

Vers la transdisciplinarité: équipe plurielle-personne unique

Christiane BESSON* et Daniel BOISVERT**

Le «travailler à bien penser» relie, décloisonne les connaissances, abandonne le point de vue mutilé qui est celui des disciplines séparées et cherche une connaissance polydisciplinaire ou transdisciplinaire. (Morin, 2004, p. 65)

1. Raisons de l'intérêt

Pourquoi cet intérêt envers la transdisciplinarité dans les équipes de travail en service social? Plusieurs facteurs ont contribué à soulever cet intérêt. Mentionnons notamment l'accroissement sans précédent des connaissances, des disciplines et des professions; la spécialisation des intervenants; la formalisation des modèles d'intervention; la complexité des situations; le besoin d'une démarche holistique et intégrative; la nécessité d'une plus haute qualité des services (Woodruff et McGonigel, 1988; Morin, 1994; Lebel, 2005); la nécessité de relever le défi de l'intersectorialité; celle enfin des systèmes de contrôle de la qualité. Le développement des politiques et des législations en matière de services sociaux entraîne aussi de son côté des changements significatifs quant à la place croissante des usagers et de leur famille dans les décisions les concernant.

Il est aujourd'hui devenu exceptionnel qu'une personne échappe à un accompagnement relevant de plusieurs acteurs et structures, ceux-ci étant reliés entre eux selon des modalités institutionnelles ou pragmatiques nommées de différentes façons: collaboration, synergie, partenariat, réseaux.

* Directrice, Améthyste (Suisse). Courriel: chr-besson@bluewin.ch

** Directeur du Consortium National de Recherche en Intégration Sociale (CNRIS), Trois-Rivières, Québec (Canada). Courriel: daniel.boisvert@uqtr.ca,

Cette évolution suscite des questions et ne reste pas sans effets. Parmi ces questions, on peut mentionner les suivantes: comment chacun est-il relié aux autres et à l'ensemble? Qu'est-ce qui unit – ou divise – les professionnels? Quelle est l'identité et quelles sont les raisons du choix professionnel de chacun? Que fait chacun auprès des clients et de leur entourage, dans son service, dans son équipe et dans quels contextes? Avec quelles références théoriques, méthodologiques et techniques? Quels sont les principes et les visées qui sous-tendent les actions? Quel est le sens du travail?

Des effets négatifs peuvent surgir dès qu'il se crée tant de professions, tant de services; chacun peut développer une tendance à préserver sa propre zone d'intervention. Dès qu'il y a des injonctions de synergie ou de mise en réseau, la tentation surgit de sauvegarder son savoir, son territoire, son pouvoir, ses ressources financières et autres. Ces réactions de défense se manifestent d'emblée car nous sommes des humains et c'est notre premier réflexe, lié également comme nous l'avons déjà vu à une formation par discipline.

2. Vers la transdisciplinarité

2.1 Qu'est-ce qu'une discipline?

La recherche disciplinaire concerne tout au plus un seul et même niveau de Réalité (Nicolescu, 1996, p. 67).

Nous la considérons ici comme un ensemble spécifique de connaissances structuré de manière autonome, ayant ses caractéristiques propres au plan du langage, de l'enseignement, de la formation, de la recherche et des méthodes.

Une critique à cette forme de travail, c'est celle d'un morcellement du travail, ou encore du développement d'un esprit de «chasse gardée» ou d'une lutte d'influences. Notre domaine n'y échappe pas. Cependant dans la mouvance d'une société hypercomplexe et hyperspécialisée, un équilibre est à trouver; les professionnels du travail social ont à se coordonner, mais pas uniquement; ils doivent créer des manières de travailler ensemble, aussi bien à l'intérieur d'une institution qu'entre plusieurs institutions.

2.2 Plusieurs manières de collaborer

Les manières de collaborer, les modes de relation des professionnels entre eux portent des noms particuliers, se situent à trois niveaux et sont définis en général dans la littérature de la façon suivante:

- Premier niveau: *multidisciplinarité* (multiplicité). Il s'agit d'une juxtaposition de disciplines parfois sans rapport entre elles. Ou encore: *pluridisciplinarité* (pluralité).

