir traduire dans le domaine. Nous sommes plutôt de

cette école de pensée, mais c'est finalement, dans un cas comme dans l'autre, une question d'intelligence et de curiosité intellectuelle.

Pour le gestionnaire du Bureau des traductions, le recrutement et la formation demeurent des problèmes intimement liés auxquels le taux de roulement de l'effectif, sans être excessif, n'est pas étranger. Au moins le quart des quelque 1 200 professionnels des langues qui ont, depuis une quinzaine d'années, quitté nos rangs après avoir acquis une bonne expérience du métier travaillent encore, comme pigistes ou autrement, pour l'administration fédérale; une forte proportion des autres continue d'œuvrer dans le domaine des langues au sein d'autres organismes publics ou dans l'entreprise privée. Le Bureau a donc été et continue d'être un lieu d'apprentissage qui contribue à rehausser le niveau de la profession au Canada. Il ne s'en plaint d'ailleurs pas, y voyant sa contribution à la promotion du bilinguisme national et à la consolidation de la mosaïque canadienne.

#### BUREAUTIQUE

L'évolution rapide de la technologie et les énormes avantages qui découlent de la bureautique, non seulement sur le plan de la prestation des services mais aussi sur celui des apports en aval, exige depuis une dizaine d'années l'attention constante des gestionnaires de la traduction. Au chapitre des outils de plus en plus perfectionnés que le gestionnaire peut mettre à la disposition de son personnel pour en accroître et en améliorer le rendement, la bureautique est certes le domaine qui offre le plus de promesses à l'heure actuelle.

#### machines de traitement de textes

Le Bureau, qui a commencé à s'équiper résolument en MTT en 1977, exploite actuellement près de 200 systèmes, dont une quinzaine lui sont fournis par des clients. Ce sont les services de soutien surtout qui en sont dotés, mais le quart des postes sont mis à la disposition d'environ 80 traducteurs qui y travaillent directement. L'avènement des micro-ordinateurs, qui coûtent moins chers et offrent plus de possibilités, menace cependant déjà de reléguer aux oubliettes, après la machine à écrire, la MTT.

Un des problèmes majeurs que pose la multiplication des systèmes de traitement de textes est évidemment celui de la compatibilité, d'une part avec les autres services du Bureau, et d'autre part avec le client. Il existe cependant déjà des dispositifs qui permettent de « convertir » les disquettes d'un système de façon à pouvoir les exploiter sur un autre. Il est d'ailleurs probable qu'à court terme la généralisation de ces dispositifs de conversion éliminera le problème.

Lorsqu'on se lance dans la bureautique comme moyen d'appuyer le travail du traducteur et d'améliorer le service fourni, il ne faut jamais perdre de vue les principes de l'ergonomie, car il importe d'adapter les machines aux humains et non l'inverse. Les fabricants font certes un effort pour faciliter l'exploitation des machines et les concevoir en fonction des utilisateurs, notamment en assurant leur confort physique et visuel, mais il faut aussi se préoccuper des répercussions sur le milieu. Les nombreuses études faites récemment sur les émissions des écrans cathodiques semblent cependant indiquer que ces rayons ne sont pas dangereux. Les études se poursuivent toutefois afin de s'assurer que ces machines ne présentent vraiment aucun risque pour ceux qui y travaillent.

Depuis deux ans environ, le Bureau se livre aussi, en faisant appel aux MTT, pour traiter l'information de gestion nécessaire au niveau tant des services que de la haute direction, à une expérience de gestion informatisée de la charge de travail. Nous étudions actuellement, à la suite de ces essais, la faisabilité d'intégrer tous les services du Bureau en un réseau global qui, en plus de fournir instantanément un état des travaux en cours

dans chaque service, alimenterait directement en données le système central d'information de gestion, source de rapports informatiques de toutes sortes sur la production, la demande et la qualité du service.

#### compte-mots

Pour mesurer la productivité, la charge de travail et la demande globale, il faut bien compter les unités de travail. Si d'autres se contentent de la page de texte à traduire comme unité de calcul (ce qui introduit une marge d'erreurs) le Bureau a toujours considéré que le mot représente une unité de mesure beaucoup plus précise. Comme le compte manuel des mots est un travail fastidieux, ennuyeux et peu motivant, en plus de demander beaucoup de temps, la direction du Bureau a chargé, il y a quelques années, une entreprise industrielle de mettre au point une machine qui pourrait s'en charger. C'est ainsi qu'une première génération de « compte-mots », qui fait appel à la technologie des lecteurs optiques, a vu le jour en 1978. La technologie a depuis été bien perfectionnée de sorte que les compte-mots actuels sont tout à fait au point. Si l'on considère que ces machines réduisent d'environ 65 % le temps qu'un commis doit consacrer à cette tâche, il s'ensuit que dans un service où ce travail occupait une personne à plein temps l'achat de l'appareil peut être amorti sur une période de quatre ans, à condition bien sûr que le temps économisé serve à autre chose.

