



**Titre:** La communication et le succès des équipes interdisciplinaires  
Title:

**Auteurs:** Maude St-Cyr Bouchard, & Johanne Saint-Charles  
Authors:

**Date:** 2018

**Type:** Article de revue / Article

**Référence:** St-Cyr Bouchard, M., & Saint-Charles, J. (2018). La communication et le succès des équipes interdisciplinaires. Communiquer (23), 21-38.  
Citation: <https://doi.org/10.4000/communiquer.2917>

 **Document en libre accès dans PolyPublie**  
Open Access document in PolyPublie

**URL de PolyPublie:** <https://publications.polymtl.ca/4801/>  
PolyPublie URL:

**Version:** Version officielle de l'éditeur / Published version  
Révisé par les pairs / Refereed

**Conditions d'utilisation:** CC BY  
Terms of Use:

 **Document publié chez l'éditeur officiel**  
Document issued by the official publisher

**Titre de la revue:** Communiquer (no. 23)  
Journal Title:

**Maison d'édition:** Communiquer  
Publisher:

**URL officiel:** <https://doi.org/10.4000/communiquer.2917>  
Official URL:

**Mention légale:**  
Legal notice:

# Communiquer

Revue de communication sociale et publique

23 | 2018  
Varia 2018

---

## La communication et le succès des équipes interdisciplinaires

*Communication and success of interdisciplinary team*

MAUDE ST-CYR BOUCHARD ET JOHANNE SAINT-CHARLES

p. 21-38  
<https://doi.org/10.4000/communiquer.2917>

---

### **Résumés**

Français English

Louangée car elle permet d'augmenter la créativité, l'innovation et la gestion de la complexité, l'interdisciplinarité dans les équipes de travail peut toutefois nuire à l'atteinte des objectifs et favoriser une dynamique conflictuelle. S'appuyant sur une importante revue de la documentation scientifique et sur l'étude d'un cas d'une équipe interdisciplinaire de gestion de changement qui a bien réussi à profiter de son interdisciplinarité pour atteindre ses objectifs, cet article propose une articulation des différents processus des équipes de travail en regard des avantages et des obstacles de l'interdisciplinarité. Nous modélisons des actions favorables qui agissent dans des espaces-clés de la dynamique des équipes interdisciplinaires, soit le développement d'un terrain commun, des savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires, une dynamique de pouvoir équitable, une communication symbolique importante et une organisation spatiale et structurelle diversifiée.

Praised for its potential to stimulate creativity and innovation and to facilitate dealing with complex issues, interdisciplinary may also impair goal attainment and generate group conflicts. This study combines a large literature review and a case study of a workgroup having successfully benefit from its interdisciplinarity to reach its goal. We propose an articulation of the various processes of workgroups with regards to the benefits and obstacles of interdisciplinarity. We model how positive actions are enacted in key areas of interdisciplinary team dynamics: common ground development, interdisciplinary know-how and skills, equitable power dynamics, significant symbolic communication and a diversified spatial and structural organization.

---

**Entrées d'index**

## ***Texte intégral***

- 1 L'idée s'impose graduellement que l'interdisciplinarité facilite la prise en charge des problèmes complexes en permettant de poser un regard pluriel sur les problématiques et de transcender les limites disciplinaires (Broto, Gislason et Ehlers, 2009; Housley, 2003; Mathurin, 2002; Morin, 2003). La pensée interdisciplinaire propose de mettre ensemble des personnes expertes dans différentes disciplines ou différents champs professionnels afin de résoudre des problématiques réelles, à la fois locales et globales, qui nécessitent des connaissances diversifiées qui ne peuvent être contenues dans un seul champ ou une seule discipline. Au-delà d'un partage et d'une combinaison des idées, l'interdisciplinarité vise une nouvelle approche et une nouvelle compréhension des situations. Pour réussir, il est nécessaire d'entretenir une grande ouverture aux incohérences, aux défauts et aux limites de sa propre discipline pour tenter de les réduire à l'aide des autres (Broto, Gislason et Ehlers, 2009; Fortier, 2002). La mise en place, de plus en plus fréquente, d'équipes interdisciplinaires pour relever des défis sociaux et environnementaux s'inscrit dans cette perspective (Broto, Gislason et Ehlers, 2009; Rylance, 2015; Wilcox et Kueffer, 2008).
- 2 Aussi complexes à mettre en place que les problématiques qu'elles permettent d'aborder, les équipes interdisciplinaires représentent un réel défi. Les avantages de l'interdisciplinarité s'accompagnent régulièrement d'importants obstacles dressés par des dynamiques communicationnelles difficiles. Cet article contribue à l'avancement des connaissances sur les équipes interdisciplinaires en proposant une articulation des différents processus des équipes de travail en regard des avantages et des obstacles de l'interdisciplinarité. Nous mettons d'abord en dialogue nos résultats d'étude d'un cas d'une équipe interdisciplinaire de gestion de changement ayant réussi son intégration interdisciplinaire et ainsi atteint ses objectifs avec ceux d'une importante revue de la documentation scientifique que nous avons effectuée. Nous proposons ensuite une modélisation des processus communicationnels clés et des actions favorables à l'atteinte des objectifs interdisciplinaires d'une équipe de travail.

## **Le groupe de travail et sa diversité de disciplines**

- 3 L'équipe de travail peut se définir comme un groupe d'individus en situation d'interdépendance dans leur objectif d'accomplir une tâche commune (Webber et Donahue, 2001). Chaque équipe se construit au fil des interactions et des actions des membres réalisant leurs objectifs, créant des dynamiques relationnelles et communicationnelles uniques (Saint-Charles et Mongeau, 2006). Les milieux mettant en place une équipe interdisciplinaire et utilisant efficacement les différences disciplinaires peuvent en tirer plusieurs avantages dans la résolution des tâches cognitivement complexes. Par exemple, la diversité de disciplines et de cadres de référence est reconnue pour amener flexibilité, capacité d'adaptation, créativité et innovation (Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Keller, 2001; Miliken et Martin, 1996; Sargent et Sue-Chan, 2001; Shaw et Barret-Power, 1998; Van Knippenberg, Caste et Homan, 2004). Lorsqu'une équipe se trouve dans un processus de prise de décision devant de nombreuses pistes de solution, la stimulation de la discussion, l'apprentissage mutuel et la créativité des solutions peuvent être favorisés par la diversité des bagages éducationnels (Miliken et Martin, 1996; Rico *et al.*, 2007; Shaw et Barret-Power, 1998; Van Knippenberg, Caste et Homan, 2004;).

Cependant, la diversité dans les connaissances, les aptitudes, l'expérience professionnelle et la formation a des répercussions majeures sur la complexité des processus d'équipe (Miliken et Martin, 1996). Nombre d'études sur le sujet ont montré que les effets de la diversité sur les phénomènes de groupe peuvent être nombreux et, bien que souvent positifs pour l'atteinte des objectifs, fréquemment négatifs. Par exemple, la performance est affectée positivement par la diversité d'information, d'éducation et d'expérience en emploi, mais négativement par les diversités de valeurs et d'attitudes (Jehn, Northcraft et Neale, 1999; Van Knippenberg et Schippers, 2007). Ainsi, la diversité disciplinaire s'exprime autant comme force que comme obstacle pour les équipes de travail, car elle peut aussi mener le groupe à une dynamique conflictuelle, à un retard dans ses échéances, à une stagnation des actions, à un climat de méfiance et à des résultats inappropriés aux objectifs (Keller, 2001; Lamont, 2009; Miliken et Martin, 1996; Shaw et Barret-Power, 1998).

- 4 Nous nous intéressons, dans cet article, aux équipes interdisciplinaires volontairement mises sur pied, dont la diversité va « au-delà » de l'inévitable hétérogénéité des caractéristiques démographiques, des valeurs, des cultures ou des attitudes d'un groupe de travail (Rico *et al.*, 2007; Shaw et Barret-Power, 1998; Van Knippenberg, Caste et Homan, 2004; Van Knippenberg et Schippers, 2007) et dont la diversité disciplinaire est une condition *sine qua non* à la réalisation de leurs objectifs. Ces équipes collaboratives, principe fondateur de l'interdisciplinarité (Fiore 2008; Fortier, 2002), sollicitent les perceptions et les connaissances variées des membres pour réaliser la construction interdisciplinaire apportant une solution à la problématique (Lamont, 2009). C'est cette plateforme d'accès à de multiples sources d'information, de communication, de perspectives et de génération de solutions qui en fait l'intérêt principal (Keller, 2001; Sargent et Sue-Chan, 2001). L'interdisciplinarité peut se décliner de différentes manières (Huutoniemi *et al.*, 2010) et être plus ou moins « forte ». Il est question d'interdisciplinarité « faible » lorsque les disciplines concernées sont épistémologiquement et méthodologiquement proches et d'interdisciplinarité « forte » dans le cas contraire (Gethmann, Carrier et Hanekamp, 2015). Il va sans dire que les obstacles rencontrés sont augmentés dans le cas de l'interdisciplinarité forte.