C'est une juxtaposition de disciplines diverses plus ou moins «voisines»; on pourrait aussi dire: «c'est l'étude d'un objet» – dans notre domaine: d'un sujet – «[...] par plusieurs disciplines à la fois» (Nicolescu, 1996, p. 64).

Dans les deux cas, on est dans le «*faire à côté*». Dans ces deux situations, chacun accomplit sa tâche de façon indépendante et ne s'occupe pas de ce que font les autres, conserve son identité professionnelle, représente sa propre discipline. Il décide ce qui lui paraît bon pour le client, l'accomplit, en assume la responsabilité. L'information des familles est assurée par les professionnels de chaque discipline;

- Deuxième niveau: *interdisciplinarité* (interaction, collaboration). Des interactions existent entre deux ou plusieurs disciplines; on pourrait dire aussi qu'il s'agit du «transfert des méthodes d'une discipline à une autre» (Nicolescu, 1996). Dans ce cas, on est dans le «*Faire, agir ensemble*». Cette interaction peut aller de la simple communication des idées jusqu'à l'intégration mutuelle des concepts, de la terminologie, des procédures, des données et de l'organisation de la recherche et de l'enseignement s'y rapportant. Chacun fait son travail, communique avec les autres, partage un bout de vision commune du problème, de la situation; cela peut aboutir à une signification commune, à une compréhension commune, une solution commune. Ce niveau suppose une coordination, une réciprocité des échanges, amène à un enrichissement et une compréhension de niveau supérieur, permet de combattre l'aveuglement du spécialiste et la mesquinerie du pouvoir-savoir;
- Troisième niveau: *transdisciplinarité* (transmission, transformation: entre – à travers – au-delà). Traversant les disciplines et dépassant le cadre d'une seule institution, des équipes aboutissent à une élaboration commune de nouveaux concepts, de nouveaux objectifs, de nouvelles visions des questions, de nouveaux modèles d'intervention, d'un nouveau discours collectif (ce niveau fait appel à la créativité). *Créer, con-*

cevoir ensemble, s'ouvrir à un nouveau sens, à une nouvelle compréhension, aller vers l'universel. Le rôle de chacun est défini par le besoin de la situation et non par les caractéristiques spécifiques de la discipline. Il y a partage et échange de certains rôles, fonctions et responsabilités entre les membres de l'équipe. Il n'y a plus de frontière stable entre les disciplines.

Le milieu naturel (parents, bénévoles, amis, membres de la communauté) sont parties prenantes du travail: la transdisciplinarité

concerne, comme le préfixe «trans» l'indique, ce qui est à la fois entre les disciplines, à travers les différentes disciplines et au-delà de toute discipline. Sa finalité est la compréhension du monde présent, dont un des impératifs est l'unité de la connaissance. [...] Elle s'intéresse à plusieurs niveaux de réalité à la fois (Nicolescu, 1996, pp. 66-67).

Nous sommes là dans le domaine de la complexité: nous nous intéressons à plusieurs niveaux de réalité à la fois. Nicolescu donne comme exemple de transdisciplinarité *l'accompagnement des mourants*; en effet pour lui, c'est là que se joue la compréhension du monde et celle du sens de notre mort et de notre vie.

Pour nous, l'approche systémique se situerait à ce niveau. Il s'agit d'une vision globale et intégrée qui réorganise les savoirs disciplinaires en vue de la résolution de problèmes complexes. Pour Jean Piaget ce niveau constituerait un rêve. Cependant, le travail de certaines équipes débouche par moment sur de nouvelles manières de travailler ensemble, sur de nouveaux projets, de nouvelles visions qui paraissent très proches de ce niveau.

Nous considérons que le deuxième niveau, celui de l'interdisciplinarité, pourrait être un objectif réaliste et réalisable pour les équipes avec le milieu naturel (parents, amis, bénévoles, membres de la communauté), ce niveau étant une condition essentielle pour atteindre parfois le troisième niveau, la transdisciplinarité.

3. Quelques paramètres importants

Plusieurs paramètres marquent la vie des équipes transdisciplinaires. Mentionnons les plus importants: le partage de valeurs communes et de comportements éthiques, une démarche fonctionnelle et rigoureuse, un partage flexible des rôles entre les membres, l'utilisation d'instruments divers ac-

cessibles au plus grand nombre de membres, la prise de décision par consensus, la résolution des conflits ou des tensions, une réflexion sur le plan éthique.

