

*Thèse de doctorat
présentée à l'École nationale d'administration publique
dans le cadre du programme de doctorat en administration publique
pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.)*

Thèse intitulée
**La coordination interorganisationnelle en pratique : une exploration du
travail relationnel de l'Équipe Itinérance et de ses partenaires**

Présentée par
Luc Farinas

Novembre 2016

La thèse intitulée

La coordination interorganisationnelle en pratique : une exploration du travail relationnel de l'Équipe Itinérance et de ses partenaires

Présentée par

Luc Farinas

Est évaluée par les membres du jury de thèse suivants :

Jean-Louis Denis, professeur titulaire à l'ÉNAP et président

Luc Bernier, professeur titulaire à l'ÉNAP et directeur de thèse

Alain Dupuis, professeur titulaire à la TÉLUQ et co-directeur de thèse

Martin Goyette, professeur titulaire à l'ÉNAP et évaluateur

Ann Langley, professeure titulaire à HÉC-Montréal et évaluatrice externe

« À mes parents, Thérèse Hurteau et Henri Farinas. Vous m'avez donné le goût, la curiosité, la capacité et la possibilité de réaliser cette thèse. »

Remerciements

J'aimerais remercier le sans-abri montréalais croisé, par hasard en 2001, au coin des rues Maisonneuve et St-Denis qui m'a interpellé en disant : « Tu sais, les fonctionnaires, ça ne fonctionne pas ». Il constitue une des étincelles qui m'a poussé à m'intéresser à la question de l'aide à l'itinérance en me forçant à m'interroger : « Et si les fonctionnaires ils fonctionnaient parfois ? »

Cette thèse n'aurait pu être réalisée sans le soutien multiforme de mes deux co-directeurs : Luc Bernier de l'ÉNAP et Alain Dupuis de la TÉLUQ. Vous m'avez ouvert les portes de cette « maison » qu'est le monde académique. Votre disponibilité, votre appui financier et intellectuel ainsi que l'espace que vous m'avez laissé dans nos divers projets de publication ont facilité la réalisation de cette thèse. Vous m'avez permis de démystifier ce monde académique que je continue d'appivoiser. Je voudrais remercier Luc Bernier d'avoir cru en mon projet tout au long de ces années, d'avoir accepté de le diriger et de m'orienter à l'ÉNAP. Cette thèse témoigne de ton intérêt et de ta curiosité intellectuelle. Je tiens aussi à remercier Alain Dupuis d'être venu me solliciter pour participer à une recherche sur l'organisation de l'aide aux sans-abri au début des années 2000. Cette enquête constitue un pilier de cette thèse. Nos travaux communs m'ont permis d'approfondir et de clarifier des interrogations qui se trouvent au cœur de cette thèse. Ta présence attentive au cours de ce long processus créatif ainsi que tes idées marquent beaucoup de pages de ce document.

Je veux aussi exprimer ma gratitude envers les autres membres de mon comité : Ann Langley, Jean-Louis Denis et Martin Goyette. En acceptant de me lire et de m'évaluer, vous m'accompagnez dans une étape cruciale du doctorat qui ne peut que déteindre sur ma thèse. Je vous en remercie.

Je suis également plus que reconnaissant à Christopher McAll, directeur du CREMIS, ainsi qu'aux membres de son équipe, dont Aude Fournier, Baptiste Godrie, Christiane Gendron et Christine Brassard. Votre accueil, votre soutien et votre ouverture d'esprit tout au long de

mon stage dans votre centre ont grandement facilité l'élaboration de cette thèse. La revue et les rencontres du CREMIS ont alimenté ce doctorat et continuent de me nourrir.

Cette thèse n'aurait pu être réalisée sans l'appui de Nancy Keays de l'Équipe Itinérance ainsi que celui des autres membres de ce collectif qui ont participé à mon enquête doctorale. Votre ouverture, votre disponibilité et votre intérêt face à la recherche m'ont mobilisé pendant le terrain et la rédaction. Vous m'avez poussé à me dépasser, car je souhaitais partager les résultats de ce travail de recherche avec vous le plus rapidement possible. Je vous en remercie. Je tiens aussi à souligner l'apport des partenaires publics et communautaires de cette équipe pour les mêmes raisons. C'est seulement grâce à la participation de tous ces intervenants et gestionnaires des secteurs public, communautaire et privé que cette thèse a pu voir le jour.

Des professeurs de l'ÉNAP ont aussi droit à toute ma reconnaissance. Isabelle Fortier, Michèle Charbonneau, Nasser Touati, Lucie Rouillard et Gérard Divay m'ont permis de développer beaucoup d'idées de cette thèse et de les discuter lors de ma scolarité et de mon passage dans cette institution. Cette thèse vous doit beaucoup. Des remerciements particuliers sont nécessaires, pour toi, Isabelle. Ton sens de la rigueur et ta capacité de faire face aux doutes constituent des influences marquantes. Nos conversations riches et stimulantes ont aussi rendu possible un recul pour rassembler mes idées tout en m'inspirant pour les avancer. Nasser, je veux aussi souligner ton intérêt et ton enthousiasme face à mon projet ainsi que ta volonté d'aider à toute épreuve. Je souhaite aussi remercier mes collègues étudiants de l'ÉNAP. Sébastien Angers, tu m'as permis de traverser la scolarité de façon agréable. Nos dialogues ont su pimenter un processus parfois difficile. Ta curiosité, ta capacité d'écoute et de discussion constituent la base d'une belle relation qui a facilité la réalisation de ce doctorat. Merci également à mes collègues doctorants, Anne Fauré, André Bazinet et Julie-Maude Normandin. Vos conversations stimulantes, qu'elles soient en classe ou dans les corridors de l'ÉNAP, trouvent un écho dans cette thèse.

Je ne peux passer sous silence le rôle de ma famille. Ma mère, mon père, disparu trop tôt en 2015, mon frère, Jean-Marc et ma sœur, Marie-Isabelle m'ont accompagné tout au long de

ce processus doctoral. Jean-Marc, tu as rendu possible la réalisation de mon rêve. Marie-Isabelle, ton soutien tranquille a fait de même. Je vous en remercie. Une famille, c'est un toit et un foyer qui m'ont permis de poser les mots sur ces pages. C'est grâce à vous et à votre soutien financier, moral et affectif que j'ai pu traverser cette épreuve et la mener à bien. Maman, tu m'as inspiré avec ta persévérance contre vents et marée, ta vitalité, ton engagement et ton enthousiasme face à mon sujet. Ton soutien varié, souvent invisible, constitue une des premières formes de travail relationnel qui m'a influencé et me façonne encore aujourd'hui. Papa, merci d'avoir modelé ma capacité d'écrire et ma curiosité intellectuelle. Tu laisses aussi ta marque sur chacune de ces pages.

Les amis sont importants lors de ce processus souvent solitaire qu'est la préparation et la rédaction d'une thèse. Jean-Yves Richard, Trinh Nguyen, Marie-Hélène Boucher, Catherine Nguyen, Eliocha Cournoyer ainsi que Geneviève Marcoux, vous savez déjà l'importance que vous avez dans ma vie ainsi que pour la réalisation de cette thèse. Les discussions, les encouragements répétés et votre présence à mes côtés ont été indispensables pour passer à travers cette épreuve d'endurance. Un gros merci aussi à Danny Miller et Isabelle LeBreton-Miller. Votre appui, votre ouverture d'esprit et nos conversations ont alimenté mon enthousiasme pour la recherche, en général, et pour cette thèse en particulier.

J'aimerais aussi remercier les professionnels qui ont participé à la transcription des données : Chantal Lemire, Sébastien Bernard, Anne-Louise Raymond. Sébastien et Anne-Louise, votre ardeur face aux entrevues a été communicative et plus qu'appréciée. Vous avez laissé une trace importante et essentielle dans cette thèse, soit les extraits d'entrevue.

Cette thèse a aussi été rendue possible grâce au soutien financier de diverses organisations. Je tiens à remercier pour les bourses obtenues le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), la direction de l'enseignement et de la recherche de l'ÉNAP ainsi que La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public pour la Bourse d'excellence Michel-Leclerc (2009).

Résumé

L'itinérance constitue un de ces phénomènes sociaux complexes nécessitant des réseaux interorganisationnels et une coordination de praticiens pour y faire face. Les intervenants de première ligne font partie de ces praticiens qui y participent quotidiennement. Mais leurs rôles et perspectives nous apparaissent négligés en théorie des organisations et en administration publique. Cette thèse porte sur le cas du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance à Montréal. Cette équipe du système sociosanitaire québécois a développé, au cours de ses vingt-cinq années d'existence, une compétence partenariale qui nous semble insuffisamment documentée et riche en leçons à tirer. Nous cherchons à dévoiler cette compétence ou la créativité de ces praticiens plongés dans les liens interorganisationnels et intersectoriels qu'ils créent, maintiennent ou arrêtent alors qu'ils aident les sans-abri, de concert avec leurs partenaires. Il s'agit d'un travail relationnel souvent invisible qui sous-tend une coordination qui l'est tout autant. Ce travail met en branle des jugements, des perspectives, des stratégies relationnelles, des ententes, des normes, des savoirs locaux et des identités (Strauss, 1993). Cette thèse théorise davantage ce travail et cette coordination en adoptant une lunette pratique et une approche interactionniste. Cette théorisation repose sur une recherche qualitative et interprétative où trente-cinq praticiens (intervenants et gestionnaires) ont été interviewés. Ces praticiens proviennent de treize organisations montréalaises des secteurs public, communautaire et privé. Des observations et une analyse documentaire ont également été accomplies.

Cette thèse propose un répertoire de huit activités quotidiennes réalisées par ces intervenants de première ligne. Il s'agit de l'« outreach », la référence, l'accompagnement, la défense de droits, l'ordonnance de cour, l'aide, la rencontre et la visite ainsi que le travail conjoint. Nous tirons de ce répertoire cinq propositions de recherche précisant la nature de cette coordination réalisée lors des liens : (1) les relations quotidiennes sont peu formalisées; (2) elles sont personnalisées; (3) elles sont fragiles; (4) elles sont ancrées dans une « cause » et des logiques variées; (5) elles sont l'occasion de collaborations et de tensions. De même, six autres propositions sont faites qui concernent le travail relationnel de ces intervenants : (6) il est à la fois visible et invisible; (7) il revêt à la fois une facette cognitive, émotive, politique et créative; (8) il se produit selon au moins trois phases, dont la création, le maintien et l'abandon; (9) il est orienté par différentes perspectives; (10) il comporte des défis variés; (11) il a comme effets possibles la facilitation des tâches quotidiennes, la mise en place d'une hiérarchie de liens et d'un espace relationnel d'aide et de dialogue. Ces onze propositions constituent autant de tendances observées que nous souhaitons raffiner et valider par des travaux de recherche qui suivront cette thèse.

Mots clés : Coordination, relations interorganisationnelles, travail relationnel, interactionnisme, praticiens de première ligne.

Abstract

Homelessness is one of those wicked issues that require interorganizational networks and coordination by practitioners to cope with it. Front-line workers are among those practitioners who participate daily in those relationships. However, their roles and perspectives seem to be neglected in organizational theory and public administration. This thesis examines the case of the boundary spanning role of Équipe Itinerance (homelessness team) in Montreal. Over its twenty-five years of existence, this team of Québec health system has developed a “partnership” or a collaborative competence that we think is insufficiently documented and has a wealth of lessons to teach. We seek to shed light on this competence and the creativity of these practitioners immersed in the interorganizational and intersectoral ties that they create, maintain or stop while they are helping the homeless, in concert with their partners. They accomplish a relational work and a coordination that are often invisible. This work brings into play judgments, perspectives, relational strategies, agreements, norms, local knowledge and identities (Strauss, 1993). We theorize it by adopting a practice lens and an interactionist approach. This theorization is based on a qualitative and interpretive research where thirty-five practitioners (front-line employees and managers) were interviewed. These practitioners work in thirteen public, private and community organizations in Montreal. Observations and document analysis were also performed.

This thesis offers a repertory of eight daily activities done by these first-line workers. They are outreach, referral, personalized support, advocacy, court order, aid, meeting and visit and joined-up work. From this repertory we derive five research propositions specifying the nature of interorganizational coordination performed by these practitioners: (1) their daily relationships are not formalized; (2) they are customized ; (3) they are fragile ; (4) they are rooted in a "cause" and various logic ; (5) they constitute an opportunity for collaboration and tensions. Similarly, six other propositions are made concerning the relational work they do: (6) it is both visible and invisible; (7) it has many facets: cognitive, emotional, political and creative aspects; (8) it is produced over at least three not mutually exclusive phases including creation, maintenance and abandonment ; (9) it is guided by various perspectives ; (10) it includes different challenges; (11) among its possible effects are facilitation of daily tasks, and the formation of a hierarchy of ties and of a relational space of assistance and dialogue. These eleven propositions constitute observed tendencies which we hope to refine and validate in further research.

Key words: Coordination, interorganizational relations, relational work, interactionism, first line practitioners

Table des matières

INTRODUCTION	27
CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE	43
1.1 LA CI EN THEORIE : UN PONT ENTRE LA TRADITION ET LA NOUVEAUTE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE ET EN THEORIE DES ORGANISATIONS	47
1.1.1 <i>La pratique des relations interorganisationnelles des praticiens de première ligne en théorie des organisations</i>	48
1.1.2 <i>La pratique des relations interorganisationnelles des praticiens de première ligne en administration publique</i>	54
1.2 LA CI EN ACTION : LE ROLE DE LIAISON DE L'ÉQUIPE ITINERANCE DANS L'AIDE AUX SANS- ABRI.....	62
1.3 UNE SYNTHÈSE DES IDEES DIRECTRICES DE NOTRE PROBLÉMATIQUE.....	65
CHAPITRE 2 : LA RECENSION DES ÉCRITS	67
2.1 LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE EN GENERAL	69
2.1.1 <i>Une esquisse des perspectives déployées pour saisir la CI en général</i>	73
2.1.2 <i>Quelques traits de la réalisation de la CI en général</i>	77
2.1.2.1 Quelques tendances quant aux conceptions de la CI.....	77
2.1.2.2 Quelques tendances dans l'accomplissement de la CI.....	82
2.1.3 <i>Une synthèse sur la CI en général</i>	91
2.2 LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE DANS L'AIDE AUX SANS-ABRI.....	93
2.2.1 <i>La CI dans l'aide aux sans-abri</i>	95
2.2.1.1 Les perspectives des chercheurs sur la CI dans l'aide aux sans-abri	96
2.2.1.2 L'accomplissement de la CI dans l'aide aux sans-abri	97
2.2.2 <i>L'intégration dans l'aide aux sans-abri</i>	100
2.2.2.1 Les perspectives des chercheurs sur l'intégration dans l'aide aux sans-abri.....	100
2.2.2.2 L'accomplissement de l'intégration dans l'aide aux sans-abri.....	101
2.2.3 <i>Les collaborations dans l'aide aux sans-abri</i>	104
2.2.3.1 Les perspectives des chercheurs sur les collaborations dans l'aide aux sans-abri .	104
2.2.3.2 L'accomplissement des collaborations dans l'aide aux sans-abri	105
2.2.4 <i>Les partenariats dans l'aide aux sans-abri</i>	111
2.2.4.1 Les perspectives des chercheurs sur les partenariats dans l'aide aux sans-abri	112
2.2.4.2 L'accomplissement des partenariats dans l'aide aux sans-abri	112
2.2.5 <i>Les coalitions dans l'aide aux sans-abri</i>	114
2.2.5.1 Les perspectives des chercheurs sur les coalitions dans l'aide aux sans-abri	114
2.2.5.2 L'accomplissement des coalitions dans l'aide aux sans-abri	115
2.2.6 <i>La gouvernance dans l'aide aux sans-abri</i>	118
2.2.6.1 Les perspectives des chercheurs sur la gouvernance dans l'aide aux sans-abri	118

2.2.6.2 L'accomplissement de la gouvernance dans l'aide aux sans-abri	119
2.2.7 <i>Le réseau dans l'aide aux sans-abri</i>	120
2.2.7.1 Les perspectives des chercheurs sur les réseaux dans l'aide aux sans-abri.....	121
2.2.7.2 L'accomplissement des réseaux dans l'aide aux sans-abri	121
2.2.8 <i>La relation interorganisationnelle en pratique dans l'aide aux sans-abri</i>	123
2.2.8.1 Les perspectives des chercheurs sur les relations interorganisationnelles en pratique dans l'aide aux sans-abri	124
2.2.8.2 L'accomplissement des relations interorganisationnelles en pratique dans l'aide aux sans-abri	124
2.2.9 <i>Le travail conjoint dans l'aide aux sans-abri</i>	126
2.2.9.1 Les perspectives des chercheurs sur le travail conjoint dans l'aide aux sans-abri .	126
2.2.9.2 L'accomplissement du travail conjoint dans l'aide aux sans-abri.....	127
2.2.10 <i>Une synthèse sur la CI dans l'aide aux sans-abri</i>	129
2.3 SYNTHÈSE CRITIQUE ET POSITIONNEMENT DE RECHERCHE	133
2.3.1 <i>Des tendances quant à la perspective d'étude de la CI</i>	133
2.3.2 <i>Des tendances quant à l'accomplissement de la CI</i>	137
CHAPITRE 3 : LE CADRE THÉORIQUE	139
3.1 UNE PERSPECTIVE CONSTRUCTIVISTE MODERÉE	140
3.2 NOTRE LUNETTE PRATIQUE.....	142
3.3 DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DU TRAVAIL RELATIONNEL	143
3.3.1 <i>Quelques conceptions implicites du travail relationnel</i>	144
3.3.2 <i>Des conceptions explicites du travail relationnel</i>	151
3.3.3 <i>Le travail comme interaction ou le travail relationnel selon Strauss (1993)</i>	162
3.4 LE TRAVAIL RELATIONNEL PERMETTANT UNE COORDINATION INTERORGANISATIONNELLE EN PRATIQUE : UNE SYNTHÈSE	166
3.4.1 <i>Notre conception de la CI en pratique</i>	166
3.4.2 <i>Notre conception du travail relationnel des intervenants de première ligne</i>	167
CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE ET L'ANALYSE DES DONNÉES	175
4.1 L'HISTORIQUE DE CETTE THÈSE	176
4.1.1 <i>La recherche de 2003-2004 : une recherche préliminaire et l'émergence d'un intérêt pour le travail relationnel</i>	177
4.1.2 <i>La recherche 2008-2009 : la recherche doctorale sur le travail relationnel de l'Équipe Itinérance et de ses principaux « partenaires » dans l'aide aux sans-abri</i>	181
4.2 LE CAS DU RÔLE DE LIAISON DE L'ÉI ET NOS OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES.....	184
4.2.1 <i>Le rôle de liaison de l'ÉI : une étude de cas exemplaire ancrée dans une recherche qualitative et interprétative</i>	185
4.2.2 <i>Les entrevues réalisées</i>	192
4.2.3 <i>Les observations réalisées</i>	197
4.2.4 <i>Les documents retenus</i>	198

4.2.5 Une synthèse sur notre approche méthodologique.....	201
4.3 UNE ANALYSE DANS UN SOUCI DE QUALITE ET DE RIGUEUR	202
4.3.1 Une analyse en trois phases	203
4.3.2 Notre souci de qualité et de rigueur	208
4.4 UNE PREOCCUPATION ETHIQUE.....	212
4.5 SYNTHESE	215
CHAPITRE 5 : UNE MISE EN CONTEXTE DU RÔLE DE LIAISON DE L'ÉI.....	219
5.1 QUELQUES REPERES HISTORIQUES SUR L'ÉQUIPE ITINERANCE	220
5.1.1 L'émergence de l'ÉI (1989-1990)	220
5.1.2 La délimitation d'un espace pour l'ÉI (1991-1999).....	225
5.1.3 La poursuite du travail et la diffusion d'un modèle de l'ÉI (2000-2009).....	233
5.2 QUELQUES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES ET STRUCTURELLES PROPRES A L'AIDE AUX SANS-ABRI MONTREALAIS EN 2008-2009	245
5.3 UNE SYNTHESE SUR CETTE CONTEXTUALISATION DES RELATIONS ENTRE L'ÉI ET SES PARTENAIRES	250
CHAPITRE 6 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	253
6.1 LE REPERAGE ACTIF OU « OUTREACH »	255
6.1.1 Une description de l' « outreach »	255
6.1.2 Le travail relationnel lors de l'« outreach »	258
6.1.2.1 La création des liens lors de l'« outreach »	258
6.1.2.2 Le maintien des liens lors de l'« outreach »	264
6.1.2.3 L'abandon des liens lors de l'« outreach ».....	269
6.1.3 Les défis du travail relationnel lors de l'« outreach »	272
6.1.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de l'« outreach »	274
6.2 LA REFERENCE	275
6.2.1 Description de la référence	276
6.2.2 Le travail relationnel lors de la référence.....	278
6.2.2.1 La création des liens lors de la référence	278
6.2.2.2 Le maintien des liens lors de la référence	294
6.2.2.3 L'abandon des liens lors de la référence	306
6.2.3 Les défis du travail relationnel lors des références.....	311
6.2.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de la référence.....	319
6.3 L'ACCOMPAGNEMENT.....	320
6.3.1 Une description de l'accompagnement	320
6.3.2 Le travail relationnel lors de l'accompagnement.....	322
6.3.2.1 La création des liens	322
6.3.2.2 Le maintien des liens lors de l'accompagnement.....	327

6.3.3	<i>Les défis du travail relationnel lors de l'accompagnement.....</i>	330
6.3.4	<i>Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de l'accompagnement.....</i>	332
6.4	LA DEFENSE DES DROITS	333
6.4.1	<i>Une description de la défense des droits</i>	334
6.4.2	<i>Le travail relationnel lors de la défense des droits</i>	336
6.4.2.1	La création des liens lors de la défense des droits.....	336
6.4.2.2	Le maintien des liens lors de la défense des droits.....	339
6.4.3	<i>Les défis du travail relationnel lors de la défense de droits.....</i>	342
6.4.4	<i>Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de la défense de droits.....</i>	343
6.5	L'ORDONNANCE DE COUR.....	344
6.5.1	<i>Description de l'ordonnance de cour.....</i>	344
6.5.2	<i>Le travail relationnel lors de l'ordonnance de cour</i>	345
6.5.2.1	La création des liens lors de l'ordonnance de cour	346
6.5.2.2	Le maintien des liens lors de l'ordonnance de cour	346
6.5.3	<i>Les défis du travail relationnel lors de l'ordonnance de cour</i>	352
6.5.4	<i>Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de l'ordonnance de cour</i>	354
6.6	L'AIDE	355
6.6.1	<i>Une description de l'aide</i>	356
6.6.2	<i>Le travail relationnel lors de l'aide.....</i>	358
6.6.2.1	La création des liens lors de l'aide.....	358
6.6.2.2	Le maintien des liens lors de l'aide.....	363
6.6.3	<i>Les défis du travail relationnel lors de l'aide.....</i>	372
6.6.4	<i>Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de l'aide.....</i>	377
6.7	LA RENCONTRE ET LA VISITE	378
6.7.1	<i>Une description de la visite et de la rencontre.....</i>	378
6.7.2	<i>Le travail relationnel lors de la rencontre et de la visite</i>	380
6.7.2.1	La création des liens lors de la rencontre et de la visite.....	381
6.7.2.2	Le maintien des liens lors de la rencontre et de la visite.....	386
6.7.3	<i>Les défis du travail relationnel lors de la rencontre et de la visite</i>	393
6.7.4	<i>Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de la rencontre et de la visite</i>	400
6.8	LE TRAVAIL CONJOINT	401
6.8.1	<i>D'autres activités quotidiennes complexes.....</i>	401
6.8.2	<i>Le travail relationnel lors du travail conjoint.....</i>	406
6.8.2.1	La création des liens lors du travail conjoint.....	406
6.8.2.2	Le maintien des liens lors du travail conjoint.....	410
6.8.3	<i>Les défis du travail relationnel lors du travail conjoint.....</i>	418
6.8.4	<i>Une brève synthèse sur le travail relationnel lors du travail conjoint.....</i>	425
CHAPITRE 7 : LA DISCUSSION DES RÉSULTATS		429
7.1	LA NATURE DE LA CI EN PRATIQUE	430

7.1.1 Les relations quotidiennes sont peu formalisées	430
7.1.2 Les relations quotidiennes sont personnalisées.....	433
7.1.3 Les relations quotidiennes sont fragiles	436
7.1.4 Les relations quotidiennes sont ancrées dans une « cause » multifacette et différentes logiques ou discours	438
7.1.5 Les relations quotidiennes sont l'occasion de collaboration et de tensions.....	440
7.1.6 Une synthèse sur la nature de la CI en pratique	442
7.2 LA NATURE DU TRAVAIL RELATIONNEL NECESSAIRE A LA COORDINATION DANS L' AIDE AUX SANS-ABRI	443
7.2.1 Le travail relationnel est à la fois visible et invisible.....	444
7.2.2 Le travail relationnel comporte des facettes cognitives, émotives, politiques et créatives	445
7.2.3 Le travail relationnel se produit sur au moins trois phases, soit la création, le maintien et l'abandon.....	449
7.2.4 Le travail relationnel est orienté par différentes perspectives	451
7.2.5 Le travail relationnel comporte des défis variés	456
7.2.6 Le travail relationnel provoque trois effets possibles : la facilitation des tâches quotidiennes, la mise en place d'une hiérarchie de liens et d'un espace relationnel d'aide et de dialogue	459
7.2.7 Une synthèse sur la nature du travail relationnel	465
7.3 QUELQUES LIMITES DES PROPOSITIONS DE RECHERCHES DE NOTRE THEORISATION.....	466
CONCLUSION.....	471
BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES.....	487
ANNEXE A	DXXI
1.1 L'IDENTIFICATION DES DOCUMENTS.....	DXXI
1.2 LA GRILLE D'ANALYSE.....	DXXII
1.2.1 La première colonne : l'étude la CI.....	dxxii
1.2.2 La deuxième colonne : la CI en action.....	dxxvi
ANNEXE B	DXXIX
ANNEXE C	DXXXIII
ANNEXE D	DXXXIV
ANNEXE E	DXXXIX
ANNEXE F	DXLVI
ANNEXE G.....	DXLVIII
ANNEXE H.....	DL

Liste des tableaux

- Tableau 1.1 Quatre logiques argumentaires en théories des organisations
- Tableau 2.1 La CI en général : les articles et les livres repérés
- Tableau 2.2 Un répertoire de mécanismes de coordination en 1982
- Tableau 2.3 Un répertoire de divers mécanismes de coordination possibles en 1995
- Tableau 2.4 Les conditions facilitantes et contraignantes de la CI selon Halpert (1982)
- Tableau 2.5 Des recherches sur la CI dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.6 Des recherches sur l'intégration dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.7 Des recherches sur les collaborations dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.8 Des recherches sur les partenariats dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.9 Des recherches sur les coalitions dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.10 Des recherches sur la gouvernance dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.11 Des recherches sur les réseaux dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.12 Des recherches empiriques sur les relations interorganisationnelles en pratique dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.13 Des recherches sur le travail conjoint dans l'aide aux sans-abri
- Tableau 2.14 Deux conceptions de la coordination interorganisationnelle
- Tableau 3.1 Les processus d'interaction sociale et interpersonnelle selon Turner (1988)
- Tableau 3.2 Quatre pratiques relationnelles selon Fletcher (1999/2001)
- Tableau 4.1 Les organisations participant à la recherche 2003-2004 (Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b)
- Tableau 4.2 Les organisations participant à la recherche 2008-2009
- Tableau 5.1 La fréquence de mention (F.) des principaux termes désignant les liens interorganisationnels
- Tableau 7.1 Des perspectives possibles pour guider le travail relationnel lors d'activités quotidiennes
- Tableau 7.2 Des défis possibles du travail relationnel lors d'activités quotidiennes

Liste des figures et schémas

Figure 3.1 Un épisode de travail relationnel et ses trois répertoires

Figure 4.1 Un extrait d'entrevue codé

Figure 5.1 Relations et contacts dans l'accomplissement du travail en 2003-2004 dans l'aide aux sans-abri à Montréal

Figure 5.2 Relations et contacts de l'Équipe Itinérance dans l'accomplissement du travail en 2008-2009 dans l'aide aux sans-abri à Montréal

Figure 5.3 Histogramme des fréquences de mention des familles de liens interorganisationnels

Liste des abréviations, sigles et acronymes

[A] : le programme américain ACCESS (*Access to Community Care and Effective Services et Supports*)

A : défis liés aux Attitudes

ADMR : Animer, Déléguer, Mobiliser et Responsabiliser

AP : Administration publique

B : Biographique

ÉI : Équipe Itinérance

[C] : le programme américain CICH (*Collaborative Initiative to Help End Chronic Homelessness*)

C : Constructiviste

Cr : Critique

CI : Coordination interorganisationnelle

CO : Communautaire

CIUSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

CLSC : Centre local de services communautaires

CREMIS : Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

EMRII : Équipe Mobile de référence et d'intervention en itinérance

F : Fonctionnaliste ou défis liés au Fonctionnement quotidien de l'arène de l'aide aux sans-abri

G : Gestionnaire

H : Hybride ou Historique selon le contexte

I : Intervenant

IPL : Intervenant de première ligne

[L] : le Livre de Nichols et Doberstein (dir.) (2016)

MMFIM : Mouvement pour mettre fin à l'itinérance à Montréal

MSSS : ministère de la Santé et des Services sociaux

PODC : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler

PR : Privé

PU : Public

Ql : Qualitatif

Qt : Quantitatif

R : Répondant

RAPSIM : Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal

RI : Relations interorganisationnelles.

SHC : Services humains complexes

T : Théorique ou défis liés aux Tâches selon le contexte

TO : Théorie des organisations

INTRODUCTION

L'itinérance est un phénomène complexe nécessitant souvent l'intervention de praticiens relevant de différentes organisations et de secteurs d'activités variés. Elle requiert une action collective de nature créative et innovatrice. Il s'agit d'un phénomène pernicious (« wicked problems ») qui se définit en opposition aux problèmes « apprivoisés » (« tame problems »), plus simples, que la science peut facilement résoudre (Rittel et Webber, 1973). Pour Rittel et Webber (1973, p.161-167; voir aussi Bernier et Farinas, 2014, p.342), qui ont approfondi cette notion dans le secteur des politiques publiques et de la planification, de tels problèmes complexes se caractérisent par dix traits : (1) ils ne peuvent pas être formulés de façon définitive; (2) il n'existe pas de critères ni de règles clairs et établis pouvant aider au repérage des solutions; (3) les réponses à de tels problèmes ne sont pas vraies ou fausses, mais bonnes ou mauvaises; (4) les solutions amenées peuvent entraîner des conséquences sur une période de temps indéterminée et sont impossibles à tracer; (5) toutes les solutions présentées comportent des impacts irréversibles et il n'y a pas de possibilités d'apprendre par essais-erreurs; (6) il n'existe pas de critères permettant de repérer toutes les solutions et le jugement des acteurs en présence ainsi que la confiance et la crédibilité jouent alors un très grand rôle dans les tentatives de résolution des problèmes; (7) tous ces problèmes « wicked » sont uniques; (8) ils peuvent aussi être considérés comme des symptômes d'autres problèmes; (9) le choix de l'explication de ces problèmes détermine leur solution; (10) le planificateur ne dispose pas du droit d'être dans l'erreur.

L'itinérance correspond à beaucoup de ces traits. Au-delà de l'impératif d'action pour aider les plus démunis, certains points de convergence se dessinent, mais n'épuisent pas la complexité de ce phénomène. Un certain consensus paraît se dégager, en sciences humaines et en Occident, sur le fait qu'il n'y a pas de cause unique, mais des facteurs structurels ou macrosociologiques (conditions économiques, situations d'emploi, disponibilité et accès aux logements, compressions dans les programmes sociaux, embourgeoisement des quartiers centraux, judiciarisation, etc.) se combinant de différentes façons à des facteurs individuels ou microsociologiques (vulnérabilités personnelles, expériences avec les organisations

publiques, etc.) ainsi que différentes trajectoires qui mènent à la rue (Fournier et al., 2007; Roy et Hurtubise, 2007; Lee et al., 2010; RAPSIM, 2012 et 2016). Cela reflète bien un trait de l'itinérance comme phénomène complexe. Elle peut être considérée comme un symptôme d'autres problèmes, notamment l'appauvrissement, les compressions dans le filet de sécurité sociale québécois, la judiciarisation, etc. (Roy et al., 2006; Roy et Hurtubise, 2007). Par ailleurs, différents types d'itinérance ont été repérés, soient les itinérances situationnelles ou temporaires, cycliques et chroniques (MSSS, 2008 et 2014a; Lee et al., 2010). On accorde de plus en plus d'importance aux personnes à risque d'itinérance (MSSS, 2008 et 2014a; Lee et al., 2010). Au Québec, on s'entend aussi sur le fait que les personnes dans cette situation s'accroissent en nombre, que leur état de santé s'aggrave et que leurs profils se diversifient (RAPSIM, 2003, 2012 et 2016; Roy et Hurtubise, 2007; MSSS, 2008 et 2014a).