## **Les enjeux et les effets de la diversité disciplinaire sur les processus du groupe**

- 5 Dans les équipes interdisciplinaires, deux phénomènes complexes se combinent : le travail d'équipe et l'interdisciplinarité. Nous nous appuyons sur le modèle communicationnel des groupes (Mongeau et Saint-Charles, 2011; Saint-Charles et Mongeau, 2006) pour organiser l'importante documentation scientifique portant sur les défis rencontrés par ces équipes. Notamment, ce modèle distingue six grands processus interdépendants dans la dynamique des groupes : la médiation, le traitement de l'information, l'interinfluence, l'affiliation, la production et l'organisation.
- 6 Très saillant dans les équipes interdisciplinaires, le processus de médiation se place au cœur de la compréhension de leurs enjeux. Nous faisons ici référence à la manière dont les membres gèrent leur diversité, négocient leurs besoins, leurs intérêts et leurs cadres de référence et comment le groupe gère les multiples composantes de son environnement. Il va sans dire que la réussite des objectifs interdisciplinaires est tributaire de ce processus de médiation. Comme nous le verrons dans ce qui suit, la revue de la documentation montre que plusieurs obstacles au développement d'un processus de médiation optimal émergent d'autres processus du groupe fragilisés par la diversité, notamment les processus de traitement de l'information, d'interinfluence et d'affiliation.

## **Le traitement de l'information : construction de sens et incompréhension**

- 7 Le processus de traitement de l'information concerne la manière dont les membres partagent (ou non) l'information qui leur est disponible et comment ceci affecte la prise de décision. Il fait aussi référence à la manière dont « le groupe se construit, en continu, une compréhension partagée de lui-même et de son environnement » (Mongeau et Saint-Charles, 2011, p. 264). Dans les équipes interdisciplinaires, les difficultés liées au traitement de l'information reposent, entre autres, sur le manque de références communes au début de la vie du groupe. Du fait de la diversité, les membres sont moins susceptibles d'avoir des expériences partagées. Les échanges initiaux peuvent être difficiles et le sentiment d'atteindre une compréhension mutuelle prendre plus de temps à s'instaurer (Bromme, 2000). Cette incompréhension est une source reconnue de frustrations qui compromet le partage des idées et l'avancement des projets (Fortier, 2002). Ainsi, particulièrement dans les processus de prise de décision, les groupes tirent difficilement profit des expertises uniques de leurs membres (Wittenbaum, Hollingshead et Botero, 2004).
- 8 Selon la théorie du terrain commun (Bromme, 2000), la création d'une réalité partagée contextuelle et interpersonnelle favorise les processus interdisciplinaires. La construction d'un sens partagé permet à l'équipe naissante d'accomplir sa tâche en offrant un cadre pour les débats, l'argumentation, les confrontations d'idées, la construction de concepts et le développement de méthodes. Les contributions de chaque membre au processus de compréhension servent à établir et à maintenir ce terrain commun, qui se traduit par un langage, des règles et des normes qui seront compris et utilisés de la même façon par tous et toutes (Bromme, 2000). Alors que l'exploration de références cognitives partagées entre les membres afin d'identifier un terrain commun préexistant constitue une activité facilitant le développement d'une équipe (Öberg, 2009), le défi, dans l'interdisciplinarité, est de construire une réalité partagée qui n'existe pas encore. La construction de sens de cette équipe doit s'étendre à la définition même de sa tâche et de ses objectifs puisque ceux-ci naissent du construit interdisciplinaire et que les membres sont susceptibles d'en avoir une perception différente (Bromme, 2000; Van Knippenberg et Schippers, 2007). La majorité des équipes de travail fait face à des défis relatifs à la pauvreté des nouvelles informations et au faible partage de celles-ci (Stasser et Titus, 1985; Wittenbaum *et al.*, 2004), tandis que les équipes interdisciplinaires font face au défi particulier du manque de bases partagées et de la faible redondance dans les disciplines (Haythorntwaite *et al.*, 2006).

## **L'interinfluence : expertises, barrières et négociation**

- 9 Le processus d'interinfluence concerne la structure de pouvoir du groupe et sa façon de composer avec les désaccords et les conflits. Il est reconnu que le projet interdisciplinaire se réalise de façon optimale dans l'accommodation mutuelle et l'échange d'informations entre des membres égaux qui contribuent sur la base de leurs connaissances et expertise (Housley, 2003). Or certains ne perçoivent pas toutes les disciplines comme ayant le même statut (Heck, Stedman et Gaden, 2015) et les distinctions de statuts dans un groupe réduisent l'interaction et le soutien social entre les membres. Pour Lamont (2009), une méconnaissance de la pratique et des bases disciplinaires des autres, une confusion dans la prise de responsabilité et une attitude protectionniste sont fréquentes. Plusieurs conflits sont issus de la délimitation floue des barrières disciplinaires, des rôles, des attentes (Housley, 2003) et de la négociation de l'espace d'influence. Évidemment, dans un contexte de collaboration interdisciplinaire nécessitant que les membres traversent et

intègrent les limites de leurs disciplines, ces conflits sont particulièrement néfastes (Fortin et Méthot, 2004; Mariano, 1989).

## **L'affiliation : les enjeux relationnels et participatifs de la cohésion**

- 10      Finalement, le processus d'affiliation, correspondant aux relations interpersonnelles et à l'identité que le groupe propose aux membres, joue un rôle clé dans cet entrelacement complexe d'enjeux. Lorsque la diversité influence positivement l'attraction entre les membres du groupe, elle contribue à stimuler l'apprentissage, la motivation, la performance et la reconnaissance mutuelle (Keller, 2001; Van Knippenberg et Schippers, 2007). Toutefois, la diversité disciplinaire peut réduire cette attraction entre les membres, de même que l'attraction à l'égard de la tâche, le sentiment d'appartenance et la fierté à l'égard du groupe (Carless et De Paola, 2000; Harrison, Price et Bell, 1998; Jackson, 1996; Keller, 2001; Mullen et Copper, 1995). Selon le principe d'homophilie, les gens préfèrent travailler avec ceux et celles qui leur ressemblent (Harrison, Price et Bell, 2002; Saint-Charles et Mongeau, 2006; Van Knippenberg et Schippers, 2007). Puisque les similarités dans les attitudes, les croyances et les valeurs forment la base d'une attraction et d'une affiliation continue au sein des groupes (Harrison, Price et Bell, 1998) et que les membres ayant un bagage disciplinaire différent ont plus de chances de diverger également sur le plan des attitudes, des valeurs et des expériences (Miliken et Martin, 1996), le processus d'affiliation du groupe s'en trouve fragilisé. De plus, selon la théorie du coût de l'interaction, celui-ci augmente lorsqu'il y a un effort cognitif important à fournir dans les différentes négociations interpersonnelles. Cette hausse influence négativement l'envie d'interaction, le développement de liens interpersonnels satisfaisants ainsi que l'attraction des membres au groupe et à sa tâche, ce qui nuit à la coordination du travail et à la collaboration (Shaw et Barret-Power, 1998). Cela affecte aussi la capacité du groupe à se construire une vision commune, puisque la somme des interactions dans le groupe est positivement corrélée à l'augmentation des similarités dans les perceptions, les cognitions et les comportements (Carron *et al.*, 2003). La réalisation du dialogue interdisciplinaire requiert un climat propice à l'utilisation des particularités de chacun (Rico *et al.*, 2007).