3.1 Valeurs communes et comportement sur le plan éthique

Les membres qui peuvent être en interactions compétitives devraient partager deux croyances fondamentales. D'abord la croyance au développement de la personne comme processus interactif et intégré. Deuxièmement, la croyance que la personne doit être soutenue dans le contexte naturel autant que possible, dans le cadre de ses habitudes de vie.

Nicolescu (1996) considère l'approche de la transdisciplinarité comme un défi majeur et propose de développer trois principes et attitudes fondamentaux (*Charte de la transdisciplinarité*):

- la *rigueur* dans l'argumentation qui prend en compte toutes les données, par la réflexion qui renvoie à chacun l'image de son action et de son raisonnement;
- l'*ouverture* dans l'acceptation de l'inconnu et de l'inattendu, celle d'être transformé par la différence, de passer d'une logique de territoire à celle d'espace partagé;
- la *tolérance* dans la reconnaissance de l'autre comme étant lui-même avec nous à travers des idées et vérités contraires aux nôtres.

3.2 Démarche fonctionnelle et rigoureuse

Comme dans un plan de services individualisé, le rôle de l'équipe transdisciplinaire consiste à assurer l'accueil des demandeurs et à leur offrir les services requis selon leurs besoins. Première étape: l'admission, où l'équipe établit les bases de la relation avec la famille et l'enfant, rassemble l'information sur les attentes et les besoins, donne à chacun les renseignements utiles concernant sa participation à la démarche. Deuxième étape: l'évaluation des besoins de l'utilisateur avec la participation de divers acteurs et l'utilisation d'outils d'observation et de mesure précisant la nature du soutien nécessaire. Troisième étape: la planification, où seront définis les objectifs et choisies les interventions – dans un environnement naturel –

ainsi que le partage des responsabilités. Il est intéressant de mentionner, comme le font McGonigel *et al.* (1994), que lorsque les décisions concernant le programme d'intervention ne font pas l'objet d'un consensus dans l'équipe, ce sont les choix de la famille qui devraient prédominer. Dernière étape: la réévaluation effectuée, à une fréquence qui varie selon les besoins, afin de s'assurer que les services donnés sont efficaces et répondent aux besoins de la famille.

3.3 Utilisation des instruments communs

L'utilisation d'instruments communs, surtout ceux traitant de l'évaluation des besoins des usagers, est une caractéristique importante des équipes qui s'inspirent de l'approche transdisciplinaire.

3.4 Prise de décision

La prise de décision est un autre paramètre important car elle peut favoriser ou nuire à la cohésion des services et au partage des informations entre les membres. La prise de décision efficiente cherche à atteindre un fort consensus en établissant d'abord une distinction entre les gens impliqués et le problème soulevé et en considérant les autres comme des alliés, voire des partenaires, pour établir une entente mutuelle. Elle met l'accent sur les intérêts de l'utilisateur plutôt que sur leurs positions (exploration des raisons qui sous-tendent ces positions) et met en place des opportunités de s'enrichir mutuellement en explorant diverses façons d'arriver à une solution.

3.5 Partage flexible des rôles entre les membres

L'enrichissement des rôles permet d'actualiser un plan d'intervention collectif de façon individuelle (Woodruff et McGonigel, 1988). À partir d'un partage des responsabilités et de rôles qui traverse et transcende les disciplines (Raver, 1991) un nombre restreint d'intervenants prend en charge l'utilisateur, en collaboration avec ses parents s'il s'agit d'un enfant (Woodruff et McGonigel, 1988).

Cette approche implique donc une certaine flexibilité dans la définition traditionnelle des rôles au sein de l'équipe (Orellove et Sobsey, 1996). Les partenaires doivent accepter un degré plus ou moins grand de chevauchement des rôles, qui permet l'adoption d'une vision partagée et qui met l'accent sur l'importance du potentiel thérapeutique de chaque membre (Millard, 1999). Dès lors, la prestation des services à l'utilisateur est fonction des besoins individuels de celui-ci plutôt que de l'identité professionnelle de l'intervenant ou de règles de fonctionnement pré-établies.

3.6 Résolution de tensions ou de conflits

Les tensions ou conflits au sein de l'équipe, émergeant de la diversité des perspectives qui se rencontrent, ne doivent pas être niés ou évités.