#### TRADUCTION AUTOMATIQUE

Dans le domaine de la traduction automatique, il existe depuis quelques années des systèmes qui dans des contextes bien précis donnent d'excellents résultats. Qu'on se rassure cependant : ce n'est pas demain que la machine pourra remplacer, en traduction du moins, le cerveau humain. Il y a déjà dix ans que le Bureau des traductions s'intéresse à la traduction par machine interposée et subventionne des travaux de recherches, notamment à l'Université de Montréal. Ces travaux ont permis de mettre au point le seul système de traduction automatique vraiment opérationnel au monde, le système MÉTÉO dont on se sert depuis juin 1977 pour traduire les bulletins de météorologie d'Environnement Canada. Ce système traduit quelque 12 000 mots par jour pour environ le tiers de ce que coûterait la traduction humaine. Sa production se situe entre 3,5 et 4 millions de mots par an. Il importe de préciser que, pour mettre au point ce système, les règles de rédaction des bulletins n'ont pas été établies en fonction du système, mais qu'au contraire le système a été adapté aux règles déjà existantes. Le coût n'est d'ailleurs pas le seul facteur à prendre en considération. Dans le cas des bulletins de météorologie, le travail, en plus d'être fastidieux et répétitif, devait se faire par postes, ce qui créait sans cesse des problèmes administratifs et rendait le recrutement difficile. Avant l'avènement du système, peu de traducteurs acceptaient de rester plus de six mois dans ce service. Ce n'est plus le cas, le personnel y étant aussi stable qu'ailleurs même s'il faut toujours assurer une permanence. C'est sans doute parce qu'il n'a plus à traduire que les textes les plus difficiles ou les parties de textes que la machine n'a pu analyser, mais aussi parce que le côté fastidieux du travail a en grande partie disparu. Ce système nous a donc tiré une sérieuse épine du pied.

Le Bureau des traductions est donc un des pionniers de la traduction automatique. Il ne manque d'ailleurs pas de mettre à l'essai les divers systèmes mis en marché par des sociétés canadiennes et étrangères en vue d'applications concrètes. Jusqu'à maintenant, tous ces essais ont révélé que, pour les applications visées et dans le contexte précis où les essais ont été faits, l'apport de la machine était insuffisant pour en justifier l'achat ou la location car, sans minimiser la compatibilité et les réactions humaines, la rentabilité du système est évidemment un facteur prépondérant. Quel intérêt pourrait bien pré-

senter une machine de traduction qui ne réduirait pas l'apport humain, surtout s'il n'y a pas, à terme, d'espoir d'en améliorer le rendement (en modifiant le logiciel ou en enrichissant le dictionnaire, par exemple) ?

L'exigence fondamentale demeure la capacité des différents systèmes à rendre fidèlement et correctement dans l'autre langue le message du texte de départ. D'autre part, le gros avantage de la machine est, outre sa rapidité d'exécution, le fait qu'elle est infatigable et qu'elle pourrait soulager le traducteur des tâches fastidieuses en traduisant « machinalement » tout ce qui est répétitif ou déjà établi. On y gagnerait alors certainement sur le plan de l'uniformité terminologique et de la reproduction fidèle des passages qui se répètent d'un document à l'autre. Dans la plupart des cas, cela compenserait bien les effets de style et la diversité lexicale qui sont sacrifiés.

Par souci d'objectivité et d'uniformité, le Bureau met actuellement au point une méthode d'évaluation linguistique des systèmes. Les critères d'évaluation visent d'abord les caractéristiques (degré d'automatisation, capacité d'analyse, type de transfert linguistique, mode d'opération et portée des applications), puis les composantes linguistiques (particularités lexicales et sémantiques). Les essais qui ont pour but de déterminer les limites et les possibilités de perfectionnement se font évidemment en fonction des exigences établies et des résultats escomptés. Si l'évaluation linguistique démontre qu'un système présente de réels avantages pour l'application visée, une évaluation technique sera faite avant de procéder à des essais opérationnels qui permettront, en plus de vérifier les capacités réelles du système et d'analyser les résultats, d'en étudier les effets psychologiques et physiologiques sur le personnel.

Toujours dans le domaine de la traduction automatique, mentionnons que le gouvernement fédéral a confié à la société Cognos une étude sur le traitement informatisé des langues naturelles et l'intelligence artificielle, ainsi que sur leur application, entre autres, à la traduction automatique. Les résultats de l'étude devraient nous indiquer s'il est souhaitable et rentable de relancer la recherche en ce domaine et, dans l'affirmative, comment l'orienter.

Le Bureau des traductions est à l'avant-garde des travaux de recherche et des essais qui se font en traduction automatique. Il y voit non pas un moyen de remplacer le traducteur par un robot mais une façon d'améliorer et de rentabiliser ses opérations en appuyant le traducteur dans son travail de création et en le soulageant des aspects les moins intéressants et stimulants de son travail.