## **Le paradoxe de l'équipe interdisciplinaire**

- 11      Un grand paradoxe se dessine ainsi pour les équipes interdisciplinaires : alors que la diversité des perspectives constitue sa richesse essentielle, elle est aussi le plus grand obstacle à sa réussite. Cette diversité mise en place pour une concertation et une intégration optimales crée des conditions nuisant au développement adéquat des processus du groupe. Dès le départ, il est exigé des membres qu'ils et elles partagent leurs informations, réconcilient des incompatibilités disciplinaires et construisent un langage commun dans un cadre de significations partagées sur le plan des idées, des méthodes et des réglementations. Toutefois, la diversité augmente les obstacles qui se présentent à l'équipe dans cette collaboration et le processus de médiation, affecté par la structuration des dynamiques d'influence et d'affiliation, est fragilisé par un enchevêtrement complexe d'impacts.
- 12      À cet égard, les équipes « volontairement » interdisciplinaires pourraient bénéficier d'un avantage sur celles « victimes » de cette diversité, puisque la désirabilité de l'approche interdisciplinaire vient médiatiser certains effets négatifs. Selon Van Knippenberg et Schippers (2007), une équipe valorisant sa diversité prend de meilleures décisions, utilise plus pertinemment la pluralité de ses informations et ses membres s'identifient davantage au groupe. De plus, selon Barinaga (2007), ce serait principalement le discours des membres sur cette diversité, plutôt que la diversité en soi,

qui affecterait son impact sur les processus du groupe. Il a également été démontré que si les membres considèrent la diversité comme une valeur ajoutée dans leur groupe, l'identification à cette équipe sera plus grande et facilitera la vie relationnelle (Van Knippenberg, Haslam et Platow, 2007).

13 La documentation met en évidence l'importance de mieux comprendre l'articulation des phénomènes de groupe dans l'interdisciplinarité afin de favoriser un plein développement du potentiel de ces équipes (Carless et De Paola, 2000; Keller, 2001; Van Knippenberg et Schippers, 2007). C'est à cet objectif que s'adresse cette étude, proposant d'explorer les conditions facilitantes et les stratégies permettant aux équipes interdisciplinaires de dépasser leurs obstacles et d'atteindre leurs objectifs. Plusieurs obstacles sont présentés dans la documentation, mais les processus qui président à leur émergence, à leur maintien et, surtout, les facteurs qui permettent de les surmonter ont été peu étudiés. Poser un regard sur l'entrelacement des processus communicationnels dans les groupes permet de sortir de l'approche plutôt compartimentée généralement utilisée par la documentation consultée. Les réflexions exposées dans cet article nous conduisent à proposer un portrait de l'interaction complexe des processus clés fragilisés par l'interdisciplinarité, ainsi qu'à modéliser une série d'actions favorables à la réussite de ce type d'équipes.

## La méthodologie de recherche

14 Nous avons réalisé l'étude du cas d'une équipe interdisciplinaire dont le succès, tant dans la réalisation de ses objectifs de travail que dans sa dynamique collaborative, a été grandement reconnu par les membres et son organisation. Cette étude a permis une analyse fine des processus de l'équipe, en regard de son interdisciplinarité, dans l'émergence et l'évolution des dynamiques relationnelles.

15 Le choix de la méthode de l'étude de cas découle du désir de comprendre les interactions des membres d'une équipe interdisciplinaire dans leur contexte propre. Nous visons à observer les processus communicationnels dans la réalité quotidienne d'un groupe atteignant avec succès ses objectifs interdisciplinaires. Cette méthodologie répond à notre besoin d'éclairer une réalité complexe à l'aide de perspectives multiples (Mongeau, 2009) et d'obtenir une description détaillée des situations, des événements et des actions du groupe et de ses membres (Gagnon, 2005). Les résultats ainsi générés permettent de proposer un modèle d'explication des dynamiques relationnelles et communicationnelles, ainsi que de dégager des zones d'intérêts pour des recherches futures.

## La sélection de l'équipe

16 Différents critères ont servi à la sélection de l'équipe pour l'étude :

- La présence d'indicateurs de succès : la satisfaction des membres, la reconnaissance du succès par les membres et par l'environnement externe.
- Le nombre de membres, entre six et douze : afin d'assurer un certain niveau de complexité et de diversité dans les interactions interpersonnelles.
- La présence de communications directes et de rencontres régulières en présence.
- Le regroupement d'au moins trois formations différentes représentant au moins deux de trois grands secteurs disciplinaires (sciences humaines et sociales, sciences de la santé et science naturelles et génie)<sup>1</sup> afin d'assurer une interdisciplinarité plutôt forte.
- La présence d'une interdépendance des tâches et des décisions.

17 Le groupe sélectionné se compose de neuf membres, soit quatre femmes et cinq hommes. Trois membres proviennent du même pays d'Europe et six membres sont

originaires du Québec. Six formations disciplinaires différentes, représentant les trois grands secteurs, sont présentes (ingénierie, sciences infirmières, gestion de projet, communication, finance, administration). Les membres ont été embauchés à l'externe lors de la mise sur pied de l'équipe, à l'exception du gestionnaire et de l'adjointe, qui étaient déjà employés de l'institution à d'autres titres. Le gestionnaire de l'équipe est le supérieur hiérarchique des tous les autres membres qui ont, dans l'organisation, un statut équivalent. L'organigramme du groupe est constitué du gestionnaire, de trois binômes d'experts (gestion de projet, communication, ingénierie), d'une adjointe et d'un expert financier.

18 Le mandat de l'équipe est de développer une méthodologie de transition facilitant un processus de changement organisationnel dans une institution de santé. Elle doit soutenir les différentes unités de soin dans leur processus de changement en ce qui a trait au lieu physique, à la modernisation du matériel, à la vision des pratiques de soin et au développement des connaissances. L'équipe travaille physiquement dans le même espace et se réunit deux fois par semaine. D'une part, une « réunion de méthodologie » offre un espace hebdomadaire pour collaborer au développement de leur approche interdisciplinaire et à la création de leur méthodologie de transition. D'autre part, la « réunion de coordination » hebdomadaire leur permet de surveiller collectivement l'avancement des différents projets et de gérer les tâches et les échéanciers. L'équipe a un objectif explicite d'intégration des connaissances qu'elle réalise en créant des tâches fortement interdépendantes. Finalement, de indicateurs témoignent de l'appréciation du travail de l'équipe par l'environnement de l'institution, dont un intérêt grandissant des unités de soin pour ses interventions et une valorisation explicite de son travail par la direction de l'institution. À l'interne, les membres sont motivés et très satisfaits du travail accompli par l'équipe. L'équipe a également remporté un prix, remis par une association du domaine au Québec, pour leurs approches et leurs outils novateurs, la satisfaction de leur partie prenante principale et le caractère inspirant de leur modèle pour la gestion du changement dans un environnement complexe.

## La collection et le traitement des données

19 Une entrevue semi-dirigée individuelle a été conduite avec chacun des membres afin d'obtenir un aperçu global des perceptions de chacun sur le groupe. Le guide d'entrevue, développé sur la base des six processus du modèle communicationnel (Saint-Charles et Mongeau, 2006; Mongeau et Saint-Charles, 2011), abordait une diversité de thèmes tout en suivant une structure facilitant la couverture de la complexité des dynamiques du groupe. De plus, des questions portant sur la qualité (force et type) de leurs relations avec les autres membres étaient posées afin d'établir une image des réseaux cognitif, affectif et conatif du groupe, ajoutant un regard sur la dimension relationnelle de l'équipe. En complément, la présence physique lors d'une réunion de méthodologie et lors d'une réunion de coordination a permis de voir les interactions directes réelles dans le but d'ajouter une profondeur à l'analyse des entrevues.

20 À partir de l'analyse des verbatim, un portrait des différentes dynamiques a été développé. Nous avons effectué la réduction des données en nous inspirant principalement des trois premières étapes de l'analyse par théorisation ancrée, dont l'objectif est de créer un schéma explicatif à l'aide des divers éléments dégagés d'une situation (Paillé, 1994). La codification d'entrevues s'est effectuée sur les unités de sens exposées dans le tableau créé à partir des transcriptions en résumant les idées maîtresses des propos. Nous avons ensuite créé des catégories plus englobantes afin de regrouper les différents éléments codés et faire des liens. Nous avons cessé notre classification lorsque toutes les unités de sens pouvaient être regroupées sous des thèmes déjà créés sans en générer de nouveaux, tel que le suggère Mongeau (2009). La mise en relation de nos catégories de sens et de nos objectifs de recherche a ensuite permis d'explorer les



avantages, les obstacles, les stratégies de dépassement et les conditions de réussite identifiées par les membres de l'équipe.

