

Université de Montréal. Document inédit. DUFOUR, C. (1994). Le plan de carrière: un outil sur mesure pour un travail sur mesure. *Déficience Intellectuelle et Intégration au Travail*, 4(1), 20-23. HANLEY-MAXELL, C., RUSCH, F.R., CHADSEY-RUSCH, J., RENZAGLIA, A. (1986). Reported factors contributing to job terminations of individuals with severe disabilities. *The Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 11, 45-52. HILL, J.W., WEHMAN, P., HILL, M., GOODALL, P. (1986). Differential reasons for job separation of previously employed persons with mental retardation. *Mental Retardation*, 24, 347-351. KARAN, O.C., KNIGHT, C.B. (1986). Developing support networks for individuals who fail to achieve competitive employment. In: F.R. Rusch (Ed.). *Competitive employment issues and strategies*. Baltimore: Paul H. Brookes. KREGEL, J., BANKS, P.D., HILL, M. (1991). Effective job matching in supported employment: The Client-Job Compatibility Screening Instrument. *Vocational Rehabilitation*, janvier, 51-58. MENCHETTI, B.M., FLYNN, C.C. (1990). Vocational evaluation. In: F.R. Rusch (Ed.). *Supported employment: models, methods and issues* (pp.111-130). Illinois: Sycamore Publishing Co. POWEL, T.H., PANCOSOFAR, E.L., STEERE, D.E., BUTTERWORTH, J., ITZKOVITZ, J.S., RAINFORTH, B. (1991). *Supported employment : providing integrated employment opportunities for persons with disabilities*. New York: Longman. RENZAGLIA, A., HUTCHINS, M. (1988). A community-reference approach to preparing persons with disabilities for employment. In: P. Wehman, M.S. Moon (Eds.). *Vocational rehabilitation and supported employment*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co. RUSCH, F.R., HUGHES, C. (1990). Historical overview of supported employment. In: F.R. Rusch (Ed.). *Supported employment: models, methods, and issues* (pp. 5-14). Illinois: Sycamore Publishing Co. SALZBERG, C.L., LIGNUGARIS-KRAFT, B., MCCULLER, G.L. (1988). Reasons for job loss: A review of employment termination studies of mentally retarded workers. *Research in Developmental disabilities*, 9, 153-170. WEHMAN, P. (1981). *Competitive employment : new horizon for severely disabled individuals*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.

.

L'ÉQUIPE D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE EN DÉFICIENCE INTELLECTUELLE: ÉTUDE DES DÉTERMINANTS

Daniel Boisvert, Michel Boutet, Yvon Laplante, Michelle Comeau

INTRODUCTION

La présente communication fait état des résultats obtenus à la suite d'une recherche exploratoire portant sur le développement des équipes d'intervention communautaire en déficience intellectuelle et plus spécifiquement sur les déterminants de l'efficacité de l'équipe d'intervention communautaire. Cette recherche, menée avec le concours des centres de services pour personnes ayant une déficience intellectuelle des régions Mauricie-Bois-Francs, Laval et Basses Laurentides avait comme objectif d'identifier les grandes familles de déterminants et de vérifier, auprès des membres des équipes d'intervention

communautaire et de personnes de leur environnement immédiat (établissement et principaux partenaires), l'importance de ces déterminants.

CONTEXTE

Les pressions associées à la demande, sous la forme de services plus diversifiés et d'attentes des usagers de plus en plus individualisées, et les pressions liées à l'offre, sous forme d'une concurrence de plus en plus diversifiée en nombre et en compétences, exigent un renouvellement de nos organisations. Comme le rappellent Fabi et Jacob (1994) la performance d'une

organisation est d'abord associée à sa capacité d'adaptation et exige de mettre en place des modes de fonctionnement renouvelés s'appuyant sur le partenariat intra réseau/inter réseaux.

Le contexte économique québécois, la présence de partenaires plus nombreux, compte tenu notamment de la pratique professionnelle qui s'exerce maintenant dans la communauté, amènent les établissements de services à repenser leur organisation et plus spécifiquement la gestion de leurs ressources. Dans ce contexte, il apparaît essentiel de recourir à des solutions novatrices dans la façon d'organiser et de dispenser les services: plan d'intervention partagé, «case management» d'équipe et plan de services. Toutes ces formules font appel à des petites unités d'intervention insérées dans les communautés locales dont l'efficacité exige à la fois une grande autonomie de décision et d'exécution. L'équipe d'intervention communautaire semble un modèle prometteur en regard de cette problématique.