Cependant, derrière de tels consensus apparents, on dégage aussi des divergences quant à la façon de définir, de dénombrer, de prévenir et d'intervenir auprès de ces personnes (Damon, 2002; Lee et al., 2010). Cela constitue une dimension cruciale de ces problèmes pernicieux. La définition et le dénombrement comportent des enjeux politiques et scientifiques importants : qui catégoriser comme itinérants et le nombre de ces derniers peuvent affecter tant l'opinion publique que les politiques publiques à leur égard (Brousse, 2005; Marpsat, 2009 et 2012; Jocoy, 2012; Marquardt, 2015; RAPSIM, 2016). Par exemple, en 2015, on trouve au moins deux définitions du phénomène de l'itinérance comme le démontre un plan d'action du Mouvement pour mettre fin à l'itinérance à Montréal : celle du gouvernement québécois et celle du Canadian Observatory on Homelessness auparavant le Canadian Homelessness Research Network (MMFIM, 2015, p.7).

La première s'énonce comme suit :

« L'itinérance désigne un processus de désaffiliation sociale et une situation de rupture sociale qui se manifestent par la difficulté pour une personne d'avoir un domicile stable, sécuritaire, adéquat et salubre en raison de la faible disponibilité des logements ou de son incapacité à s'y maintenir et, à la fois, par la difficulté de maintenir des rapports fonctionnels, stables et sécuritaires dans la communauté. L'itinérance s'explique par la combinaison de facteurs sociaux et individuels qui s'inscrivent dans le parcours de vie des hommes et des femmes. » (MSSS, 2014a, p.30)

Alors que la définition canadienne est la suivante :

« L'itinérance décrit la situation d'un individu ou d'une famille qui n'a pas de logement stable, permanent et adéquat, ou qui n'a pas de possibilité ou la capacité immédiate de s'en procurer un. C'est le résultat d'obstacles systémiques et sociétaux, d'un manque de logements abordables et adéquats ou de défis financiers, mentaux, cognitifs, de comportement ou physiques qu'éprouvent l'individu ou la famille, et de racisme et de discrimination. La plupart des gens ne choisissent pas d'être un sans-abri et l'expérience est généralement négative, stressante et pénible. » (Canadian Observatory on Homelessness, 2012¹)

Comme le souligne le MMFIM (2015), la question du logement distingue ces deux définitions : la première apparaît plus centrée sur des processus sociaux d'exclusion (la désaffiliation et la rupture sociale) alors que la seconde privilégie cette question du logement. Or, le décompte de personnes en situation d'itinérance ou de sans-abri² réalisé à Montréal en 2015 a retenu cette seconde définition. Le RAPSIM, dont la définition (RAPSIM, 2003) a inspiré la conception gouvernementale québécoise, critique le manque de réalisme de cet effort de dénombrement. Il fournit une image, à un moment donné, dans le temps d'une seule catégorie de sans-abri, soit les itinérants chroniques négligeant entre autres l'itinérance plus cachée comme celle de certaines femmes ou de certains jeunes (RAPSIM, 2016). Cette tension sur la définition et le nombre de sans-abri nous semble bien illustrer la nature complexe et pernicieuse de l'itinérance.

Par ailleurs, l'itinérance apparaît comme un phénomène dont les liens de cause à effet sont multiples et dont les frontières sont floues et mobiles. L'intervention et la prévention auprès de ces personnes sont guidées par des philosophies ainsi que des idéologies diversifiées et propices à d'autres luttes ou tensions (Damon, 2002; Roy, et al., 2006; Roy et Morin, 2007; Dupuis, 2007). Depuis 2008, soit l'année de la Commission des affaires sociales sur l'itinérance (CAS, 2008), on notera aussi au Québec un foisonnement de plans qui visent l'itinérance sur le territoire montréalais : au moins, deux plans interministériels du

¹ Canadian Observatory on Homelessness (2012), Définition canadienne de l'itinérance. Homeless Hub: www.homelesshub.ca/homelessdefinition/

² Pour alléger le texte, nous adoptons l'expression sans-abri ou celle d'itinérant dans la suite de cette thèse. Ces deux expressions pourraient contribuer à stigmatiser davantage les personnes qui vivent une telle situation sociale. Ce n'est pas ici notre intention.

gouvernement du Québec (MSSS, 2009 et 2014b); la politique du gouvernement québécois sur l'itinérance (MSSS, 2014a); un plan d'action de la Ville de Montréal (Ville de Montréal, 2010); un plan d'action interministériel pour la ville de Montréal (CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2015); et un plan d'action du Mouvement pour mettre fin à l'itinérance à Montréal (MMFIM, 2015). Notons que la plupart de ces plans laissent une large place à la coordination et à la collaboration pour faire face à l'itinérance, et ce sans que ces dernières soient précisées. Une telle variété d'approches et de « solutions » proposées pour composer avec l'itinérance constitue une autre dimension de ces « wicked problems ».

L'itinérance est aussi un phénomène qui ne peut laisser indifférent (Farinas, 2009). La nécessité d'aider ces personnes particulièrement démunies et marginalisées s'impose à tous les acteurs en présence, décideurs et analystes politiques, intervenants des secteurs publics et communautaires. Cette aide repose souvent sur des relations interorganisationnelles. Aucune organisation, aucun praticien ne peuvent toujours intervenir, seuls, pour aider les sans-abri. Ce phénomène touche à trop de dimensions essentielles à la santé et au bien-être humains.

Pour faire face à de tels phénomènes pernicieux, beaucoup de chercheurs en théorie des organisations, en administration publique et en sciences humaines signalent la nécessité de faire appel à des relations interorganisationnelles et à la coordination qui les accompagne : la collaboration, le partenariat ou le réseau au Québec (Lamoureux, 1994; White et al., 2002; Bourque, 2008) ou ailleurs (entre autres, Selsky et Parker, 2005; Bryson et al., 2006 et 2015; Sandfort et Milward, 2008; Isett et al., 2011; Popp et al., 2014). Ces différents termes peuvent aussi constituer des synonymes de coordination (Hambrick et Rog, 2000; Cropper et al., 2008). Cela apparaît presque comme une invocation institutionnalisée. Ces relations et cette coordination permettraient une mise en commun ou une « synergie » de créativité, de savoirs, de services, d'efforts ou d'autres formes de ressources qui semblent alors essentielles pour gérer (au sens de contrôler) et agir face à tels phénomènes (entre autres, Bryson et al., 2006 et 2015; Sandfort et Milward, 2008; Popp et al., 2014). Or, une fois cette affirmation posée, on peut avoir l'impression que les chercheurs démontrent peu en quoi les actions de coordination mises en branle peuvent avoir un effet sur ces phénomènes pernicieux.

Weiss indiquait déjà en 1981 que la coordination, dans les services humains complexes, peut constituer un discours populaire qui rallie les chercheurs et élites politiques malgré l'absence de résultats démontrés. Cette chercheuse explique la longévité de ce discours par le fait que la coordination symbolise l'espoir de changement, une action rationnelle contre le désordre, la nécessité de la coopération, la recherche d'efficacité et celle d'une vision d'ensemble (ou holistique). Pour Schön et Rein (1994, p.28), cette coordination révèle l'existence d'un cadre de politique publique (« policy frame ») évident ou tenu pour acquis indiquant le problème et la solution : « When we define the problem of a social service system as fragmentation, and prescribe the remedy of coordination, it is as though we thought of the service system as a shattered vase. » Tant le diagnostic que le remède vont de soi.

La coordination et les relations interorganisationnelles qui la sous-tendent sont aussi prônées pour faire face à l'itinérance tant au Québec (Dupuis et Farinas, 2009; Fleury et al., 2014a), en Europe (Damon, 2002 et 2003; Roche, 2004), aux États-Unis (Hambrig et Rog, 2000) qu'en Australie (Brown et al., 2012). On peut voir aussi cet intérêt face à la coordination en action dans le discours des autorités publiques. Par exemple, la politique sur l'itinérance (MSSS, 2014a) est introduite par le propos suivant de la Première ministre de l'époque, Pauline Marois :

« La nécessité d'agir de façon structurée et coordonnée est au cœur des recommandations issues de la Commission de la santé et des services sociaux sur l'itinérance au Québec, qui s'est tenue en 2008-2009. Celle-ci avait fourni aux intervenants de tous les horizons l'occasion de souligner l'importance d'adopter rapidement une approche concertée et partagée en matière d'itinérance. » (Pauline Marois in MSSS, 2014a, p.3)

Or, ces chercheurs ne discutent pas nécessairement de la même forme de coordination. Par exemple, avec Dupuis et Farinas (2009), elle est accomplie par les intervenants de première ligne par un travail relationnel ou un ajustement mutuel lors de leurs activités quotidiennes pendant qu'ils aident les personnes en situation d'itinérance ou sans-abri à Montréal. Avec Fleury et al. (2014a) qui s'intéressent à la même région, cette coordination par ajustement mutuel apparaît insuffisante, car non adaptée aux tâches complexes. Ils leur préfèrent une

intégration, de nature plus formalisée et pensée à distance par des experts, entre autres, par le biais d'agents de liaison, de la centralisation et de formation interorganisationnelle.

En théorie des organisations, des chercheurs insistent depuis plus de cinquante ans sur l'inadéquation de principes « mécanistes » pour organiser et coordonner le travail dans des situations où les tâches sont complexes, où les façons de réaliser le travail sont incertaines et où les objectifs en présence sont multiples et changeants (Burns et Stalker, 1961/1995; Donaldson, 2001; Dupuis, 2007). Nous pouvons fournir les exemples suivants de tels principes « mécanistes » : le recours à la relation hiérarchique et l'imposition, la centralisation de l'autorité et du contrôle, un mouvement de mise en place de règles et de procédures en réponse aux problèmes rencontrés, la conception du système et des tâches par des experts et la standardisation des tâches qui leur est associée ainsi qu'une évaluation ou un suivi « étroits » de résultats facilement mesurables. Dans des conditions de complexité, d'incertitude et de changement, des principes plus « organiques » sont davantage appropriés : le travail en équipe et la décentralisation du pouvoir décisionnel à la base, la flexibilité dans l'attribution des postes et des responsabilités, la reconnaissance de l'innovation des travailleurs ou encore les difficultés de séparer la conception et l'exécution du travail (Dupuis, 2007).

À l'heure actuelle, l'imaginaire managérial paraît se restreindre et se préoccuper uniquement des principes « mécanistes ». Comme si la gestion n'était qu'une question de simplification, de rationalisation, de formalisation et de contrôle. Il est vrai qu'un discours dominant de la gestion se soucie davantage de principes tels que la maîtrise ou le contrôle, la performance et la rationalité qui s'accompagnent de techniques variées (qualité totale, réingénierie des processus, gestion de projets, gestion par objectifs, étalonnage, etc.) et constituent autant de dispositifs (Boussard, 2008). Cette chercheuse précise la notion de dispositifs comme suit : « Les dispositifs regroupent un ensemble de solutions, démarches, techniques, outils, savoirs, d'ordre matériel ou symbolique, interdépendants les uns aux autres. » (Boussard, 2008, p.37). Ce discours dominant néglige alors le pôle plus « organique » de la gestion qui laisse davantage de place au gestionnaire comme praticien réflexif qui doit déployer un jugement en action plutôt que d'être réduit au rôle de technocrate.

Le nouveau management public en administration publique apparaît une bonne illustration de cette « mécanisation », de cette « technicisation » ou de cette simplification abusive des rôles et de la pratique managériale. Dans le système sociosanitaire québécois et avec la mise en place des réseaux intégrés de services (Fleury et al., 2007), on retrouve son pari d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services en privilégiant la séparation de la conception et de l'exécution des programmes et politiques publics, les activités et des systèmes d'évaluation de la performance ainsi que la standardisation ou la normalisation des résultats par l'utilisation de pratiques ancrées dans les résultats probants (Diefenbach, 2009; Jetté et Goyette, 2010; Dupuis et Farinas, 2010). Cela peut avoir un effet négatif sur les intervenants de première ligne (entre autres, démotivation, désengagement, négligence de leur jugement, etc.) et sur les gestionnaires (entre autres, transformation en technocrate qui gère des chiffres plus que des gens, qui applique des règles plus que son jugement, etc.) (Dupuis et Farinas, 2011). L'imaginaire managérial risque de trop se rétrécir et de se « désincarner » davantage (Dujarier, 2015).

Une façon d'enrichir cet imaginaire managérial est de s'intéresser au travail concret accompli par les intervenants de première ligne dans l'aide aux sans-abri. Ces derniers peuvent, à tout le moins, donner différentes idées sur les façons réelles de s'organiser et de se coordonner, ce qui est rarement simple, pour réaliser un travail complexe. Pour Barley et Kunda (2001) et Bechky (2011), seule une étude approfondie du travail effectué dans les organisations permet d'éviter les simplifications abusives ou les dérives futuristes : elle permet de gagner plus de réalisme quant aux changements qui opèrent dans le monde des organisations contemporaines et à la nature du travail qui y est accompli.

Cette thèse s'ancre dans le prolongement de nos recherches antérieures (Dupuis et Farinas, 2009, Farinas et Dupuis, 2009a et b; Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2010). Elle s'intéresse à cette coordination ordinaire mise en place par le travail relationnel de ces praticiens de première ligne. Elle peut aussi être adaptée aux tâches complexes comme l'aide aux sans-abri. Car cette coordination est dotée, elle-même, d'une complexité qui peut composer, lorsque tout se déroule bien, avec la complexité de la tâche à accomplir (Dupuis, 2007). C'est cette complexité du travail relationnel que nous souhaitons théoriser dans cette thèse. Il est

aussi important d'étudier ce travail accompli par les intervenants de première ligne, notamment parce que l'action sur des phénomènes complexes et pernicious comme l'itinérance nécessite un changement d'échelle d'analyse. Selon Weick (1984) ainsi que Schön et Rein (1994), si l'on cherche à analyser de tels problèmes de façon trop globale, cela peut nuire à l'action sur ces derniers. Plus précisément, pour Schön et Rein (1994, p.xvii), « Stubborn policy controversies do seem essentially unresolvable when they are divorced from the concrete problematic situations in which they arise [...] ». En privilégiant les perspectives de ces praticiens, nous nous rapprochons de telles situations problématiques concrètes. Selon Weick (1984, p.40) :

« The massive scale on which social problems are conceived often precludes innovative action because the limits of bounded rationality are exceeded and arousal is raised to dysfunctionally high levels. People often define social problems in ways that overwhelm their ability to do anything about them. »

Il propose une stratégie de petits gains (« small wins ») pour changer la façon de concevoir de tels phénomènes sociaux en les décomposant en « simples problèmes » (« mere problems ») à plus petite échelle dont les solutions peuvent s'accumuler et contribuer à susciter l'adhésion d'autres praticiens créant une forme d'effet boule de neige ou de cascade s'« attaquant » à divers pans de ces problèmes sociaux.

Des répondants, tant du secteur public que communautaire, de notre recherche en 2003-2004 (Farinas et Dupuis, 2009a et b) et de notre terrain doctoral en 2008-2009 (se référer aux chapitres quatre et cinq pour plus de détails sur ces recherches), ont signalé ce qui ressemble à une stratégie de petits gains. Ils adoptent une méthode de « petits pas » pour apprivoiser et développer un lien de confiance avec le sans-abri. Ils privilégient d'abord les besoins essentiels concrets (par exemple, dire bonjour, soulager des ampoules aux pieds, offrir de la nourriture et des vêtements). Puis, une fois un lien de confiance établi, ils proposent des services de professionnels ou ils réfèrent. Toutefois, le succès n'est pas garanti. Il ne s'agit pas d'une technique que l'on peut appliquer de façon mécanique et simpliste et qui fonctionne à tout coup. La rencontre et la discussion en situation, créative et adaptée, avec chaque sans-abri deviennent essentielles : beaucoup d'intervenants ont dévoilé l'importance du cas par cas pour aider ces individus tant en 2003-2004 qu'en 2008-2009. Une telle discussion ou

cette délibération s'avère indispensable pour composer avec la complexité des situations, celle des savoirs et celles des valeurs en présence (Dupuis, 2007). Cela ne va pas de soi. Des efforts et du temps sont déployés et les résultats peuvent être ambigus ou incertains. Les sans-abri ne souhaitent pas toujours être aidés. Cela vient complexifier l'intervention. Le temps apparaît comme une autre dimension de complexité. Une intervenante de l'Équipe itinérance (ÉI) en 2008-2009 affirme : « notre mandat à nous c'est de rattacher, mais pour rattacher des fois ça peut prendre 6 ans d'intervention. Des fois, ça peut être plus rapide. » (PU-I-R08)³. Cet extrait marque la complexité temporelle de la référence (ou rattacher), une activité quotidienne ou une situation interorganisationnelle qui se trouve au cœur du mandat de l'ÉI. La délibération précédente sur les situations, les savoirs, les valeurs peut aussi rassembler des partenaires de l'ÉI. Rittel et Webber (1973) signalent l'importance du jugement, de la confiance et de la crédibilité pour composer avec les problèmes pernicioeux. Nous pensons retrouver de tels traits dans les délibérations qui se déroulent bien entre ces différents praticiens. Lorsque ce n'est pas le cas, la complexité de l'aide s'accroît.

Un groupe de personnes hétérogènes dont les besoins sont variés comme les sans-abri nécessite l'intervention d'un ensemble tout aussi diversifié d'organisations et de praticiens. En effet, les personnes itinérantes, malgré les compétences de bricoleurs qu'ils déploient pour survivre, sont souvent marquées par la précarité, l'isolement, le poids des stéréotypes, les problèmes de santé physique et/ou mentale ou encore les difficultés d'accès au système socio-sanitaire québécois et de traitement continu (Denoncourt et al., 2000; RAPSIM, 2003; Roy et al., 2006; Fournier et al., 2007). Une organisation seule ne dispose ni des ressources ni des compétences essentielles pour intervenir, simultanément, sur tous ces problèmes et satisfaire tous les besoins de ces personnes (Roy et al., 2006; Dupuis, 2007). Plus concrètement, cette aide se démarque, d'un côté, par la créativité nécessaire pour affronter ces problèmes complexes dans un contexte souvent marqué par des contraintes bureaucratiques telles que des formulaires à remplir, des ressources limitées, des horaires inadaptés ou encore des règles de fonctionnement ou des critères d'accessibilité restrictifs

³ Il s'agit d'une intervenante I du secteur public PU qui porte le code R08 pour huitième répondante ayant été interviewée.

(McKeown et Plante, 2000; Denoncourt et al., 2000; Roy et al., 2006; Fournier et al., 2007; Rose et al., 2012). Et de l'autre côté, une telle intervention implique souvent la présence et la participation de praticiens appartenant à différentes organisations tant publiques, communautaires que privées de même que leurs délibérations (McKeown et Plante, 2000; Denoncourt et al., 2000; Roy et al., 2006).

L'aide aux sans-abri présente une autre source de complexité de nature interorganisationnelle. Ces délibérations ou les conduites des praticiens de première ligne peuvent comporter un potentiel d'égalités ou d'inégalités (Maynard-Moody et Musheno, 2012). Ces intervenants, par leurs jugements et leurs improvisations pragmatiques (Maynard-Moody et Musheno, 2012), peuvent autant faciliter qu'entraver l'accès des sans-abri aux services dont ils ont besoin, que ce soit intentionnel ou non. Les effets de cette action collective sont souvent incertains et non garantis. Certains de ces praticiens et organisations peuvent contribuer à (re)produire le phénomène de l'itinérance avec les compressions dans les programmes sociaux, le retrait gouvernemental des logements sociaux ou la judiciarisation (Bellot et al., 2005; Damon, 2002; RAPSIM, 2003; Roy et al., 2006; Roy et Hurtubise, 2007; Bellot et Sylvestre, 2012; Rose et al., 2012). D'autres organisations publiques et leurs intervenants comme les hôpitaux, les services d'aide sociale ou encore de police peuvent participer, de façon souvent non intentionnelle, par une attitude de fermeture ou d'intolérance, au maintien de certains sans-abri à la rue (Roy et al., 2006; Roy et Hurtubise, 2007). Il en va de même pour certains commerçants ou propriétaires de maison de chambres et de logement (Roy et al., 2006; Roy et Hurtubise, 2007). Des règles de fonctionnement, des critères de sélection ou des perspectives d'intervention d'organismes communautaires peuvent conduire au même résultat (Roy et al., 2006; Roy et Hurtubise, 2007). Il n'est jamais possible de trancher a priori sur les impacts des interventions réalisées par les intervenants de première ligne. Dans certaines situations extrêmes, comme les ordonnances de cour et même dans des activités plus fréquentes comme les références, des intervenants publics et communautaires ont indiqué être conscients du risque de perdre la confiance du sans-abri. Par exemple, certains itinérants refuseront de parler à leurs intervenants alors que d'autres les remercieront après une telle ordonnance de cour. Des

références ou des accompagnements à l'hôpital qui se soldent par un congé trop hâtif peuvent aussi miner la confiance du sans-abri en son intervenant. L'issue des interventions demeure incertaine et difficile à prévoir. Une telle complexité des activités quotidiennes nécessite un examen approfondi et non réducteur du travail de ces intervenants de première ligne qui déploient leur jugement, souvent en interaction avec autrui, de même que leurs identités, leurs valeurs, leurs savoir-faire dans des conditions variables et face à des sans-abri toujours différents. Cette complexité du travail relationnel nécessaire à la coordination de l'aide aux sans-abri fera l'objet de cette thèse.

Cette thèse se compose de deux grandes parties. Dans la première partie, nous présentons les fondements de notre doctorat : soit la problématique (chapitre un), la recension des écrits (chapitre deux), le cadre théorique (chapitre trois), la méthodologie (chapitre quatre). La seconde partie expose notre cas et analyse nos principaux résultats de recherche. Elle regroupe la contextualisation de notre cas (chapitre cinq), le répertoire d'activités quotidiennes qui présente nos résultats (chapitre six) et la discussion de ces résultats (chapitre sept). Cette thèse aboutit sur une conclusion générale exposant une synthèse des idées et résultats de recherche cruciaux.

Ainsi, le **premier chapitre** de cette thèse propose notre problématique. Nous y précisons une question de recherche théorique et empirique qui expose bien notre intérêt de saisir et de théoriser davantage cette coordination ordinaire des intervenants de première ligne comme un accomplissement complexe impliquant un travail relationnel. Ce dernier se déploie dans leurs activités et relations quotidiennes alors qu'ils tentent d'aider les sans-abri qui le souhaitent.

Le **second chapitre** constitue notre recension des écrits. Nous y examinons la documentation publiée entre 1990 et 2016 sur la coordination interorganisationnelle (CI) en général de même que celle dans l'aide aux sans-abri tant en administration publique qu'en théories des organisations. Par ailleurs, comme les travaux dans ces deux champs de recherches sur la CI dans l'aide aux sans-abri sont plutôt rares, nous élargissons notre focus d'une double façon : nous étudions aussi des écrits en sciences humaines et dans d'autres domaines comme le

travail social ou les sciences de la santé. En plus de la CI, ces travaux traitent également de phénomènes connexes comme l'intégration, la collaboration, le partenariat, la coalition, la gouvernance, le réseau, la relation interorganisationnelle en pratique et le travail conjoint. Deux conceptions de la CI se côtoient : la CI structurelle et la CI en pratique. Nous nous inscrivons explicitement dans cette dernière, qui privilégie l'étude des activités quotidiennes et du travail relationnel réalisés par les intervenants de première ligne. Nous souhaitons la développer davantage en proposant aussi une théorisation de ce travail relationnel.

Avec le **troisième chapitre**, nous exposons notre cadre théorique interactionniste sur ce travail relationnel accompli par ces praticiens de première ligne. Nous présentons notre position épistémologie constructiviste sociale modérée, notre lunette pratique et notre perspective interactionniste sur le travail relationnel en nous inspirant essentiellement des travaux de Strauss (1993). Ce travail comporte différentes dimensions (cognitives, émotives, politiques, etc.) et se caractérise par le temps, les efforts et l'énergie passés à créer, maintenir et/ou abandonner des relations avec autrui. Les praticiens, qui le réalisent, le font à partir de perspectives ou d'un positionnement qui ancrent des stratégies relationnelles variées et qui manifestent leur jugement. Ils mettent en place des ententes, ils déploient des savoirs (normes sociales, identités) et comportent différents effets, sans qu'il soit possible de les déterminer a priori. Un de ces effets peut être la (re)constitution de mondes sociaux (Strauss, 1993).

Le **quatrième chapitre** esquisse notre méthode de recherche. Afin de théoriser ce travail relationnel propre à la coordination interorganisationnelle en pratique, nous avons retenu une approche qualitative et interprétative de la méthode des cas. Nous avons réalisé, en 2008-2009, des entretiens semi-dirigés avec trente-cinq praticiens de treize organisations montréalaises participant à l'aide aux sans-abri à Montréal. Il s'agit de l'Équipe Itinérance (ÉI) et douze de ses partenaires organisationnels. Nous proposons aussi un historique de cette recherche en présentant la recherche de 2003-2004 qui fonde notre terrain de 2008-2009. Le cas du rôle de liaison de l'ÉI constitue un cas exemplaire, mais aussi unique et collectif, permettant de saisir cette CI en pratique et ce travail relationnel et de les théoriser. Des entrevues informelles ou des conversations se sont également produites pendant notre stage d'une année au CREMIS (Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les

discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté). Une journée d'observation participante structurée a été réalisée en plus d'une quarantaine d'heures d'observation informelle. Une analyse thématique du discours a été effectuée par la suite en plusieurs étapes.

Le **cinquième chapitre** propose une mise en contexte de nos résultats de recherche : il constitue une première partie interdépendante de notre cas sur le rôle de liaison de l'ÉI. Nous y esquissons un bref historique de l'ÉI de même que certaines conditions structurelles et organisationnelles, mentionnées en partie dans cette introduction. Cela permet de mieux saisir la nature des activités quotidiennes qui plongent les praticiens de l'ÉI et ses partenaires dans des relations intermétiers⁴, interprofessionnelles, interorganisationnelles et intersectorielles dans l'arène montréalaise de l'aide aux sans-abri.

Le **sixième chapitre** expose la seconde partie interdépendante de notre cas sur le rôle de liaison de l'ÉI. Il s'agit du cœur de notre thèse. Nous y présentons un répertoire de huit activités quotidiennes complexes : (1) l'« outreach »; (2) la référence; (3) l'accompagnement; (4) la défense de droits; (5) l'ordonnance de cour; (6) l'aide; (7) les rencontres et les visites; (8) le travail conjoint (une catégorie résiduelle). Nous décrivons en quoi consistent ces activités, les dimensions du travail relationnel accompli ainsi que les défis rencontrés. Ce répertoire marque bien la complexité de ces activités ainsi que celle du travail relationnel réalisé par les intervenants de première ligne alors qu'ils tentent d'aider des sans-abri qui ne le souhaitent pas toujours.

Le **septième et dernier chapitre** discute les résultats de recherche présentés au chapitre six. Il synthétise et expose clairement notre effort de théorisation. Nous suggérons onze différentes propositions de recherche sur la nature de la CI en pratique et celle du travail relationnel nécessaire à l'accomplir dans l'arène montréalaise de l'aide aux sans-abri. Ces propositions restent à valider et à approfondir par des enquêtes ultérieures.

⁴ Avec la notion de métier, nous désignons surtout des praticiens du secteur communautaire qui ne disposent pas nécessairement des savoirs formalisés d'une profession ou d'une occupation, mais qui déploient tout de même des savoirs expérientiels ou des savoir-faire spécifiques. Cette remarque vaut pour la suite de la thèse.

En guise de **conclusion**, nous récapitulons les principales idées de notre thèse tout en tentant de les situer dans une perspective plus vaste. Des contributions théoriques, pratiques et des pistes de recherche futures sont exposées. Le prochain chapitre présente notre problématique.

PARTIE I :

LES FONDEMENTS DE NOTRE THÈSE

CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre présente la problématique de notre recherche doctorale. Il s'agit ici d'exposer le problème et la question de recherche qui la fondent. La coordination constitue une préoccupation constante en théorie des organisations (TO) et en administration publique (AP). Des visées comme l'organisation (Hatchuel, 2002; Zackrisson et al., 2015), la mise en place d'une articulation, d'une harmonisation, d'une intégration, d'une convergence, d'une cohérence des activités, d'une efficacité ou d'un contrôle des coûts lui sont attribuées (Fayol, 1979; Gulick, 1937; March et Simon, 1958/1993; Peters, 1998 et 2013; Okhuysen et Bechky, 2009; Nizet et Pichault, 2012; Laegrid et al. 2014). Selon Nizet et Pichault (2012), trois grandes perspectives sur la coordination se succèdent en TO. En premier lieu, on retrouve l'approche classique ou universelle et des auteurs comme Fayol (1979), ou Gulick (1937). La coordination apparaît surtout comme une responsabilité managériale qui se traduit par une recherche d'intégration d'activités issues de la division du travail dans une organisation hiérarchique. Par exemple, pour Fayol (1979, p.5), « Coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ».

La seconde perspective, liée à la théorie de la contingence, insiste sur le fait qu'il n'existe pas qu'une seule façon de coordonner ou d'organiser. Celle-ci varie selon les circonstances. Ce sont les gestionnaires et les employés qui peuvent l'accomplir. Thompson (1967) ou encore Mintzberg (1982 et 1989) constituent deux chercheurs illustrant ce courant. D'après Mintzberg (1989), la coordination peut se produire à l'aide du déploiement de différents mécanismes dans certaines conditions : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation du travail, des produits, des qualifications et celle des normes. Ce sont ces mécanismes qui permettent de « cimenter » les activités issues de la division du travail et qui constituent les fondements de la structure organisationnelle. La troisième perspective, plus contemporaine, considère qu'un tel déploiement manque de clarté. On ne sait pas trop comment les praticiens l'accomplissent (Farinas et Dupuis, 2009b; Nizet et Pichaud, 2012; Zackrisson et al., 2015). Cette approche s'intéresse davantage à la dimension relationnelle et à la pratique de la coordination par les praticiens, que ceux-ci soient gestionnaires ou

employés. Des auteurs comme Weick et Roberts (1993), Quinn et Dutton (2005), Bechky (2006), Faraj et Xiao (2006), Okhuysen et Bechky (2009), Gittel (2011) ou encore Nizet et Pichault (2012) relèvent de ce courant. Certains de ces travaux sont exposés dans notre recension des écrits au chapitre deux (entre autres, Okhuysen et Bechky, 2009, Gittel, 2011 et Zackrison et al., 2015).

Cette thèse s'inspire de cette perspective contemporaine sur la coordination en TO. Elle s'intéresse à la coordination par ajustement mutuel, définie comme un résultat de la communication informelle entre praticiens (Mintzberg, 1982 et 1989). Cette coordination se constitue dans et par les interactions quotidiennes entre ces acteurs. Elle permet une organisation et fonde tant la collaboration que les conflits. Certains la nomment coordination ordinaire (Couturier et al., 2013). Selon Mintzberg (1982 et 1989), elle peut s'appliquer tant aux situations et aux tâches simples que celles qui sont complexes. D'après Mintzberg et Glouberman (2001) ainsi que Demers et al. (2002), une telle coordination de nature interactionnelle peut se retrouver entre les praticiens des différentes organisations des systèmes sociosanitaires. Elle peut aussi prendre place dans les relations interorganisationnelles. C'est cette coordination ordinaire de nature interactionnelle entre les intervenants de première ligne de différentes organisations dans le secteur de l'aide aux personnes en situation d'itinérance ou sans-abri⁵ que nous cherchons à saisir davantage.

Cette recherche poursuit un double objectif. En premier lieu, nous souhaitons explorer et valider l'étude de la coordination interorganisationnelle (CI) comme facette importante du travail des intervenants de première ligne qui aident des sans-abri (voir aussi Demers et al., 2002). Ces praticiens participent aux relations interorganisationnelles et ces dernières ne revêtent pas nécessairement la forme de comités ou de tables de concertation. Il faut surtout les chercher dans le travail et ses activités quotidiennes. En théorie des organisations, certains auteurs signalent la nécessité de porter davantage attention au travail que les praticiens effectuent dans les organisations (Strauss et al., 1985; Barley et Kunda, 2001; Brown et

⁵ Nous le rappelons une dernière fois et cette remarque est valide pour la suite de la thèse. Nous adoptons les expressions sans-abri ou itinérant pour faire plus court et non pas pour stigmatiser davantage les personnes qui vivent une telle situation.

Duguid, 2001; Bechky, 2011; Phillips et Lawrence, 2012; Okhuysen et al., 2013). Cela procurerait davantage de réalisme aux modèles que l'on propose du fonctionnement organisationnel et de la gestion. Ceux-ci oscillent à l'heure actuelle entre l'idéaltype bureaucratique de Weber (1995) et une organisation postbureaucratique « libérée » de toute contrainte (Barley et Kunda, 2001). Un tel focus sur le travail de ces intervenants repose sur deux idées. En premier lieu, les employés accomplissent et contribuent aussi à la gestion et au travail d'organisation (de Terssac, 2003; Dujarier, 2006 et 2015). Comme l'indique Grey (1999) de façon provocante : « 'We are all managers now'; 'We always were' [...] ». À ce titre, les intervenants de première ligne prennent part à la gestion et à différentes activités comme la coordination ou l'organisation. Deuxièmement, ils déploient une innovation ou une créativité qui est souvent passée sous silence. Par exemple, Borins (2001) signale que les praticiens de première ligne et les gestionnaires intermédiaires constituent souvent des sources importantes d'innovation dans le secteur public. Selon Bardach (1998, p.118), on retrouve davantage la collaboration interagence (« interagency collaboration ») au niveau de ces employés de première ligne que ceux des gestionnaires intermédiaires ou des hauts dirigeants. Cet intérêt pour la coordination accomplie par des employés peut constituer une occasion d'enrichir l'imaginaire managérial oscillant entre le pôle du gestionnaire hiérarchique et son PODC (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler) et celui du manager-coach et son ADMR (Animer, Déléguer, Mobiliser et Responsabiliser) (Farinas, 2000).