## **Le reflet des processus fragilisés et l'exploration des défis du groupe**

- 21 Les résultats de l'étude sont cohérents avec les idées amenées dans la documentation concernant les avantages et les défis identifiés. La plupart des défis nommés par l'équipe dans l'accomplissement de ses objectifs interdisciplinaires rejoignent les processus de médiation, de traitement de l'information, d'influence et d'affiliation. L'étude nous a par ailleurs permis de pousser la compréhension de leurs influences mutuelles. Nos résultats mettent également en lumière de nouveaux défis identifiés et plusieurs stratégies utilisées par le groupe pour dépasser les obstacles rencontrés.

## **Un traitement de l'information efficace par l'unification et la distinction**

- 22 Les éléments saillants de notre étude à l'égard du processus de traitement de l'information sont la création d'un langage commun, l'espace offert à l'intégration des disciplines et le facteur temps comme facilitant.

### *Démarrer dans un langage commun*

- 23 L'une des premières tâches que l'équipe s'est donnée a été de créer, à l'interne et pour sa clientèle, un référentiel du vocabulaire utilisé lors du développement de la méthodologie de transition. La plupart des membres soulignent le grand défi de développer un langage commun représentant fidèlement les idées de chacune des disciplines. Ils et elles mentionnent le soin mis à trouver le vocabulaire qui exprime le mieux leur pensée, sans générer de confusion pour le groupe et pour l'extérieur. Ce langage idéal devait être accessible sans être minimaliste et exprimer les choses de façon à ce que le groupe se reconnaisse et que la clientèle se l'approprie. L'équipe a porté une attention particulière à utiliser le même vocabulaire dans l'ensemble de ses communications pour en renforcer l'appropriation et ne pas créer de confusion.
- 24 L'importance du langage commun est bien documentée. Nous savons que la mise en place d'un terrain commun, produit et reproduit au travers des processus de partage et d'intégration des méthodes et des connaissances, nécessite l'utilisation d'un langage partagé (Bromme, 2000; Housley, 2003; Jackson 1996). Par cet outil, utile à la fois pour l'équipe et pour sa clientèle, les membres peuvent communiquer leurs informations, partager leurs idées et construire leur compréhension à partir de cette base commune. De plus, en développant sciemment ce langage commun dès sa naissance, l'équipe a grandement facilité son processus de médiation déterminant pour la suite de son travail.
- 25 Ce résultat témoigne aussi du lien entre les processus de médiation de l'environnement et de médiation interne qui sont liés par le groupe dans sa préoccupation du langage commun. En ce sens, le défi du processus de traitement de l'information prend une nouvelle dimension en n'étant non seulement déterminant des relations internes, mais également des relations externes influençant ainsi la représentation du groupe dans son environnement. En utilisant une stratégie d'unité dans la création du langage utilisé, l'équipe favorise une perception cohérente du groupe à l'interne et à l'externe, ce qui facilite assurément son traitement de l'information et favorise la valorisation et l'intégration de son travail par sa clientèle.

## Confondre, distinguer ou dissoudre ?

- 26 Dans le processus de développement du cadre cognitif commun et des méthodes utilisées pour la réalisation de leur tâche, des membres soulignent la crainte d'une perte de sens et de la richesse des expertises disciplinaires, un risque dont nous n'avons pas trouvé mention dans la documentation. Un des membres de l'équipe en dit : « *Si le langage est purement commun, ce n'est plus interdisciplinaire. Ce ne sont plus des disciplines, car le langage fait partie d'une discipline, le vocabulaire, le cadre de référence et c'est ce qui définit la discipline.* » Pour les membres, les bénéfices de la création d'un langage commun ne doivent pas se faire au prix d'inhiber les expertises. Le groupe désirant conserver la richesse de sa diversité, certains membres mentionnent que chacun doit faire valoir son vocabulaire au sein du groupe puisque chaque discipline se produit dans un langage propre. La ligne leur semble mince entre intégrer les connaissances et les dissoudre, ce qui détruirait finalement le caractère interdisciplinaire de la construction collective. Un membre l'exprime en ces mots : « *Il faut que le produit soit intégré, mais pas la personne. Les outils deviennent un amalgame de différentes expertises, mais chacun garde sa couleur en y participant.* »
- 27 Les processus de construction de sens, de remise en question, de partage des disciplines et de réalisation des outils diversifiés prennent un temps beaucoup plus important dans un contexte interdisciplinaire. Comme certains membres le mentionnent, bien que l'écoute des enjeux et des préoccupations de chacun et chacune soit une clé dans la construction du cadre et de la zone d'action commune, cette ambition du groupe et son « *désir de plaire à chacun* » ne peuvent pas toujours se réaliser et des choix doivent se faire. Par exemple, après avoir développé plusieurs méthodes et outils d'intervention qui permettaient à chacun et chacune de valoriser son expertise et de répondre à ses besoins disciplinaires, les membres ont réalisé que le temps d'application et de mise en place nécessaire devenait plus grand que ce qui leur était disponible. Ainsi, dissoudre les expertises est un risque qui ne semble pas trouver sa solution dans la réponse à chacun des besoins disciplinaires.
- 28 Devant ce « test de réalité », l'équipe a mis en place une stratégie pour limiter le risque de la dissolution des connaissances et pour s'offrir un espace pour s'interroger sur les processus de co-construction : la tenue d'une « réunion de méthodologie » consacrée explicitement à leur construction interdisciplinaire, soit au développement de leurs outils et de leurs méthodes communes. Un membre nous a dit : « *Tu ne peux pas être interdisciplinaire si tu n'as pas de moments où tu peux asseoir tout le monde autour de la table pour parler de tes méthodes de travail.* » L'équipe s'offre ainsi un espace concret et formel à la construction du terrain commun interdisciplinaire, donnant le temps nécessaire au processus complexe d'intégration des cadres conceptuels. Cet espace de dialogue et de co-construction conscient facilite l'intégration des idées et le développement rapide des bases communes de compréhension et d'action tout en permettant de valoriser clairement chacune des disciplines. Lors de ces rencontres hebdomadaires, chaque membre s'assure de partager, d'expliquer et de mettre en commun ses informations et sa vision du projet en fonction de son expertise. Dans un objectif d'autorégulation, ils et elles créent un dialogue sur la démarche interdisciplinaire, son déroulement et la façon dont le groupe en favorise ou non les processus. Chaque membre s'exprime dans ces rencontres avec son vocabulaire spécifique et valorise sa formation. L'équipe tient aussi des « réunions de coordination » durant lesquelles elle favorise un langage commun clair, référencé et cohérent avec le vocabulaire diffusé à l'externe. L'utilité de ce type de rencontre est exprimée ainsi : « *On ne travaille pas toujours sur les mêmes projets ou avec les mêmes objectifs donc c'est important d'avoir un moment pour partager ce que chacun fait. [...] ce n'est pas un moment pour développer des outils ou des méthodes interdisciplinaires, car ce n'est pas le temps de commencer à s'obstiner ou donner notre avis, on est seulement en suivi de projet.* »
- 29 La présence de ces deux espaces de rencontre apparaît comme une stratégie grandement facilitante pour soutenir l'équipe à la fois dans sa construction interdisciplinaire du terrain

commun et dans la réalisation de ses objectifs de tâche. Ainsi, le premier espace consacré à la négociation des diversités cognitives, des langages et des concepts disciplinaires, permet à la fois de prendre en charge rapidement et efficacement la construction du terrain commun et de libérer de ce besoin omniprésent les autres espaces communicationnels du groupe.