Quelles sont ces zones sensibles de l'équipe? Ce sont l'implication inégale de différents groupes professionnels dans les travaux de l'équipe, l'absence d'une communication dialogique lors des réunions d'équipe ou encore l'incapacité des intervenants à travailler dans un esprit de corps.

Il est aussi primordial que la terminologie propre à chaque discipline soit correctement définie et accessible aux autres.

Certains conflits se manifestent lorsque arrive le temps de partager les ressources ou les responsabilités. Les conflits interpersonnels qui émergent de sentiments à propos d'une personne caractérisent une autre catégorie de conflits. Les conflits de limites (expansion et contraction) surviennent lorsque la communication est faible ou lorsque les rôles ne sont pas suffisamment clairs. Ils sont assez communs dans les équipes de services et sont souvent la résultante d'attentes non comblées et non exprimées.

4. Les pratiques de réseaux, un moyen d'exercer l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité

Tisser et réguler des réseaux de professionnels, connaître, se faire connaître créer des liens et rester en lien, tout ce travail devient indispensable au soutien des clients et de leur entourage, car il n'est actuellement plus possible de travailler sans relais, sans filet. Les intervenants ont ainsi à se relier les uns aux autres de manière à créer un filet (et non une trappe) permettant

d'amortir les coups durs. Ce travail en réseaux avec tous ces acteurs est un véritable apprentissage (Libois, 2003; Dhume, 2001; Dumoulin *et al.*, 2003; Besson, 1994). Cela ne signifie pas que tous doivent être toujours présents au même moment et au même endroit. Diverses occasions peuvent être utilisées pour apprendre à se connaître et à travailler collectivement: des portes ouvertes, des fêtes, des formations, des conférences, des informations, des spectacles, des loisirs. Cependant des temps forts existent, la mise en place des objectifs, des plans de services individualisés les bilans, les synthèses, où chacun a sa place. L'interdisciplinarité, cela ne s'improvise pas: c'est un apprentissage pour chacun, parent, entourage, professionnel, personne en difficulté.

4.1 Les buts de ces formes de travail

Au delà de l'effet de mode, un travail visant la transdisciplinarité représente une chance à saisir, il devrait permettre:

- de se centrer encore mieux sur le client et ses besoins, de développer les proximités entre acteurs;
- d'abaisser les barrières – frontières – érigées entre les institutions et les groupes professionnels;
- d'induire une transparence d'information qui rendra les actes professionnels plus compréhensibles pour l'utilisateur et augmentera sa responsabilité dans le travail entrepris;
- d'établir une co-responsabilité des acteurs dans la trajectoire des clients.

5. Quelques défis encore

Il ne faut pas croire que l'implantation des équipes transdisciplinaires va de soi. Bien au contraire, comme certains écrits de Orelove et Sobsey (1996) le laissent présager, la naissance d'une telle équipe peut s'avérer difficile. En effet, pour les membres de l'équipe, de tels changements impliquent de s'éloigner des modèles de prestation des services auxquels ils sont habitués. En plus du fonctionnement courant, l'équipe aura besoin d'une solide coordination qui maintiendra le cap vers les objectifs poursuivis et assurera l'établissement des mesures de contrôle de l'action. De manière rigoureuse,

la coordination aidera l'équipe à préciser ses indicateurs de qualité des résultats et, dans l'adversité, à se faire mutuellement confiance.

Le travail en réseau c'est aussi la prise de conscience des ressources existant dans l'environnement géographique immédiat des lieux d'habitation des personnes: le quartier, le village, l'immeuble. Les professionnels et les personnes en difficultés peuvent s'ouvrir, créer des liens, etc.

Il reste que, même si l'on sait aujourd'hui que ces pratiques sont incontournables; même si on parle constamment de réunions de réseaux et d'interdisciplinarité, force est de constater que les pratiques restent encore tâtonnantes; c'est bien pour cela qu'il est nécessaire de garder à l'esprit certains points d'appui méthodologiques et techniques (Brodeur et Rousseau, 1984), éthiques aussi, et surtout de se montrer lucides et honnêtes sur le plan des écarts entre ce que nous voulons et ce que nous pouvons (Malherbe, 2003). Un dialogue ouvert au sujet des réussites et des écarts, voilà ce que nous souhaitons aux équipes, et souvent des échappées surprises vers la transdisciplinarité!