Ce focus peut également rétablir un certain équilibre dans la hiérarchie de la crédibilité et des savoirs exposée par Becker (1967, p.41; voir aussi Yanow, 2004) : « In any system of ranked groups, participants take it as given that members of the highest group have the right to define the way things really are. ». Les savoirs, les perspectives, le rôle actif de ces intervenants dans la coordination ainsi que leur travail sont rarement mis de l'avant en théorie des organisations et en administration publique. Notre recherche doctorale tente de mettre davantage à l'avant-scène cette coordination ou intégration au niveau de la rue (« street level integration ») (Rowe et al., 1998). Le rôle de ces praticiens et la CI en pratique, comme nous le montrerons au chapitre deux, nous apparaissent trop peu étudiés dans la documentation scientifique sur la CI et les relations interorganisationnelles en théorie des organisations et

en administration publique. La perspective fonctionnaliste dominante les examine à distance. Il est alors essentiel d'adopter un niveau d'analyse qui soit le plus près possible de ces divers praticiens qui accomplissent la CI, c'est-à-dire les intervenants des secteurs public, communautaire et privé, avec le soutien de leurs gestionnaires et souvent face à des sans-abri.

Notre deuxième objectif, c'est de proposer, de valider et/ou compléter une conception « interactionniste » de la CI. La CI possède une nature « interactionnelle ». Une coordination s'actualise dans les activités et relations significatives des participants (Goffman, 1983; Hatchuel, 2002; Bechky, 2006; Tilly, 2010). De plus, ces relations reflètent l'existence d'un processus de coordination ou d'organisation produit par le travail relationnel (Tilly, 2010). Leur fragilité et leur persistance s'expliquent par le rôle actif d'interactants plongés en situation d'interdépendances multiples et variées (Goffman, 1983; Élias, 1991). Ces relations peuvent aussi revêtir des formes variées : coopération, compétition, conflit, évitement. La coordination n'est pas que synonyme de collaboration : elle se produit lors de ces différentes formes relationnelles. Or, tant ce travail relationnel que cette coordination accomplis par des intervenants de première ligne nous apparaissent peu étudiés et théorisés. Nous nommons cette coordination, coordination interorganisationnelle en pratique (voir le chapitre deux).

En théorie des organisations, la prépondérance de la perspective fonctionnaliste ainsi que des théories de la contingence, de la dépendance des ressources, des théories institutionnelles et de l'économie des coûts de transactions donnent une image qui, même si elle a son intérêt, est trop parcimonieuse et à distance de la CI et des interactions humaines. Les praticiens apparaissent plongés dans un circuit de circulation où des ressources sont échangées afin de rendre l'organisation plus efficace et adaptée aux conditions ambiantes, de s'assurer une position de pouvoir, de minimiser des coûts ou de se conformer à des normes ou des pratiques légitimes. Ils y sont peu actifs, y jouent des rôles prédéterminés et la conception des relations humaines est réductrice (c'est dire que ce ne sont que des échanges ou des transactions). Un praticien n'est pas nécessairement un homo-œconomicus (un individualiste égoïste guidé par son intérêt rationnel), ni un homo-sociologicus (un être moulé et prisonnier de normes et de valeurs) et ni un homo-politicus (un machiavel-stratège en quête de pouvoir). Il s'agit d'un

homo-practicus qui combine un peu tout cela en même temps : c'est un bricoleur-théoricien du social qui est souvent compétent et qui n'est jamais complètement libre ni contraint (Giddens, 1987; Javeau, 2001). Cette attention aux praticiens explique la nécessité de se « coller » davantage à leurs expériences et implique leur participation (entre autres, dans la validation des résultats et des analyses).

Ces deux objectifs s'ancrent dans une visée d'ensemble. Nous souhaitons proposer une théorisation ou élaborer des propositions théoriques permettant de mieux saisir le travail relationnel nécessaire à la coordination interorganisationnelle dans l'aide aux sans-abri (et non de valider des hypothèses établies a priori). Nous comptons porter attention aux dimensions plus fluides, moins formalisées plus « vécues » de cette coordination au niveau de la rue. Cela implique de bien délimiter notre objet et notre question de recherche et de montrer comment ils s'insèrent dans un programme de recherche en administration publique et en théorie des organisations. Pour ce faire, nous présentons, dans un premier temps, notre objet et notre question de recherche théoriques (section 1.1). Ensuite, nous exposons notre objet et notre question de recherche empiriques (section 1.2). Enfin, une synthèse des idées directrices de cette problématique fait l'objet de la section 1.3.

1.1 La CI en théorie : un pont entre la tradition et la nouveauté en administration publique et en théorie des organisations

Cette section expose notre préoccupation et notre question de recherche théoriques. La coordination constitue une thématique classique en théorie des organisations et en administration publique. Nous nous intéressons surtout à la coordination émergeant des interactions entre les intervenants de première ligne alors qu'ils accomplissent une tâche complexe, comme celle d'aider les sans-abri. Cette thèse porte sur la CI en pratique. La question de recherche théorique suivante la guide : *comment et dans quelles circonstances, les interactions sont-elles initiées, développées et/ou abandonnées par les intervenants de première ligne participant à une relation interorganisationnelle ?*

En d'autres termes, nous explorons les conditions et les façons dont les intervenants de première ligne tissent, poursuivent ou abandonnent des liens dans leurs tâches quotidiennes.

C'est lors de la constitution de ces liens qu'ils se coordonnent pendant qu'ils accomplissent leurs activités favorisant l'accessibilité et aidant les sans-abri. Il s'agit d'un postulat à valider. La nature de ces liens peut éclairer celle de cette CI. Une telle question de recherche vise à surmonter deux lacunes identifiées dans notre recension des écrits en théorie des organisations et en administration publique (voir le chapitre deux). En premier lieu, la perspective dominante pour saisir la CI est de nature fonctionnaliste. Elle saisit cette dernière à distance et privilégie le point de vue des gestionnaires (Rogers et Whetten, 1982; Alexander, 1995). Deuxièmement, l'accomplissement de la CI y est décrit comme un déploiement de mécanismes de coordination dans certaines circonstances sans que l'on ne sache trop comment celui-ci se produit. Il s'agit d'une boîte noire. De plus, ces travaux en théorie des organisations (section 1.1.1) et, dans une moindre mesure, en administration publique (section 1.1.2) nous apparaissent plutôt avares d'informations sur cette coordination ancrée dans les interactions de ces praticiens de première ligne lors de leurs activités quotidiennes. Cela explique pourquoi nous avons aussi dû élargir notre champ de recherche à d'autres recherches, entre autres, en sciences humaines (voir le chapitre deux).

1.1.1 La pratique des relations interorganisationnelles des praticiens de première ligne en théorie des organisations

En théorie des organisations (TO), des théories classiques, telles que la théorie de la contingence, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie institutionnelle ou la théorie des coûts de transaction, s'intéressent aux relations interorganisationnelles (Perrow, 1986). Le tableau 1.1 esquisse les principales logiques argumentaires de ces théories. On pourrait dire qu'avec la conception de l'organisation comme système ouvert sur son environnement, une telle préoccupation de recherche sur la CI et les relations interorganisationnelles s'est généralisée (Perrow, 1986; Scott, 2003). Avec la TO, la CI paraît expliquée par l'adaptation à un environnement externe plutôt déterminant. D'un côté,

Tableau 1.1 Quatre logiques argumentaires en théories des organisations

Les logiques	Quelques attributs	Quelques auteurs clés
Une logique de la contingence : l'adaptation par l'ajustement interne	<ul style="list-style-type: none"> • Le « <i>one best way</i> » de Taylor n'existe pas et les organisations les plus efficaces impliquent une adéquation entre leurs attributs internes (structures, tâches, technologie, etc.) et leurs environnements de tâches externes (incertitude, interdépendance, etc.) ; ces environnements de tâches sont déterminants. • Les organisations tendent à protéger leurs tâches ou technologies centrales (compétence distinctive). 	<ul style="list-style-type: none"> • Thompson (1967) • Lawrence et Lorsch (1967) • Donaldson (2001)
Une logique de la dépendance des ressources : l'adaptation par l'échange des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations acquièrent et échangent des ressources de façon à protéger leur autonomie et accroître leur contrôle (ou leur pouvoir) sur les firmes dont elles dépendent pour ces ressources ; celles-ci constituent leur environnement ; ce dernier est alors un contexte déterminant. • Les organisations souhaitent réduire l'incertitude liée à leur dépendance face à d'autres organisations pour être efficaces et assurer leur survie ; elles protègent aussi leur compétence distinctive et s'engagent dans différents types de relations interorganisationnelles (dont la CI). 	<ul style="list-style-type: none"> • Thompson (1967) • Pfeffer et Salancik (1978/2003)
Une logique institutionnelle : l'adaptation au milieu socio-culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations les plus légitimes (ou ses structures, pratiques, etc.) sont adaptées (isomorphisme) à leurs environnements de tâches et institutionnels (normes, cultures, pratiques du champ organisationnel) ; ces environnements institutionnels sont déterminants. C'est pourquoi les organisations se ressemblent et possèdent une certaine inertie. • Les tâches organisationnelles peuvent être « découplées » : les pratiques, structures, etc. affichées ne sont pas nécessairement celles qui sont déployées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Powell et DiMaggio (1991) • Scott (2001)
Une logique des coûts de transaction : l'adaptation par la minimisation des coûts	<ul style="list-style-type: none"> • La minimisation des coûts de transaction (fréquence des transactions, actifs spécifiques, formes de contrats, etc.), dans leurs échanges face à des organisations potentiellement opportunistes (la décision « <i>make or buy</i> »). • Les organisations peuvent déployer trois structures de gouvernance tant à l'interne que dans leurs relations interorganisationnelles (hiérarchie, marché et hybride). 	<ul style="list-style-type: none"> • Williamson (1985)

elle implique l'ajustement de composantes organisationnelles aux exigences de l'environnement (le courant de la contingence), la minimisation des coûts de transaction (le courant de l'économie des coûts de transaction) ou la légitimité des pratiques par la conformité aux normes (le courant institutionnel). De l'autre côté, elle implique aussi une adaptation par l'échange et l'acquisition de ressources (le courant de la dépendance aux ressources et l'économie des coûts de transaction). Ce faisant, on porte un regard à distance sur la CI. L'interdépendance qui lie les êtres humains et les organisations devient un circuit de circulation des ressources ou de reproduction institutionnelle. Ajoutons que ces théories précisent peu comment cette coordination s'accomplit. La théorie de la dépendance des ressources, la seule qui s'intéresse à la CI explicitement, et celle des coûts de transaction s'ancrent dans une conception de l'interaction sociale centrée sur l'échange qui met de l'avant des « patterns » de transaction ou un mouvement de ressources. Tandis que la théorie institutionnelle paraît reposer davantage sur une notion des relations centrée sur l'imitation et/ou la protection par le découplage.

Ces théories adoptent une conception trop parcimonieuse et à distance des êtres humains, de leur interdépendance, de leurs interactions et du travail. Les praticiens ne sont pas que des opportunistes (Williamson, 1985) ou que des « symboles » de leurs organisations (Pfeffer et Salancik, 1978/2003) qui ne font qu'échanger des ressources dans le but de se protéger de rapports d'autonomie et de dépendance ou de minimiser leurs coûts de transaction. Ils ne sont pas non plus complètement déterminés par des normes ou des pratiques institutionnelles. Ces différentes théories peuvent difficilement saisir le rôle plus actif, moins contraint ou prédéterminé, de ces praticiens. De plus, elles privilégient souvent la perspective du gestionnaire. Leurs conceptions des interactions humaines et sociales nous semblent également limitées. Elles peuvent, certes, comporter une dimension d'adaptation, d'échanges de ressources ou d'imitation. Mais ce sont aussi des conversations, des relations de pouvoir, des déploiements de connaissance ou de savoirs. Ce n'est pas tant que ces théories soient « mauvaises » : elles nous apparaissent incomplètes ou inadaptées pour saisir la CI en pratique telle qu'elle s'accomplit au quotidien par les intervenants de première ligne.

Comme nous le constaterons au chapitre deux, les travaux portant explicitement sur les relations et la coordination interorganisationnelles en TO ne sont guère plus éclairants sur cette CI en pratique réalisée par les intervenants. Certains chercheurs cités dans Cropper et al. (2008) signalent la présence de ces praticiens de première ligne dans ces liens interorganisationnels. Ils nous paraissent faire partie du décor plus qu’être des acteurs d’avant-plan. Leurs sites de recherche consistent surtout en diverses structures de concertation ou de comités d’alliances stratégiques que les autres activités quotidiennes des intervenants de première ligne (et même celles des gestionnaires). Plus précisément, ils portent souvent sur les activités quotidiennes de représentants officiels ou de gestionnaires délégués qui participent à de tels comités (par exemple, Huxham et Vangen, 2005). À notre connaissance, peu de recherches en théorie des organisations s’intéressent explicitement à cette coordination accomplie dans leurs interactions par ces intervenants et employés de première ligne. Il n’existe pas de corpus bien établi sur cette question. À titre indicatif, des travaux nous semblent prometteurs, il s’agit de ceux portant sur les agents de liaison (Haas, 2015) et ceux qui étudient les occupations et les professions (Anteby et al., 2016).

Des études existent sur des rôles spécialisés comme les agents de liaison (Aldrich et Herkel, 1977; Bartel, 2001; Haas, 2015). Elles examinent les activités d’acteurs, tant des employés que des gestionnaires, qui occupent un poste d’interface à la frontière de leurs organisations pour alimenter ces dernières en termes d’information, pour acquérir des ressources ou une légitimité, offrir des produits et services ou même pour coordonner (Aldrich et Herkel, 1977; Haas, 2015). Haas (2015) signale de profondes similitudes entre le rôle d’agent de liaison et le courtier ou l’intermédiaire (« broker »). À ce titre, les travaux d’Obstfeld et al. (2014, p.141) sur le processus de « brokerage » nous apparaissent aussi particulièrement stimulants. Ils définissent ce processus comme une forme de travail relationnel : « “behavior by which an actor influences, manages, or facilitates interactions between others actors” ».

D’autres recherches s’intéressent davantage aux professions et aux occupations (Anteby et al., 2016). Avec des auteurs comme Brown et Duguid (2001) qui se penchent sur les communautés et les réseaux de praticiens, des travaux en TO qui ne sont pas répertoriés habituellement de cette façon dévoilent aussi des praticiens de première ligne plongés dans

des relations interorganisationnelles lors de leurs activités quotidiennes. D'après Orr (1996), des techniciens en réparation de photocopie visitent leurs clients selon les modalités d'un contrat tacite où ceux-ci acceptent la présence et l'interruption des premiers en échange d'une promesse de réparation et d'une intrusion minimale de ces techniciens. Nelsen et Barley (1997) étudient deux catégories d'ambulanciers, les « rémunérés » et les « bénévoles ». Ceux-ci cherchent à se distinguer par leurs rhétoriques, leurs apparences ou leurs conduites. Ils se coordonnent lorsqu'ils font face au personnel des urgences (surtout les « rémunérés »). Ils font de même lorsqu'ils se croisent dans les hôpitaux ou dans la rue et réagissent par l'évitement ou le retrait (Nelsen et Barley, 1997). Fineman (1998) étudie des inspecteurs environnementaux qui constituent une régulation en établissant des ordres négociés lors des visites auprès des opérateurs industriels. Les différents praticiens de la périphérie (des organisateurs communautaires ou les techniciens de réparation de photocopier d'Orr, 1996) de Yanow (2004) élaborent et déploient des savoirs locaux (sur leurs pratiques, leurs contextes et cultures organisationnels et ceux des organisations avec qui ils interagissent) en relation avec leurs clients. Ils deviennent des traducteurs « culturels » invisibles ou non reconnus officiellement par les gestionnaires de leurs organisations (Yanow, 2004).

Il y a aussi des techniciens et professionnels variés qui participent au tournage de films ou de publicités qui ont à se coordonner lors de leurs activités quotidiennes (Bechky, 2006; Jones et Lichtenstein, 2008). Selon Lingo et O'Mahony (2010), des producteurs de musique country jouent un rôle de courtier ou d'intermédiaire (« broker ») entre différents experts (les artistes, les étiquettes de disques, les musiciens, etc.) et tissent, en pratique, des relations entre ces derniers par un travail de lien (« nexus work »). Les employés de première ligne dans le secteur du meuble d'Arnaud et de Mills (2012) communiquent et se coordonnent pour le transport de ces produits. Finalement, les différents professionnels (avocats, agents de probations, intervenants de la santé et liaison) de McPherson et Sauder (2013) négocient des décisions dans un tribunal spécialisé en matière de toxicomanie en invoquant quatre logiques professionnelles et institutionnelles différentes (la punition criminelle, la rééducation, la responsabilité face à la communauté et l'efficacité).

Beaucoup de ces recherches peuvent être regroupées selon leur intérêt : étudier une profession ou une occupation en s'intéressant au travail « concret » accompli au quotidien. Les relations interorganisationnelles ne se trouvent pas souvent au premier plan. Il s'agit plutôt de travaux sur les relations entre différentes occupations qui peuvent parfois comporter des traces d'action interorganisationnelle. La coordination y est fréquemment examinée (Anteby et al., 2016). Anteby et al. (2016) proposent d'ailleurs une carte fort intéressante de ces études portant sur des occupations et leurs relations en théorie des organisations.

Ces recherches comportent un autre point commun. Elles s'ancrent dans des recherches qualitatives souvent ethnographiques et privilégient fréquemment des théories interactionnistes. Ce courant micro-sociologique adopte des conceptions plus complexes de l'interdépendance, de l'interaction et des acteurs que celles qui sont véhiculées par la théorie des organisations. Pour Calhoun et al. (2002), l'interactionnisme constitue une alternative au structuro-fonctionnalisme de Parsons. Il est étroitement associé aux méthodes qualitatives et à une volonté de saisir les interactions sociales en face-à-face (plutôt que le fonctionnement d'un système comme entité abstraite s'imposant à ces derniers), le sens que les individus attribuent à leurs actions (plutôt que les fonctions d'un système) et l'expérience telle que vécue au quotidien par les acteurs (plutôt qu'une notion abstraite et générale de système) (Calhoun et al., 2002). Notre méthodologie qualitative et interprétative fait d'ailleurs l'objet du chapitre quatre. L'interactionnisme cherche à produire des :

« analyses that make sense of the ways in which ordinary people understand their lives and the social world. This need not mean claiming that everyone already understands social interaction adequately, or that everyday concepts can serve without modification as scientific ones. But it does mean trying to grasp how everyday understanding and concepts work and how actors help to shape the reality in which they act. » (Calhoun et al., 2002, p.30)

Ces chercheurs pointent ainsi une piste de solution pour dépasser certaines lacunes en théorie des organisations. L'interactionnisme peut permettre de dépasser son observation à distance et de s'intéresser, avec une certaine profondeur, aux intervenants de première ligne dans leurs activités et relations quotidiennes (voir aussi Barley, 2008). Nous adoptons certaines idées de ce courant micro-sociologique pour respecter davantage cet être humain qui accomplit

une pratique tout en interagissant et pour l'observer à proximité. Par exemple, Spencer (1993) signale comment les références constituent une activité complexe et non automatique. Elles reposent sur des savoirs locaux, un jugement et un réseautage des praticiens de première ligne qui aident des sans-abri aux États-Unis. Nous retenons principalement les idées interactionnistes de Strauss (1993) sur le travail relationnel. Ce cadre théorique interactionniste fait l'objet du chapitre trois. La prochaine section examine les relations interorganisationnelles et leur coordination au niveau des praticiens de première ligne en administration publique.

1.1.2 La pratique des relations interorganisationnelles des praticiens de première ligne en administration publique

En administration publique, la situation diffère légèrement. La perspective privilégiée dans les travaux sur des relations interorganisationnelles comme la collaboration reste celle des gestionnaires et l'observation demeure fonctionnaliste et à distance (voir entre autres, Sandfort et Milward, 2008; Williams, 2013). On reconnaît toutefois une place aux intervenants de première ligne. Ils peuvent, d'un côté, constituer des praticiens accomplissant une coordination à leur niveau. De l'autre côté, ils peuvent participer à la mise en œuvre des politiques publiques et à la gouvernance.

Les intervenants forment souvent un niveau d'organisation d'un système ou d'un réseau où une coordination ou une forme d'intégration peut se produire, entre autres, par la gestion de cas (Bolland et Wilson, 1994; Bardach, 1998, Lemak et al., 2004; D'amour et al., 2007; Lamothe, 2007; Sandfort et Milward, 2008; Williams, 2013). Par exemple, Bolland et Wilson (1994) présentent une coordination se déroulant sur trois niveaux dans un réseau d'organisations aidant les personnes âgées, soit ceux des opérations, de la gestion et de la planification stratégique. Or, ils semblent calquer le mode de fonctionnement du réseau qu'ils examinent sur celui d'une organisation unique et bureaucratique. Les tâches des gestionnaires, centrées sur la planification et la gestion, seraient, par définition, plus complexes que celles des intervenants alors réduits au rôle d'exécutants de plans ou d'agents de référence :

« We can suggest several reasons why planning may be less coordinated than service delivery or administration. First, service delivery is relatively straightforward, and it requires only that client services be appropriately administered. In contrast, planning involves hard questions (where is the system headed? how do we get it there?). In other words, once a plan has been developed (or even in the absence of a plan), policy is easily implemented through the delivery of services. But developing the plan in the first place is a much more difficult proposition. Second, most service providers are in substantial agreement about appropriate procedures for providing services (e.g., procedures for referral follow-up); but they are in much less agreement about philosophical issues involved in human services (e.g., the role of governmental funding versus funding from the private sector; the usefulness of providing subsidies versus training to clients). These latter issues seldom surface in interaction involving the delivery of service, but they are part and parcel of the planning process. » (Bolland et Wilson, 1994, p.357).

Par ricochet, la coordination au niveau de la gestion serait plus difficile que celle au niveau des opérations. Comme si l'intervention directe était toujours simple à réaliser et ne comportait aucune forme de planification ! Une telle conception, de nature fonctionnaliste et observée à distance, s'avère une caricature du fonctionnement d'un système multiorganisationnel (voir Dupuis et Farinas, 2009) ainsi qu'une simplification abusive du travail accompli par les intervenants de première ligne.

Les praticiens de première ligne nous semblent occuper une place plus centrale dans certaines recherches sur la mise en œuvre des politiques publiques et la gouvernance. Différentes figures de ces praticiens co-existent. Van Hulst et al. (2011, p.124) en répertorient six, soit le praticien réflexif, le praticien délibératif, le bureaucrate au niveau de la rue, le praticien de première ligne (« front-line worker »), le « everyday maker » et le « everyday fixer ». Trois de ces figures constituent des influences centrales de notre doctorat, c'est-à-dire le praticien réflexif, le bureaucrate au niveau de la rue et le praticien de première ligne. Le praticien réflexif peut être un intervenant ou un gestionnaire qui réfléchit en action durant l'accomplissement de ses tâches quotidiennes (Schön, 1983). Il y déploie un jugement.

Le bureaucrate au niveau de la rue (« street level bureaucrats ») de Lipsky (1980/2010) qui en interagissant directement avec les usagers devient en quelque sorte celui qui « fait » les politiques publiques. Parfois, ce praticien semble plongé dans des relations interorganisationnelles qui permettent une coordination au niveau de la rue en faisant, entre

autres, de la défense de droits ou encore en référant (Rowe et al., 1998). Cette forme de coordination se nomme alors intégration au niveau de la rue (« street-level integration »). Hupe et Hill (2007) signalent aussi que ce bureaucrate au niveau de la rue accomplit son travail en naviguant dans un réseau de relations.

Le praticien de première ligne de Maynard-Moody et Musheno (2000, 2003 et 2012) se conçoit davantage comme un agent du citoyen qui déploie un jugement en situation, des normes sociales, des idéaux ou encore différentes dimensions de son identité, face à des usagers qui sont parfois catégorisés comme méritants ou non. Ce qui va orienter ses interventions et peut entraîner des égalités et des inégalités (Maynard-Moody et Musheno, 2012). Les relations avec les autres praticiens de première ligne sont explicitement étudiées, mais, encore une fois, pas comme un objet central de préoccupation. Elles constituent surtout une source de l'identité professionnelle et de soutien. Plus précisément, selon Maynard-Moody et Musheno (2003, p.22) : « Street level workers also identify strongly with fellow street-level workers both within and across agencies. ». En 2012, Maynard-Moody et Musheno clarifient bien la nature de l'action de ces praticiens : il s'agit d'une improvisation pragmatique. Ils décrivent ce terme comme suit :

« [...] the mismatch between rules and problems encourages the street-level worker to improvise and innovate, or in the words of one social worker, to “be creative.” Rather than engaging in discretionary decision making, they practice pragmatic improvisation. Drawing guidance from fellow workers, often through the exchange of stories, “their decisions are based on practical knowledge and judgements about people and are improvisational in the face of unpredictability....Front-line workers do not think abstractly about the deserving poor: they deal with the blind woman who qualifies for assistance but has a personality disorder that will forever limit her ability to function in society.” (Maynard-Moody and Musheno 2003, 23). » (Maynard-Moody et Musheno, 2012, p.S19).

Selon ces chercheurs, les improvisations de ces praticiens reposent sur un jugement et ce qu'Heimer (2001) nomme une analyse biographique de leurs clients (voir le chapitre sept). Dans des conditions fréquemment marquées par l'ambiguïté et l'incertitude, ces actions créatives ressemblent à un bricolage ancré dans des savoirs souvent partagés avec leurs

collègues (voir aussi Racine, 2000). Cet extrait montre bien la source collective de cette improvisation et de ce jugement.

Durose (2009) s'intéresse également à ces praticiens de première ligne. Elle dévoile un autre narratif ou discours que celui de l'agent du citoyen. Il s'agit de celui de l'entrepreneur civique dans la gouvernance urbaine. Cette chercheuse décrit comme suit ce discours :

« This term [civic entrepreneurialism] reflects that local governance is a contested site for policy action where front-line workers are 'situated agents' using their 'readings' and 'local knowledge' to act entrepreneurially in order to both deliver policy and build networks and relationships with the community. » (Durose, 2009, p.36)

Cet entrepreneur déploie un savoir local et construit des réseaux lors de ses activités quotidiennes. Autant d'éléments qui ressemblent à l'accomplissement d'un travail relationnel.

Deux autres figures, plus récentes, nous apparaissent stimulantes. Il s'agit du citoyen sociologue (Silbey et al., 2009; Silbey, 2011) et du « praticien qui fait une différence dans la gouvernance urbaine » de Durose et al. (2015). Ces recherches s'ancrent aussi dans une méthodologie qualitative et interprétative et s'inspirent à différents degrés de l'interactionnisme. Silbey et al. (2009) et Silbey (2011) signalent l'existence d'une autre figure du praticien de première ligne, soit le citoyen sociologue. Dans le cadre d'ethnographies, ces chercheurs s'intéressent autant à des gestionnaires, des inspecteurs environnementaux, des policiers ou des avocats qui sont en mesure de comprendre, d'agir et d'accomplir leurs responsabilités professionnelles en adoptant une perspective systémique et en concevant leur « monde » comme un réseau de relations résultant d'une interdépendance relationnelle (Silbey, 2009). Pour Silbey (2011, p.1), un tel citoyen sociologue est doté d'une « appreciation of the processes that assemble, sustain, reproduce, and, as importantly, revise social transactions, organisations, and institutions. » Le travail relationnel nous semble au cœur de cette figure du citoyen sociologue.

« Le praticien qui fait une différence dans la gouvernance urbaine » est conçu comme une notion permettant de synthétiser la documentation et les figures précédentes dévoilées par

Van Hulst et al. (2011) (Durose et al., 2015). Ce praticien peut autant être un citoyen, un gestionnaire qu'un intervenant de première ligne. Issu d'une recherche combinant le qualitatif et le quantitatif tout en respectant la perspective des répondants (la « Q-methodology »), un tel praticien se démarque alors par cinq profils qui constituent autant de façons de faire une différence : (1) « enduring », des individus, s'apparentant à des bénévoles, qui s'engagent à long terme dans leur quartier (Durose et al., 2015, p.5); (2) « struggling », ceux-ci sont plus des 'militants qui se mobilisent pour une cause et luttent pour cette dernière : « they are often based in the neighborhood, well known, and networked with substantial local knowledge. » (Durose et al., 2015, p.6); (3) « facilitating », des praticiens qui, grâce à leurs habiletés de médiation ou de facilitation, peuvent rassembler et faciliter l'action collective (Durose et al., 2015, p.6); (4) « organizing », des activistes engagés politiquement souhaitant réaliser un changement social en déployant, par le dialogue, des relations et des savoirs locaux (Durose et al., 2015, p.7); (5) « trailblazing », des individus, crédibles de par leurs réalisations antérieures et leurs habiletés professionnelles, entreprennent de trouver des solutions concrètes aux problèmes locaux (Durose et al., 2015, p.7). Tous ces différents profils, souvent marqués par le pragmatisme, se démarquent par un réseautage varié (Durose et al., 2015). De tels profils nous apparaissent constituer autant de perspectives possibles adoptées par les intervenants de première ligne.

Bien qu'il ne constitue pas une figure explicite, l'employé des services humains interactifs de Hampson et Junor (2015) offre un autre profil de praticien stimulant. Ces chercheurs s'intéressent aux habiletés tacites souvent invisibles de différents emplois de services interactifs du secteur public (éducation, travail social, santé, gestion de cas, agent de probation, centre d'appels, etc.). Ancrés dans la perspective interactionniste de Strauss et son intérêt pour le travail d'articulation, ils proposent trois grandes catégories d'habiletés non techniques permettant de réaliser leur travail et de (re)constituer un monde social : la contextualisation (le façonnement de l'attention), la connexion (l'interaction et la mise en relation) et la coordination (Hampson et Junor, 2015, p.458). Le travail d'articulation constitue un travail relationnel pouvant comporter une dimension interorganisationnelle de nature complexe et permettant la mise en place d'un ordre local :

« Articulation work brought together interactive/negotiative work with information work and teamwork, in a 'very complicated interweaving of several modes of work' (Strauss et al., 1985: 180). To achieve stable work orders, such interweaving often involved working with people outside the lines of authority of the work unit, and indeed outside the employment relationship. Despite its intensity, the work might appear effortless, its expertise being based on a constant folding-together of practice and experience. » (Hampson et al., 2009, p.49)

D'autres travaux en administration publique s'intéressent aussi aux praticiens de première ligne en relation avec autrui. Considine et Lewis (2003) signalent que des intervenants, offrant des services publics dans le secteur de l'emploi de divers pays, dont l'Australie, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et la Nouvelle-Zélande, peuvent adopter différentes orientations au travail, soit des perspectives bureaucratiques, réseaux, corporatives (« corporate ») et de marché. Plus récemment, ils s'intéressent au réseautage de ces praticiens dans des pays similaires (Australie, Grande-Bretagne et Pays-Bas) : soit « the ongoing interactions of officials in different agencies who use professionals contacts to resolve problems, trade information, get resources and help clients. » (Considine et Lewis, 2012, p.4). Ce réseautage, une forme de travail relationnel, peut servir à résoudre des problèmes, échanger de l'information, obtenir des ressources ou aider les clients. Williams (2002 et 2013) s'intéresse surtout aux gestionnaires publics qui participent à des collaborations et constituent des agents de liaison (« boundary spanner »). Il utilise cette notion de la théorie des organisations pour conceptualiser les rôles que ces praticiens jouent et les compétences nécessaires pour les accomplir. Un de ces rôles se caractérise aussi par le réseautage. Il s'agit de celui de « réticuliste » (« reticulist ») qui peut comprendre et gérer les relations et les interdépendances dans lesquelles il est plongé (Williams, 2013, p.20). Ce chercheur signale que ce rôle n'est pas que formalisé et que les intervenants de première ligne (nommés praticiens) peuvent réaliser un tel rôle, en les situant surtout au niveau des services offerts (comme le font Sandfort et Provan, 2008) (Williams, 2013). Kihlström et Wikström (2008) s'intéressent à un projet de collaboration interorganisationnelle pour aider des toxicomanes en Suède où différents professionnels (santé, services sociaux, emplois, policiers ou praticiens communautaires, gestion de projet et leurs gestionnaires respectifs) redéfinissent leurs responsabilités, leurs façons de travailler et tissent des réseaux avec un focus sur le client. Une autre forme de travail relationnel y semble en action.