## Les enjeux d'influence et de négociation dans le construit interdisciplinaire

30 Les enjeux de pouvoir et d'influence ont joué un rôle majeur dans la participation des membres au construit interdisciplinaire et dans l'ensemble du processus de traitement de l'information du groupe. En cohérence avec la documentation, les membres ont vécu des tensions issues de la délimitation des barrières disciplinaires et des contributions de chacun. Selon plusieurs, il n'a pas toujours été aisé de développer des dynamiques de pouvoir constructives et favorables à une participation équilibrée. Devant faire des choix, l'équipe doit mettre en confrontation les besoins disciplinaires de ses membres. Les membres mentionnent que cela était plus difficile au départ, car ils et elles devaient montrer la pertinence de leur contribution disciplinaire, par exemple : « *J'ai travaillé fort pour mettre du concret, je me suis battue pas mal pour faire sortir les besoins de [ma discipline].* » Lors des entretiens, beaucoup d'accent a été mis sur la notion de « plate-bande » et, par là, sur l'importance pour chacun de définir et de respecter le domaine disciplinaire des autres afin de ne pas empiéter sur leur expertise. Par exemple : « *Si tu n'établis pas la base, la clarification des rôles, que tu ne diminues pas les zones de "tu joues sur mon territoire", quand cette zone est trop floue ça fait de la chicane.* »

31 Un apport notable de notre étude sur la question des processus d'interinfluence est la réflexion posée par le groupe concernant les responsabilités individuelles et collectives dans la résolution de ces enjeux. Les avis au sein de l'équipe étaient divergents quant à savoir s'il revient au groupe d'assurer une participation équilibrée et de répondre aux besoins de chacune et chacun, ou à chaque membre de s'affirmer dans les confrontations afin d'assurer la représentation de sa discipline dans le construit interdisciplinaire. Finalement, c'est en agissant tant sur le plan des attitudes des individus que sur celui de la mise en place de stratégies d'équipe favorisant une participation affirmative que l'équipe a fait face à ce défi. Nous y voyons l'émergence d'une vision claire et partagée des attentes que les membres ont les uns des autres. Le « membre idéal » de l'équipe interdisciplinaire y est perçu comme confiant dans son expertise et partageant ouvertement ses connaissances, ses informations et ses idées dans la couleur de sa discipline. Chacune et chacun est responsable de la définition de son espace disciplinaire, de sa « plate-bande », et de son rayonnement au sein des construits de l'équipe. Par exemple, l'utilisation des langages disciplinaires spécialisés à l'interne lors de la « réunion de méthodologie », comme nous avons vu plus haut, leur permet de traiter l'information adéquatement et de valoriser chacune et chacun dans sa zone d'influence.

32 Parallèlement, l'équipe a développé une culture de l'échange et de la médiation favorisant un équilibre dans les interactions et un traitement de l'information optimal. Elle n'encourage pas les différences de statut et favorise une dynamique collaborative plutôt que compétitive. Il est reconnu que, dans les équipes ayant des normes collectives promouvant la coopération plutôt que la compétition et l'indépendance, la diversité est associée plus positivement aux processus de groupe (Van Knippenberg et Schippers, 2007). L'équipe a facilité l'émergence de normes de participation positive, telles que l'ouverture, la libre expression et l'écoute en encourageant explicitement ces comportements. Un membre en parle en ces termes : « *[...] écouter, argumenter, critiquer et remettre en question, la confrontation d'idées, c'est ça l'interdisciplinarité.* » Il a été mentionné que ces comportements, essentiels à l'équipe et exprimant leurs valeurs

collaboratives, permettent de mieux intégrer les idées et de développer une interaction positive.

- 33 Des rôles favorisant la structuration les rencontres de co-construction et facilitant les dynamiques de confrontation ont aussi permis de maintenir une certaine équité dans la participation lors des « réunions de méthodologie ». Par exemple, l'animatrice était responsable d'assurer un équilibre dans la prise de parole, de rappeler les normes ainsi que d'encadrer le déroulement des discussions. Un autre facteur identifié comme propice à une participation équilibrée est le statut équivalent des membres au sein de l'organisation et l'attention portée à l'équité dans la répartition des disciplines, des anciennetés, des expertises et des responsabilités par le supérieur lors de l'embauche.

## Les espaces de prise en charge des processus d'affiliation

- 34 Les membres ont développé une forte cohésion à travers leurs actions collectives et leur espace de vie. La mise en place rapide de relations affectives positives a facilité l'ensemble des processus de médiation, de traitement de l'information et d'influence du groupe.

- 35 Plusieurs facteurs de succès de cette grande cohésion ont été nommés lors des entretiens. D'abord, l'espace de travail est commun à tous les membres, à l'exception d'une personne. Tant les entretiens que l'analyse du réseau social affectif ont fait ressortir que cette personne était un peu plus isolée, avec des relations fortes moins nombreuses. Par exemple, « *Même [la personne séparée par le corridor] a fait un lapsus, en disant "Votre" équipe la semaine passée. Elle a dit que ce n'était pas ce qu'elle voulait dire, mais ça démontre le mur.* » Les membres ont alors développé de nouvelles pratiques de socialisation et d'intégration afin que ce décalage se résorbe, par exemple en prenant l'habitude de discuter informellement plus près de son bureau et en l'invitant directement pour la pause-café ou le dîner.

- 36 Ensuite, l'humour occupe une place importante dans la communication symbolique du groupe et s'accompagne d'une norme de « bonne humeur » fortement cristallisée. Par exemple, un des membres a émergé dans le rôle d'imitateur, singeant les façons d'être de ses collègues à différentes occasions lors des réunions. Se faire imiter est devenu pratiquement un rite de passage et un indice de l'intégration du membre dans le groupe. Les participantes et participants ont tous mentionné comment l'humour leur permet de libérer les tensions de la confrontation et d'alléger le climat des « réunions de méthodologie ». De nombreuses études montrent que l'humour et le plaisir, par leur impact positif sur la cohésion, favorisent la collaboration, la confiance, le sentiment d'appartenance, la participation et l'identité de groupe. Ils auraient également un impact positif sur la flexibilité mentale, les relations sociales harmonieuses et la productivité des membres (Fortin et Méthot, 2004), qui pourront nourrir la créativité et l'innovation du groupe dans la réalisation de sa tâche. À travers l'humour et les métaphores, le groupe véhicule ses normes, ses valeurs et coordonne ses activités collectives (Frey et Sunwolf, 2004). Par exemple dans l'équipe à l'étude, le terme *autodérision* revient fréquemment. Les membres disent apprécier les blagues pour détendre l'atmosphère et renforcer le groupe.

- 37 De plus, misant consciemment sur une dynamique affective positive, le groupe a organisé plusieurs activités à l'extérieur du contexte de travail, telles que du rafting, du camping et des cocktails, pour renforcer les liens et le sentiment d'appartenance. La construction de leur climat affectif s'est développée dans tous les espaces de la vie du groupe, tant en contexte de travail qu'à l'extérieur. Cet exemple de propos d'un membre l'illustre bien : « *On a une dynamique très proche, on est capable d'aller dans des activités chacun pour soi [paintball] et ensuite d'être en rafting et travailler les neuf ensembles. On était dans un contexte qu'on avait besoin les uns des autres, ça a fait une belle allégorie de notre équipe.* »

## Les médiateurs du temps et de la désirabilité

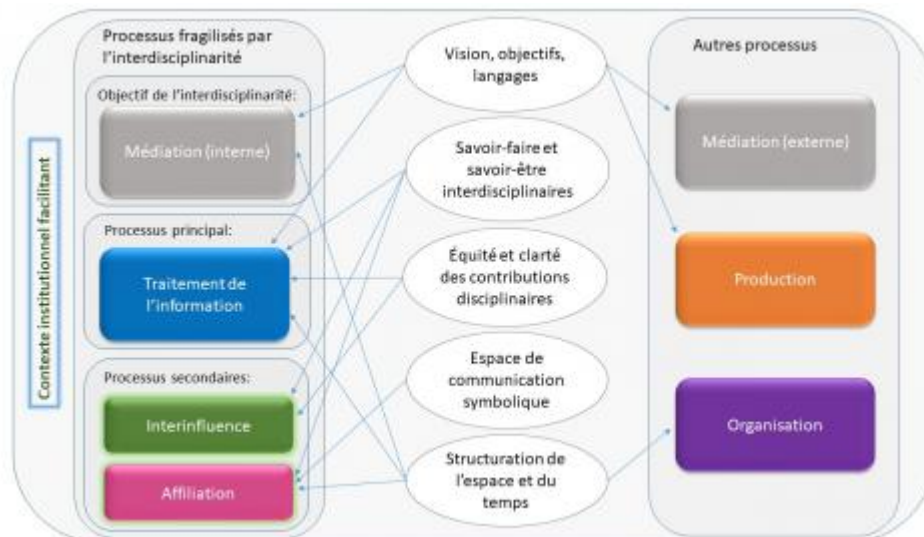
- 38 Reconnaissant que les processus de médiation, de traitement de l'information et d'influence ont été ardues au début de leur collaboration, les membres mentionnent que le temps est un grand facilitant et parlent d'une « contamination informelle » au fil des partages de connaissances. Les apprentissages mutuels permettent aux membres de développer une perception de plus en plus complexe des problématiques et favorisent, à long terme, la négociation interdisciplinaire. Les auteures étaient parvenues à cette même conclusion dans une étude sur les avantages et les défis de l'approche transdisciplinaire en écosanté<sup>2</sup> (St-Cyr Bouchard *et al.*, 2014). L'affiliation est également un processus qui se développe avec le temps et se renforce au fil des actions et des interactions du groupe, venant soutenir de plus en plus la collaboration. Le « temps » ici considéré est surtout celui passé ensemble.
- 39 Par ailleurs, le rôle joué par la désirabilité de leur interdisciplinarité dans le dépassement des obstacles rencontrés ressort clairement des propos des membres. Ils et elles nous ont dit encourager le partage d'expertises ainsi qu'embrasser et valoriser leurs différences, qu'ils considèrent comme leur plus grande richesse. Voyant l'approche interdisciplinaire comme une dimension de leur mission d'équipe et comme le seul moyen d'atteindre leurs objectifs, les membres mentionnent clairement l'intégration des connaissances et la construction collective interdisciplinaire au cœur de leurs priorités. Par exemple : « *C'est normal qu'on ne comprenne pas, qu'on avance, qu'on discute, c'est notre travail d'être ensemble et d'arrimer notre vision commune. Si tu veux toujours éviter les discussions et les différends, tu ne peux pas faire de l'interdisciplinarité.* » Dans l'équipe, il est considéré que la collaboration se réalise uniquement au travers de la valorisation de l'interdisciplinarité, de sa complexité et de la reconnaissance de ses défis. De plus, les membres ont vu leur interdisciplinarité grandement valorisée au sein de l'organisation et se sont sentis soutenus. L'accueil de leurs propositions novatrices, l'ouverture de l'institution face à leur approche inhabituelle et la compréhension de leurs défis et de leurs obstacles interdisciplinaires ont contribué à la motivation et à l'investissement du groupe dans sa mission. Un membre l'exprime ainsi : « *Je pense que c'est ce qui a beaucoup nuit à l'interdisciplinarité dans plusieurs milieux, les organisations permettent peu la concrétisation des idées. Les gens ont plein d'idées d'amélioration et de résolution de problèmes, mais souvent on ne fait rien et plus personne ne donne d'idée quand ça ne donne rien.* »