ÉQUIPE D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE

L'équipe d'intervention communautaire est une unité administrative autogérée formée d'intervenants, du personnel de soutien et de spécialistes dont l'une des fonctions principales est d'offrir des services individualisés psycho-sociaux, d'adaptation et de réadaptation, à des personnes présentant une déficience intellectuelle. L'équipe d'intervention communautaire, sorte de «task force», fonctionne sous le modèle d'une agence de services dont la mission est d'offrir elle-même certains services ou d'aider la personne à trouver réponse auprès d'autres agences de services.

Cette définition rejoint celle de Wellins, Byham et Wilson (1991) pour qui l'équipe autogérée correspond à un groupe complémentaire d'employés qui sont responsables de l'ensemble du processus de travail ou d'un segment offrant un produit ou des services à un client interne ou externe. Les membres de l'équipe travaillent ensemble afin d'améliorer leurs opérations,

prennent en charge les problèmes quotidiens, planifient et contrôlent leur travail.

PROBLÉMATIQUE

Les travaux sur la performance des groupes de travail sont nombreux et diversifiés. Cependant, la littérature se consacrant spécifiquement à l'identification et à la mesure des déterminants de performance des équipes autogérées offre un répertoire beaucoup moins vaste. Des auteurs se sont toutefois concentrés à la catégorisation des travaux de recherche sur la performance des équipes en fonction des multiples aspects qui la caractérisent. Pour les besoins de notre recherche, nous nous sommes inspirés des travaux contemporains de trois équipes d'auteurs qui nous apparaissent pertinents compte tenu de leur originalité méthodologique et de leur perspective théorique.

Beaudin et Savoie (1995) identifient quatre tendances principales dans les recherches sur l'efficacité groupale et leur mesure, à savoir: l'expérience de groupe, le rendement de l'équipe, la légitimité de l'équipe et la pérennité de l'équipe. Pour Campion, Medsker et Higgs (1993) il existe 5 dimensions à considérer dans l'évaluation de la performance de l'équipe de travail qui prennent la valeur des déterminants de la performance. Ces 5 dimensions ou déterminants se subdivisent ensuite en dix-neuf catégories ou composantes desquelles découlent les indicateurs de performance.

Le **Job design** comprend les composantes procédurales de l'équipe: l'auto-gestion, la participation, la variété des tâches à l'intérieur de l'équipe, l'importance (significativité) des tâches et l'identification des membres de l'équipe à la tâche à accomplir. L'**interdépendance** renvoie à l'organisation de l'équipe proprement dite: l'interdépendance des tâches, le partage d'un but commun et le système de feedback et de valorisation qui régit l'équipe de travail. La **composition** de l'équipe permet d'évaluer la structure de l'équipe, c'est-à-dire son caractère hétérogène, sa dimension en terme de nombre de membres, la flexibilité des membres et leur capacité ou préférence à l'égard du travail en groupe. Le **contexte**

d'action du groupe réfère à la compétence de ses membres, à l'appui des supérieurs hiérarchiques et à la capacité du groupe à maintenir un haut niveau de communication et de coopération avec les autres équipes de travail. Enfin, le processus, c'est la mesure de la gestion interne du groupe en regard du partage des tâches ainsi que de la communication et de la coopération à l'intérieur de l'équipe.

Le point de vue de Sundstrom, DeMeuse et Futrell (1990) est inspiré de l'approche écologique pour analyser les facteurs de performance («effectiveness») des équipes de travail. Selon eux, la performance d'une équipe répond de son interdépendance avec le contexte organisationnel, les frontières du système et les facteurs de développement de l'équipe.

La performance résulte dans ce cas de l'interrelation dynamique entre le groupe, ses spécificités et son processus interne, et son environnement. Inspirés de

ces trois perspectives différentes, nous avons conçu un cadre conceptuel des déterminants de la performance des équipes autogérées à partir des variables récurrentes à l'ensemble des modèles et de leur redistribution à travers différentes familles de déterminants qui tiennent compte de plusieurs aspects de la réalité des équipes autogérées d'intervention communautaire. La structure préliminaire du modèle s'articule autour de cinq familles de déterminants de performance et d'un ensemble préliminaire d'indicateurs, comme le montre le tableau 1.