Par ailleurs, des chercheurs s'intéressent explicitement à différents rôles, plutôt formalisés, où des praticiens de première ligne entrent en relation avec autrui et accomplissent une coordination. Le « navigateur de santé » (« health navigator ») (Lemak et al., 2004), le gestionnaire de cas (Couturier et al., 2013) ou encore le travailleur de soutien (Allen, 2003c) en constituent des exemples. Le « navigateur de santé » réalise un rôle de liaison entre les praticiens qui offrent des services et les usagers qui en ont besoin (Lemak et al., 2004). Le gestionnaire de cas peut réaliser une coordination dédiée qui le plonge dans des réseaux de relations (Couturier et al., 2013). Ces chercheurs, visant surtout les travailleurs sociaux, opposent alors cette coordination dédiée, de nature plus systématique, imputable et procédurale, à la coordination ordinaire : « Bien qu'elle soit présente et utile dans toute situation clinique, la coordination ordinaire est parfois insuffisante pour certaines situations complexes, comme en témoignent les nombreuses ruptures de continuité. » (Couturier et al., 2013, p.17). Ils précisent la notion de coordination ordinaire comme suit :

« Pour les situations simples, la coordination ordinaire suffit généralement. Elle crée peu à peu, de proche en proche, un lien social, c'est-à-dire un réseau infini de microrelations qui tend à constituer un tissu social relativement solide. Malgré sa relative efficacité, l'activité incessante de production du lien social née de la volonté des acteurs de coordonner leurs actions rencontre divers obstacles. Chacun d'entre nous a constaté des lacunes, notamment des incohérences dans la coordination ordinaire, produisant des ruptures de continuité, qui s'expliquent le plus souvent par le caractère complexe des situations à coordonner. » (Couturier et al., 2013, p.15)

Une telle conception de la coordination nous rend ambivalents. D'un côté, nous applaudissons son ancrage dans les relations humaines et sociales ainsi que sa description d'une forme de travail relationnel. De l'autre côté, nous ne pouvons être qu'en désaccord avec ses prémisses. Pourquoi cette coordination ordinaire ne pourrait-elle pas être utile et/ou utilisée dans les situations complexes ? Selon Mintzberg (1982 et 1989), l'ajustement mutuel, car c'est bien de cela qu'il s'agit, est autant approprié dans les situations simples que complexes. Cette conception de la coordination ordinaire manque de réalisme. Pour nous, le terme ordinaire réfère davantage à sa nature quotidienne qu'à une forme de simplicité. Cette coordination par les interactions ou le travail relationnel est de nature complexe (Tilly, 2010). C'est cette complexité que nous documentons dans cette thèse. De plus, dès 1983, un article

de Whittington, visant aussi les travailleurs sociaux, signale déjà la complexité des négociations entreprises par ces praticiens alors qu'ils collaborent avec autrui pour aider des personnes. Ancré dans une perspective interactionniste, il indique que le travail social, au quotidien, nécessite des relations interorganisationnelles et avec d'autres professions et occupations sans le formaliser dans un rôle ou un poste (Whittington, 1983).

Enfin, le rôle de travailleur de soutien dévoilé par Allen (2003c) marque bien l'importance du travail relationnel dans l'accomplissement des relations interorganisationnelles et intersectorielles. Dans cette ethnographie, ce chercheur s'intéresse à la mise en place d'un rôle de soutien flexible (« floating support worker ») en Angleterre entre des agents de probation du système carcéral et des praticiens du secteur du logement. Ce rôle ne s'inscrit pas dans une profession ou occupation précise. Il s'agit d'un intermédiaire entre ces professions (Allen, 2003c). À l'aide d'un « travail de face » (« face work »), ce praticien doit accomplir une coordination en constituant et entretenant des relations avec ses interlocuteurs du secteur du logement afin de référer d'anciens prisonniers. Il s'agit d'une forme de travail relationnel. Ce praticien doit aussi développer des relations avec ces anciens prisonniers pour leur assurer une stabilité permettant de maintenir ses contacts avec ses interlocuteurs du secteur du logement (Allen 2003c).

En somme, ce relevé des travaux portant sur les relations interorganisationnelles réalisées par les intervenants de première ligne en théorie des organisations et en administration publique expose bien la nécessité de s'intéresser davantage à la coordination qu'ils accomplissent en interagissant avec autrui. Ces écrits dévoilent des traces de cette coordination interactionnelle qu'il s'agit de plus systématiser. Souvent, les relations interorganisationnelles de ces praticiens constituent un décor (comme certains travaux en théorie des organisations) ou encore on en suggère une conception caricaturale (comme certaines recherches en administration publique). Dans cette thèse, nous nous proposons de préciser cette coordination ainsi que le travail relationnel nécessaire à la réaliser. Nous nommons cette coordination, coordination interorganisationnelle en pratique. Cette préoccupation classique de ces deux champs de recherche mérite d'être actualisée ou renouvelée ainsi. Pour ce faire, nous adoptons une perspective interactionniste (chapitre trois) et une méthodologie

qualitative et interprétative (chapitre quatre). Nous souhaitons affiner une telle conception de la coordination à l'aide du cas du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance (ÉI) alors qu'elle tente d'aider les sans-abri à Montréal Centre. La section suivante traite de notre question de recherche empirique sur cette équipe.

1.2 La CI en action : le rôle de liaison de l'Équipe Itinérance dans l'aide aux sans-abri

Notre visée principale de recherche est l'élaboration de propositions théoriques souhaitant mieux cerner un phénomène aux contours souvent assez flous ou mouvants, soit cette coordination de nature interactionnelle accomplie par les praticiens de première ligne, ou la coordination interorganisationnelle en pratique. Il est alors nécessaire d'ancrer notre thèse dans un objet et une question de recherche empirique. Celle-ci s'énonce comme suit : *comment et dans quelles circonstances les membres de l'Équipe Itinérance (ÉI) établissent, maintiennent et/ou abandonnent des contacts avec d'autres praticiens alors qu'ils interviennent auprès des sans-abri à Montréal ?*

Notre recherche explore ainsi le cas du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance (ÉI) dans l'intervention auprès des sans-abri au centre-ville de Montréal. Cette équipe a un mandat formel d'accessibilité et de liaison entre les organisations publiques et communautaires de la région montréalaise pouvant aider les sans-abri (McKeown et Denoncourt, 2000). Ce rôle de liaison plonge ses membres dans des relations intermétiers, interprofessionnelles, interorganisationnelles et intersectorielles. À ce titre, elle constitue une porte d'entrée, mais surtout une fenêtre cruciale pour saisir cette coordination dans un système « vécu » ou un système d'action concret (Crozier et Friedberg, 1977) de praticiens liés par l'intervention auprès des sans-abri. Nous nommons un tel système, arène montréalaise de l'aide aux sans-abri (Strauss, 1993) (voir le chapitre trois). Ce qui importe n'est pas tant ce mandat formalisé que ses vingt-cinq années d'existence et d'aide aux personnes itinérantes à Montréal. Le chapitre cinq esquisse, entre autres, un bref historique de cette équipe et de ses relations avec ses partenaires.

Cette équipe constitue un cas exemplaire selon plusieurs dimensions. Premièrement, elle dispose d'une compétence à la fois médicale, sociale et « partenariale » tout en refusant le

titre de « spécialiste » de l'itinérance du système sociosanitaire (Denoncourt et al., 2000; McKeown et Plante, 2000; Fournier et al., 2007; Denoncourt et al., 2007). Sa compétence partenariale s'apparente à une approche collaborative, collégiale, respectueuse et égalitaire d'entrer en relation avec ses partenaires (McKeown et Plante, 2000) (voir aussi les chapitres quatre et cinq). Cette compétence fonde son rôle de liaison. Deuxièmement, elle a servi de modèle à la mise en place d'équipes similaires à Laval, Québec, Sherbrooke, Gatineau et même plus récemment Trois-Rivières (Fournier et al., 2007; Hurtubise et Babin, 2010). Elle a aussi influencé, par ses compétences en matière d'intervention auprès des sans-abri, la mise sur pied et le fonctionnement de l'équipe EMRII, soit l'Équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance (Rose et al., 2012). Cette équipe combine tant des travailleurs du secteur de la santé et des services sociaux (dont certains ont fait partie de l'ÉI) que des policiers du Service de police de la ville de Montréal en vue de s'« attaquer » au problème de la judiciarisation des sans-abri (Rose et al., 2012; Baillergeau, 2014; Hurtubise et Rose, 2016). Finalement, son rôle est reconnu comme important et légitime par d'autres praticiens du secteur public et communautaire (Goyette, 1999; Farinas et Dupuis, 2010). C'est d'ailleurs ce que nous indiquaient des participants à l'enquête réalisée en 2003-2004 (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009a et b).

Collectivement (en tant qu'équipe) et individuellement (ses membres), l'ÉI constitue un agent de liaison ou « boundary spanner » (Williams, 2013; Haas, 2015). L'expression anglaise est particulièrement heureuse. Elle souligne une action sur les frontières permettant un relais d'informations ou de demandes entre une organisation et d'autres parties prenantes dans son environnement immédiat. Différentes frontières peuvent effectivement affecter le fonctionnement de l'ÉI : celles qui existent entre les secteurs public et communautaire (les règles, procédures ou approches d'intervention), entre les disciplines professionnelles (les spécialisations, les savoirs professionnels et/ou les savoirs d'expérience), entre des usagers « normaux » et des personnes marginalisées, souvent démunies et victimes de préjugés. En d'autres termes, une telle équipe permet de rendre plus perméables de telles frontières et par la même occasion de lier et de coordonner les activités entre deux ou plusieurs organisations (Bartel, 2001).

Ce rôle de liaison de l'Équipe Itinérance nous apparaît peu documenté. Les écrits existants sur l'ÉI apportent surtout des précisions sur sa pratique « outreach », son mode de fonctionnement interne ou encore son histoire (Denoncourt et al., 2000; McKeown et Plante, 2000; Denoncourt et al., 2007; Hurtubise et Babin, 2010). Bien entendu, on voit la compétence partenariale de l'Équipe Itinérance à l'œuvre dans ces travaux. Mais ce savoir est rarement mis à l'avant-scène. La recherche exploratoire de 2003-2004, déjà mentionnée, a montré le rôle important de l'ÉI dans la coordination des services : les intervenants de cette équipe mobile interagissent et accomplissent des activités telles la référence, le soutien, le conseil ou encore la défense de droits avec beaucoup de praticiens des organisations des secteurs communautaire et public. Ce faisant, ils réalisent un travail relationnel donnant parfois lieu à une coordination des services adaptée aux personnes en situation d'itinérance. Une coordination qui n'est pas que planifiée par des experts ni imposée par une autorité gouvernementale. C'est surtout une coordination qui émerge du travail quotidien accompli par ces intervenants de première ligne, soutenus par leurs gestionnaires respectifs. C'est aussi une coordination qui montre la créativité déployée par ces praticiens. D'autres recherches valident la nécessité d'une telle créativité dans l'aide à ces personnes (Rowe et al., 1998; Damon, 2002; Roy et al., 2006; Roy et Hurtubise, 2007; Fournier et al., 2007; Farinas, 2009; Hurtubise et Babin, 2010).

Il s'agit de documenter davantage ce rôle de liaison sous-tendu par une telle compétence partenariale. Car cette dernière met en lumière le travail relationnel et la coordination de ces intervenants de première ligne. Elle repose sur des savoirs, des relations et des perspectives qu'il faut mettre davantage à jour. Le chapitre cinq contextualise un tel travail de ces praticiens de l'ÉI en précisant les conditions structurelles, organisationnelles et historiques. Le chapitre six, qui lui est étroitement associé, présente un répertoire de huit activités quotidiennes : l'« outreach », la référence, l'accompagnement, la défense de droits, l'ordonnance de cour, l'aide, la visite et la rencontre ainsi que le travail conjoint (une catégorie résiduelle). Pour chacune de ces activités sont exposées différentes perspectives, stratégies relationnelles, normes, activités ou encore ententes propres au travail relationnel déployé par ces praticiens de première ligne. Parfois, leur travail relationnel peut porter fruit

et une coordination se produit. Cela ne semble pas toujours le cas. Cette coordination ordinaire est complexe, ne se réalise pas automatiquement et comporte des défis.

En somme, l'étude du rôle de liaison de l'ÉI constitue surtout un cas exemplaire pour saisir comment une coordination est accomplie par un travail relationnel des intervenants de première ligne de concert avec leurs partenaires. D'un côté, ce cas permet de documenter une compétence partenariale méconnue dans les écrits scientifiques traitant de cette équipe, mais reconnue par certains praticiens de Montréal. De l'autre côté, il permet de théoriser davantage cette coordination interactionnelle due au travail relationnel de ces praticiens de première ligne. La prochaine section présente [ainsi](#) une courte synthèse de notre problématique.

1.3 Une synthèse des idées directrices de notre problématique

Notre thèse cherche à réaliser deux objectifs : montrer qu'une coordination interorganisationnelle se produit dans les activités quotidiennes des intervenants de première ligne et qu'elle a une nature interactionnelle. Elle vise ainsi à théoriser cette coordination et surtout le travail relationnel nécessaire à l'accomplir. Elle s'appuie sur des questions de recherche théorique et empirique qui expliquent bien nos intentions et notre objet de recherche. Tant en théorie des organisations qu'en administration publique, beaucoup de travaux traitent de la CI en adoptant une approche fonctionnaliste, la perspective des gestionnaires et une observation à distance. De plus, ils conçoivent souvent la réalisation de la CI comme un déploiement de mécanismes dans certaines conditions. Or, ce déploiement ou le repérage de telles conditions constituent souvent des boîtes noires. D'autres travaux, plus rares et sans en traiter toujours explicitement, nous apparaissent comme offrant des pistes prometteuses pour saisir comment les intervenants de première ligne se coordonnent. Tant en théorie des organisations qu'en administration publique, des recherches nous semblent pointer dans une direction intéressante : adopter une approche qualitative de recherche et une perspective interactionniste pour saisir le travail au quotidien de ces intervenants de première ligne. Un travail au quotidien dans lequel ils peuvent se coordonner. Et une coordination qui se produit lors de leurs interactions par un travail relationnel. Nous

nommons cette coordination, coordination interorganisationnelle en pratique. C'est l'objet de cette thèse.

Nous nous proposons d'examiner comment cette coordination se réalise à l'aide du cas du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance à Montréal. Les intervenants de cette équipe, reconnue par certains à Montréal et au Québec tout en étant un peu dans l'ombre pour la plupart des citoyens, accomplissent son mandat d'accessibilité et de liaison en déployant divers partenariats avec différents praticiens d'organisations communautaires, publiques et privées. Pendant qu'ils essaient d'aider les sans-abri qui le souhaitent, ils tissent souvent des liens avec ces divers praticiens. Cette compétence partenariale s'appuie sur un travail relationnel particulier pouvant résulter en une coordination ordinaire de nature complexe. Ce travail relationnel et cette coordination réalisés durant les activités quotidiennes reposent sur des perspectives, des stratégies relationnelles, des normes ou encore des savoirs locaux propres à l'arène de l'aide aux sans-abri montréalaise. Ce sont ces derniers que nous souhaitons mettre à jour. Le chapitre deux, qui suit, consiste en une recension des écrits portant explicitement sur la coordination interorganisationnelle en général et dans l'aide aux sans-abri.

CHAPITRE 2 : LA RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre propose une recension des écrits sur la coordination interorganisationnelle (CI) en général et dans l'aide aux sans-abri. Une telle démarche adoptant une logique d'entonnoir nous apparaît essentielle pour poser nos questions de recherches théorique et empirique⁶. Ces travaux sont surtout tirés de la documentation scientifique en théorie des organisations (TO) et en administration publique (AP). L'annexe A précise la façon dont ils ont été repérés et analysés. Les recherches sur les relations interorganisationnelles (RI) et la coordination qui les anime ou les organise constituent un domaine vaste et potentiellement confondant de documents.

D'un côté, il y a beaucoup de travaux dans ces deux champs de recherche sur ce domaine (Barringer et Harrison, 2000; Sydow, 2002; Sandfort et Milward, 2008; Cropper et al., 2008; Parmigiani et Rivera-Santos, 2011). Ceux-ci examinent des secteurs d'activités variés comme les services humains complexes (santé, éducation, etc.), les technologies de l'information, la sécurité publique, le transport, l'industrie cinématographique, le développement de produits, l'environnement, l'aide humanitaire ou encore les services publics ou financiers (Farinas, 2006). Rares sont les travaux qui s'intéressent explicitement à la CI et aux RI dans l'aide aux sans-abri dans ces deux champs de recherche.

De l'autre côté, les chercheurs n'utilisent pas toujours les mêmes mots pour désigner cette CI et cette RI. Les termes réseau, partenariat, concertation, collaboration, alliance stratégique, intersectorialité, horizontalité ou encore intégration sont employés pour décrire des phénomènes similaires (entre autres, Barringer et Harrison, 2000; White et al., 2002; Bourgault, 2002; Bourque, 2008; Cropper et al., 2008; Parmigiani et Rivera-Santos, 2011). Par exemple, en plus d'exposer la variété des perspectives épistémologiques, théoriques et

⁶ Notre question de recherche théorique est la suivante : *comment et dans quelles circonstances, les interactions sont-elles initiées, développées et/ou abandonnées par les intervenants de première ligne participant à une relation interorganisationnelle ?* Tandis que notre question de recherche empirique s'énonce comme suit : *comment et dans quelles circonstances les membres de l'Équipe Itinérance (ÉI) établissent, maintiennent et/ou abandonnent des contacts avec d'autres praticiens alors qu'ils interviennent auprès des sans-abri à Montréal ?*

méthodologiques permettant d'appréhender ces RI, Cropper et al. (2008) mentionnent plus de 39 termes pour les décrire. Schlossberg (2004, p.135) illustre bien cette variété et signale leur usage interchangeable:

« It is also important to recognize that coordination takes on many meanings depending on who uses the term and what she or he is trying to accomplish. Terms that sometimes are interchangeable and sometimes refer to different concepts include collaboration, partnership, network, alliance, or coalition. »

En outre, certains chercheurs souhaitent distinguer ces termes en leur attribuant une définition fixe pour faciliter l'accumulation de connaissances scientifiques et refléter ce qu'ils conçoivent comme leur spécificité (entre autres, Keast et al., 2007; Sandfort et Milward, 2008; McNamara, 2012). En guise d'illustration, Sandfort et Milward (2008) souhaitent les différencier :

« Although, these terms - cooperation, coordination, collaboration and service integration are often used interchangeably in practice, there are reasons for distinguish among relationships based on their intensity. » (Sandfort et Milward, 2008, p.154)

Alors que d'autres chercheurs préfèrent conserver une plus grande variété de significations afin de refléter le monde vécu par les praticiens et les chercheurs (Cropper et al., 2008).

Afin de contourner ces deux difficultés, nous avons élargi notre recension à des champs connexes comme les revues professionnelles en travail social ou sciences de la santé ou celles en sciences humaines tant au Québec qu'à l'étranger. Et, nous avons aussi repéré et retenu des documents discutant des principaux termes associés à la CI dans l'aide aux sans-abri (collaboration, gouvernance, réseau, partenariat, etc.). Cela permet d'examiner davantage de travaux traitant des praticiens de première ligne alors qu'ils interviennent auprès des sans-abri et participent à différentes RI et à leur coordination. La plupart de ces documents ont été publiés entre 1990 et 2016. Pour bénéficier d'un recul historique et marquer l'année de naissance de l'Équipe Itinérance (ÉI), l'année 1990 a été retenue comme point de départ. Ces travaux sont de nature théorique ou empirique. Les recherches théoriques sur la CI en général et celles dans l'aide aux sans-abri présentent des cartes esquissant un portrait des principales perspectives, tendances ou caractéristiques de la CI ainsi que des RI. Nous privilégions

essentiellement des études exposant des tableaux-synthèses des connaissances antérieures et/ou de leurs résultats de recherche. Une telle façon de procéder permet de capitaliser sur les synthèses déjà existantes dans ces champs de recherche tout en donnant une envergure réaliste à cette recension des écrits.

Tandis que les travaux empiriques sur la CI dans l'aide aux sans-abri exposent des perspectives, des idées et des résultats d'études antérieures nous permettant de saisir comment cette coordination est conçue par les chercheurs et accomplie par les praticiens (les gestionnaires et surtout les intervenants de première ligne) dans ce secteur d'activités bien précis. Cela permet d'étayer notre argumentation et d'explicitier notre positionnement de recherche. Ce faisant, nous voulons également contribuer à l'avancement des connaissances sur la CI en pratique en nous ancrant dans les savoirs actuels et passés.

Ce relevé de la documentation regroupe trois sections. La première traite de la coordination interorganisationnelle (CI) en général (section 2.1). La seconde présente des travaux portant sur la CI dans l'aide aux sans-abri (section 2.2). La dernière section expose, sous la forme d'une synthèse critique de ce qui précède, notre positionnement de recherche (section 2.3).

2.1 La coordination interorganisationnelle en général

Cette première section expose des travaux proposant surtout des cartes sur la coordination interorganisationnelle. Par cartes, nous entendons des synthèses de résultats de recherche antérieurs pouvant nous aider à saisir les approches de recherche et l'accomplissement de la CI. Elles sont ancrées essentiellement en théorie des organisations et en administration publique. Le tableau 2.1 regroupe ces cartes en les classant par types de documents (soit des articles ou des livres), par ordre chronologique (par tranches de 10 ans entre 1990 et 2016) et par ordre alphabétique lorsqu'il y a plus d'une recherche parue la même année.

Ce tableau regroupe 33 articles et 8 livres. Les articles peuvent être regroupés en cinq catégories. Une première catégorie rassemble quatre recherches traitant de la coordination intraorganisationnelle (indiquées par un **C** en caractère gras) (Malone et Crowston, 1994;

Tableau 2.1 La CI en général : les articles et les livres repérés

Documents	Phénomènes	Avant 1990	1990-1999	2000-2009	2010-2016
Les articles	La CI	- Weiss (1981) SHC	- Webb (1991) PU - Alexander (1993) PU - Larsson (1993) T - Malone et Crowston (1994) C - Grandori et Soda (1995) PR - Rhodes (1996) PU - Grandori (1997a et b) PR - Peters (1998) PU	- Nooteboom (2000) PR - Hatchuel (2002) C - Mandell et Steelman (2003) PU - 6 (2004) PU - Bachmann (2003) T - Sloper (2004) SHC - King et Meyer (2006) SHC - Keast et al. (2007) SHC - Okhuysen et Bechky (2009) C	- Bunger (2010) SHC - Gittell (2011) C - Pedersen et al. (2011) PU - Gulati et al. (2012) PR - McNamara (2012) PU - Peters (2013) PU - Schultz et McDonald (2014) SHC - Whiteford et al. (2014) SHC - Boin et Bynander (2015) PU - Carey et Crammond (2015) PU - Doessing et Bureau (2015) SHC - Laegreid et al. (2015) PU - Zackrisson et al. (2015) C - Winters et al., (2016) SHC
Les livres	La CI	- Warren et al. (1974) SHC - Aiken et al. (1975) SHC - Rogers et Whetten (dir.) (1982) PU et PR - Chisholm (1989) PU	- Thompson et al. (dir) (1991) PU et PR - Alexander (1995) PU et PR		- Bouckaert et al. (2010) PU - Laegreid et al. (dir) (2014) PU

Note : Le **C** indique un texte traitant essentiellement de la coordination. Les lettres **PU** désignent secteur public, **PR**, le secteur privé, **SHC**, les services humains complexes ainsi que **T**, théorique.

Hatchuel, 2002; Okhuysen et Bechky, 2009; Zackrisson et al., 2015). Comme ces recherches exposent une variété de mécanismes de coordination et que cela constitue une approche importante pour saisir le déploiement de la CI, de telles cartes sont fondamentales. Une deuxième catégorie réunit douze cartes issues de travaux dans le secteur public (**PU**) (entre autres, Webb, 1991; Rhodes, 1996; Peters 1998 et 2013; Laegreid et al. 2015). Cinq recherches ancrées en théorie des organisations et dans le secteur privé (**PR**) font l'objet d'une troisième catégorie (par exemple, Grandori 1997a et b; Gulati et al., 2012). Une quatrième catégorie regroupe dix documents issus des services humains complexes (**SHC**). Deux dernières cartes sont classées dans la catégorie des recherches théoriques (**T**) sur la nature de la coordination interorganisationnelle (Larsson, 1993 et Bachmann, 2003).

Parmi les huit livres, deux constituent des cartes sur la CI tirées de recherches dans le secteur public (**PU**) (Rogers et Whetten, 1982; Alexander, 1995). Le livre de Rogers et Whetten a été retenu, même s'il a été publié en 1982, car il constitue un classique sur l'étude de la CI. Ce livre de Rogers et Whetten (1982) et celui d'Alexander (1995) fournissent ainsi une image du champ de recherche sur la CI à deux moments dans le temps.

Les livres de Warren et al (1974) ainsi que d'Aiken et al. (1975) ont aussi été consultés, car ce sont deux recherches classiques qui portent sur la CI dans les services humains complexes (**SHC**). Ils procurent aussi un recul historique. Warren et al. (1974) exposent une évaluation du programme « Model cities » qui tentait de résoudre des problèmes urbains comme la pauvreté à la fin des années 1960 et au début des années 1970 dans neuf villes américaines. Ils signalent l'existence d'une coordination ad hoc peu étudiée et qui se produit fréquemment :

« A large proportion of this [coordinative] activity takes the form of structured arrangements for coordination without reference to any specific objective other than coordination. A still larger amount takes the form of ad hoc, goal-oriented coordinative activities, both short term and long term. These somewhat different kinds of activities, which we shall call structured or ad hoc as the case may, are characterized predominantly by cooperation. Although we have made no quantitative breakdown, we have been impressed by the importance of short term ad hoc coordinative efforts within the total coordination picture. » (Warren et al., 1974, p.67)

Ils précisent aussi deux formes intéressantes de coordination ad hoc : la coalition, où des organisations mettent en commun une partie de leurs ressources pour réaliser un but partagé; et la mobilisation, où une organisation tente d'atteindre ses objectifs en obtenant l'assentiment, la coopération ou des ressources d'autres organisations (Warren et al., 1974, p.67). Cette mobilisation est alors comparée à une pratique entrepreneuriale : « [...] it gathers together the resources and forges the ad hoc relationships that enable it to pursue its objective. » (Warren et al, 1974, p.72). Cette forme de coordination ad hoc nous paraît alors reposer sur un travail relationnel.

Aiken et al. (1975) analysent cinq projets visant la coordination des services pour les personnes souffrant de retard mental dans cinq villes américaines au cours de la même période. Ils soulignent que la gestion de cas joue un rôle dans la coordination en facilitant l'accès des clients aux systèmes de services. Leur conception de la CI est exposée plus loin (à la section 2.1.2.1). Selon ces auteurs, quatre niveaux doivent être coordonnés pour obtenir un système intégré de services : celui des programmes et des services, celui des ressources, celui des clients et celui de l'information. Les intervenants de première ligne se retrouvent au niveau des clients et les gestionnaires, entre autres, à ceux des ressources et des programmes.

Chisholm (1989) constitue un autre classique dans l'étude de la CI. Ce dernier examine le rôle des structures informelles dans la coordination du système multiorganisationnel de transport à San Francisco entre la fin des années 1970 et au début des années 1980. Il montre la complémentarité entre les mécanismes informels de coordination (canaux d'information, réseaux, ententes et normes de comportement) et ceux de nature plus formalisée :

« Informal channels redress specific failures of formal mechanisms [tels le manque d'intérêts communs, l'incapacité de recueillir l'information pertinente ou le ralentissement des flux d'information] in particular situations and are powerful devices for coordination in their own right and on a regular basis. They provide the conduits through which coordination can take place, while informal agreements and norms of behavior form the foundation for coordination and, under certain conditions, actually coordinate behaviour of different organizations without any direct communication » (Chisholm, 1989, p.92).

Chisholm (1989) explique aussi certains rouages du déploiement de ces mécanismes informels en précisant des facteurs ou conditions affectant le développement et le maintien des processus d'organisation peu formalisés. On peut les regrouper sous quatre catégories : (1) les facteurs individuels (la position formelle, la personnalité et les attitudes) ; (2) les facteurs organisationnels (les politiques, les attitudes et le style de gestion, le roulement du personnel et un personnel en quantité adéquate) ; (3) les facteurs systémiques (les activités formelles de coordination - forums, rencontres, conférences -, le mouvement du personnel, la connaissance des autres organisations, la similarité des prémisses décisionnelles) ; (4) une catégorie divers (le hasard, le processus de socialisation, la pression (sanction) des groupes sociaux, les échanges sociaux fondés sur la norme de réciprocité, les récits échangés ou encore un ethos cosmopolite et d'ouverture). Ce livre de Chisholm (1989) fait partie de la catégorie des livres du secteur public (PU).

Les deux derniers volumes constituent aussi des travaux sur la CI dans le secteur PU. Le premier s'intéresse au rôle de la coordination dans l'organisation interne du gouvernement suite à certains écueils du Nouveau Management Public (NMP) dans sept pays (Bouckaert et al., 2010). Le second livre s'intéresse à des instruments, des pratiques ou des arrangements de coordination innovateurs dans le secteur public dans douze pays européens, aussi en réaction à la spécialisation et à la fragmentation organisationnelle liées au NMP (Laegreid et al. 2014).

Dans un premier temps, nous décrivons certains éléments de la perspective adoptée par les chercheurs pour saisir la CI en général (section 2.1.1). Puis, nous dégagons certaines tendances concernant la réalisation de cette CI (section 2.1.2). La section 2.1.3 propose une synthèse des éléments importants.

2.1.1 Une esquisse des perspectives déployées pour saisir la CI en général

Dès 1982, Whetten mentionne la prédominance du paradigme structuro-fonctionnaliste dans le champ de recherches portant sur la CI et les relations interorganisationnelles. Une telle approche valorise, d'une part, la coopération, le consensus, le statu quo et l'unité de façon plutôt décontextualisée et a-historique (voir l'annexe A) ; et d'autre part, elle véhicule une

conception positive de la CI : celle-ci est nécessairement bénéfique. Elle reflète aussi les préoccupations et perspectives d'acteurs « puissants », soit les gestionnaires ou haut-dirigeants ou encore ceux qui assurent le financement (Whetten, 1982). Avec les années 1990 et jusqu'à aujourd'hui, ce fonctionnalisme domine toujours les recherches de ce premier groupe de documents (par exemple, Mandell et Steelman, 2003; Sloper, 2004; Gulati et al., 2012; Bouckaert et al., 2010; Laegreid et al., 2015). Toutefois, il se teinte progressivement de constructivisme. Certains articles et livres plus récents signalent l'importance du rôle actif de ces praticiens que sont les intervenants de première ligne et de l'émergence de la coordination de leurs activités et interactions quotidiennes (Okhuysen et Bechky, 2009; Gittell, 2011; Pedersen et al., 2011; Zackrisson et al., 2015). Selon Gittell (2011), au cours des années 2000, diverses approches relationnelles de la coordination émergent (entre autres, la coordination par les rôles, l'expertise ou encore le « sense-making »). De plus, des éléments du contexte sociétal comme la culture ou les institutions sont plus considérés (Chisholm, 1989 ; Thompson et al., 1991 ; Alexander, 1993 et 1995 ; Larsson, 1993 ; Peters, 1998 et 2013 ; Bachmann, 2003 ; 6, 2004; Pedersen et al., 2011). On met davantage de l'avant la présence de relations de pouvoir, des tensions ou des conflits d'intérêts dus, entre autres, aux perspectives différentes des acteurs en présence (Alexander, 1993 et 1995 ; Grandori, 1997a ; Peters, 1998 ; Bachmann, 2003 ; 6, 2004; Laegreid et al., 2014).

Ce paradigme fonctionnaliste se traduit aussi par une préoccupation pour la dimension structurelle et formalisée de la CI (entre autres, les structures, les systèmes, les conditions ou les facteurs de succès; voir l'annexe A) et un intérêt moindre pour la dimension action (par exemple, les mécanismes déployés; voir l'annexe A) (entre autres, Grandori et Soda, 1995; Sloper, 2004; Gulati, et al., 2012; Carey et Crammond, 2015; Winters et al., 2016). Ce sont ces éléments structurels et formalisés que l'on observe à distance et qui sont souvent décontextualisés. La plupart des chercheurs adoptent un focus hybride où les aspects structurels dominant et sont accompagnés d'un intérêt pour l'action. Par exemple, les grilles d'évaluation proposées par Grandori (1997 a) ou Peters (1998 et 2013) examinent les conditions et les facteurs pouvant expliquer l'efficacité ou la performance de la coordination dans des réseaux « privés » (Grandori, 1997a) ou publics (Peters, 1998 et 2013). Alexander

(1993 et 1995) signale explicitement la nécessité de transcender l'opposition entre la structure et l'action, mais sa préoccupation principale demeure structurelle (voir sa définition de la CI plus loin) : soit la mise en place de structures de coordination qu'elles soient ou non formalisées (tels les agents de liaison, les postes de coordinations, les réseaux informels ou formalisés, les partenariats, etc.). Pour ce faire, les acteurs déploient des stratégies et des outils de coordination. Ce déploiement de mécanismes de coordination dans certaines conditions, l'approche dominante de la CI, présuppose un acteur capable de repérer et d'agir sur ces mécanismes en vue d'obtenir plus de structure. Des recherches plus récentes commencent à adopter une lunette pratique, soit la CI accomplie au quotidien par les praticiens dans leurs interactions au travail et où les éléments d'action et de structure, de formel et d'informel sont considérés simultanément en tension (Okhuysen et Bechky, 2009; Gittell, 2011; Zackrisson et al., 2015).