## Agir stratégiquement dans un système complexe de dynamiques communicationnelles et relationnelles

- 40 Notre analyse met en lumière le système d'interaction des processus communicationnels les plus saillants dans les enjeux de l'équipe interdisciplinaire afin de réfléchir à la dynamique et aux facteurs de succès spécifiques à ce type d'équipe. Nous appuyant toujours sur le modèle communicationnel des groupes restreints, nous avons intégré l'ensemble des processus<sup>3</sup> qui y sont proposés afin de développer une modélisation globale de la dynamique des équipes interdisciplinaires. Le modèle que nous proposons est fortement orienté sur les actions facilitant une prise en charge globale et durable des défis de l'interdisciplinarité en agissant au cœur des interactions et de l'environnement organisationnel d'une équipe.
- 41 Ci-dessous (Figure 1), une représentation graphique permet de visualiser les liens entre les différentes actions proposées et les processus du modèle communicationnel auxquels elles sont liées. Dans l'encadré de gauche, nous avons regroupé les processus

particulièrement fragilisés par l'interdisciplinarité, les autres processus étant regroupés dans l'encadré de droite. Au centre sont présentées les actions facilitatrices identifiées dans la revue de documentation et dans notre étude de cas.

**Figure 1. Modèle d'interaction des processus communicationnels et des actions favorisant le succès d'une équipe interdisciplinaire**



42 La mise en relation des résultats issus de la documentation scientifique et ceux émergeant de notre étude de cas, soutenue par le cadre du modèle communicationnel du groupe, a permis de modéliser les phénomènes de groupe en interaction tels qu'ils semblent se manifester dans l'interdisciplinarité en mettant l'accent sur ce qui facilite la levée des obstacles. Ce travail de modélisation répond ainsi à une limite rencontrée dans la documentation scientifique quant au traitement parcellaire des différents phénomènes (Carless et De Paola, 2000; Keller, 2001; Van Knippenberg et Schippers, 2007).

## Agir au sein de l'équipe

43 La modélisation proposée nous conduit à cibler cinq espaces-clés d'action pour des équipes interdisciplinaires souhaitant faciliter le dépassement des obstacles les plus fréquents.

### *Le développement conscient d'un terrain commun : vision, objectifs et langage*

44 Le développement du terrain commun gagnera à être consciemment posé au cœur des objectifs du groupe et à s'exprimer par des actions concertées mises en place dès le début du projet. En plus d'agir volontairement sur les processus de médiation interne et de traitement de l'information, le groupe intègre ainsi le médiateur de la désirabilité. L'objectif est de développer au sein du groupe la perception que la diversité disciplinaire est un besoin plutôt qu'une contrainte afin qu'elle se transforme en levier de motivation dans la construction du terrain commun. La perception positive des enjeux interdisciplinaires, tels que l'intégration des connaissances et la valorisation des confrontations, en tant que facteurs de succès du groupe pourrait entraîner chez les membres une approche différente des obstacles cognitifs qu'ils rencontreront. L'équipe gagnera à bien identifier en quoi l'approche interdisciplinaire bénéficie réellement à ses projets afin que les membres centrent leurs efforts sur les objectifs collaboratifs. Les membres conscients que l'interaction est plus difficile, ou du moins plus « coûteuse », dans l'interdisciplinarité s'y engageront pour la réussite du projet et porteront peut-être

moins leur attention sur le ralentissement des actions ou les deuils disciplinaires individuels qu'il devront effectuer. Nous croyons que des impacts positifs comme la diminution du coût de l'interaction, l'augmentation de la participation active et de l'intérêt envers la négociation des connaissances de même que la valorisation du temps passé au développement de la vision commune ont de fortes chances d'émerger.

### *Le développement des savoir-faire et des savoir-être interdisciplinaires*

45 La création de normes est un espace d'action important pour favoriser des dynamiques bénéfiques aux enjeux de l'interdisciplinarité, comme notre étude le démontre avec l'émergence de son « membre idéal ». Des savoir-faire et savoir-être interdisciplinaires se dégagent des actions des membres selon l'articulation des attentes de chacune et chacun et des comportements valorisés par le groupe.

46 Cet espace d'action se caractérise par la multiplicité des « lieux » d'impact dans le modèle d'interaction des processus du groupe. L'émergence de telles normes (un aspect du processus d'organisation du groupe) est favorisée par le développement du terrain commun (processus de médiation). À travers la cristallisation de comportements interpersonnels et communicationnels valorisant la diversité, l'équité, l'ouverture aux désaccords et l'esprit critique, elle crée un cadre d'action amenant une plus grande fluidité dans les relations interpersonnelles et une plus grande affiliation. Plus les membres s'identifieront à ces « savoir-être et savoir-faire interdisciplinaires », plus ces derniers se stabiliseront et pourront favoriser la cohésion et l'appartenance par l'identification au « membre idéal ». Pour ce, il nous semble important d'identifier concrètement des comportements, des attitudes et des compétences relationnelles que chacune et chacun doit mettre de l'avant selon les besoins et les objectifs de l'équipe.

### *L'équité et le partage comme mode de gestion des pouvoirs*

47 Un troisième espace d'action est la reconnaissance des enjeux d'interinfluence, particulièrement complexes en contexte interdisciplinaire, notamment en regard des statuts des différentes disciplines. La connaissance des contributions et des limites de chaque discipline qui a été faite très tôt dans le groupe à l'étude apparaît être une stratégie qui contribue à la création d'un tel espace. Cela a permis aux membres de mieux se positionner en regard du rôle qu'ils devaient jouer. En nommant explicitement les « plates-bandes » de chacune et chacun, il devient alors possible d'éviter les empiètements et les frustrations qui les accompagnent. En connaissant sa place, l'individu pourra s'engager dans une participation active par l'expression des besoins de sa discipline puisqu'il aura conscience de sa pertinence et de son espace d'influence. De plus, une répartition équitable et équilibrée des pouvoirs facilitera les interactions entre les expertises et la perception horizontale des statuts disciplinaires. Des espaces de rétroaction, comme nous le verrons plus loin, peuvent également soutenir le groupe qui gagne à s'observer dans ses dynamiques de pouvoir et à prendre les moyens pour maximiser le partage interdisciplinaire.

### *La création d'un espace pour la communication symbolique*

48 La communication symbolique contribue au développement de l'identité du groupe, de sa culture, de sa vision et de ses engagements. Le développement riche de cette communication et la valorisation de l'humour permettent aux membres d'une équipe de se rejoindre dans un espace créatif commun et alors d'aborder les discordances

interdisciplinaires dans un espace libérateur de tensions. Ainsi, le groupe peut s'offrir des occasions pour développer cette dimension par des activités de cohésion et des occasions de communication informelle. Par exemple, il tirera profit d'un espace organisationnel créatif, flexible et ouvert (voir le point suivant, « Une organisation spatiale et structurelle diversifiée ») et de normes favorisant l'expression humoristique.