La nature de l'équipe, première famille de déterminants, réfère à la dimension du groupe de travail, à sa composition (compétences administratives, cliniques, sociales des membres), à son degré d'autonomie par rapport aux autres groupes ainsi qu'à la précision et à la clarté de sa mission. Il s'agit ici de l'essence même de l'équipe.

Tableau 1
Déterminants de la performance des équipes autogérées

NATURE DE L'ÉQUIPE	FONCTIONS ET TÂCHES	RENDEMENT	EXPÉRIENCE DE LA VIE DE L'ÉQUIPE	CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • précision et clarté de la mission • dimension du groupe • composition du groupe (compétences des membres sur les plans administratif, clinique, social) • autonomie du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • adhésion des membres à une ou plusieurs cibles communes • complémentarité des tâches partagées • identification des tâches communes et spécifiques • pertinence des tâches associées aux objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • qualité des processus de travail de l'équipe (résolution de problèmes, planification, évaluation) • productivité du groupe dans la réalisation d'une tâche • rapidité de production ou d'exécution des décisions • capacité d'adaptation des actions de l'équipe • système de récompense 	<ul style="list-style-type: none"> • engagement des membres à l'égard du groupe • cohésion de l'équipe • niveau d'appartenance des participants • développement professionnel des membres • développement personnel et social des membres 	<ul style="list-style-type: none"> • entraînement des membres à la tâche • supervision de l'équipe • capacité de l'équipe à transiger avec d'autres

Les **fonctions et les tâches** renvoient à l'organisation fonctionnelle du travail de l'équipe, à savoir: le regroupement des membres autour d'une ou de plusieurs cibles communes, le partage des tâches, la variété des tâches, l'identification des tâches et la pertinence des tâches identifiées par rapport à l'objectif à atteindre.

Les déterminants **rendement/productivité** ont trait à la qualité des processus de travail de l'équipe (résolution de problèmes, prise de décision, planification, évaluation), la productivité du groupe dans la réalisation d'une tâche, la rapidité de production ou d'exécution des décisions, la capacité de l'équipe à s'approprier la rétroaction pour fin d'adaptation de ses actions ainsi que tout le système de récompense qu'elle met en place.

L'**expérience de la vie d'équipe** permet de tenir compte de la relation entre les membres considérés individuellement et l'équipe. La valeur ajoutée issue de cette relation peut être mesurée par l'engagement des membres à l'égard du groupe, la cohésion de l'équipe et le niveau d'appartenance des participants ainsi que le développement professionnel, personnel et social des membres à travers le cheminement de l'équipe vers l'accomplissement de ses tâches.

Enfin, le **contexte et l'environnement** de l'équipe réfèrent aux composantes internes et externes qui influencent directement ou indirectement, implicitement ou explicitement, le travail de l'équipe et des membres en regard du but à atteindre. Par exemple, l'entraînement des membres à la tâche, le degré de supervision nécessaire à l'équipe et la capacité de l'équipe à transiger avec d'autres groupes ou ce que la perspective écologique entend par la perméabilité des frontières du système.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Sur le plan méthodologique, notre projet vise à valider ou invalider les composantes du modèle auprès de cent vingt intervenants et autres personnes concernées en intégration et réintégration sociale des personnes présentant une déficience intellectuelle. Notre enquête a pour but d'identifier les principaux déterminants perçus par les sujets comme indéniablement associés à la performance de l'équipe autogérée en intervention communautaire. Pour ce faire, nous avons conçu un questionnaire permettant de mesurer la perception de ces déterminants afin d'identifier ceux qui apparaissent directement reliés à la performance de l'équipe autogérée.

BIBLIOGRAPHIE

FABI, B., JACOB, R. (1994). «Se réorganiser pour mieux performer». Vol.19,no.3, 48-59. WELLINS, R. S., BYHAM, W. C., WILSON, J. M. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass. BEAUDIN, G., SAVOIE, A. (1995). «L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes, mesures» dans *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, no 1, pp. 185-201. CAMPION, M.A., MEDSTER, G.J., HIGGS, A.C. (1993). «Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work group» dans *Personnel psychology*, no45, pp. 823-850. SUNDSTROM E., DE MEUSE, K.P., FRITRELL, D. (1990). «Work teams: application and effectiveness», *American Psychology*, vol. 45, no 2, pp. 120-133.

.