Le fonctionnalisme démarque aussi les théories signalées par ces auteurs pour saisir la CI. Ce ne sont pas tous les chercheurs qui décrivent explicitement les perspectives théoriques utilisées dans les recherches. En guise d'illustration, Carey et Crammond (2015) ainsi que Winters et al. (2016) ne présentent pas de telles perspectives théoriques. Pour ceux qui le font, ces dernières sont très variées : nous nous concentrons alors sur les perspectives issues de la théorie des organisations (le tableau 1.1 du chapitre un les esquisse; voir Perrow, 1986 ou Scott, 2001, pour plus de détails sur ces dernières). Par exemple, Rogers et Whetten (1982) signalent l'usage des théories de la dépendance des ressources (ainsi que celle de l'échange qui la sous-tend) (**DR**), de l'écologie des populations (**ÉP**), de la théorie de la contingence (**TC**) ainsi qu'une approche réseau (à la fois méthode et théorie (**AR**)). Alexander (1993 et 1995) fournit une idée de la fréquence d'usage de ces théories : la DR est la plus souvent déployée, suivie de près par l'ÉP et la TC. Il indique aussi l'émergence de l'économie des coûts de transaction (**ÉCT**) et utilise les théories institutionnelles (**TI**). Ces dernières sont aussi déployées par d'autres chercheurs (Alexander, 1993 et 1995; Grandori, 1997b; Larsson, 1993; Nooteboom, 2000; Sydow, 2002; Bachmann, 2003; Pedersen et al., 2011). Elles font aussi l'objet de combinaison. Par exemple, Larsson (1993) intègre des éléments de la DR et de l'ÉCT. Grandori et Soda (1995) emploient tant l'ÉCT, la DR que la TI. Grandori (1997a)

utilise tant des idées de la TC, de l'AR et de l'ÉCT. Ce répertoire de théories est toujours d'actualité aujourd'hui (mise-à-part l'ÉP, une théorie peu mobilisée dans le champ de la CI et des RI tel qu'exploré). En guise d'illustration, Bunger (2010) se sert d'idées de la DR, la TC et l'ÉCT pour saisir la coordination des services. Ou encore Pedersen et al. (2011) s'inspirent entre autres de la TC et de la TI.

En somme, ce premier groupe de documents révèle une richesse dans la façon d'appréhender la CI. Toutefois, la dominance du fonctionnalisme nous apparaît troublante. Comment peut-on proposer une conception « réaliste » et « utile » de la CI si on observe cette dernière à distance au niveau des structures ou des systèmes ? Comment un praticien peut-il repérer, à ce niveau, les facteurs, conditions ou encore les mécanismes nécessaires à la coordination ? Par ailleurs, la CI n'implique-t-elle que l'harmonie, le consensus ou la cohésion entre les acteurs ? Les conflits sont-ils inévitablement négatifs ? Un fonctionnalisme, qui valorise une observation à distance, une orientation sur l'unité, la convergence et le consensus, pêche par son manque de réalisme. Il nous apparaît aussi paradoxal que des recherches qui s'intéressent autant à l'interdépendance, comme nous allons le voir, considèrent si peu les formes multiples que cette dernière peut prendre. Beaucoup de travaux se concentrent sur les interdépendances au travail ou entre les activités (entre autres, Alexander, 1993 et 1995 ; Malone et Crowston, 1994; Grandori, 1997a ; Peters, 1998 et 2013 ; 6, 2004; Gittel, 2011). Mais rares sont ceux qui leur attribuent également une dimension plus socioculturelle (entre autres, Alexander, 1993 et 1995 ; 6, 2004). Des recherches plus récentes paraissent surmonter certaines faiblesses du fonctionnalisme (le manque d'intérêt face à la diversité des perspectives, au phénomène politique, à l'ancrage socioculturel de la CI, etc.) (entre autres, Alexander, 1995 ; Grandori, 1997a ; Peters, 1998 et 2013; 6, 2004). Certaines examinent même cette CI, à proximité, dans son contexte socioculturel et institutionnel particulier, alors que les praticiens réalisent leur travail tout en interagissant (entre autres, Okhuysen et Bechky, 2009; Pedersen et al., 2011; Zackrisson et al., 2015). La prochaine section s'intéresse à l'accomplissement de la CI tel que conçu généralement par ces recherches.

2.1.2 Quelques traits de la réalisation de la CI en général

Nous examinons, avec cette section, les conceptions (section 2.1.2.1) ainsi que l'accomplissement de la CI (section 2.1.2.2) tel qu'exposé par les chercheurs de ce premier groupe de documents (voir l'annexe A, pour plus de précisions sur la grille d'analyse).

2.1.2.1 Quelques tendances quant aux conceptions de la CI

Ce ne sont pas tous les chercheurs de ce groupe de documents qui proposent des définitions de la CI : par exemple, Nootboom (2000) ou encore Bachmann (2003) n'en exposent pas. Dans le cas de ceux qui en suggèrent, un certain foisonnement et un manque de consensus sont apparents. Tant les définitions de la coordination (Okhuysen et Bechky, 2009; Zackrisson et al., 2015) que celles de la coordination des services que celles de la CI sont nombreuses et ne font pas l'unanimité (Alexander, 1993 et 1995; Peters, 1998; King et Meyer, 2006; McNamara, 2012; Boin et Bynander, 2015). Par exemple, on peut comparer ces deux conceptions de la coordination :

« Coordination is managing dependencies between activities. » (Malone et Crowston, 1994, p.90)

« [...] we will adopt Faraj and Xiao's (2006, p.1157) definition of coordination as a "temporally unfolding and contextualized process of input regulation and interaction articulation to realize a collective performance". » (Okuyhsen et Bechky, 2009, p.469)

D'un côté, la coordination apparaît telle une activité intentionnelle et formalisée de gestion des interdépendances. C'est aussi le cas pour d'autres chercheurs (entre autres, Alexander, 1993 et 1995; Grandori, 1997 a et b; Gittell, 2011; Zackrisson, et al., 2015). De l'autre côté, c'est également un processus émergent accompli par un groupe de praticiens alors qu'ils articulent leurs interactions et leurs tâches au travail. Les aspects formels et informels s'y combinent davantage. Gittell (2011) ou Zackrisson et al. (2015) peuvent être liés à cette conception.

La CI peut être décrite à l'aide d'expressions comme la coordination des services, la coordination relationnelle ou la coordination des soins. En voici quelques définitions :

« Service co-ordination is a clinical function – a process – that brings different services into an efficient relationship for a given client/family, thus enabling them to navigate the system and obtain services they need. » (King et Meyer, 2006, p.479-480)

« [...] service coordination is characterized by multiple providers working together to serve the same client (interdependence) in a consistent and continuous manner. Thus coordination is a process that involves more than simply organizing services. To do so effectively, providers may use several types of coordination mechanisms depending on the services needs of the client. » (Bunger, 2010, p.397)

« [...] relational coordination theory starts by conceptualizing coordination as occurring through a network of relational and communication ties among participants in a work process, where a work process is a set of interdependent tasks that transforms inputs into outcomes of value to the organization. Second, this theory identifies three distinctive dimensions of relationships — shared goals, shared knowledge, and mutual respect — that together are argued to underlie the effective coordination of work. » (Gittell, 2011, p.400)

« “Care coordination is the deliberate organization of patient care activities between two or more participants (including the patient) involved in a patient’s care to facilitate the appropriate delivery of health care services. Organizing care involves the marshalling of personnel and other resources needed to carry out all required patient care activities, and is often managed by the exchange of information among participants responsible for different aspects of care.”(Macdonald et al., 2007, p.3). »⁷ (Doessing et Bureau, 2015, p.16)

Avec ces définitions, la CI apparaît comme une responsabilité professionnelle presque formalisée impliquant le déploiement de mécanismes de coordination, comme une relation de service efficiente ainsi que telle une organisation intentionnelle de services autour d’un patient afin de répondre à ses besoins. La CI est alors plutôt de nature intentionnelle et formalisée. La dimension relationnelle de la coordination se fait explicite avec les travaux de King et Meyer (2006) ainsi que, de façon moins formalisée, par Gittell (2011)⁸. C’est aussi le cas de Webb (1991), Bunger (2010) ainsi que Zackrisson et al. (2015) ainsi que Doessing et Bureau (2015). Ces chercheurs mettent de l’avant l’importance de la communication et

⁷ Cette définition est la même que celle de Schultz et McDonald (2014) : McDonald a participé à l’élaboration de cette définition de 2007.

⁸ Gittell (2006) a élaboré sa conception de la coordination relationnelle comme accomplissement des intervenants de première ligne dans le secteur des aéroports puis l’a appliqué dans le secteur de la santé et de la justice. C’est pourquoi nous la regroupons avec la coordination des services ou des soins.

des relations entre les praticiens lors de la coordination. Par exemple, Bunger (2010) signale l'importance des relations personnalisées qui facilitent la coordination.

Les définitions suivantes de la CI illustrent aussi le foisonnement de significations liées à ce phénomène :

« [...] we define coordination as the articulation of elements in a social delivery system so that comprehensiveness of, compatibility among, and cooperation among elements are maximized. » (Aiken et al., 1975, p.9)

« [...] we define interorganizational coordination as the process whereby two or more organizations create and/or use existing decision rules that have been established to deal collectively with their shared task environment. » (Mulford et Rogers, 1982, p.12)

« "Coordination describes both a process – the act of coordinating – and a goal"[Harold Seidman]. If coordination is considered an end state, the result of some process, it is defined as a "harmonious combination of agents or functions toward the production of a result." [Oxford English Dictionary]. » (Chisholm, 1989, p.28)

« Interorganizational coordination, then, is a set of organizations recognition and management of their interdependence, by creating or using IOC structures to decide on their actions together. » (Alexander, 1995, p.271)

« [...] coordination in a public sector interorganizational context is considered to be the instruments and mechanisms that aim to enhance the voluntary or forced alignment of tasks and efforts of organizations within the public sector. These mechanisms are used in order to create a greater coherence, and to reduce redundancy, lancunae [sic] and contradictions within and between policies, implementation or management » (Bouckaert et al., 2010, p.16)

« [...] coordination as the outcome of a messy pluricentric process that involves a plurality of endogenously constructed interpretive logics of action that are linked through loosely coupled interactive arenas. According to this view, coordination is taking place in a terrain characterized by competing situated logics that are shaped and reshaped in and through network-like coordination processes that promotes the construction of shared meaning and story work. » (Pedersen et al., 2011, p.3762)

« In an inter-organizational context, we define coordination as the deliberate and orderly alignment or adjustment of partners' actions to achieve jointly determined goals. » (Gulati et al., 2012, p.537)

La CI émerge de ces définitions comme un phénomène impliquant des acteurs qui agissent (articulation des éléments d'un système de production de services, déploiement de règles de

décisions ou de mécanismes et d'instruments, décision, gestion de l'interdépendance ou encore l'alignement de l'action) en situation d'interdépendance, pour accomplir une tâche commune ou des objectifs partagés.

La CI constitue aussi un phénomène multidimensionnel que l'on peut cerner à l'aide de huit caractéristiques. En premier lieu, la CI comporte une nature variable. Elle est parfois un processus (Mulford et Rogers, 1982), un état (Peters, 1998 et 2013) ou encore les deux à la fois (Chisholm, 1989; Laegreid et al., 2014). On la retrouve aussi comme un problème et une solution (Warren et al., 1974; Malone et Crowston, 1994; Boin et Bynander, 2015); une stratégie de réforme (Weiss, 1981; Bouckaert et al., 2010); une innovation (Mandell et Steelman, 2003); une source d'organisation, d'efficacité et d'efficience (Grandori et soda, 1995; Grandori, 1997a et b); une facette des alliances stratégiques avec la coopération (Gulati et al., 2012); une solution à des problèmes complexes (McNamara, 2012); une nécessité pour obtenir des services ou des soins de qualité (Sloper, 2004; Winters et al., 2016); un enjeu ou une priorité politique (Webb, 1991; Peters, 1998 et 2013; Sloper et al., 2004; Bungler, 2010; Bouckaert et al., 2010; Laegreid et al., 2014 et 2015; Carey et Crammond, 2015); ou encore une pratique de nature, entre autres, relationnelle (Okhuysen et Bechky, 2009; Bungler, 2010; Gittell, 2011; Zackrisson et al., 2015). Bien entendu, les chercheurs peuvent attribuer plusieurs de ces facettes simultanément à la CI.

Deuxièmement, la CI peut viser à la fois la compatibilité et la coopération (Aiken et al., 1975), l'action collective (Malone et Crowston, 1994; Gittell, 2011; Okhuysen et Bechky, 2009), la cohérence (Peters 1998 et 2013; Bouckaert et al., 2010), la réduction de la fragmentation (Peters, 1998; Bungler, 2010; Laegreid et al., 2014 et 2015; Doessing et Bureau, 2015; Whiteford et al., 2015), l'organisation (Hatchuel, 2002; Bungler, 2010), l'alignement (Bouckaert, et al., 2010; Gulati et al., 2012; Laegreid et al., 2014 et 2015). Une troisième caractéristique, liée à de tels effets recherchés, expose que pour certains la coordination a une portée plus symbolique que réelle (Weiss, 1981). Les résultats escomptés sont rarement atteints et la CI, sous ses différentes formes, est difficile à réaliser (Webb, 1991; Alexander, 1995; Peters, 1998; Sloper et al., 2004; Bungler, 2010; Carey et Crammond, 2015; Winters et al., 2016). Par exemple, Carey et Crammond (2015) signalent la dimension

rhétorique de la CI. Celle-ci se manifeste par un biais normatif favorable à la coordination en présence d'impacts qui ne sont pas toujours positifs. Quatrièmement, nous retrouvons un paradoxe : la CI apparaît surtout de nature formalisée, mais peut aussi être de nature informelle (Warren et al., 1974; Mulford et Rogers, 1982; Chisholm, 1989; Alexander, 1995; Grandori, 1997a; McNamara, 2012). Dès 1974, Warren et al. soulignent que la CI peu formalisée se produit aussi fréquemment que la CI formalisée sauf qu'elle est moins étudiée. Mulford et Rogers (1982) signalent l'importance de la CI moins formalisée ou non gérable, mais ils préfèrent se concentrer sur celle qui est formalisée et gérable. Cela semble le cas de beaucoup de chercheurs.

En cinquième lieu, certains travaux distinguent aussi différentes formes de coordination : la coordination « routinisée » par les références et la consultation (Webb, 1991) ou encore la coordination intermittente marquée par un ajustement mutuel entre deux organisations et la coordination permanente ancrée dans un arrangement formalisé (Mandel et Steelman, 2003). La CI peut aussi être obligatoire (« mandated ») ou volontaire (Mulford et Rogers, 1982; Webb, 1991; Alexander 1993 et 1995). Certains chercheurs signalent l'existence d'une approche « top-down » imposée par les autorités ou émergente de la CI (« bottom-up ») (Peters, 1998; Pedersen et al., 2011; Boin et Bynander, 2015; Carey et Crammond, 2015). L'approche « top-down » se rapproche d'une conception formalisée de la CI et l'approche « bottom-up » de l'approche peu formalisée. Sixièmement, la CI est parfois différenciée de la coordination intraorganisationnelle (Rogers et Whetten, 1982; Okhuysen et Bechky, 2009). Par exemple, la CI se démarque par un contrôle moins important des interdépendances et des décisions conjointes affectant l'autonomie organisationnelle (Rogers et Whetten, 1982); une logique de réseau auto-organisée (Rhodes, 1996). Pour d'autres chercheurs, il s'agit essentiellement du même phénomène (Chisholm, 1989; Frances et al., 1991; Alexander, 1995; Grandori, 1997a).

Avec la septième tendance, certains chercheurs tentent de distinguer la CI d'autres expressions connexes comme la coopération, la collaboration ou encore l'intégration (Mulford et Rogers, 1982; 6, 2004; Keast et al. 2007; Bouckaert et al., 2010; McNamara, 2012; Zackrisson et al., 2015; Winters et al., 2016). Par exemple, dès 1982, la coordination a

une nature plus formalisée que la coopération (Mulford et Rogers, 1982). C'est une idée toujours d'actualité pour certains chercheurs (Keast et al., 2007; McNamara, 2012). Keast et al. (2007) distingue la coopération, la coordination et la collaboration, entre autres, par les buts visés, le niveau d'intensité et celui de formalisation ou de types de risques/récompenses d'intégration. La dernière se conçoit alors comme plus intense, plus formalisée, plus complexe et plus risquée que la première. Pour McNamara (2012), il s'agit de formes de relations différentes exigeant une interaction croissante : c'est la collaboration qui en nécessite le plus. Pour cette chercheuse, « [...] costs increase as interactions become more collaborative » (McNamara, 2012, p.391). D'autres travaux signalent les ressemblances sans tenter de les différencier (Laegreid et al. 2014 et 2015). En guise d'illustration, Peters (2013) indique que des travaux plus récents sur la CI se retrouvent sous la catégorie de collaboration.

Enfin, la CI peut se produire à différents niveaux d'analyse : soit ceux des individus, des organisations, des relations interorganisationnelles, des réseaux, des systèmes, des communautés ou encore des champs organisationnels (Mulford et Rogers, 1982; Whetten, 1982; Alexander, 1993 et 1995; Mandell et Steelman, 2003); au niveau des gouvernements locaux, étatiques ou fédéraux (Alexander, 1995; Peters, 1998 et 2013; Bouckaert et al., 2010; Laegreid et al., 2014 et 2015); au niveau des opérations de première ligne ou encore à ceux de la planification ou de la gestion, ainsi qu'à ceux de la conception ou de l'exécution/mise en œuvre (Aiken et al., 1975; Mulford et Rogers, 1982; Peters, 1998; 6, 2004).

2.1.2.2 Quelques tendances dans l'accomplissement de la CI

Pour la plupart des chercheurs de ce premier groupe de documents, la réalisation de la coordination, comme celle de la CI, consiste essentiellement à puiser et à déployer une variété de moyens de coordination, dans des conditions particulières et à certains niveaux : des mécanismes de coordination (Grandori 1997 a et b; Alexander, 1995; Okhuysen et Bechky 2009; Zackrisson et al., 2015), des structures de coordination (Alexander 1993 et 1995), des modèles de coordination (Hatchuel, 2002), des mécanismes d'intégration (Keast et al., 2007), des stratégies de coordination (Alexander, 1995) ou encore des instruments (Carey et Crammond, 2015; Laegreid et al., 2014) ou des pratiques de coordination (Laegreid

et al, 2014). Ces différents moyens de coordination sont, pour la plupart, de nature formalisée.

Les chercheurs retiennent des conditions telles que l'interdépendance (Alexander, 1995; Rhodes, 1996; Grandori, 1997a; Okhuysen et Bechky, 2009; Gittell, 2011), la réalisation d'une tâche commune (Okhuysen et Bechky, 2009; Gittell, 2011) ou la résolution d'un problème complexe (Webb, 1991; Alexander, 1993 et 1995; Mandell et Steelman, 2003; McNamara, 2012; Carey et Crammond, 2015), l'ambiguïté et l'incertitude (Gittell, 2011), la complexité (Grandori, 1997 a; Doessing et Bureau, 2015) ainsi que la fragmentation organisationnelle (Sloper, 2004; Bungler, 2010; Laegreid et al., 2014 et 2015; Whiteford et al., 2014; Doessing et Bureau, 2015).

Au niveau intraorganisationnel, Okhuysen et Bechky (2009) signalent un répertoire, tiré de recherches récentes en théorie des organisations, de cinq mécanismes de coordination : les plans et les règles, les objets et les représentations, les rôles sociaux, les routines et la proximité. Ces différents mécanismes ont comme effet de préciser les responsabilités (« accountability ») de tâches, de faciliter la prévisibilité et de favoriser les compréhensions communes alors que les praticiens interagissent pendant qu'ils accomplissent leur travail dans des situations particulières.

Au niveau interorganisationnel, le marché, la hiérarchie et le réseau et ses composantes constituent autant des institutions que des mécanismes de coordination (Thompson et al., 1991; Larsson, 1993; Alexander 1995; Bouckaert et al., 2010). Ce sont précisément ces mécanismes que Grandori (1997a) décompose en sept mécanismes élémentaires pour expliquer le design et la coordination des réseaux interfirmes : (1) la communication ; (2) les routines, règles et procédures formelles et informelles ; (3) les rôles de liaison et d'intégration remplis par les individus et les collectifs ; (4) les « interfirm authorities » (les firmes dont on accepte le leadership ou les tiers partis) ; (5) la résolution de problème collective de nature formelle ou informelle (dans les comités, les réunions, les « task forces », etc.) ; (6) les systèmes d'information, de planification et de programmation ; et (7) le partage des droits de propriété. Deux facteurs sont également à considérer : la structure des intérêts en présence

ou le niveau de conflits possibles et la complexité informationnelle des activités et relations. En 2001, Grandori signale huit mécanismes de coordination élémentaires utiles pour saisir tant les phénomènes organisationnels qu'interorganisationnels : (1) les prix; (2) les votes; (3) l'autorité; (4) les relations agent-principal; (5) les équipes; (6) la négociation; (7) les normes; (8) les règles.

Différents répertoires de mécanismes de coordination peuvent ainsi être mobilisés par les praticiens au travail. Les tableaux 2.2 et 2.3 en exposent deux autres. Le tableau 2.2, proposé par Mulford et Rogers (1982), illustre bien des façons d'accomplir la CI dans les services humains complexes tel que conçu en 1982. Ces chercheurs nomment ces mécanismes, liens de coordination. On reconnaît les deux niveaux où la CI peut être réalisée ainsi que divers moyens plutôt formalisés pour se coordonner. Au niveau de la gestion, elle se réalise grâce à différents types de modes de financement, des techniques de gestion du personnel, des dispositifs de planification et de programmation ainsi que de support administratif. Et au niveau des opérations, elle se concrétise par des activités ou des services comme l'« outreach », les références et le suivi ainsi que des dispositifs de gestion de cas tels la discussion de cas, les équipes de travail ou le « coordonnateur » ou gestionnaire de cas.

Cela semble encore d'actualité. Bunker (2010) signale aussi l'importance de la gestion de cas et des références dans la coordination des services pour les travailleurs sociaux qu'elle

Tableau 2.2 Un répertoire de mécanismes de coordination en 1982

Administrative linkages	Direct services linkages
<p><i>1. Fiscal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Joint budgeting b. Joint funding c. Fund transfer d. Purchases of services <p><i>2. Personnel Practices</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Consolidated personnel administration b. Joint use of staff c. Staff transfer d. Staff outstationing e. Co-location <p><i>3. Planning and programming</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Joint development of policies b. Joint planning c. Joint programming d. Information sharing e. Joint evaluation <p><i>4. Administrative Support Services</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Record keeping b. Grants management c. Central Support services 	<p><i>1. Core Services</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Outreach b. Intake c. Diagnosis d. Referral e. Follow-up <p><i>2. Modes of Case Coordination</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Case conference b. Case coordinator c. Case team

Source : ce tableau est tiré de Mulford et Rogers (1982, p.28) « Table 2.3 Linkage to Promote Coordination (Source : Gans et Horton 1975) »

a interviewés : elles en constituent le cœur et reposent sur le développement de relations personnalisées entre les praticiens. L’accomplissement de cette gestion de cas apparaît alors moins formalisé.

Le tableau 2.3 expose un répertoire de mécanismes de coordination tel que conçu en 1995. Il est proposé par Alexander (1995). À l’instar du tableau précédent, il brosse un portrait de la CI à un moment spécifique et il est élaboré pour être utile tant pour les praticiens que les chercheurs. Alexander (1995) en précise les différents éléments comme suit : le contexte réfère au système interorganisationnel qui précède ou est issu des structures de coordination (soit le niveau d’étude le plus abstrait) ; les stratégies sont plus générales et abstraites que les outils de coordination ; les structures de coordination désignent les liens

Tableau 2.3 Un répertoire de divers mécanismes de coordination possibles en 1995

Coordination strategies	Coordination tools		Coordination structures (CS)		IOC contexts (IOCC)	
<p>(1) <i>Cultural-persuasive</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influence - Public relations - Cooptation <p>(2) <i>Communicative</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information exchange - Negotiation - Networking <p>(3) <i>Functional</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coalition forming - In/exclusion - Re/positionning <p>(4) <i>Cooperative</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bargaining - Resource exchange - Patronage <p>(5) <i>Control</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offer incentives - Threaten sanctions - Monitoring & enforcement <p>(6) <i>Structural</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collocation - Re/organization - Merger 	<p><i>Informal tools:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Meetings - Telephone links - Mailings or correspondence - E-mail 	<p><i>Formal tools:</i></p> <p>(1) <i>Structural tools:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulations - Standard operating procedures - Schedules/deadlines - Activity management systems <p>(2) <i>Linkages devices/anticipatory:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Joint planning - Overlapping group membership - Common training - Budget review/signoff <p>(3) <i>Linkages devices/operational:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Staff exchange - Outstationing/seconding - Consultation - Contract/agreements <p>(4) <i>Program management tools:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Legislation/regulations - Allocations - Administrative review <p>(5) <i>Fiscal Tools:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Shared equities - Investment - Funding/grants - Loan guarantees/insurance - Subsidies/tax incentives 	<p><i>Informal Micro CS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informal links - Liaison/Boundary-spanner <p><i>Informal Meso CS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informal networks <p><i>Informal Meta CS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Market - Network 	<p><i>Formal Micro CS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liaison/Boundary-spanner - Interorganizational group - Coordinator - Coordinating unit <p><i>Formal Meso CS</i></p> <p>(1) Artificial/managed market</p> <p>(2) Mutual Organization:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partnership - Joint venture - Alliance - Association - Federation <p>(3) Non-administered program</p> <p>(4) Lead organization</p> <p>(5) Program/project</p> <p>(6) Organization</p> <p><i>Formal Meta CS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Network - Mandated Framework 	<p><i>Informal IOCC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Feudal Field 	<p><i>Formal IOCC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediated Field - Guided Field

Source: les éléments de ce tableau sont tirés d'Alexander (1995, p.276) « Figure 6. Conceptual Framework for IOC »

entre les organisations, de nature émergente ou résultant d'un design pour actualiser la CI ; les outils de coordination sont des éléments d'action ou d'interaction qui facilitent la CI. Ces divers éléments se distinguent par leur niveau d'abstraction, de formalisation, d'institutionnalisation et de coûts.

En outre, ces différentes catégories de moyens de coordination ne sont pas mutuellement exclusives. Par exemple, un contrat peut être à la fois une stratégie et un outil de coordination. Cela caractérise, pour Alexander (1995), un grand nombre de stratégies de coordination. Beaucoup d'éléments du tableau 2.2 se retrouvent dans ce tableau 2.3 : ils constituent alors des outils de coordination. Selon ce chercheur, les rencontres constituent un outil de coordination peu formalisé. Il faut noter que la gestion de cas et la gestion des services n'y sont pas mentionnées. Les relations interorganisationnelles « habituelles » en théorie des organisations et en administration publique (réseau, partenariat, marché, alliance, etc.) constituent, pour ce chercheur, des structures interorganisationnelles. Il en va de même du rôle, formalisé ou pas, de liaison.

Les stratégies de coordination sont particulièrement intéressantes. Elles ressemblent à autant de stratégies relationnelles qui peuvent être déployées par les praticiens (voir celles de Strauss (1993) au chapitre trois). Alexander (1995) les distingue surtout par leur médium ou leur façon de réaliser une intégration interorganisationnelle. Les stratégies culturelles coordonnent essentiellement par une compatibilité de valeurs ou de normes; les stratégies communicatives, par une prise de conscience mutuelle d'intérêts communs; les stratégies fonctionnelles, par des échanges réciproques ou des relations de pouvoir; les stratégies coopératives, par des interactions volontaires; les stratégies informationnelles, par la persuasion et la recherche de consensus; les stratégies de contrôle, par le biais des prémisses décisionnelles; ou encore les stratégies de structure, par un changement dans la structure de la relation interorganisationnelle.

Alexander (1995) laisse une place aux moyens peu formalisés de coordination tout en accordant une certaine importance aux moyens plus formalisés. Des chercheurs récents s'ancrent dans une telle tendance (Bouckaert et al, 2010; Peters, 2013). Alors que d'autres

paraissent davantage privilégier les moyens formalisés, qui sont nommés pratiques de coordination, tels les réseaux de politiques publiques, les guichets uniques (« one stop shops »), la création ou la restructuration de ministères ou d'agences, différentes formes de groupes de travail (équipes, unités stratégiques, « task forces », conseils intergouvernementaux) ou encore des outils budgétaires (Laegreid et al., 2014). Laegreid et al. (2014, p.7) définissent comme suit ces arrangements, pratiques ou instruments de coordination : « They can be identified as formal structures and procedures designed to make individuals and/or organizations coordinate more closely, but may also include more informal and voluntary arrangements. »

Ce groupe de chercheurs sur la CI en général proposent aussi divers répertoires de conditions facilitantes ou contraignantes. Le tableau 2.4 expose une synthèse des principales conditions facilitantes et contraignantes liées à la CI tel que conçu par Halpert (1982). De telles conditions permettent de saisir différentes dimensions de la situation d'interdépendance, déjà mentionnée, dans laquelle se trouvent les praticiens qui souhaitent se coordonner (Rogers et Whetten, 1982; Alexander, 1993 et 1995; Grandori, 1997a; Okhuysen et Bechky, 2009; Bunker, 2010; Gittel, 2011; Gulati, et al., 2012). Halpert (1982) y distingue les conditions qui sont liées aux interprétations des praticiens (employés et administrateurs) et celles qui relèvent du contexte. Il les précise comme suit :

« One type, interpretative in nature, involves the attitudes, values, and perceptions of agency personnel. The other is purely contextual and includes such internal structural phenomena as size, technology, centralization, complexity, standardization, and such environmental factors as the economy, demographic patterns, community thought structures, and resources. » (Halpert (1982, p.72)

Ce bilan de recherche est encore inégalé aujourd'hui et il conserve toute son actualité. Alexander (1993 et 1995) utilise aussi les données de ce tableau 2.4. En fait, ce chercheur actualise, une décennie plus tard, ces conditions (dont la présence est facilitante et l'absence contraignante) et les regroupe de façon différente sous trois catégories : (1) **les conditions liées à l'organisation** (la culture organisationnelle cosmopolite et pluraliste ;

Tableau 2.4 Les conditions facilitantes et contraignantes de la CI selon Halpert (1982)

Les facteurs facilitants		Les facteurs contraignants	
Interpretive	Contextual	Interpretive	Contextual
<ul style="list-style-type: none"> - Perceived need - Rewards outweigh costs - Perceived benefits - Positive attitudes - Consensus between administrators and staff - Maintenance of organizational and paradigm identity - Maintenance of organizational-leader-staff prestige/power/domains - Cosmopolitan ethos - Group-centered approach to problems - Rewards for group-centered approach/environmental outreach - Accessibility to other organizations - Positive evaluations of other organization/staff - Similar resources/goals/needs - Common commitment - Common definitions/ideologies/interests/approaches - Agreement in domains/value of coordination - Perceived partial interdependence - Good historical relations 	<ul style="list-style-type: none"> - Actual need/benefits - Scarce resources - Organizational/environmental norms of innovation and coordination - Standardization - Decentralization - Professionalism - Occupational diversity - Broad range of services - Differentiated outputs - Leadership qualities - Standardized referrals - Informal contracts/exchange of information and resources - Geographic proximity - Boundary permeability/roles - Complementary organizational/personnel roles - Similarity of structures/supply capabilities/needs/services - Voluntary association membership - Volatility in the political-economic system 	<ul style="list-style-type: none"> - Vested interests - Perceived threat/competition - Perceived loss of organizational and program identity/strategic positions - Perceived loss of organizational-leader-staff- prestige/authority/domains - Lower service effectiveness - Client alienation - Inability to serve new clientele - Differing organizational-leader-professional socialization - Different leadership approaches/authority - Disparities in staff training - Inter- and intra-professional differences - Different priorities/ideologies/outlooks/goals - Lack of common language - Internal norms against environmental outreach - Negative evaluations of other organizations - Imperfect knowledge of environment - Poor historical relations/image formation - Perceived sanctions by network members 	<ul style="list-style-type: none"> - Costs outweigh benefits - Bureaucratization - Centralization - Professionalization - Specialization - Inadequate internal communication/tolerance - Little or no boundary permeability/roles - Infrequent/inadequate external communication - Structural differences - Differences in priorities/resources/functions/goals/operations/tasks - Unilateral exchange rates - Fragmentation of the environment-federal/state/local levels of government - Turnover of policy personnel - Inadequately trained governmental personnel - Governmental intrusion and disruption

Source : ce tableau est tiré de deux tableaux de Halpert (1982) : soit « Table 4.1 Summary Table of Interpretive and Contextual Facilitators of Coordination » (p.63) et « Table 4.2 Summary Table of Interpretive and Contextual Inhibitors of Coordination » (p.69).

l'ouverture et l'accessibilité ; la culture de confiance ; la structure centralisée ou décentralisée ; la standardisation et la complexité des tâches ; le « slack » disponible de ressources ; les contacts informels ; le mouvement de personnel) ; (2) **celles des coûts de la coordination** (la perte ou la dépense de ressources rares ; la menace aux valeurs fondamentales ; la perception des groupes d'intérêt) ; (3) **celles du potentiel d'interaction** (les attitudes et relations des organisations d'un système ; les valeurs ou le langage commun ; un historique relationnel partagé ; les ressources ou besoins en présence ; les liens technologiques ou de production ; la similarité et la complémentarité de tâches ou des opérations ; le consensus de domaines : soit les ententes sur la mission ou les aires d'activités organisationnelles ; les caractéristiques du problème ou de l'enjeu qui les rassemblent ; le temps ; la proximité géographique ; la volatilité, la fragmentation, la turbulence et l'incertitude de l'environnement).