## *Une organisation spatiale et structurelle diversifiée*

- 49 Certaines actions bien ciblées dans le processus d'organisation de l'équipe peuvent soutenir les processus fragiles de traitement de l'information, d'influence et d'affiliation du groupe interdisciplinaire. La clé est de proposer une diversité d'espaces et de structures facilitant le dialogue interdisciplinaire, l'organisation des actions concertées, la communication informelle et la gestion consciente des défis de négociations cognitive et relationnelle. Par exemple, un lieu de travail commun ouvert favorise un contact fréquent entre les membres du groupe et encourage la communication informelle bénéfique à la sphère affective et au traitement de l'information. Les expériences et les activités partagées entre les membres, liées ou non à leur tâche, favorisent les relations affectives et alimentent une autre dimension du terrain commun.
- 50 En regard de la structuration des actions collectives, des réunions fréquentes aux objectifs concrets semblent à prioriser. Dans le cas étudié, la « réunion de méthodologie » a offert au groupe l'espace nécessaire pour prendre en charge le processus de médiation interne essentiel à l'atteinte de ses objectifs et la « rencontre de coordination » a permis le déroulement des activités de production de l'équipe sans que celles-ci soient ralenties par les processus de construction interdisciplinaire. L'équipe à l'étude a également vu les bienfaits de tenir de courtes rencontres de rétroaction spontanées après une intervention difficile ou une situation inhabituelle.
- 51 Des espaces formels de rétroaction sont particulièrement utiles pour amener une flexibilité et une capacité d'adaptation pour faire face aux enjeux et aux obstacles interdisciplinaires qui se présentent dans la vie du groupe. Des rétroactions régulières favorisent l'adoption des normes de savoir-être et de savoir-faire (voir le point 5.1.2, « Développer des savoir-être et des savoir-faire interdisciplinaires ») favorables à la gestion des enjeux de pouvoir pour des dynamiques d'influence équilibrées. Globalement, l'équipe gagnera à développer un espace collectif structuré et flexible, offrant une diversité des moyens de réflexion, d'expression et de rétroaction pour couvrir l'ensemble des besoins du groupe dans sa négociation interdisciplinaire, sa négociation interpersonnelle et la réalisation de sa tâche.

## **Développer un contexte favorable**

- 52 Plusieurs facteurs de réussite associés au contexte institutionnel, au-delà des actions internes du groupe, émergent également de l'analyse et nous proposons aux organisations hébergeant des équipes interdisciplinaires de mettre en place un milieu favorable à la gestion de leurs enjeux particuliers. De façon générale, nous considérons qu'une institution accueillant une équipe interdisciplinaire facilitera ses dynamiques relationnelle et communicationnelle en offrant un cadre valorisant, flexible et ouvert. Une désirabilité de l'interdisciplinarité qui s'exprime dans la culture et la structure organisationnelle facilitera sans doute la transformation du défi interdisciplinaire en un moteur d'action collective et de performance pour l'équipe. Afin de créer un contexte facilitant le démarrage et le développement de ces équipes, l'institution a le pouvoir d'agir en amont :
- *Proposer une mission et des objectifs qui requièrent une approche interdisciplinaire par un niveau de complexité adéquat.* Valoriser et reconnaître la



pertinence de l'interdisciplinarité par une tâche complexe qui requiert interdépendance et intégration interdisciplinaire permettra de conserver la motivation et la continuité dans le projet.

- *Être ouvert à la créativité, à l'innovation et au changement.* L'organisation favorisera la réalisation du potentiel interdisciplinaire par l'accueil de l'originalité et le soutien à la réalisation des idées novatrices. Une culture organisationnelle ouverte aura sans doute un impact positif sur l'implication, la motivation et la perception positive du coût de l'interaction par les membres.
- *Être conscient des défis de l'interdisciplinarité en proposant un mode de fonctionnement et d'organisation flexible et adapté à ces équipes.* Prévoir que certains besoins particuliers de gestion et de prise en charge affectant la structure organisationnelle se présenteront et offrir au groupe un lieu et un temps de travail adaptés.
- *Porter attention à l'équilibre des pouvoirs et à la reconnaissance de chaque discipline et de ses « représentants ».* L'organisation favorisera, par cette attention à la structure de pouvoir du groupe, par exemple à l'embauche et dans l'attribution d'un statut hiérarchique formel aux membres, une dynamique de participation optimale.

## Conclusion

53 Le facteur interdisciplinaire fragilise plusieurs processus du groupe de travail qui interagissent dans un système dynamique de causes et d'effets. Nous avons identifié les processus particulièrement fragilisés et exploré le système dans lequel ils sont imbriqués afin de proposer des espaces d'intervention et des actions concrètes permettant de faciliter la réalisation des objectifs interdisciplinaires. Le cas à l'étude a permis de poser un regard sur un système réel d'interactions des enjeux d'une équipe interdisciplinaire qui a fourni de nouvelles informations sur les obstacles communicationnels et certains éléments favorisant leur dépassement. L'équipe a su répondre à la complexité par la complexité. Elle a su développer une diversité de moyens, pour gérer ses actions et ses interactions, qui lui a offert plus de flexibilité et lui a permis de s'adapter aux différentes situations.

54 À notre connaissance, une telle modélisation d'un ensemble complexe de processus de groupe n'a pas été proposée jusqu'à présent. Bien entendu, comme tout modèle, celui-ci demande à être vérifié dans d'autres contextes. Notamment, parce que nous voulions mettre l'accent sur la levée des obstacles, nous avons sciemment ciblé une équipe dont le succès ne faisait aucun doute au regard de ses membres et de son environnement organisationnel. D'autres recherches pourraient être effectuées dans différents contextes, différentes institutions, différents systèmes de collaboration afin de voir si ces facteurs de succès peuvent être généralisés. Notre cas repose sur une équipe travaillant pour un projet à long terme, dans un contexte organisationnel stable et où l'ensemble des membres sont reliés professionnellement à l'institution centrale. Rien dans la documentation scientifique nous porte à croire que les processus fragilisés diffèrent dans un contexte d'équipe temporaire ou regroupant des membres appartenant à des institutions externes diversifiées, mais cela demeure à vérifier. Toutefois, les actions à poser pourraient être modifiées selon différents critères, tels que la faisabilité, les écarts de pouvoir entre les membres ou leurs institutions, l'expérience interdisciplinaire des membres, etc.

---

## Bibliographie

Barinaga, E. (2007). Cultural diversity at work: National culture as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, 60, 315-340. doi: 10.1177/0018726707075883