Au moment de l'étude, on doit être réducteur pour faire un travail scientifique, mais aussitôt terminé, il faut être intégrateur pour donner la parole à d'autres praticiens [...]. On réduit pour analyser puis on associe avec une autre analyse afin d'intégrer les travaux scientifiques. Les disciplines intégratives sont fréquentes, passionnantes et utiles (Cyrulnik, 2005, p. 7).

Références

- BESSON, C. (1994). «Parcours méthodologique», dans L. SANICOLA *et al.* (Eds). *L'intervention de réseaux*. Paris: Editions Bayard, pp. 155-274.
- BESSON, C. et GUAY, J. (2000). *Profession, travailleur social*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- BRODEUR, C. et ROUSSEAU, R. (1984). *L'intervention de réseaux*. Montréal: France Américaine.
- CYRULNIK, B. (2005). «Préface» à H. DESMET et J. P. POURTOIS (Eds). *Culture et Bien-être*. Bruxelles: de Boeck Université.
- DHUME, F. (2001). *Du travail social au travail ensemble*. Paris: Editions ASH.
- DUMOULIN, P., DUMONT, R., BROSS, N. et NASCLET, G. (2003). *Travailler en réseau, méthodes et pratiques en intervention sociale*. Paris: Dunod.
- LEBEL, J. (2005). «Transdisciplinarité: une vision globale pour des défis globaux». *Découvrir*, pp. 56-62.
- LIBOIS, J. (2003). *Travailler en réseaux*. Genève: Editions IES.
- MALHERBE, J. F. (2003). *Les ruses de la violence dans les arts du soin. Essais d'éthique critique II*. Montréal: Editions Liber.

- McGONIGEL, M. J., WOODRUFF, G. et ROSZMANN-MILLICAN, M. (1994). «The transdisciplinary team: a model for family-centered early intervention», dans L. J. JONHSON, R. J. GALLAGHER, M. J. LAMONTAGNE, J. B. JORDAN, P. L. HUTINGER, J. J. GALLAGHER et M. B. KARNES (Eds). *Meeting early intervention challenges: issues from birth to three* (2^e ed.). Baltimore, Maryland: Paul H. Brookes Publishing Co, pp. 95-131.
- MILLARD, D. W. (1999). «A transdisciplinary view of mental disorder», dans F. J. TURNER (Ed.). *Adult psychopathology: a social work perspective* (2^e ed.). New-York, NY: The Free Press, pp. 10-34.
- MORIN, E. (1994). «Articuler les disciplines», dans *Le forum du Conseil Scientifique du programme européen M.C.X./A.P.C.*, <http://www.mcxapc.org/docs/conseilscient/morin1.htm> (août 2005).
- , (2004). *La méthode 6: éthique*. Paris: Seuil.
- NICOLESCU, B. (1996). *La transdisciplinarité, manifeste*. Paris: Editions du Rocher.
- ORELOVE, F. P. et SOBSEY, D. (1996). «Designing transdisciplinary services», dans F. P. ORELOVE et D. SOBSEY (Eds). *Educating children with multiple disabilities: a transdisciplinary approach* (3^e éd.). Baltimore, MD: Paul H. Brookes, pp. 1-33.
- RAVER, S. A. (1991). «Transdisciplinary approach to infant and toddler intervention», dans S. A. RAVEN (Ed.). *Strategies for Teaching at-risk and handicapped Infants and Toddlers: a transdisciplinary Approach*. New York, NY: Macmillan Publishing Company, pp. 26-44.
- TÉTREAU, S., BOISVERT, D., COUTURE, G. et VINCENT, S. (2005). «Transdisciplinarité et interventions socio-sanitaires: Réflexion dans le domaine de la déficience intellectuelle au Québec». *Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Etudes Transdisciplinaires*, <http://nicol.club.fr/ciret/bulletin/b18/b18c6.htm> (août 2005).
- WOODRUFF, G. et M. J. MCGONIGEL (1988). «Early intervention team approaches: The transdisciplinary model», dans J. B. JORDAN, J. J. GALLAGHER, P. L. HUTINGER et M. B. KARNES (Eds). *Early childhood special education: Birth to three*. Reston, V: the Council for Exceptional Children, pp. 164-181.