Des conditions facilitantes, des obstacles, des défis ou encore des facteurs de succès mentionnés dans la documentation actuelle peuvent aussi facilement se retrouver dans ce tableau 2.4. Des recherches récentes paraissent accorder davantage de poids à ces conditions qu'aux mécanismes de coordination pour décrire l'accomplissement de la CI (Sloper, 2004; Bunker, 2010; Winters et al., 2016). Par exemple, Sloper (2004) signale l'importance d'avoir des objectifs clairs, réalistes et partagés par les praticiens, des rôles et des responsabilités clairs, que ces praticiens soient engagés, un leadership fort, des ressources adéquates, des formations conjointes, un soutien approprié, des systèmes de communication bien développés, la compréhension, le respect ou la confiance face aux autres professionnels en présence, la colocation, un historique de travail positif comme facteurs facilitants de la CI. Cette chercheuse signale aussi que les obstacles sont l'inverse de facteurs facilitants.

Ou encore, Bunker (2010) expose des facteurs liés aux besoins des clients, des facteurs relationnels et des facteurs institutionnels. Les clients qui ont des besoins multiples et complexes nécessitent une coordination et plongent les intervenants dans une relation d'interdépendance. Les relations personnalisées ou de qualité constituent le principal véhicule de la coordination, réduisent l'impact de conflits potentiels (tout comme des rôles et attentes clairs et une complémentarité dans les approches de traitement), facilitent le

partage d'information lors des réunions d'équipe ou de discussions de cas ainsi que les références.

En somme, tels que l'illustrent les trois tableaux précédents, la CI est réalisée par des praticiens, soit des intervenants et surtout des gestionnaires, qui déploient divers mécanismes de coordination dans différentes conditions. Ces tableaux marquent aussi une limite de beaucoup de ces recherches : l'accomplissement de la CI apparaît comme une boîte noire (Farinas et Dupuis, 2009b; Zackrison et al., 2015). Une lacune centrale que notre thèse doit examiner. On ne sait pas comment ces divers mécanismes de coordination sont repérés, déployés par ces praticiens et selon leurs perspectives dans les circonstances particulières de leurs tâches quotidiennes (Farinas et Dupuis, 2009b; Zackrison et al., 2015). Et on ignore également comment ces circonstances parviennent à l'attention de ces acteurs. À l'exception de certains travaux récents comme ceux d'Okhuysen et Bechky (2009), de Bungler (2010) ou encore de Gittel (2011), on ne sait pas trop comment la CI est accomplie au quotidien par les praticiens. Les mécanismes de coordination doivent être mis en oeuvre par des praticiens pour qu'ils aient une portée. La coordination ne va pas de soi. Avec cette idée de mécanismes de coordination, la performance de la coordination semble tenue pour acquise de façon quasi automatique et routinière. Tout se passe comme si l'action humaine, souvent contrainte par des circonstances structurelles, était négligée et négligeable. Cette remarque s'applique aussi aux recherches sur les conditions facilitantes ou contraignantes. Les chercheurs de ce groupe de documents signalent souvent des conditions facilitantes, des obstacles ou encore des facteurs de succès. Tout se passe aussi comme si le repérage de ces différentes conditions ainsi que des actions à y apporter allait de soi. La prochaine section synthétise les idées discutées jusqu'à maintenant sur la CI en général.

2.1.3 Une synthèse sur la CI en général

Une perspective fonctionnaliste ancre beaucoup de recherches sur la coordination interorganisationnelle (CI) en général. Une teinte plus constructiviste s'y ajoute plus récemment. La CI émerge de ce premier groupe de travaux scientifiques comme un processus complexe, paradoxal et multidimensionnel : elle se produit à la fois difficilement

et facilement; elle peut ressembler ou non à la coordination intraorganisationnelle; elle se produit à divers niveaux d'analyse (entre autres, opérations et gestion, local, étatique ou national) et le niveau managérial est privilégié; elle constitue à la fois un processus et un résultat, un symbole ou un discours rhétorique et une réalité; elle se caractérise à la fois par une nature formalisée et peu formalisée; elle peut ressembler à la coopération, à la collaboration ou encore à l'intégration sans qu'il soit facile de la distinguer de façon tranchée de ces processus.

La CI apparaît aussi comme un processus de choix et de mise en œuvre de mécanismes diversifiés dans certaines circonstances. Avec ce processus, les acteurs (individus et collectifs) placés en situation d'interdépendance souhaitent réaliser une tâche commune. Ces documents ont deux forces. Premièrement, ils proposent un large éventail de ces outils de coordination et des conditions de leur application. Deuxièmement, ils exposent aussi la diversité des « emplacements » où l'on retrouve la CI, soit un ensemble varié de relations interorganisationnelles (RI) (entre autres, les réseaux, les marchés, les gouvernements horizontaux, les partenariats, les alliances, les systèmes de services publics, les programmes de politiques publiques, les projets, etc.).

Ce paradigme fonctionnaliste a aussi d'autres conséquences. Les praticiens qui réalisent la CI sont observés à distance, de façon décontextualisée et en misant sur l'harmonie et le consensus davantage que sur les tensions et les conflits. La perspective managériale est alors privilégiée en écartant souvent celle des intervenants de première ligne. Ce fonctionnalisme marque aussi l'accomplissement de la CI. Les mécanismes de coordination formalisés sont souvent favorisés. Cette nature formalisée affecte aussi les nombreuses définitions adoptées par les chercheurs. Et la réalisation de cette CI constitue une boîte noire. On ne sait pas comment les praticiens repèrent, actualisent ou déploient les mécanismes de coordination dans des circonstances particulières.

Cependant, certaines recherches compensent certaines faiblesses de cette perspective fonctionnaliste. Elles montrent bien que la CI ne se déroule pas dans un vacuum « social ». Les RI et l'environnement plus large dans lequel elle s'ancre ne constituent pas que des décors. Les travaux de Warren et al. (1974), Chisholm (1989), Alexander (1993 et 1995),

Grandori (1997), Peters (1998), Okhuysen et Bechky (2009), Bungler (2010) ou encore de Pedersen et al. (2011) exposent des praticiens qui, avec la CI, peuvent déployer des normes, des valeurs, des rôles sociaux ou qui mettent en branle des institutions et des réseaux ne se limitant pas au monde organisationnel. Ces éléments révèlent l'appartenance et la participation de ces acteurs à divers mondes (groupes, organisations, collectivités plus larges). Toutefois, cette appartenance et cette participation sont peu étudiées. La prochaine section expose et analyse un second groupe de recherches portant sur la CI dans l'intervention auprès des itinérants.

2.2 La coordination interorganisationnelle dans l'aide aux sans-abri

Cette seconde section traite de la coordination interorganisationnelle (CI) dans l'aide aux sans-abri. Peu de recherches étudient explicitement et directement une telle CI en théorie des organisations. Il y en a davantage en administration publique. En théorie de l'organisation et en gestion, quelques travaux s'y intéressent indirectement. La coordination apparaît comme une question d'adaptation de l'organisation à son environnement. En d'autres termes, la complexité et la dimension interorganisationnelle de la coordination dans l'aide aux sans-abri ne constituent pas des objets d'étude principaux de ces champs de recherche.

Certains travaux, souvent ancrés dans une perspective constructiviste, en traitent indirectement de différentes façons. Des chercheurs s'intéressent aux réponses qu'apportent les organisations au phénomène de l'itinérance ainsi qu'aux changements organisationnels qui peuvent s'en suivre comme ceux qui sont liés à une identité organisationnelle qui respecte ces personnes (Dutton et Dukerich, 1991; Plowman et al, 2007 a et b). D'autres recherches examinent les impacts variables de la coexistence de différentes logiques institutionnelles au sein d'une même organisation (Binder, 2007; Tracey et al., 2011) ou le travail institutionnel propre à des praticiens du secteur public et/ou communautaire qui ont parfois à concilier de telles logiques (Tracey et al., 2011; Heaphy, 2013; McPherson et Sauder, 2013; Lawrence et Dover, 2015). Un chercheur explore le rôle actif que les sans-abri peuvent jouer ou non dans l'organisation de leurs intérêts et objectifs et résister ou non à des projets urbains (Thanem, 2012). Finalement,

d'autres études portent sur les impacts du financement, des contrats ou des mécanismes de gestion de la performance mis en place par les gouvernements sur des organisations communautaires oeuvrant dans l'aide aux sans-abri (Garland et Darcy, 2009; Keevers et al, 2012). On peut observer des travaux similaires à ces derniers dans le secteur public (Buckingham, 2009 et 2012; Mosley, 2012; Scullion, et al., 2015).

La CI peut prendre place dans différentes formes de relations interorganisationnelles (RI). C'est aussi le cas dans l'intervention auprès des itinérants dans la documentation en administration publique, mais surtout dans des domaines connexes. Par exemple, Hambrick et Rog (2000, p. 353) signalent quelques-unes de ces RI : « Coordination, of course, is an old issue in the social services arena (with its many near synonyms such as integration, consolidation, cooperation, collaboration, continuum of care, networks, and system). ». Afin de respecter une telle diversité et d'offrir une compréhension riche de la CI dans l'aide aux itinérants, nous présentons un deuxième groupe de plus de 70 documents présentant essentiellement des recherches empiriques portant sur neuf types de RI, soient, la CI, l'intégration, la collaboration, le partenariat, la coalition, la gouvernance, le réseau, la relation interorganisationnelle en pratique et le travail conjoint. Comme les chercheurs peuvent utiliser simultanément plusieurs de ces expressions, ces différentes RI ne sont pas mutuellement exclusives. Certains travaux auraient pu faire partie de plusieurs de ces sections. Par exemple, Cloke et al. (2000), Moseley et James (2008), ou encore Baillergeau (2014) auraient pu se trouver autant dans la section gouvernance que collaboration et/ou partenariat.

Nous adoptons la même logique analytique qu'à la section 2.1. Nous examinons brièvement les perspectives déployées par les chercheurs pour saisir la CI et ses différentes formes. Nous étudions aussi leurs conceptions de la réalisation de la coordination en insistant sur les travaux que nous jugeons intéressants. Les neuf tableaux au cœur de ces sections sont structurés de la même façon. Nous y présentons les recherches suivant un ordre chronologique découpé en trois périodes 1990-1999, 2000-2009, 2010-2016 (avec un accent sur les deux dernières). Nous les catégorisons selon cinq dimensions. Premièrement, nous nous intéressons à la perspective adoptée par les chercheurs (persp.) (l'annexe A précise ces catégories analytiques). Trois approches sont retenues : l'approche

fonctionnaliste (F), constructiviste (C) ou critique (Cr). Deuxièmement, le focus analytique (focus) de ces travaux est indiqué. Il peut s'agir de la structure (S), de l'action (A) ou de la pratique (P). Troisièmement, la méthodologie de recherche (métho.) nous intéresse. Elle peut être de nature qualitative (Ql), quantitative (Qt), théorique (T), historique (H) ou autobiographique (A). Quatrièmement, nous indiquons les participants à la recherche. Il peut s'agir des gestionnaires (G), des intervenants de première ligne (IPL), des informateurs privilégiés (I) ou encore ils ne sont pas mentionnés (X). Finalement, il existe une catégorie « autres » qui fournit des indications sur les recherches liées aux programmes américains ACCESS (*Access to Community Care and Effective Services et Supports*) ([A]) qui a eu lieu dans dix-huit villes de neuf États, CICH (*Collaborative Initiative to Help End Chronic Homelessness*) ([C]) se produisant dans onze villes, *Fighting Back* ([F]) dans quatorze communautés ainsi qu'à un livre électronique récent traitant des réponses systémiques efficaces à l'itinérance surtout au Canada (Nichols et Doberstein, dir., 2016) [(L)]. Ces catégories nous permettent de dévoiler certaines tendances au sein de ces documents. Bien entendu, ce ne sont pas des tendances statistiques. Le sous-groupe en question ne constitue pas un échantillon de recherches. Ce ne sont que des tendances au sein de documents qui nous intéressent.

Les sections suivantes esquissent, à l'aide de tableaux, quelques tendances sur la coordination interorganisationnelle (section 2.2.1), l'intégration (section 2.2.2), la collaboration (section 2.2.3), le partenariat (section 2.2.4), la coalition (section 2.2.5), la gouvernance (section 2.2.6), le réseau (section 2.2.7), la relation interorganisationnelle en pratique (section 2.2.8), et le travail conjoint dans l'intervention auprès des itinérants (section 2.2.9). Nous proposons une synthèse des éléments importants sur la CI en pratique dans l'aide aux sans-abri à la section 2.2.10.

2.2.1 La CI dans l'aide aux sans-abri

Le tableau 2.5 expose vingt travaux, publiés entre 1990 et 2016, examinant explicitement et directement la CI dans l'aide aux sans-abri. Nous adoptons la même logique de présentation que dans la section précédente : la section 2.2.1.1 expose les perspectives des

chercheurs sur la CI dans l'aide aux sans-abri et, la section 2.2.1.2, leurs conceptions de l'accomplissement de la CI que nous trouvons stimulants.

2.2.1.1 Les perspectives des chercheurs sur la CI dans l'aide aux sans-abri

Tel qu'illustré au tableau 2.5, la plupart des recherches s'ancrent dans une perspective fonctionnaliste (11/20), une est de nature critique (1/20) et les autres sont plutôt de nature constructiviste (8/20). La fréquence de ces dernières s'est accrue avec le temps au sein de ce sous-groupe de documents.

Tableau 2.5 Des recherches sur la CI dans l'aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho.	Part.	Autres
1990-1999	Miller et al. (1995)	C	S et A	Ql	G	
	Berman (1996)	F	A	Qt	G	
2000-2009	Hambrick et Rog (2000)	F	S et A	T	NIL	
	Damon (2003)	C	S	H	NIL	
	Munn (2003)	F	S	Ql	G et IPL	
	Rosenheck et al. (2003)	F	A	Qt	IPL	[A]
	Ploeg et al. (2008)	F	S	Ql	G et IPL	
	Dupuis et Farinas (2009)	C	P	Ql	G et IPL	
	Farinas et Dupuis (2009 b)	C	P	Ql	G et IPL	
	Rosenheck et al (2009)	F	S	Qt	I	[C]
	2010-2016	Farinas et Dupuis (2010)	C	P	Ql	G et IPL
Cornes et al. (2011)	F	P	Ql	G et IPL		
Milaney (2011 et 2012)	F	A	Ql	G et IPL		
Shepherd et Meehan (2012)	F	A	T	NIL		
Vos et Wagenaar (2012)	C	S	Ql	G		
Cefai (2015)	C	P	Ql	G et IPL		
Evans et Wilton (2016)	Cr	S et A	Ql	X	[L]	
LeMoine (2016)	C	P	Ql	IPL	[L]	
Nichols (2016)	F	S	Ql	X	[L]	

La plupart de ces travaux adoptent une approche structurelle (10/20) de la CI : ils examinent des structures comme les systèmes et les réseaux à mettre en place ou encore ils

dévoilent des conditions facilitantes, des contraintes ou des facteurs de succès. Beaucoup de ces études explorent la pratique de la CI ainsi que ses tensions et ses défis (6/20) et peu l'action (4/20). Certains chercheurs adoptent un focus hybride (3/20) : leurs travaux sont déjà inclus dans la catégorie structurelle, car c'est cette approche qui prédomine. La grande majorité de ces travaux repose sur une méthodologie qualitative (13/20), trois chercheurs (3/20) emploient une méthode quantitative, deux travaux (2/20) sont de nature théorique et un de ces chercheurs utilise une méthode historique (1/20). Beaucoup de ces recherches s'intéressent à la fois aux questionnaires et aux intervenants de première ligne (G et IPL) (8/20); une quantité similaire de travaux se concentrent uniquement sur un type de participants : soit, trois sur les G (3/20) et deux (2/20) sur les IPL; un de ces travaux repose sur des informateurs clés (1/20); le reste de ces recherches ne fournissent pas de renseignements sur leurs participants (2/20) ou encore constituent des recherches théoriques (3/20). Une de ces recherches provient de l'évaluation du programme ACCESS et une autre de celle du programme CICH. Finalement trois documents sont tirés du livre de Nichols et Doberstein (dir.) (2016).

2.2.1.2 L'accomplissement de la CI dans l'aide aux sans-abri

Hambrick et Rog (2000) signalent un répertoire de mécanismes de coordination qu'ils nomment approches de coordination : la gestion de cas, le coordonnateur, l'équipe de services, le réseau de services, les ententes interorganisationnelles sur le logement, le point central d'accès (« coordinated intake »), le centre multiservice, le réseau électronique, la coalition ou encore le conseil de coordination. La CI peut ainsi reposer sur le déploiement de tels mécanismes et approches plutôt formalisés par des questionnaires. Des répertoires plutôt formalisés existent aussi au niveau des intervenants de première ligne. Par exemple Munn (2003) signale que la coordination des services dans une région rurale d'Australie est facilitée par le déploiement de protocoles de références plutôt formalisés, des discussions de cas, la colocation des praticiens et les projets de formation conjointe.

La CI se produit aussi par le travail relationnel, moins formalisé, de ces intervenants de première ligne alors qu'ils accomplissent leurs tâches quotidiennes (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 b; Farinas et Dupuis, 2010). Cette thèse, il faut le rappeler

s'inscrit directement dans la suite de ces travaux. Nichols (2016) mentionne l'expression de travail relationnel sans l'expliquer. Alors que Shepherd et Meehan (2012) ne l'utilisent pas, mais ils en font le cœur d'un poste formalisé, le coordonnateur chargé de l'intégration (*integration coordinator*) qui a pour principale responsabilité de faciliter les relations et les communications de façon active dans le domaine de la santé mentale. LeMoine (2016) met également en lumière le rôle crucial des relations entre les praticiens de première ligne. Elle signale leur nature peu formalisée : des praticiennes privilégient ce genre de relations dans la coordination des services pour les femmes de la rue qui sont aussi enceintes à Toronto, Ontario. De telles interactions peu formalisées reposent sur un partage de valeurs (flexibilité, compassion, ouverture d'esprit) et d'attentes professionnelles qui peuvent faciliter les références, les rendre plus flexibles et adaptées ainsi que rassurer ces femmes. LeMoine (2016) expose aussi, implicitement, une forme de travail relationnel. Ces praticiennes doivent passer du temps à sélectionner, construire et entretenir leurs relations avec ces autres praticiennes. Un tel travail repose sur les éléments suivants : « Trust, flexibility, mutual respect, understanding each other's roles and mandates, and supporting each other were also described as essential to these relationships. » (LeMoine, 2016, p.139). Vos et Wagenaar (2012) indiquent une approche de travail et des valeurs similaires : soit, celles des gestionnaires de services sociaux étudiés qui ont participé à un mouvement social pour aider les sans-abri aux Pays-bas, soit le mouvement Münchhausen : le sentiment d'urgence, la stratégie des petits gains (ou « small wins »), l'engagement personnel et la confiance entre ces praticiens ont permis une coordination multiorganisationnelle.

LeMoine (2016) signale aussi un répertoire d'activités qui facilite la coordination : des références peu formalisées, le travail conjoint régulier, la communication fréquente, les rencontres et discussions de cas, les activités d'« outreach », l'élaboration de buts et de plans de soins partagés ou encore la participation au réseautage ou à des activités de formation. Des activités similaires sont exposées par Rosenheck et al. (2003) comme ayant le potentiel de développer un historique de collaboration réussie qui fonde une communication, une coopération et une confiance entre les praticiens : entre autres, le travail conjoint sur des cas partagés, la participation à des ordres professionnels et à des formations.

Ces activités peuvent d'ailleurs s'apparenter à de la gestion de cas (Ploeg et al., 2008; Milaney, 2011 et 2012). Par exemple, pour Milaney (2011, p.284), la gestion de cas auprès des sans-abri est composée des activités suivantes, de nature quasi universelle et, plutôt individuelle, incluses au sein d'un rôle ou d'un poste : « They include : intake, assessment, planning, referral and linking, advocacy, monitoring, evaluation of case plan, and transition/discharge ». Parmi ces dernières, il y en a qui sont souvent mentionnées comme occasion de coordination : les références (Miller et al., 1995; Berman, 1996; Munn, 2003; Ploeg et al., 2008; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009b et 2010; Greenberg et Rosenheck, 2009; Cornes et al., 2011; LeMoine, 2016); ou encore la défense de droits (Ploeg et al., 2008; Farinas et Dupuis, 2009b et 2010). Par exemple, Miller et al. (1995) exposent des organisations communautaires d'une ville américaine qui communiquent beaucoup entre elles en accomplissant des références ou de la défense de droits : elles font partie d'un réseau uni par « la » cause d'aider les sans-abri.

Cependant, Cefaï (2015) jette un doute sur toute forme de conception du travail trop formalisée ou standardisée. Il montre bien comment les activités des intervenants qui accomplissent de l'« outreach » à Paris, France, ne peuvent être réduites à une liste de comportements préétablis. Elles reposent sur un ensemble de savoirs locaux complexes lié aux manières d'être, de se conduire et de jugements moraux. Plus précisément, lors des situations problématiques, la pratique devient ambiguë, collective, coordonnée et distribuée et de nature morale :

« [...] confronted with a problematic situation being responsible means engaging an inquiry in order to respond to the practical imperative: what ought we to do in this case. Thus the agents coordinate their resources and contacts in different services, activate specific privileges in order to master the case, and find a solution. // Morals is often confined to interpersonal dilemmas. Here the questions “what do we do?” and “how do we do it?” are asked by various agents. They work together at solving problems, and they have occasion for collective reflection upon their activities such as deliberations between front line agent and night coordinators, arbitrations by the 115 officers about the degree of emergency of specific cases, [...] » (Cefaï, 2015, p.151)

Le jugement et l'action deviennent collectifs et marqués par la discussion ou la délibération entre les praticiens de première ligne. Il s'agit de facettes d'un travail relationnel à l'œuvre.

La section suivante traite d'un groupe de documents étudiant l'intégration dans l'intervention auprès des itinérants.

2.2.2 L'intégration dans l'aide aux sans-abri

Le tableau 2.6 expose dix travaux, publiés entre 1990 et 2016 et qui portent sur l'intégration dans l'aide aux sans-abri. Les perspectives adoptées par les chercheurs font l'objet de la section 2.2.2.1. La section suivante (2.2.2.2) traite de l'accomplissement de l'intégration dans l'aide aux sans-abri.

Tableau 2.6 Des recherches sur l'intégration dans l'aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho.	Part.	Autres
1990-1999	Randolph et al. (1997)	F	S	T	NIL	[A]
	Morrissey et al. (1997)	F	S	Qt	G et IPL	[A]
	Calloway et Morrissey (1998)	F	S	Qt	G et IPL	[A]
	Rowe et al. (1998)	C	P	Ql	IPL	[A]
2000-2009	Dennis et al. (2000)	F	S	T	NIL	[A]
	Rosenheck et al (2002)	F	S	Qt	Clients	[A]
	Morrissey et al. (2002)	F	S	Qt	G et IPL	[A]
	McGuire et al. (2002)	F	S	Qt	G et IPL	
2010-2016	Brown et al. (2012)	F	S	Ql	I	
	Neale et al. (2012)	F	S	Ql	G et IPL	

2.2.2.1 Les perspectives des chercheurs sur l'intégration dans l'aide aux sans-abri

Comme le montre bien le tableau 2.6, la perspective fonctionnaliste domine ces travaux (9/10). Une seule recherche peut-être associée au constructivisme : il s'agit de celle de Rowe et al. (1998). C'est aussi la seule à étudier la pratique. Les autres recherches ont un focus structurel : elles analysent des systèmes de services dans leur ensemble. La moitié de ces travaux adoptent une méthode quantitative (5/10), trois une méthode qualitative (3/10) et deux sont de nature théorique (2/10). Cinq documents s'intéressent aux gestionnaires et aux intervenants de première ligne (5/10), un seul spécifiquement à ces derniers (encore Rowe et al., 1998) (1/10). Les deux articles théoriques (2/10) n'étudient pas de praticiens,

une recherche s'intéresse aux clients (1/10) et l'autre document signale l'usage d'informateurs clés (1/10). La majorité de ces documents sont associés au programme ACCESS (7/10).

2.2.2.2 L'accomplissement de l'intégration dans l'aide aux sans-abri

L'intégration repose aussi sur l'utilisation de mécanismes ou de stratégies se déployant essentiellement sur deux niveaux d'analyses, la gestion et les opérations. Randolph et al. (1997) présentent le programme ACCESS et fournissent des définitions de l'intégration systémique (au niveau de la gestion) et de l'intégration des services (au niveau des opérations) de même qu'un ensemble de stratégies pour réaliser la première. Il s'agit de la mise en place de coalitions « interagences », d'équipes « interagences », de systèmes d'information, d'ententes formalisées ou pas, du financement conjoint ou flexible, de critères d'évaluation et d'éligibilité uniforme ou encore de la colocation des services. Rosenheck et al. (2002) indiquent un résultat de recherche important quant à ce programme. Une de leurs hypothèses de recherche centrale n'est pas validée : l'intégration des systèmes n'a pas affecté l'état clinique des sans-abri visés par ce programme. Dennis et al. (2000, p.171) dressent un portrait historique d'un ensemble de programmes fédéraux américains visant les sans-abri et ils proposent aussi un répertoire de stratégies d'intégration sur les deux mêmes niveaux. Le niveau des systèmes regroupe les groupes de coordination « interagence », la planification stratégique, le financement conjoint, la formation conjointe, la colocation, les ententes « interagences », les systèmes d'information, les critères d'éligibilité ou d'application uniformes, la consolidation de programmes, les incitatifs, l'autorité centralisée. Le niveau des services rassemble la gestion de cas, les discussions de cas, les plans individualisés de service, les équipes ACT (« assertive community treatment »), les « wrap-arounds services » ou les fonds flexibles à la disposition des intervenants de première ligne. Un tel répertoire ressemble beaucoup à celui du tableau 2.2 de Mulford et Rogers (1982). Par ailleurs, les liens entre l'intégration des services et la gestion de cas sont encore ici assez clairs. D'autres travaux exposent également un tel rôle de cette gestion de cas : certains sont liés au programme ACCESS (Morrissey et al, 1997; Rowe et al., 1998) et d'autres pas aux États-Unis (McGuire et al., 2002) et en Australie (Neale et al., 2012; Brown et al., 2012).

Rowe et al. (1998, p.492) constituent une influence centrale de nos travaux de recherche. Bien que Mulford et Rogers (1982) signalent dès 1982 que la gestion de cas peut constituer une stratégie de coordination des services, ces chercheurs sont parmi les seuls, à notre connaissance, à dévoiler comment cela peut se produire. Ils présentent l'intégration au niveau de la rue (« street-level integration ») par la gestion de cas à New Haven, Connecticut (États-Unis) comme suit :

« the service-integrating effects of direct care [...] street-level service delivery, in which outreach workers respond directly to the demonstrated needs of their clients, has not only resulted in coordinated services for these clients, but may have propelled or contributed to systems-level change, as well. ».

Rowe et al. (1998) précisent cinq effets intégrateurs des interventions locales des intervenants de première ligne: (1) les normes de responsabilité morale et l'engagement face aux sans-abri qui guident tout en énergisant le travail; (2) le fait d'appriivoiser et d'entrer en relation avec différentes organisations de la collectivité afin de mieux connaître les services offerts, les personnes à aider ainsi que certains dilemmes non prévus par les politiques officielles; (3) le fait de prendre la défense de sans-abri pouvant constituer autant d'exceptions et créant des précédents qui deviennent une politique ou une pratique institutionnelle courante par la suite; (4) le fait de forcer certaines organisations à travailler avec les sans-abri alors qu'elles n'y sont pas habituées ou encore la menace de retirer les personnes référées⁹; (5) le fait d'être un programme « cheval de Troie » (c'est-à-dire, l'avantage lié à la grande marge de manœuvre d'un nouveau programme qui en faisant ses preuves montre l'existence de « nouvelles » personnes – ou de personnes plus visibles – que le système de services n'a plus le choix de considérer et d'aider par la suite). De tels effets exposent la présence d'un travail relationnel à l'oeuvre.

Neale et al. (2012, p.246) signalent le rôle important joué par les praticiens de première ligne à partir de leur étude de l'intégration des services dans une région rurale australienne :

« There is a strong consensus within the literature that front line service delivery partnerships are most easily achieved (Bolland & Wilson 1994), easier to

⁹ Plus précisément, pour Rowe et al. (1998, p.493) : « This occurs in two key forms - pushing institutions and staff that have not routinely worked with the new target population, and pulling referrals from those agencies that actively seek to work with the homeless population but fail, in workers' assessments, to meet emerging standards of care. ».

sustain (Bryson et al. 2006) and more innovative than those reported to occur at the system level (Keast et al. 2008). »

Les partenariats accomplis par ces intervenants, tant des secteurs publics, communautaires que privés, seraient plus faciles à réaliser, à maintenir et plus innovateurs que ceux qui se produiraient au niveau des systèmes. Toutefois, ces partenariats exigent un travail relationnel dont on parle peu et son accomplissement ne constitue pas un objet d'étude fréquent en soi. Neale et al. (2012, p.254) en indiquent quelques dimensions qui s'ancrent dans les relations entre les praticiens et qui sont de nature peu formalisée :

« Respondents involved in direct service delivery overwhelmingly emphasised the importance of good personal relationships, access to information and informal opportunities to network in fostering integration. A number of direct service delivery respondents also, however, saw benefits in more structured joint planning, Memoranda of Understanding (MOUs) and joint funding submissions. »

Ces chercheurs exposent ainsi que la plupart de ces intervenants privilégient une approche peu formalisée de l'intégration et que certains préfèrent une approche plus formalisée. Cette dernière est aussi retenue par beaucoup de gestionnaires.

Brown et al. (2012) semblent attribuer un rôle particulièrement créatif aux praticiens de première ligne du secteur communautaire. Dans leur étude de différentes expériences de cogestion et d'intégration entre le secteur public et communautaire en Australie pour résoudre le « problème » des sans-abri, ces chercheurs soulignent que les organisations du secteur communautaire constituent une source d'innovation importante :

« Innovative strategies and practices were found to occur primarily at the service system and client level of operation of community organizations by drawing on the knowledge, expertise and networks of service providers to creatively navigate the service systems. » (Brown et al., 2012, p.224)

Ces intervenants communautaires déploient toute une créativité pour répondre aux sans-abri : soit, un savoir, une expertise et un réseau leur permettant de naviguer dans leur système de services. Ils nomment cette innovation de nature incrémentale, « *innovation on the run* » que l'on pourrait traduire par innovation-chemin-faisant se produisant dans des conditions où les ressources sont rares et les besoins importants. Ils précisent cette notion comme suit :

« Due to the intractable nature of the complex problems addressed by the community sector, novel ways of dealing with short-term issues have been developed. “Innovation-on-the-run” is the norm for services that have been stretched beyond capacity and still are required to find shelter and draw on scarce resources to not only house clients but bring together the requisite services (health, medical, counseling, budgeting and welfare) for their complex needs. » (Brown et al., 2012, p.221)

La prochaine section examine un groupe de documents étudiant les collaborations dans l'intervention auprès des itinérants.

2.2.3 Les collaborations dans l'aide aux sans-abri

Onze recherches, publiées entre 2000 et 2016, traitant des collaborations dans l'aide aux sans-abri sont exposées au tableau 2.7. La section 2.2.3.1 précise quelques traits des approches des chercheurs. La section suivante (2.2.3.2) présente des éléments de l'accomplissement de l'intégration dans l'aide aux sans-abri.

2.2.3.1 Les perspectives des chercheurs sur les collaborations dans l'aide aux sans-abri

Tel que l'illustre le tableau 2.7, il y a presque autant de travaux qui retiennent une perspective constructiviste (6/11) qu'une perspective fonctionnaliste (4/11). La recherche « restante » est de nature critique (1/11). La pratique constitue le principal focus des chercheurs (6/11), trois études adoptent une approche plus structurelle (3/11) et deux se concentrent sur l'action (2/11). La plupart des recherches déploient une méthode qualitative (7/11), les quatre autres combinent des éléments de méthode qualitative à une méthode quantitative (4/11). Cinq travaux étudient des intervenants de première ligne (5/11), deux les gestionnaires (2/11), deux examinent simultanément les deux catégories de praticiens précédentes (2/11) (et les deux dernières recherches ne précisent pas leurs types de participants). Un de ces documents, Hurtubise et Rose (2016), se retrouve dans le livre récent de Nichols et Doberstein (dir.) (2016).

Tableau 2.7 Des recherches sur les collaborations dans l'aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho.	Part.	Autres
2000-2009	Simard et al. (2003)	C	P	QI	IPL	

	Ivery (2008)	F	S	Ql et Qt	G	
	Moseley et James (2008)	F	S	Ql et Qt	G et IPL	
	Miller (2009a)	C	P	Ql	G et IPL	
2010-2016	Grace et al. (2012)	F	A	Qt et Ql	IPL	
	Grenier et al. (2013)	F	S	Qt	X	
	Baillergeau (2014)	Cr	P	Ql	IPL	
	Girard et al. (2014)	C	A	Ql et Qt	IPL	
	Mosley (2014)	C	P	Ql	G	
	Gillett et al. (2016)	C	P	Ql	X	
	Hurtubise et Rose (2016)	C	P	Ql	IPL	[L]

2.2.3.2 L'accomplissement des collaborations dans l'aide aux sans-abri

Une seule recherche signale que la collaboration peut être réalisée à l'aide de mécanismes ou d'outils. Il s'agit de Moseley et James (2008) qui examinent la perception qu'ont les praticiens locaux (communautaires et publics) de l'emploi, par le gouvernement central, d'outils de métagouvernance (fondés sur l'autorité, l'information ou les incitatifs) pour favoriser la collaboration locale dans l'aide aux sans-abri. Certains de ces outils (comme les incitatifs financiers ou l'autorité) ont un impact reconnu par ces praticiens, mais comportent aussi un risque : « [...] when collaboration is imposed in a top-down way, network actors may respond in a tokenistic manner, and that highly ambitious forms of collaboration proposed may not be implemented locally. » (Moseley et James, 2008, p.133). Ce groupe de documents est particulièrement riche en termes de recherches s'intéressant à la pratique de la collaboration. Deux thèmes paraissent alors caractériser cette dernière : l'interaction, sous tension, entre différentes logiques ou cultures professionnelles et organisationnelles ainsi que la nature de la relation établie.