- Bromme, R. (2000). Beyond one's own perspective: The psychology of cognitive interdisciplinarity. Dans P. Weingart et N. Stehr (dir.), *Practicing Interdisciplinarity*. Toronto, Ontario : University of Toronto Press.
- Broto, V. C., Gislason M. et Ehlers M. H. (2009). Practising interdisciplinarity in the interplay between disciplines: Experiences of established researchers. *Environmental Science and Policy*, 12, 922-933. doi: 10.1016/j.envsci.2009.04.005
- Carless, S. et De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31, 71-88. doi: 10.1177/104649640003100104
- Carron, A. V. et al. (2003). Do Individual Perceptions of Group Cohesion Reflect Shared Beliefs?: An Empirical Analysis. *Small Group Research*, 34(4), 468-496. doi: 10.1177/1046496403254274
- Fiore, S. M. (2008). Interdisciplinarity as Teamwork: How the Science of Teams Can Inform Team Science. *Small Group Research*, 39(3), 251-277. doi : 10.1177/1046496408317797
- Fortier, I. (2002). Le défi humain de la multidisciplinarité et la quête de l'interdisciplinarité. *Sources (ENAP)*, 17(1), 1-2.
- Fortin, B. et Méthot L. (2004). S'adapter avec humour au travail interdisciplinaire : pistes de réflexion. *Revue québécoise de psychologie*, 25(1), 99-118.
- Frey, L. R. (2004). The Symbolic Interpretative Perspective on Group Dynamics. *Small Group Research*, 35(3), 277-306. doi: 10.1177/1046496404263771
- Gagnon, Y-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gethmann, C. F., Carrier M. et Hanekamp G. (2015). *Interdisciplinary research and transdisciplinary validity claims*. Berlin, Allemagne : Springer.
- Harrison, D., Price, K. et Bell, M. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107. doi: 10.2307/256901
- Harrison, D., Price K. et Gavin J. H. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045. doi: 10.2307/3069328
- Haythornthwaite, C., Lunsford, K. J., Bowker, G. C. et Bruce B. C. (2006). Challenges for research and practice in distributed, interdisciplinary, collaboration. Dans C. Hine (dir), *New Infrastructure for Knowledge Production: Understanding E-Science* (p. 143-166). Londres, Angleterre : Idea Group editions.
- Heck, N, Stedman R. C. et Gaden, M. (2015). The integration of social science information into Great Lakes fishery management: Opportunities and challenges. *Fisheries Ressource*, 167, 30-37. doi: 10.1016/j.fishres.2015.01.008
- Housley, W. (2003). *Interaction in Multidisciplinary Teams*. Burlington, VT : Ashgate éditions.
- Huutoniemi, K., Klein J T., Bruun, H. et Hukkinen, J. (2010). Analyzing Interdisciplinarity: Typology and Indicators. *Research Policy*, 39(1), 79-88.
- Jackson, S. (1996). The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams. Dans M. A. West (dir), *Handbook of Work Group Psychology* (p. 53-75), Hoboken, NJ : Wiley Edition.
- Jehn, K., Northcraft, G. et Neale, M. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. doi: 10.2307/2667054
- Keller, R. (2001). Cross-functional project group in research and new product development: Diversity, communication, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547-555. doi: 10.2307/3069369
- Lamont, M. (2009). *How Professors Think: Inside the Curious World of Academic Judgement*. Cambridge, MA : Harvard university Press.
- Mariano, C. (1989). The case for interdisciplinary collaboration. *Nursing Outlook*, (November), 286-290.
- Mathurin, C. (2002). Aspects de l'interdisciplinarité : essai de reconstitution d'un débat. Dans D. White et L. Gélinau (dir.), *Enjeux relatifs à l'interdisciplinarité et à l'application dans la recherche en sciences humaines* (p. 7-39). Montréal, Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- Miliken, F. J. et Martin, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. doi: 10.5465/AMR.1996.9605060217
- Mongeau, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Morin, E. (2003). Sur l'interdisciplinarité, *L'Autre Forum*, 7(3), 5-10.
- Mullen, B. et Cooper, C. L. (1995). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227. doi: 10.1037/0033-2909.115.2.210
- Öberg, G. (2009). Facilitating interdisciplinary work: Using quality assessment to create a common ground. *Higher Education*, 57(4), 405-415. doi : 10.1007/s10734-008-9147-z
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181. doi : 10.7202/1002253ar
- Rico, R., Molleman, E., Sanchez-Manzanares, M. et Van der Vegt, G. S. (2007). The Effects of Diversity Faultlines and Team Task Autonomy on Decision Quality and Social Integration. *Journal of Management*, 33(1), 111-132. doi: 10.1177/0149206306295307
- Rylance, R. (2015). Global funders to focus on interdisciplinarity. *Nature*, 525, 313-315.
- Sargent, L. D. et Sue-Chan, C. (2001). Does Diversity Affect Group Efficacy?: The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426-450. doi: 10.1177/104649640103200403
- Shaw, J. B. et Barret-Power, E. (1998). The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance. *Human Relations*, 51(10), 1307-1325. doi: 10.1177/001872679805101005
- Stasser, G. et Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467-1478. doi: 10.1037/0022-3514.48.6.1467
- St-Cyr Bouchard, M., Bouchard, C., Oestreicher, J. S., Simon, A. et Saint-Charles, J. (2014). La pratique de la transdisciplinarité dans les approches écosystémiques de la santé. *Vertigo*, 19(hors-série). doi: 10.4000/vertigo.14926
- Van Knippenberg, D., Casten, K. et Homan, A. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A. et Platow, M. J. (2007). Unity Through Diversity: Value-in-Diversity Beliefs, Work Group Diversity and Group Identification. *Group Dynamics: Theory Research and Practice*, 11(3), 207-222. doi: 10.1037/1089-2699.11.3.207
- Van Knippenberg, D. et Schippers, M. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Webber, S. S. et Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00093-3
- Wilcox, B. A. et Kueffer, C. (2008). Transdisciplinarity in EcoHealth: Status and Future Prospects. *EcoHealth*, 5, 1-3. doi: 10.1007/s10393-008-0161-5
- Wittenbaum, G. M., Hollingshead A. B. et Botero, I. C. (2004). From Cooperative to Motivated Information Sharing in Groups: Moving Beyond the Hidden Profile Paradigm. *Communication Monographs*, 7(3), 286-310.

---

## Notes

1 Ces secteurs rejoignent les distinctions que l'on retrouve dans les grands organismes subventionnaires québécois et canadiens.

2 Le concept de transdisciplinarité dans l'article cité s'inscrit dans la perspective développée par le *Network for Transdisciplinary research* et présente plusieurs recoupements avec l'interdisciplinarité telle que nous le présentons dans cet article.

3 Les processus ajoutés au modèle sont la médiation externe, la production et l'organisation. Le premier fait partie intégrante du processus de médiation dans le modèle communicationnel, mais concerne la gestion des enjeux entre le groupe et son environnement. La production est relative à la manière dont le groupe définit ses objectifs et à la performance du groupe à cet égard. Le processus d'organisation est relatif à la structuration des relations, aux normes, aux rôles et à l'organisation spatiale du groupe.

---

## Table des illustrations

### Titre

Figure 1. Modèle d'interaction des processus communicationnels et des actions favorisant le succès d'une équipe interdisciplinaire
--

**URL**<http://journals.openedition.org/communiquer/docannexe/image/2917/img-1.jpg>**Fichier**

image/jpeg, 160k

---

## ***Pour citer cet article***

### *Référence papier*

Maude St-Cyr Bouchard et Johanne Saint-Charles, « La communication et le succès des équipes interdisciplinaires », *Communiquer*, 23 | 2018, 21-38.

### *Référence électronique*

Maude St-Cyr Bouchard et Johanne Saint-Charles, « La communication et le succès des équipes interdisciplinaires », *Communiquer* [En ligne], 23 | 2018, mis en ligne le 01 septembre 2018, consulté le 13 mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communiquer/2917> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communiquer.2917>

---

## ***Auteurs***

### **Maude St-Cyr Bouchard**

Chargée de cours, Centre d'études complémentaires  
Polytechnique Montréal, Canada

Maude St-Cyr Bouchard, M. A. en Communication, enseigne la gestion d'équipes de travail et les habiletés relationnelles à Polytechnique Montréal. Elle offre également des formations en entreprise sur la collaboration dans les équipes de travail et le développement des habiletés communicationnelles. Maude a travaillé plusieurs années comme professionnelle de recherche pour le Centre de recherche interdisciplinaire sur le bien-être la santé, la société et l'environnement ainsi qu'à titre de coordonnatrice de la Communauté de pratique en approches écosystémiques de la santé (CoPEH-Canada).

### **Johanne Saint-Charles**

Professeure, Département de communication sociale et publique  
Université du Québec à Montréal, Canada

Johanne Saint-Charles est professeure au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), directrice de l'Institut Santé et société et directrice du centre collaborateur OMS/OPS sur la santé au travail et l'environnement. En communication, elle a développé une expertise sur les dynamiques relationnelles au sein de groupes et de réseaux; notamment, elle s'intéresse à la manière dont les relations sociales affectent la diffusion des idées et des discours et comment ceux-ci transforment les relations sociales. Dans le domaine de la santé et de l'environnement, ses travaux de recherche sont réalisés dans le cadre d'une approche écosystémique de la santé.

### *Articles du même auteur*

#### **Influence, réseaux sociosémantiques et réseaux sociaux dans un conflit environnemental**

[Texte intégral]

Paru dans *RISCP*, 12 | 2014

#### **Centralité de réseaux et similitude de discours : une approche sociosémantique du leadership émergent dans les groupes de travail** [Texte intégral]

Paru dans *RISCP*, 12 | 2014

#### **Réseaux sociaux et réseaux sociosémantiques et phénomènes de communication** [Texte intégral]

Paru dans *RISCP*, 12 | 2014

---

## ***Droits d'auteur***

© Communiquer

Ce site utilise des cookies et collecte des informations personnelles vous concernant.

Pour plus de précisions, nous vous invitons à consulter notre politique de confidentialité (mise à jour le 25 juin 2018).

En poursuivant votre navigation, vous acceptez l'utilisation des cookies. Fermer