#### AUTONOMIE ET PROFESSIONNALISME

La conception que les gestionnaires se font du traducteur et de son rôle dans la prestation des services a beaucoup changé ces dernières années. Au Bureau et dans la fonction publique fédérale, le traducteur n'est plus perçu comme un simple scribe, un aligneur de mots, un déchiffreur de textes, mais plutôt comme un professionnel des langues qui offre activement toute une gamme de services linguistiques. Cette évolution, dont les lignes de force sont l'autonomie professionnelle et le professionnalisme, que la stabilisation relative, la maturité croissante et surtout la plus grande compétence des effectifs rendent possibles, découle du souci de mieux servir le client, de faire plus avec moins et d'impliquer davantage le traducteur.

Le concept du traducteur autonome qui assume l'entière responsabilité de son travail — ce qui n'exclut pas le travail en équipe — est né du désir à la fois d'éliminer la nécessité de la révision, d'améliorer le service et d'accroître la satisfaction professionnelle du traducteur, quel que soit son niveau. Il est normal de penser qu'après quelques années d'apprentissage tout traducteur devrait être en mesure de travailler sans révision et d'assumer, vis-à-vis du client et de son chef, l'entière responsabilité de ses textes. La création récente de postes de « traducteurs principaux » permet, dans ce contexte, à

ceux dont le rendement est vraiment supérieur sur tous les plans mais n'ont pas d'aptitudes ou de goût pour la révision ou la gestion de s'épanouir et d'atteindre, dans la hiérarchie, le même niveau que les réviseurs.

Chargés tantôt de réviser, tantôt de former et d'orienter de jeunes traducteurs, tantôt d'encadrer une équipe de travail, tantôt de traduire, les réviseurs deviennent donc beaucoup plus polyvalents. La constitution des équipes et la gestion de la charge de travail s'en trouvent grandement facilitées. Il devient aussi possible d'établir une corrélation plus étroite entre les besoins de l'organisme client et l'équipe de travail qui lui est affectée. Par ailleurs, la structure opérationnelle, beaucoup plus souple, peut ainsi mieux répondre aux besoins ponctuels, et réagir plus efficacement aux situations imprévues.

Cela suppose évidemment de la part du traducteur un professionnalisme à toute épreuve. Le professionnalisme est ici davantage une question d'attitude et de comportement devant le client et le chef de service qu'une simple question de compétences. Le sens des responsabilités en est aussi un ingrédient essentiel. Le traducteur devient alors un professionnel accompli qui inspire confiance et à qui, par réciprocité, on ne craint pas de confier des tâches difficiles, délicates ou importantes. La satisfaction qu'il tire de son travail est d'ailleurs généralement proportionnelle à l'effort fourni et à la tâche accomplie.

Sans être nécessairement liées, l'autonomie et le professionnalisme sont deux notions qui se complètent et doivent se conjuguer chez le traducteur de métier. Ce sont, mise à part sa compétence intrinsèque, les deux qualités essentielles du traducteur professionnel.

#### CONCLUSION

Il y a lieu de rappeler, en conclusion, que malgré son orientation nouvelle et sa plus grande ouverture au secteur public non fédéral et au secteur privé sur le plan des services, le Bureau des traductions demeure voué à son rôle premier : permettre à l'administration fédérale de communiquer avec les citoyens du pays, avec l'étranger et, sur le plan interne, avec ses fonctionnaires et ses propres organismes. Pour contribuer pleinement à l'aménagement linguistique de la société canadienne et à la promotion du bilinguisme, le Bureau doit s'ouvrir davantage sur l'extérieur et puiser dans ses compétences pour faire bénéficier les autres de sa vaste expérience des services linguistiques. Il est certain que ses domaines d'activité, déjà variés de par les services linguistiques fournis — traduction, interprétation, terminologie, conseils linguistiques, co-rédaction, etc. — devront s'élargir encore afin d'offrir des services consultatifs dans tous ces domaines.

Sans en faire l'apanage de la traduction, s'il est un domaine où la gestion est véritablement l'art du compromis — entre la qualité et la quantité, la qualité et la rapidité, la polyvalence et la spécialisation, l'humain et la machine, la traduction interne et l'affermage, les anciens et les modernes — c'est bien ce monde, si riche en ramifications de toutes sortes, de la traduction et des services linguistiques en général. C'est d'ailleurs sans doute, à part les nouveaux défis qu'il faut chaque jour relever, ce qui fait que la gestion n'y est jamais monotone.

Même si les statistiques montrent que deux mariages sur cinq sont voués à l'échec et au divorce de nos jours, il est aussi vrai d'affirmer que trois mariages sur cinq réussissent. Sans vouloir faire des rapports entre la gestion et la traduction un conte de fée où tout finit bien et tout est pour le mieux, il n'en demeure pas moins que leurs liens n'ont fait que se resserrer au fur et à mesure que les principes et les mécanismes de la gestion se sont affinés et que les gestionnaires ont su trouver les moyens de rationaliser l'exécution de ce travail fondamentalement intellectuel. C'est ce qui explique que, somme toute, au Bureau des traductions en tout cas, la gestion et la traduction fassent bon ménage. La raison ayant aussi des raisons que le cœur ne connaît pas, ce n'est d'ailleurs guère étonnant.