- L'interaction, plus ou moins conflictuelle, entre différentes logiques

Pour Mosley (2014), différentes logiques institutionnelles marquent deux organisations de défense de droits où divers praticiens et organisations collaborent à Chicago. Plus précisément, une logique de défense de droits conflictuelle (« oppositional logic ») face aux pouvoirs gouvernementaux caractérise la Coalition (The Chicago Coalition for the Homeless) fondée en 1980 et de nature plus communautaire. Alors que l'Alliance (The

Chicago Alliance to end Homelessness), établie en 2006, adopte une logique plus coopérative (Mosley, 2014, p.15). Or, cette dernière organisation occupe une place prépondérante dans ce champ des services aux sans-abri (plus de participants, plus de ressources financières, plus de poids dans les décisions – entre autres, le financement des services) dans cette ville. Un tel poids a comme principal impact de légitimer une approche plus coopérative de la défense des droits ainsi qu’une baisse de participation des organisations de la région dans la Coalition. Ivery (2008) s’intéresse à une organisation américaine similaire à l’Alliance dans une autre ville américaine, soit un partenariat où la collaboration est mandatée par les autorités publiques pour obtenir et décider du financement pour aider les sans-abri de cette communauté. Il indique, entre autres, des différences de perspectives entre les organisations qui constituent autant de barrières à la collaboration au sein de ce partenariat.

D’autres tensions entre différentes logiques institutionnelles sont aussi mentionnées. Trois documents s’intéressent à leur coexistence dans le cadre de différentes combinaisons de policiers et d’intervenants du secteur de la santé et des services sociaux : soit l’Équipe mobile de référence et d’intervention en itinérance (EMRII) de Montréal (Baillergeau, 2014; Hurtubise et Rose, 2016) et un partenariat français entre une équipe d’« outreach » et des policiers à Marseille (Girard et al., 2014) qui tentent d’aider les sans-abri dans leurs villes respectives. Baillergeau (2014) signale que la collaboration entre ces praticiens est marquée par la coexistence en tension de trois rationalités : l’ordre public, la santé publique et la justice sociale. Celles-ci s’incarnent de différentes façons dans les pratiques et stratégies des acteurs alors qu’ils accomplissent de la gestion de cas. Cette forme de gestion de cas animée par différentes logiques, encore sous tension, est également indiquée par Hurtubise et Rose (2016, p.48). Pour ces chercheurs, les intervenants de la santé et des services sociaux ainsi que les policiers participent à deux « cultures d’intervention » qui interagissent alors qu’ils tentent de répondre aux besoins des sans-abri à risque d’être judiciairisés, soit « la gestion de l’ordre public » ancrée, entre autres, dans le mouvement de la police communautaire et « la promotion de la santé et l’insertion sociale » héritée d’années d’expérience dans l’Équipe Itinérance (certains intervenants de la santé et des services sociaux en sont issus). En d’autres termes, ces deux logiques d’action affectent de

différentes façons l'action concertée entre ces praticiens alors qu'ils interviennent auprès des sans-abri.

La référence est aussi au cœur d'une telle gestion de cas avec suivi intensif : d'un côté, les sans-abri que cette équipe cherche à aider lui sont souvent référés; et de l'autre côté, elle cherche aussi à les aider en les arrimant à d'autres professionnels en privilégiant le dialogue : « L'équipe a fait le choix non seulement de référer les personnes aux différents services, mais également de travailler à susciter la collaboration des différents acteurs et de rester au dossier le temps nécessaire pour que la personne soit bien arrimée. » (Hurtubise et Rose, 2016, p.62). Les intervenants de la santé et des services sociaux qui participent à cette équipe paraissent même alors accomplir ce nous appelons un travail relationnel auprès des professionnels du réseau de la santé marqué par un idéal de constitution d'un réseau :

« Une part importante du travail se réalise dans le dialogue avec divers services : pratiques de discussion de cas, rencontres réseau, plan de soins infirmiers, plan d'intervention. Cette finalité de développement d'un réseau autour des personnes nécessite un travail de sensibilisation et d'éducation qui consiste à partager une analyse commune de la situation pour favoriser un meilleur suivi et une concertation plus grande. » (Hurtubise et Rose, 2016, p.62-63)

Les policiers aussi font de même face à certains de leurs collègues :

« Pour les policiers de l'équipe mixte, le travail auprès des patrouilleurs est central. Ils sont en contact régulier avec ces derniers, les tenant informés du développement des suivis et faisant régulièrement des recommandations sur les interventions préconisées auprès des personnes desservies par l'équipe. » (Hurtubise et Rose, 2016, p.63)

Cette collaboration en pratique entre des praticiens provenant de différentes professions et cultures s'accomplit aussi par la clarification, la division et l'articulation de leurs rôles respectifs, la négociation ainsi que leur réflexion sur leur façon de réaliser cette gestion de cas encadrée par leurs mandats particuliers. Pour Girard et al. (2014), une telle forme de collaboration repose sur un processus d'apprentissage. Ces chercheurs étudient des praticiens issus de deux secteurs similaires (santé mentale et police) qui participent à des projets de partenariat de nature plus ad hoc et temporaire. Ceux-ci ont appris à collaborer lors de leurs activités quotidiennes et dans leurs limites spécifiques (tout découvrant ces dernières au cours de leur travail conjoint) :

« [...] ongoing communication and joint encounters between the partners led to a more successful collaborative process than might have been expected. The simple act of meeting and working together over time appeared to dissolve suspicions, negative attributions, and avoidance behaviors. Learning about each other's work, procedures, strengths and limitations led the outreach team to learn about the procedural and legal limitations of policemen's work, and led both parties to discover that, often, neither group was able to find a missing person. This learning process appeared to support and to facilitate the collaborative work. » (Girard et al., 2014, p.380-381)

Cette communication continue et ces rencontres marquées par un processus où les praticiens s'approprient, dépassent leurs craintes et leur méfiance, apprennent à se connaître révèlent un travail relationnel. Girard et al. (2014) signalent que ces partenariats ont surtout été initiés par les membres de l'équipe « outreach ».

Un tel processus d'apprentissage, à travers les activités quotidiennes, semble aussi avoir eu lieu à Montréal :

« Through daily collaboration, time and space have been secured for thorough assessment and difficult cases and for attempts to handle them in a way that takes into consideration both the protection of the public and the well being of the homeless, suggesting a rather stable balance between public order, public health and social justice. » (Baillergeau, 2014, p.366)

Les collaborations quotidiennes entre ces deux catégories de praticiens à Montréal leur ont permis de développer des savoirs locaux :

« Le regard qu'ils portent sur les services [soit, « une vision d'ensemble des services disponibles pour les personnes en situation d'itinérance »] combine à la fois une connaissance fine de l'état du réseau des services, des contraintes et limites propres à chacun des professionnels dans l'exercice de leur travail, ainsi que du point de vue des usagers de ces services qui vivent des problématiques complexes. » (Hurtubise et Rose, 2016, p.65)

L'accomplissement de la collaboration, fondé sur une sensibilisation et un apprentissage des praticiens en présence, peut aussi être observé dans deux autres cas. Avec le premier cas, il s'agit d'un projet de collaboration multiorganisationnelle (des organisations de différentes tailles) et intersectoriel (public, communautaire, et privé) soit le projet « Empty Homes » (Gillett et al., 2016). Des jeunes de la rue y sont formés et embauchés pour rénover des maisons vides en Angleterre et les logiques économiques et sociales y sont en tension. Ces logiques peuvent parfois être réconciliées grâce à un travail d'apprentissage,

des réunions fréquentes, une dynamique de confiance qui s'inscrit dans la durée et un historique relationnel, une discussion ouverte des tensions ainsi qu'un « sense of belonging and shared mission based on trust and commitment » (Gillett et al. 2016, p.21). Ces auteurs utilisent l'expression « relational working » sans l'expliciter. Ils paraissent l'associer à la dynamique de partenariat et de collaboration entre les praticiens au sein du projet. Le second cas signale différentes tensions dans la collaboration entre des praticiens du secteur communautaire qui œuvrent dans des refuges auprès des jeunes sans-abri fréquentant l'école ainsi que des intervenants du secteur scolaire dans une ville américaine (Miller, 2009 a). Les premiers sont souvent dans une relation tendue avec les seconds :

« That is, shelter and school leaders who seldom see or speak with one another and who are working in very different social and organizational cultures only occasionally demonstrate responsiveness, shared purpose, and mutual support. With neither relational bonds nor organizational awareness of their co-leaders in the Smithtown District, shelter leaders perceived school-based actors as ineffective and neglectful of their (shared) duty to know, respect, and accommodate homeless students. » (Miller, 2009 a, p.243)

Ce chercheur assimile la collaboration entre ces praticiens à une forme de pratique de leadership distribué pouvant être marqué par deux types d'interactions : celle qui est attentionnée, intelligente, soignée ou productive (« heedful ») et celle qui ne l'est pas (« heedless ») (Miller, 2009 a). C'est plutôt cette dernière qui domine. Cependant, deux praticiennes communautaires ont été capables de construire des relations attentionnées avec leurs vis-à-vis du secteur scolaire en les visitant, en accomplissant du réseautage ou encore en accompagnant les enfants lors de leurs premières journées d'école pour se présenter. Il s'agit d'un travail relationnel où les praticiens développent un espace où ils apprennent à se connaître et personnalisent leurs liens par des conversations ou des rencontres régulières : « Through these relationships, ambiguity of capacity and intent was replaced with understanding of structures and possibilities ». (Miller, 2009 a, p.247). Un tel apprentissage permet aussi de développer une vue d'ensemble de la situation des jeunes ainsi qu'une relation plus positive entre eux.

- Des relations de nature peu formalisée

Un autre groupe de chercheurs insiste davantage sur le type de relation mis en place ou constitué lors la collaboration. Beaucoup de ces chercheurs insistent sur la nature peu

formalisée des liens entre les praticiens qui interviennent auprès des sans-abri : soit, ceux du secteur communautaire à Montréal (Grenier et al., 2013); des praticiens publics et communautaires locaux en Angleterre (Moseley et James, 2008); ou encore des gestionnaires de cas et leurs partenaires à Victoria en Australie (Grace et al., 2012). Pour Grace et al. (2012), ces relations, peu formalisées et moins intenses que la collaboration¹⁰ telle que conçue dans la documentation scientifique, avec les partenaires sont constituées lors du travail : « relationships form around the personal and pragmatic concerns of case managers and their clients. Collaboration, as defined by the academic literature, does not occur as frequently as one might expect. » (Grace et al., 2012, p.147). De plus, selon les gestionnaires de cas interviewés, une relation idéale ou véritablement collaborative comporte les caractéristiques suivantes :

« frequency and consistency of contact (communication); the “personal touch”-opportunities to put a face to a name and connect personally with other workers; a shared focus on or orientation to the client; a sense of mutuality and a shared vision; trust and respect, an equality of commitment; the ability to negotiate (and back each other up) and helping behaviors (not competitive behaviors). » (Grace et al., 2012, p.147)

Moseley et James (2008, p.123) signalent aussi que les relations peu formalisées sont plus fréquentes que les mécanismes de coordination plus formalisés : « [...] informal interpersonal contact is a more predominant form of collaboration as compared to formal horizontal coordination tools. »

Simard et al. (2003) exposent également, dans leur étude du travail de rue auprès des jeunes à Rouyn-Noranda, l'importance des relations peu formalisées de collaboration. Ces dernières, forgées pendant des contacts antérieurs (à l'université, lors d'interventions passées), sont plutôt de nature personnalisée et marquée par des dimensions « de complicité, de confiance mutuelle, de compétence reconnue. » (Simard et al., 2003, p.148). Elles constituent un réseau créé et maintenu par les travailleurs de rue. Cela ressemble à du

¹⁰ Ces chercheurs distinguent quatre types de relations selon leur niveau de formalisation et d'intensité : la relation active minimale (des communications et des références), la coopération (l'aide et le partage d'information), la coordination (des activités conjointes, des communications plus intenses et des objectifs planifiés et partagés) et la collaboration (un comportement collectif marqué par un certain renoncement d'autonomie) (Grace et al, 2012, p.144). Ils s'inspirent d'une typologie de six relations : la communication, la coopération, la coordination, la collaboration, la convergence et la consolidation.

travail relationnel. Des savoirs locaux, semblables à ceux mentionnés à la sous-section précédente, fondent aussi de telles relations :

« Pour collaborer avec les intervenants et les intervenantes, les travailleurs de rue doivent connaître les modes de fonctionnement des organismes jeunesse, en évaluer les possibilités et les limites de même que découvrir les cultures institutionnelles propres à chacun. En ce sens, ils agissent, selon l’expression de Bourdieu (1980), comme des braconniers du système. Ils cherchent à contourner les contraintes, tout en répondant aux besoins des jeunes plus marginalisés par la recherche d’un service adapté à leur situation. » (Simard et al., 2003, p.150)

De tels savoirs locaux distinguent, pour ces chercheurs, un praticien, soit un braconnier du système, qui cherche à dépasser les limites ou contraintes formalisées des organisations. Ils insistent aussi sur la référence comme forme de collaboration : ce n’est pas qu’un simple aiguillage. Elle comporte des risques. Lorsqu’elle se déroule mal, cela peut mettre fin à la relation du travailleur de rue avec le jeune et affecter sa crédibilité et/ou sa légitimité. Elle constitue une relation triangulaire entre le travailleur de rue, le jeune et l’intervenant à qui on réfère marquée par une confiance et une connaissance mutuelle. La prochaine section examine un groupe de documents sur le partenariat.

2.2.4 Les partenariats dans l’aide aux sans-abri

Le tableau 2.8 présente six recherches, publiées entre 2000 et 2016, traitant des partenariats dans l’intervention auprès des itinérants. La perspective des chercheurs est exposée à la section 2.2.4.1. La section suivante (2.2.4.2) signale quelques éléments de l’accomplissement des partenariats dans l’aide aux sans-abri.

Tableau 2.8 Des recherches sur les partenariats dans l’aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho.	Part.	Autres
2000-2009	Cloke et al. (2000)	Cr	S	QI	X	
	Hill (2002)	F	S	QI	X	
	Bridgman (2003)	C	P	QI	G	
	Oakley (2006)	Cr	S	H	G	
2010-2016	Simpson (2015)	Cr	P	QI	IPL	
	Quirouette et al. (2015)	Cr	S	QI	IPL	

2.2.4.1 Les perspectives des chercheurs sur les partenariats dans l'aide aux sans-abri

Beaucoup de chercheurs retiennent une perspective critique pour appréhender les partenariats (4/6). Un seul chercheur, Hill (2002), relève d'une perspective fonctionnaliste (1/6) et une autre chercheuse, Oakley (2006), d'une perspective constructiviste (1/6). Quatre documents adoptent un focus structurel (4/6) et deux, un focus pratique (2/6). La plupart ont utilisé une méthode qualitative (5/6), seule Oakley (2006) emploie une approche historique (1/6). Deux de ces travaux s'intéressent aux questionnaires (2/6), deux autres aux intervenants de première ligne (2/6) et les deux autres recherches ne le précisent pas (2/6).

2.2.4.2 L'accomplissement des partenariats dans l'aide aux sans-abri

Aucun de ces travaux ne mentionne la réalisation des partenariats par des mécanismes ou des outils de coordination ou autres. La moitié de ces recherches portent sur les partenariats publics-privés (Hill, 2002, Bridgman, 2003 et Oakley, 2006) et l'autre moitié sur les partenariats (Cloke et al., 2000, Simpson, 2015 et Quirouette et al., 2015). Hill (2002) et Bridgman (2003) s'intéressent à des partenariats public-privé pour aider les jeunes de la rue : le premier en étudie un à Portland, Oregon et la seconde à Toronto, Ontario. Pour Hill (2002), ce type de partenariat constitue une innovation récente visant la mise en place d'un système de services et qui se réalise par divers comités animés par une logique de nouveau management public où ce dernier est vu dans un angle positif, comme source de créativité. Oakley (2006), adoptant une perspective plus critique, signale que les partenariats publics-privé dans le domaine de l'itinérance ne sont pas aussi récents qu'on pourrait le croire. Il en existait déjà dans les années 1920 à New York. Elle donne, entre autres, l'exemple d'un de ces comités créé en 1924, le Welfare Council of New York City regroupant tant des représentants de la municipalité que des agences de services sociaux privées. Oakley (2006, p.251) précise sa philosophie comme suit :

« The Council's philosophy was that a coordinating entity had the ability to bring together both public and private social agencies in such a way as to avoid duplication of services and promote more efficient delivery.// The Council

promoted mutual cooperation and differentiation of responsibilities between public and private agencies. »

Bridgman (2003) déploie une conception plus relationnelle de ce type de partenariat. Elle décrit une large variété de relations s'y étant produit, soit le partenariat unique et ponctuel (« one-time partnership »), le partenariat sur papier, la confédération lâche (« loose confederation », soit une consultation des acteurs en présence), la complémentarité contractuelle (soit une distribution de tâches marquée par une reddition de comptes hiérarchique), la défense de droit et l'éducation à sens unique (soit une forme de persuasion) et la transformation mutuelle (soit une forme d'apprentissage mutuel pouvant mener à un changement social) (Bridgman, 2003, p.215).

Les trois autres travaux proposent une critique des partenariats. Cloke et al. (2000) s'intéressent au discours sur le partenariat dans la gouvernance des services offerts aux sans-abri une zone rurale anglaise, Taunton. Ils montrent que, contrairement aux discours publics plutôt inclusifs qui en font la promotion, les partenariats « réels » peuvent se faire les porte-paroles de voix puissantes de Taunton (certaines élites politiques ou du monde des affaires) tout en excluant d'autres voix comme celle des sans-abri et celles des groupes communautaires qui travaillent auprès d'eux. Avec Quirouette et al. (2015), les partenariats entre des tribunaux spécialisés et des organismes communautaires offrant du logement au Canada ont, entre autres, comme conséquence non intentionnelle, une surveillance accrue de ces personnes plutôt que de les aider. Cette surveillance s'accompagne souvent d'une prédominance du langage et d'un cadre juridique dans les conversations et les références. Lors de ces dernières, des informations sur les personnes peuvent être dévoilées par les tribunaux, ce qui peut nuire aux sans-abri en affectant leur anonymat; ou encore de nouvelles informations peuvent être exigées dans un processus de suivi de ces personnes, ce qui peut les affecter tout autant.

Finalement, Simpson (2015) s'intéresse à des projets de partenariat ad hoc entre des policiers et des travailleurs d'« outreach » à Washington. De tels partenariats sont de nature peu formalisée. Les praticiens y partagent de l'information ou encore s'entraident. Ces relations personnalisées ont pris du temps à établir et, à l'instar des partenariats de Girard

et al. (2014), elles ont surtout été l'initiative des travailleurs « outreach ». Ces partenariats constituent des « workarounds » :

« With limited resources and options available to them, Jason, Dennis, and Ron [des policiers] found that in partnering with homeless outreach workers, new avenues opened that allowed them to work around the limitations of organizational policies, competing demands, and the impossible mandate they were faced with in policing homeless individuals with mental illnesses. It allowed them to expand their repertoire and toolkit in situations where the policies and practices of their department and law enforcement, in general, were absent, inflexible, or insensitive to the needs of homeless individuals with mental illnesses. » (Simpson, 2015, p.129)

Ces partenariats peu formalisés apparaissent alors comme un substitut à l'absence de directives formalisées ou à leurs faiblesses. Ils constituent une « solution » à des problèmes provenant de l'organisation formalisée. La prochaine section examine des recherches sur les coalitions.

2.2.5 Les coalitions dans l'aide aux sans-abri

Six travaux, publiés entre 2000 et 2016, traitent des coalitions dans l'intervention auprès des itinérants et se retrouvent au tableau 2.9. La section 2.2.5.1 expose la perspective des chercheurs. Quelques éléments intéressants de l'accomplissement des partenariats dans l'aide aux sans-abri font l'objet de la section suivante (2.2.5.2).

2.2.5.1 Les perspectives des chercheurs sur les coalitions dans l'aide aux sans-abri

Quatre recherches adoptent une perspective constructiviste (4/6), une seule relève de la perspective critique, soit Noy (2009) (1/6) et une autre de la perspective fonctionnaliste, soit Fleury et al. (2014b) (1/6). Le focus structurel est encore majoritaire (4/6), seuls deux travaux adoptent un focus sur l'action (2/6). Il y a un hybride structure et action déjà compté dans la catégorie structurelle (étant donné que celle-ci domine). La plupart de ces travaux emploient une méthodologie qualitative (4/6), les deux autres utilisent tant des méthodes qualitatives que quantitatives. Beaucoup de ces documents s'intéressent tant aux questionnaires qu'aux intervenants de première ligne (3/6), une seule se concentre sur les

gestionnaires (1/6) et les autres ne le mentionnent pas (2/6). Trois recherches sont tirées d'une évaluation du programme « *Fighting Back* ».

Tableau 2.9 Des recherches sur les coalitions dans l'aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho.	Part.	Autres
2000-2009	Lindholm et al. (2004)	C	S	QI	G et IPL	[F]
	Croteau et Hicks (2003)	C	A	QI	G et IPL	
	Kadushin et al. (2005)	C	S	Qt et QI	X	[F]
	Ryan (2006)	C	S	QI	X	[F]
	Noy (2009)	Cr	S et A	Qt et QI	G	
2010-2016	Fleury et al. (2014 b)	F	A	QI	G et IPL	

2.2.5.2 L'accomplissement des coalitions dans l'aide aux sans-abri

Aucune de ces recherches ne se concentre sur le déploiement de mécanismes ou d'outils pour constituer des coalitions. Deux de ces travaux s'intéressent à divers types de cadres déployés par les praticiens qui participent à de telles relations interorganisationnelles de nature souvent fragile (Croteau et Hicks, 2003; Noy, 2009). Un cadre constitue :

« an interpretive schemata that simplifies and condenses the 'world out there' by selectively punctuating and encoding objects, situations, events, experiences, and sequences of action within one's present or past environment (Snow and Benford 1992 :137) » (Croteau et Hicks, 2003, p.252)

Un cadre est décrit comme un schème interprétatif qui simplifie et condense la réalité. Il peut aussi faire l'objet de ce qui ressemble à un travail relationnel : « In the framing process, not only do frames clash but frame sponsors argue, debate, and negotiate via interactive discursive processes. » (Croteau et Hicks, 2003, p.254). Comme beaucoup de chercheurs sur les mouvements sociaux (voir Benford et Snow, 2000 et 2012¹¹), Croteau et Hicks (2003) que Noy (2009) distinguent au moins deux types de cadres : les cadres diagnostiques (« diagnostics ») concernant la conception que les acteurs se font des problèmes qu'ils rencontrent et les cadres pronostiques (« prognostics ») liés aux solutions qu'ils avancent. Croteau et Hicks (2003) signalent que de tels cadres peuvent se retrouver

¹¹ L'article de Benford et Snow (2012) constitue une traduction française de l'article de 2000. Nous avons privilégié leurs conceptions et traductions des cadres diagnostiques et pronostiques.

au niveau individuel, organisationnel ou des coalitions. C'est l'alignement entre ces cadres qui permet ou facilite la collaboration et l'action collective entre les divers participants d'une coalition. Ces chercheurs examinent une organisation similaire à celle d'Ivery (2008), soit Homeward à Richmond en Virginie, une coalition regroupant autant des praticiens des secteurs public, communautaire que privé. Celle-ci joue un rôle important dans le financement des services aux sans-abri. Ils montrent comment des tensions entre ses participants sont dues à des différences de cadres (sur ce qu'est l'itinérance, ses causes et comment y apporter des solutions) et qu'un cadre de coalition rassembleur a pu tout de même émerger. Alors que selon Noy (2009), le partage des cadres ne signifie pas nécessairement une action collective. En étudiant le champ des services aux sans-abri à San Francisco, ce chercheur montre que malgré le fait qu'ils possèdent des cadres diagnostiques similaires, les organisations du centre (surtout des organisations publiques) et ceux de la gauche (surtout des organisations communautaires de nature plus radicale) n'ont pu collaborer et former une coalition dans une situation de conflit avec la droite (surtout des organisations privées orientées par des intérêts d'affaires). Elles n'ont pu, non plus, produire une politique concernant les itinérants pour la ville. Il explique cette situation par le fait que les organisations de droite ont pu mobiliser des ressources financières importantes pouvant influencer et contrôler les organisations du centre.

Fleury et al. (2014 b) s'intéressent au rôle des coalitions dans la planification du projet Chez Soi à Montréal. Ils montrent comment, à au moins trois moments, les systèmes de croyances de différentes coalitions étaient en tension, mais qu'une autre coalition, avec une croyance plus modérée, parvenait à les rallier en élaborant des compromis. Ces systèmes de croyances peuvent constituer des cadres. Pour Lindholm et al. (2004), ceux-ci semblent également en cause dans les conflits entre les praticiens des organisations communautaires (« grassroots ») et les professionnels des organisations publiques du programme « Fighting Back » lié à l'abus de drogues et/ou d'alcool : « Perhaps one of the most intransigent types of conflict we observed was between grassroots leaders and agency professionals. They tended to define alcohol and other drug problems and solutions very differently. » (Lindholm, 2004, p.274-275).

Les trois autres documents, qui constituent une évaluation des coalitions associées à ce programme, exposent différentes difficultés de l'action collective ou de la collaboration au sein de ces coalitions liées à des « communautés » (Lindholm et al., 2004; Kadushin et al., 2005; Ryan, 2006). Ce programme visait la mise en place par la « communauté » d'un plan ainsi que d'un système de services visant les problèmes de drogues et/ou d'alcool. Par exemple, tout en émettant beaucoup de réserve quant à la nature des « communautés » visées par de telles coalitions, Ryan (2006) ainsi que Kadushin et al. (2005, p.268) exposent le rôle de l'histoire organisationnelle comme contrainte au développement des coalitions décrite comme un cimetière organisationnel (« organizational “junkyard” ») :

« [...] interventions [comme Fighting Back] face not the imagined tabula rasa of an organizational desert, but a fragmented complex of current organizations and leaders as well as a “junkyard” of defunct organizations and past leaders, each with unrequited claims. This leads to the paradox that the more experience a “community” has in trying to solve social problems, the greater the number of enmities and the stronger the sense of past failures, both of which augur poorly for future successes. »

En outre, ces chercheurs signalent que la plupart des villes étudiées n'ont pu développer un système de services (Lindholm et al., 2004). Pour ces derniers, la collaboration interorganisationnelle revêt surtout la forme de projets de nature dyadique, ad hoc, visant des buts précis et qui disparaissent une fois ces derniers atteints :

« We found many examples of collaboration between pairs or small numbers of agencies. These typically dissolved when goals were accomplished, but they may constitute dormant relationships that can be reactivated. Broad-based, longer-term collaboration was unusual and where it existed it had typically emerged before FB's [Fighting Back] implementation; however, FB facilitated its ongoing development and survival. » (Lindholm et al., 2004, p.274)

Pour Kadushin et al. (2005, p.269), le peu de succès de ce type d'intervention « communautaire » signifie l'adoption d'une posture prudente face à ce genre de collaboration :

« The celebration of system-wide cooperation and the unqualified pursuit of eliminating gaps, duplication, overlaps and competition should be treated skeptically. Supporters of coalition approaches should recognize that building coalitions require a complex social technology that is not well understood. »

Ces chercheurs nous apparaissent aussi sceptiques face aux coalitions que Weiss (1981) face à la coordination. Le travail relationnel peut constituer une dimension de cette technologie sociale complexe qu'ils évoquent et qu'ils jugent peu comprise. La prochaine section traite de la gouvernance.

2.2.6 La gouvernance dans l'aide aux sans-abri

Le tableau 2.10 indique cinq recherches, parues entre 2000 et 2016, examinant la gouvernance dans l'intervention auprès des itinérants. La section 2.2.6.1 expose la perspective des chercheurs. Quelques éléments intéressants de l'accomplissement des partenariats dans l'aide aux sans-abri font l'objet de la section suivante (2.2.6.2).

Tableau 2.10 Des recherches sur la gouvernance dans l'aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho.	Part.	Autres
2000-2009	Arapoglou (2004)	Cr	S	QI	G et IPL	
	Phelan et Norris (2008)	Cr	S	QI	X	
	Cloke et al. (2007)	Cr	S	QI	X	
2010-2016	Doberstein (2016 a)	F	A	Qt et QI	G	
	Doberstein (2016 b)	F	S	T	NIL	[L]

2.2.6.1 Les perspectives des chercheurs sur la gouvernance dans l'aide aux sans-abri

Deux approches permettent de saisir la gouvernance au sein de ce groupe de travaux : la perspective critique (3/5) et la perspective fonctionnaliste (2/5) (il s'agit ici du même auteur, soit Doberstein, 2016 a et b). Quatre de ces recherches adoptent un focus structurel (4/5) et l'autre s'intéresse à l'action, soit Doberstein (2016 a) (1/5). Trois de ces documents reposent sur une méthodologie qualitative (3/5), les articles retenus de Doberstein adoptent soit une méthodologie mixte (Doberstein, 2016 a) (1/5), soit un angle théorique (Doberstein, 2016 b) (1/5). Seuls deux documents précisent les participants à leurs recherches : Arapoglou (2004) s'intéresse tant aux gestionnaires qu'aux intervenants de première ligne et Doberstein (2016a) aux gestionnaires (2/5); les autres documents ne

l'indiquent pas (3/5). Un de ces documents, Doberstein (2016 b), est tiré du livre de Nichols et Doberstein (dir.) (2016).

2.2.6.2 L'accomplissement de la gouvernance dans l'aide aux sans-abri

En plus des outils de métagouvernance décrits par Moseley et James (2008), d'autres mécanismes de coordination permettent de réaliser la gouvernance : la prise de décision délibérative en comités (Doberstein, 2016 a), des forums (Phelan et Norris, 2008); ou alors des mécanismes déjà mentionnés comme la gestion de cas au niveau des services ou la planification stratégique des services, les consultations, les comités ou encore le leadership au niveau du système (Doberstein, 2016 b). Selon Doberstein (2016 b, p.412), la perspective systémique contemporaine lie une approche « bottom-up », de nature plus communautaire, à la prise en considération de certains cadres sociaux dans la gouvernance collaborative :

« This implies engaging with multiple stakeholders in developing “rich pictures” of a problem definition and system solution, reflective of the diversity of knowledge and values rather than imposing an objective reality (Checkland, 2000:22). [...] Research in public administration is conclusive that top-down imposed integration inattentive to the multitude of values and beliefs in the sector invariably results in failure because frontline workers will often reject or evade policy mandate that conflict with their values (Klein & Sorra, 1996). »

Il est intéressant de voir que, selon cet auteur, les intervenants de première ligne apparaissent comme « la cause » des échecs des tentatives « top-down » d'intégration imposées par leurs résistances. La conception de tels programmes, mis-à-part son manque de considération des valeurs et croyances, paraît peu problématique. Or, c'est précisément des problèmes de conception d'une telle approche « bottom-up » communautaire qui a peu de chance de succès, si l'on se fie aux travaux précédents sur la coalition « Fighting Back ».

Les recherches critiques sur la gouvernance marquent plutôt les difficultés de la prise en charge publique dans l'aide aux sans-abri. Que ce soit à Athènes en Grèce (Arapoglou, 2004), à Dublin en Irlande (Phelan et Norris, 2008) ou encore dans des régions rurales en Angleterre (Cloke et al., 2007), les pouvoirs publics réussissent à des degrés divers à organiser les services destinés aux sans-abri en incluant certaines catégories d'itinérants et d'intervenants et en excluant d'autres. Selon Arapoglou (2004), qui s'inspire de Foucault,

tant les organisations publiques, municipales, communautaires ou religieuses, ancrées dans différents discours philanthropiques, privilégient différents types d'itinérants plus visibles et plus méritants dans leurs offres de services. Ce faisant, elles rendent les autres sans-abri invisibles et les excluent. Certaines organisations communautaires plus radicales tentent d'accroître la visibilité de ces personnes, mais réussissent peu à leur donner accès aux services.

Pour Phelan et Norris (2008), la mise en place d'une organisation publique (« Homeless Agency ») en 2000 s'est accompagnée d'une redéfinition de l'itinérance où les facteurs structurels de cette dernière sont négligés et d'un focus sur les individus et leurs problèmes. Cette organisation chargée de la coordination des services à Dublin privilégie la contractualisation de ces derniers auprès des organisations communautaires ainsi que la mise en place de standards et une gestion de la performance par indicateurs. Pour certains praticiens communautaires, une telle approche a accru la qualité de certains services. Pour d'autres, elle est trop bureaucratique et ses standards irréalistes. De plus, des sans-abri particulièrement « exigeants » sont parfois exclus de ces services : ils nécessitent, entre autres, trop de soutien qui n'est pas financé par les contrats. Finalement, Cloke et al. (2007) signalent que la gouvernance des services et des clients dans trois régions rurales anglaises est de nature partielle et plutôt fragmentée. Elle varie selon différentes conditions locales (leur histoire, leur dimension politique et organisationnelle); différentes organisations se retrouvent dans une position de natif (« insider ») et d'autres d'étranger (« outsider ») et peuvent constituer des espaces de soins (« spaces of care ») dans ces systèmes locaux de services avec les avantages et inconvénients associés (autonomie versus dépendance; accès ou manque de ressources financières); certaines catégories de sans-abri sont parfois exclues de ces systèmes. La prochaine section s'intéresse à des recherches sur les réseaux.

2.2.7 Le réseau dans l'aide aux sans-abri

Le tableau 2.11 expose trois travaux, parus entre 1990 et 2016, examinant les réseaux dans l'intervention auprès des itinérants. La section 2.2.7.1 traite de la perspective des chercheurs. Quelques éléments intéressants de l'accomplissement des réseaux dans l'aide aux sans-abri font l'objet de la section suivante (2.2.7.2).

Tableau 2.11 Des recherches sur les réseaux dans l'aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho	Part.	Autres
1990-1999	Spencer (1993)	C	P	Ql	IPL	
2000-2009	Simonnet et al. (2000)	C	P	Ql	IPL	
2010-2016	Fleury et al. (2014 a)	F	S	Qt	X	

2.2.7.1 Les perspectives des chercheurs sur les réseaux dans l'aide aux sans-abri

La plupart de ces recherches adoptent une perspective constructiviste (2/3), Fleury et al. (2014a) s'ancrent dans une perspective fonctionnaliste (1/3). Le principal focus est la pratique (2/3) tandis que Fleury et al. (2014a) s'intéressent à la structure (1/3). La méthodologie qualitative est majoritaire (2/3) et Fleury et al. (2014 a) emploient une méthodologie quantitative (1/3). Beaucoup de ces recherches se préoccupent des intervenants de première ligne (2/3), Fleury et al. (2014a) ne le précisent pas (1/3).

2.2.7.2 L'accomplissement des réseaux dans l'aide aux sans-abri

Deux de ces documents constituent des recherches centrales dans le cadre de cette thèse : il s'agit de Spencer (1993) et de Simonnet et al. (2000). Le premier étudie la façon dont les travailleurs sociaux d'une organisation communautaire du sud des États-Unis, HA (ou « Homeless Agency »), réalisent leurs références peu formalisées pour aider les itinérants :

« In lieu of formal interorganizational coordination, the referral process at HA was largely accomplished through social workers' construction, maintenance, and use of informal referral networks. These networking activities comprised: a concern for making "suitable referrals," constructing referral sets, conducting advocacy work and negotiating referral agreements. » (Spencer, 1993, p.275)

La référence peut constituer un mécanisme de coordination associé à la gestion de cas. Spencer (1993) utilise la perspective de l'ordre négocié pour saisir l'accomplissement de ces références. Celles-ci sont plus qu'un simple aiguillage et reposent sur des activités de réseautage qui ne vont pas de soi. Elles s'ancrent dans : le jugement des praticiens (la personne référée doit être adéquate pour l'organisation à qui on réfère); des listes ou des répertoires d'organisations à qui on peut référer (cela dévoile aussi un autre jugement sur la légitimité de ces organisations); des informations sur les organisations et leurs services

mises-à-jour par des rencontres peu formalisées ou des contacts personnels; un travail d'« advocacy » ou de défense de droits pour les intervenants nouvellement arrivés tandis que ceux qui sont plus anciens lui préfèrent des ententes ou des protocoles de références peu formalisés. Ce chercheur montre bien comment des activités quotidiennes et routinières comme les références contribuent à façonner divers réseaux peu formalisés de praticiens (tout en étant façonnées par ces derniers).

Simonnet et al. (2000, p.706) s'intéressent aussi au réseautage sous la forme du travail de partenariat d'une « unité fonctionnelle intitulée « Santé mentale et exclusion sociale » (SMES) », avec les organisations communautaires ou associations à Paris. Des praticiens de cette équipe, établie en 1994, signalent comment ils ont créé ou établi un rapport avec ces praticiens associatifs :

« Pour parvenir au but recherché, la mise en place d'un travail de partenariat, nous avons dû nous faire tout petits, acceptant de prendre, dans un premier temps la place que l'on nous attribuait. Expérience de fait riche pour approfondir notre connaissance du milieu des exclus, leurs désirs, leurs peurs...Ce n'est que peu à peu qu'un apprivoisement mutuel a pu se mettre progressivement en place. Il fallait cependant préciser sans cesse que notre souhait n'était pas une prise de pouvoir, que nous n'avions pas les « solutions », que nous souhaitions simplement essayer de trouver ensemble des réponses mieux adaptées aux problématiques posées. Nous nous heurtions souvent soit à la réticence ou à l'incompréhension, soit à la peur de comprendre. » (Simonnet et al., 2000, p.712)

Cet extrait montre bien comment un travail relationnel de création de liens peut se produire, et qu'il implique un processus d'apprentissage ainsi que des tensions ou défis. Ces praticiens nomment une telle approche, celle de l'invité : « Dans la mesure où l'équipe de psychiatrie était toujours l'invitée, il était normal qu'elle n'assume en rien la maîtrise d'œuvre mais se cadre, sans le juger, dans le dispositif des acteurs locaux. » (Simonnet et al., 2000, p.713)

Fleury et al. (2014 a) s'intéressent à la collaboration au sein d'un réseau d'organisations publiques et communautaires aidant les sans-abri à Montréal. Ils signalent que ce réseau est coordonné par ajustement mutuel, confirmant ainsi ce que nous avançons en 2009 (Dupuis et Farinas, 2009). Par ailleurs, ils insistent aussi sur la nature peu formalisée de cette coordination et des collaborations interorganisationnelles ainsi que la présence de

cliques en son sein. Contrairement à ce que nous proposons en 2009 (Dupuis et Farinas, 2009), ils suggèrent d'intégrer par différentes stratégies ou mécanismes (poste de liaison, mise en place d'une autorité centralisée ou formation) et de formaliser davantage ce réseau en vue de répondre à un problème complexe comme l'itinérance (Fleury et al., 2014 a). Selon Mintzberg (1982 et 1989), nous le répétons, l'ajustement mutuel peut tout autant coordonner des tâches simples que complexes. Et il s'agit surtout de mettre en place des conditions qui facilitent le travail relationnel et l'ajustement mutuel entre les praticiens et les organisations en visant la flexibilité et non pas la rigidité (Dupuis et Farinas, 2009). Finalement, il faut signaler que les références, un autre mécanisme de coordination, entre ces diverses organisations ont servi, parmi d'autres éléments, à mesurer leur niveau et leur type de collaboration. Ils les observent à distance et comme une boîte noire : ils s'intéressent peu aux façons dont les praticiens les accomplissent. La section suivante expose des travaux traitant des relations interorganisationnelles en pratique.

2.2.8 La relation interorganisationnelle en pratique dans l'aide aux sans-abri

Cinq recherches, publiées entre 2000 et 2016, s'intéressent à la relation interorganisationnelle en pratique dans l'intervention auprès des itinérants : il s'agit d'une catégorie composite regroupant des chercheurs explorant explicitement la pratique ou l'action sans que l'on puisse les associer à une configuration interorganisationnelle explicite. Ces travaux font l'objet du tableau 2.12. La section 2.2.8.1 expose la perspective adoptée par ces chercheurs. La section suivante (2.2.8.2) esquisse quelques traits de l'accomplissement de la relation interorganisationnelle en pratique dans l'aide aux sans-abri.

Tableau 2.12 Des recherches empiriques sur les relations interorganisationnelles en pratique dans l'aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho.	Part.	Autres
2000-2009	Duval et Fontaine (2000)	C	P	QI	IPL	
	Emirbayer et Williams (2005)	C	P	Auto	G	
	Miller (2009 b)	F	A	Auto	IPL	
2010-2016	Marques (2011 et 2015)	C	P	QI	IPL	

2.2.8.1 Les perspectives des chercheurs sur les relations interorganisationnelles en pratique dans l'aide aux sans-abri

La plupart de ces travaux sont ancrés dans une perspective constructiviste (3/5), un seul chercheur est plutôt associé au fonctionnalisme, soit Miller (2009b) (1/5). Trois chercheurs adoptent un focus pratique (3/5) alors que Miller (2009b) se préoccupe de l'action (1/5). Deux recherchent employent une méthode qualitative (2/5) et les deux autres, une démarche autobiographique (2/5). La majorité de ces travaux s'intéressent aux intervenants de première ligne (3/5), alors qu'Emirbayer et Williams (2005) examinent davantage l'expérience de gestionnaires.

2.2.8.2 L'accomplissement des relations interorganisationnelles en pratique dans l'aide aux sans-abri

Aucune de ces recherches ne s'intéresse au déploiement de mécanismes ou outils de coordination. Elles étudient davantage la pratique et ses tensions ou défis. Duval et Fontaine (2000) constituent un autre document central pour cette thèse. Ces chercheuses examinent la pratique des travailleurs de rue auprès des jeunes de différentes régions québécoises (Montréal, Laurentides-Lanaudière et Québec). Elles explorent particulièrement les relations entre ces praticiens, ancrées dans une philosophie d'éducation ou d'émancipation des jeunes, et d'autres intervenants du secteur public et communautaire, liés à une approche plus institutionnelle, alors qu'ils accomplissent leur pratique. Elles décomposent celle-ci en quatre activités marquées par de telles relations : la référence, l'accompagnement et le suivi et l'échange d'informations. Il s'agit d'autant d'activités ou de situations interorganisationnelles nécessitant un travail relationnel. De plus, ces chercheuses signalent aussi une dynamique d'apprentissage sous-tendant des « rencontres réussies » entre ces acteurs :

« De façon formelle ou simplement à l'occasion de contacts personnels, certains informateurs ont fait l'expérience de rencontres réussies où travailleurs de rue et intervenants institutionnels se retrouvent, non seulement pour délimiter leur champ de compétences et définir les modalités de travail conjoint, mais aussi pour échanger sur leur pratique respective et réfléchir ensemble à leur travail auprès des jeunes marginalisés. Une fois passée la période d'appropriation incontournable lorsque deux univers culturels si différents se rencontrent, la

confiance parvient à s'installer; on peut alors discuter de sujets d'intérêt commun, comme la fugue chez les jeunes. » (Duval et Fontaine, 2000, p.65-66)

Emirbayer et Williams (2005) veulent démontrer l'intérêt des travaux de Bourdieu pour saisir des éléments importants de la pratique du travail social. Ils le font en étudiant, d'après les souvenirs de Williams, une ancienne gestionnaire de services sociaux et d'un refuge, le champ des services aux sans-abri à New York. Ils montrent bien comment ce dernier constitue un lieu de lutte de pouvoir entre des refuges occupant des positions dominantes (ainsi qu'en leur sein), soit ceux qui détiennent un capital d'authenticité ou d'ordre, et les occupants de positions dominées, soit ceux qui ne détiennent aucun de ces deux types de capital. Pour ces chercheurs, les acteurs dominants tentent de conserver leur position et de subvertir celle d'autrui lorsqu'ils se sentent menacés ou pour améliorer leur statut. Par exemple, certains refuges dominants ont le droit de refuser certains clients. Ils protègent leur réputation en excluant des sans-abri jugés non désirables; par exemple ceux dont les comportements sont dérangeants ou qui ne respectent pas leurs plans de services; ces derniers se retrouvent alors dans les refuges moins privilégiés lorsqu'ils le peuvent. L'aide aux itinérants apparaît alors traversée par une dimension politique.

Marques (2011 et 2015) s'intéresse aussi à cette dimension politique. En étudiant la pratique d'une équipe mobile de psychiatrie-précarité à Paris, elle cherche à saisir comment les praticiens construisent leur place par un travail lors de ses interactions avec d'autres intervenants (publics et communautaires) ainsi que les usagers. Cette construction d'une place constitue un effet possible d'une forme de travail relationnel :

« Ce travail quotidien est de nature « micropolitique » : il est « politique » dans le sens où, selon la définition de Nicholas Dodier (2003), ce qui est en jeu c'est la manière dont les acteurs établissent ou critiquent des pouvoirs et pensent leur légitimité; et il est « micro » car il se passe à l'échelle des séquences d'échanges autour des prises en charge concrètes des usagers. » (Marques, 2011, p.2)

Cette chercheuse soulève alors l'enjeu de la légitimité des praticiens et la nature politique du travail relationnel qu'ils accomplissent, pendant leurs activités quotidiennes au contact d'autres acteurs, au sein d'une équipe mobile qui ressemble à l'ÉI (Marques, 2011 et 2015).

Finalement, Miller (2009b) signale trois rôles qu'il a joués en tant qu'agent de liaison entre le secteur des refuges et le milieu éducatif, pour une organisation à but non lucratif, The

Homeless Children’s Education Fund (HCEF) à Pittsburgh, aux États-Unis. Il s’agit de : (1) le rôle de navigateur flexible (« flexible intra- and interorganizational navigators », Miller, 2009b, p.621) qui peut se déplacer facilement, doté d’une autonomie professionnelle et qui comprend la complexité de la collaboration; (2) le rôle de constructeur de ponts (« well-connected bridge builders », Miller, 2009b, p.623) qui dispose des contacts et de la confiance d’autrui nécessaire pour établir des coalitions autour d’objectifs communs; (3) le rôle de courtier d’information (« knowledgeable information brokers », Miller, 2009b, p.625) qui sait où se trouve l’information, comment l’obtenir et à qui la diffuser. La prochaine section traite d’un dernier groupe de documents, soit le travail conjoint.

2.2.9 Le travail conjoint dans l’aide aux sans-abri

Le tableau 2.13 montre ce dernier groupe de sept documents, publiés entre 1990 et 2016, s’intéressant à diverses formes de travail conjoint (« joint working ») dans l’intervention auprès des itinérants. Il s’agit aussi d’une catégorie résiduelle, comme les relations interorganisationnelles en pratique (section précédente, 2.2.8). La section 2.2.9.1 expose la perspective adoptée par les chercheurs. L’accomplissement du travail conjoint dans l’aide aux sans-abri est esquissé à la section suivante (2.2.9.2).

Tableau 2.13 Des recherches sur le travail conjoint dans l’aide aux sans-abri

		Persp.	Focus	Métho	Part.	Autres
1990-1999	Pannell et Parry (1999)	F	S et A	QI	G et IPL	
2000-2009	Allen (2003 a et b)	Cr	P	QI	IPL	
	Roche (2004)	F	S	QI	X	
	Glover-Thomas (2007)	F	S et A	QI	X	
	Cameron et al. (2009)	F	S	QI	IPL	
2010-2016	Joly et al. (2011)	F	Set A	QI	X	

2.2.9.1 Les perspectives des chercheurs sur le travail conjoint dans l’aide aux sans-abri

La plupart de ces travaux adoptent une perspective fonctionnaliste (5/7), il n’y a que les deux articles d’Allen (2003a et b) qui relèvent d’une perspective critique (2/7). C’est

également le seul chercheur qui adopte un focus sur la pratique (2/7), les autres études s'intéressent aux structures (5/7). Parmi ces dernières, trois canalisent leur attention aussi sur l'action. Tous ces travaux déploient une méthodologie qualitative. Trois de ces recherches étudient les intervenants de première ligne (3/7), l'une d'entre elles examine ces derniers et les gestionnaires (1/7) et les autres recherches ne le précisent pas (3/7). Le texte de Pannell et Parry (1999) constitue un chapitre d'un livre de Kennett et Marsh (dir.) (1999).

2.2.9.2 L'accomplissement du travail conjoint dans l'aide aux sans-abri

Beaucoup de chercheurs signalent le rôle de mécanismes, de stratégies ou d'approches dans la réalisation du travail conjoint : la colocation, les équipes de travail, les références, la formation conjointe, les postes de liaison (Pannell et Parry, 1999); des protocoles comme un outil commun d'évaluation, le financement, les contrats et ententes de service ou encore la colocation (Roche, 2004); le financement conjoint, les plans de services conjoints, les protocoles de communication et de travail conjoint ou encore la formation conjointe (Glover-Thomas, 2007); le rôle de liaison de travailleurs spécialisés en soutien (Cameron et al., 2009). La plupart de ces chercheurs étudient des projets de travail conjoint en Angleterre. Ce type de travail constitue un idéal recherché. Malgré des difficultés reconnues dans la mise en œuvre, le travail conjoint comporte, à l'instar de la coordination, une dimension rhétorique forte et une connotation positive.

Allen (2003 b) est plus sceptique face au travail conjoint. Il en montre un impact dans des projets de foyers pour jeunes de la rue en Angleterre. Cette forme de travail s'avère à la fois une façon d'agir et une façon de pensée que l'on peut retrouver tant au sein qu'entre les organisations. En s'inspirant de Foucault, au sein de ces foyers, le travail conjoint, sous sa forme pensée, constitue un pouvoir disciplinaire par lequel ces jeunes sont surveillés.

Certains chercheurs signalent aussi la nature peu formalisée des relations s'établissant entre les praticiens lors du travail conjoint. Selon Allen (2003 a), ces relations, marquées par la confiance, sont de nature personnalisées et la documentation scientifique tend à les négliger. Il mentionne que ces relations sont constituées par un travail de face (« face work ») où, lorsqu'ils communiquent, ils sont ouverts quant aux forces et aux faiblesses de

leurs organisations et où ils apprennent à se connaître lors de leurs contacts réguliers en face-à-face. Il décrit ici un travail relationnel qui donne lieu à des relations qui sont exposées comme souvent fragiles (avec, entre autres le roulement des employés, etc.).

D'autres chercheurs insistent explicitement sur leur nature peu formalisée. Par exemple, Glover-Thomas (2007, p.221), qui étudie le travail conjoint dans le logement des personnes souffrant de santé mentale et d'itinérance en Angleterre, indique :

« [...] working relations with co-agencies are often informal and commonly rely on staff to initiate and maintain contact with different organizations. This approach can be ad hoc, inconsistent and dependent upon limited staff turnover and ability. Moreover, relations across organizations are not always easy to establish and frequent miscommunication can lead to serious problems (Barr and Glover-Thomas 2005: 73). »

La nature peu formalisée de ces relations et le fait qu'elles soient accomplies par les intervenants de première de ligne constituent des problèmes pour cette chercheuse. Sa solution se trouve du côté de la formalisation des mécanismes à mettre en place, essentiellement par des gestionnaires (financement, protocoles de travail et de communication, formation conjointe, etc.). Tandis que pour Pannell et Parry (1999, p.246), qui s'intéressent à différents projets de travail conjoint pour aider les sans-abri à Bristol en Angleterre, ces relations peu formalisées apparaissent sous une facette moins problématique : « Status is important [dans la mise en place de ces projets] because although front-line workers can establish informal links, it needs senior staff to develop new services. ». Les relations peu formalisées des intervenants de première ligne semblent compléter les capacités plus formalisées des gestionnaires. Ces chercheuses inscrivent essentiellement leur conception du travail conjoint dans une perspective « bottom-up » ou émergente où l'histoire locale, les personnalités en présence et en confiance ainsi que les réseaux existants ont joué un rôle dans le succès de ces projets :

« The study suggests that multiagency working needs to grow organically. It cannot be imposed from above. Although it can be either encouraged or discouraged by policy or funding initiatives, it cannot be created without the prior existence of networks and a degree of mutual trust between agencies and individual. » (Pannell et Parry, 1999, p.262)

La prochaine section synthétise les principales idées discutées jusqu'à maintenant.

2.2.10 Une synthèse sur la CI dans l'aide aux sans-abri

Beaucoup d'auteurs de ce groupe de plus de 70 documents s'entendent sur un point, peu importe leurs perspectives de recherche : les organisations et leurs praticiens peuvent difficilement agir seuls pour aider les sans-abri (entre autres, Miller et al., 1995; Pannell et Parry, 1999; Hambrick et Rog, 2000; Glover-Thomas, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Miller, 2009 a; Brown et al, 2012; Simpson, 2015; Doberstein, 2016 a). Une telle reconnaissance de l'interdépendance semble ancrée dans celle de la complexité de la question de l'itinérance, une complexité souvent mentionnée et parfois démontrée. Celle-ci se double d'un « problème » de fragmentation organisationnelle et/ou professionnelle. La coordination interorganisationnelle (CI) est alors nécessaire pour faire face à cette double complexité. Cette dernière idée aussi constitue un consensus. Certains travaux dévoilent également des points de tension sur cette coordination :

- certaines recherches insistent sur le fait qu'elle est complexe, nouvelle ou difficile à réaliser alors que d'autres signalent que des praticiens l'accomplissent déjà au gré de leurs activités quotidiennes;
- des chercheurs soulignent sa nature formalisée alors que d'autres se concentrent sur sa nature ad hoc et peu formalisée; certains souhaitent une coordination de nature permanente et systémique ou englobante alors que d'autres la considèrent de nature plus temporaire et ad hoc;
- des recherches adoptent une perspective « top-down » et d'autres une approche « bottom-up » pour la saisir;
- des auteurs insistent sur le fait qu'elle peut se produire au niveau des gestionnaires et des intervenants de première ligne; parfois celle qui se réalise à ce dernier niveau est plus facile à accomplir qu'au niveau managérial; d'autres fois, ces praticiens de la première ligne constituent des freins à la CI, alors pensée et conçue par des experts et/ou des gestionnaires;
- des travaux signalent que la CI peut prendre place dans différents lieux : des comités, des activités quotidiennes, des projets plus ou moins formalisés, etc.; elle peut aussi donner

lieu ou être façonnée par différentes relations interorganisationnelles comme les partenariats, les réseaux, les systèmes intégrés, les coalitions.

Nous esquissons ici une synthèse des principales tendances animant ces recherches sur la CI dans l'aide aux sans-abri en déployant les mêmes thèmes de présentation : soit, les perspectives des chercheurs et l'accomplissement de la coordination sous ses différentes formes dans l'aide aux sans-abri.

- Les perspectives adoptées par les chercheurs

À l'instar des recherches sur la CI en général, ces travaux s'inscrivent essentiellement dans une perspective fonctionnaliste qui se teinte, avec le temps, de plus de constructivisme. Certains chercheurs encore plus minoritaires relèvent d'une approche critique. La plupart de ces travaux adoptent un focus structurel, ancré dans une perspective fonctionnaliste, où l'on favorise une observation, à distance, des systèmes de services ou des réseaux dans leur ensemble ou encore des conditions facilitantes ou contraignantes ainsi que des facteurs de succès. Ce focus structurel est aussi lié à une lecture managériale de la réalité de la CI. Le regard des gestionnaires est privilégié, au sens où ces chercheurs adoptent très souvent et implicitement un tel positionnement. Certains chercheurs concentrent, plus récemment, leur attention sur la pratique. Souvent, un tel focus s'associe à une perspective constructiviste où les intervenants de première ligne sont observés à proximité et où leurs défis ou sources de tensions sont pris en considération. La lecture de la réalité paraît davantage relever de celle de ces praticiens de première ligne. La grande majorité des chercheurs emploient des méthodes qualitatives étroitement liées à l'étude de cas. Et, ils privilégient l'étude simultanée des intervenants de première ligne et des gestionnaires.

- L'accomplissement de la CI dans l'aide aux sans-abri

Pour beaucoup de ces recherches fonctionnalistes et structurelles, la CI, sous ses différentes formes, se réalise essentiellement à l'aide du déploiement de mécanismes, d'outils, de stratégies ou encore d'approches de coordination, d'intégration, etc. Ces chercheurs dévoilent divers répertoires de moyens de coordination où l'on retrouve la colocation, la planification ou encore la gestion de cas et certains de ses éléments comme la référence.

Or, ces travaux comportent la même lacune que dans le cas de la CI en général : cet accomplissement constitue une boîte noire. On ne sait pas trop comment ces moyens sont repérés, retenus ou encore déployés dans les conditions précises qu'ils rencontrent; ni comment celles-ci sont détectées. Par ailleurs, la différence entre la CI au niveau du système et celle des services semble érigée en dogme : tout se passe comme si ces deux niveaux n'étaient pas liés, comme si les activités des intervenants de première ligne ne pouvaient avoir aucune conséquence systémique.

Certains travaux qui adoptent un focus pratique sont alors plus clairs sur cet accomplissement de la CI. Par exemple, on a pu constater que la référence n'est pas qu'un simple mécanisme de coordination, de nature formalisée et relativement standard, permettant un aiguillage de sans-abri vers les services dont ils ont besoin. Elle nécessite souvent des savoirs locaux, différentes activités (constitution d'un répertoire, jugement des praticiens, apprentissage, etc.). Elle peut constituer des réseaux ou s'inscrire dans ces derniers. Elle peut même avoir un effet systémique et donner lieu à des configurations interorganisationnelles. Ce mécanisme de coordination doit être accompli par un praticien dans des circonstances spécifiques pour avoir des effets. De telles recherches contribuent à ouvrir cette boîte noire du déploiement des mécanismes de coordination. Ces travaux issus du courant de la pratique marquent aussi comment différentes formes de travail relationnel peuvent être réalisées pour se coordonner (entre autres, le travail de face, le travail micropolitique ou encore le travail relationnel tout simplement). Cependant, ce travail relationnel est la plupart du temps esquissé : on en discerne des dimensions, mais il est rarement l'objet central des préoccupations. Par exemple, on comprend de ces recherches qu'il peut se produire dans différentes occasions ou activités (référence, « outreach », accompagnement et suivi, défense de droits) mais on ne saisit pas trop ce qui le caractérise de façon précise.

Cinq grandes caractéristiques des relations entre les praticiens lors de cette coordination émergent de ce corpus de documents. Premièrement, certains travaux, à l'instar de la CI en général, tentent de distinguer différents types de relations (coordination, collaboration, etc.) à partir d'une grille théorique prédéfinie alors que d'autres ne s'y intéressent pas et les considèrent comme des synonymes. Il arrive aussi que des chercheurs, quoi que plus

rarement, tentent plutôt de tirer une typologie de ces relations de leurs résultats de recherche empiriques. Deuxièmement, pour ceux qui s'inscrivent dans le fonctionnalisme, les relations peu formalisées des intervenants de première ligne sont soit à formaliser davantage ou à soutenir. Elles constituent souvent un problème du fait qu'elle relève de l'autonomie et de la mobilité de ces praticiens, une autonomie que l'on souhaite mouler ou mieux contrôler. Tandis que pour ceux qui s'ancrent dans le constructivisme, ces relations souvent de nature personnalisée et marquée par la confiance sont construites en situation par les intervenants de première ligne lors de leurs activités quotidiennes. Elles sont fragiles et préexistent souvent aux différents programmes ou projets gouvernementaux visant à accroître la coordination ou l'intégration. En d'autres termes, il y a une certaine tension entre, d'un côté, une conception positive des relations peu formalisées où celles-ci sont « bonnes » en soi, car elles permettent de réaliser le travail. Ce sont celles-ci qui se développent de toute façon lors des tâches quotidiennes et peuvent connaître des difficultés. L'informel doit alors être soutenu. Le formel appuie un informel qui peut le compléter. De l'autre côté, il existe aussi une conception plus négative de ces relations peu formalisées. Celles-ci représentent surtout une source de problèmes qu'il s'agit de corriger ou de renforcer. Les éléments peu formalisés y sont souvent présentés comme des éléments à formaliser davantage. Le formel y corrige l'informel.

En troisième lieu, des travaux ancrés dans le courant plus constructiviste et étudiant les coalitions montrent bien comment ces relations peuvent être marquées par des cadres diagnostiques (définitions et causes de l'itinérance) et de cadres pronostiques (solutions à l'itinérance) qui peuvent sous-tendre tant les coopérations que les conflits entre les praticiens. Ces cadres sociaux ainsi que le travail qu'ils impliquent peuvent être considérés comme des éléments plus cognitifs du travail relationnel nécessaire pour se coordonner.

Quatrièmement, des chercheurs, étudiant la collaboration dans un angle constructiviste, signalent aussi le rôle que les logiques institutionnelles, les logiques d'action ou les cultures organisationnelles peuvent jouer dans les relations entre les praticiens. À l'instar des cadres, auxquels on peut les associer, ces diverses logiques peuvent contraindre ou faciliter la coordination entre les praticiens. Ces travaux insistent sur la coexistence sous-tension de ces différentes logiques qui nécessite un apprivoisement ou un apprentissage pour

intervenir en commun. Elles peuvent constituer aussi des éléments du travail relationnel et marquent bien l'influence du contexte social plus large dans lequel les praticiens agissent.

Finalement, certains travaux signalent aussi que ces relations se produisent dans un contexte sociétal, institutionnel, organisationnel et/ou local particulier. Elles ne se déroulent pas dans un vide social. Ce sont alors souvent les travaux constructivistes et critiques qui abordent cette dimension. La coordination dans l'aide aux sans-abri ne se produit pas en vase clos et hermétique. Elle survient, prend appui ou encore est contrainte par des conditions sociales, institutionnelles, organisationnelles. La prochaine section synthétise les principales idées de ce chapitre.

2.3 Synthèse critique et positionnement de recherche

Cette section finale du chapitre présente une synthèse des tendances permettant de saisir différentes dimensions de la coordination interorganisationnelle (CI) en général de même que celle dans l'aide aux sans-abri. Elle prend la forme d'un positionnement face à ces recherches. Plus précisément, nous proposons un bilan des forces et surtout des lacunes centrales de ces différents travaux. Cela nous permet de délimiter notre approche d'étude et notre conception de la CI en pratique. Cette synthèse est structurée comme les sections précédentes. Nous exposons, dans un premier temps, notre position face à la perspective d'étude de la CI (section 2.3.1). Puis, celle que l'on a face à l'accomplissement de la CI (section 2.3.2).

2.3.1 Des tendances quant à la perspective d'étude de la CI

Dans un premier temps, rappelons que peu de travaux traitent de la CI dans l'aide aux sans-abri en théorie des organisations et en administration publique (bien qu'ils soient plus fréquents dans ce champ). Avec cette thèse, nous souhaitons contribuer à ces deux champs de recherche. Tant dans les recherches portant sur la CI en général que dans l'aide aux sans-abri, il y a au moins deux conceptions de la CI qui coexistent. Le tableau 2.14 en esquisse les principales dimensions en exagérant leurs différences. Cela permet de mieux les saisir.

La première conception, la CI structurelle, est associée à une volonté, intentionnelle, de lier des organisations de façon à ce qu'elles constituent une structure à partir d'un plan, d'une politique ou d'un programme souvent définis par des experts et, parfois, imposés par l'autorité en place. On étudie, à distance, cette structure de coordination mise en oeuvre. On s'intéresse surtout à des structures formalisées comme des organisations, des systèmes intégrés, des réseaux intégrés, des partenariats ou des comités de concertation ayant un mandat officiel ou une existence légale. On se concentre sur la perspective des gestionnaires qui participent à ces structures. On privilégie les relations d'autorité hiérarchique et la formalisation. On tente de s'attaquer aux problèmes perçus a priori de ce système : la fragmentation, les redondances, les dédoublements ou encore les chevauchements de l'autorité ou de services. Et, on constate les difficultés de la mise en

Tableau 2.14 Deux conceptions de la coordination interorganisationnelle

Quelques caractéristiques	La coordination interorganisationnelle structurelle	La coordination interorganisationnelle en pratique
Perspective générale	Approche fonctionnaliste favorisant la recherche d'harmonie et d'intégration dans son ensemble : la coordination est manipulable; observation à distance	Approche plus constructiviste qui reconnaît l'importance de la vie quotidienne, du langage, du pouvoir : la coordination émerge de la dynamique des acteurs; observation de proximité
Objets étudiés	Des comités de direction de partenariat ou de collaboration, des groupes de concertation, des programmes gouvernementaux, des réseaux (des structures formalisées)	La pratique telle qu'elle se déploie au quotidien dans les activités (des projets moins formalisés)
Acteurs privilégiés	Surtout les gestionnaires	Tant les gestionnaires que les employés
Logique dominante	La logique hiérarchique, bureaucratique et technocratique (emphase sur le formel)	Une logique d'auto-organisation, d'émergence (la combinaison du formel et de l'informel)
Type de relations	Les relations d'autorité hiérarchique	Des relations variées (collaboration, conflits ou tensions, etc.)
Quelques exemples d'auteurs dans l'aide aux sans-abri	Hambrick et Rog (2000), Dennis et al. (2000), Fleury et al. (2014a)	Rowe et al. (1998), Duval et Fontaine (2000), Dupuis et Farinas (2009)

place et de la gestion de ces configurations interorganisationnelles. C'est l'approche dominante des travaux sur la CI (Rogers et Whetten, 1982; Alexander, 1995).

Malgré la richesse et l'intérêt des résultats de recherche qui sont associés à cette CI structurelle, la perspective fonctionnaliste qui l'ancre est problématique. Son observation à distance, son focus sur les dimensions structurelles (les systèmes, les structures, les facteurs, les conditions, etc.), sa recherche d'homogénéité, de consensus et d'unité minent le niveau de réalisme des résultats de recherche. Ceux-ci ont beau résulter d'un processus rigoureux d'enquête, on voit mal comment, avec une telle perspective, ces travaux peuvent considérer la complexité des interdépendances humaines, le rôle actif des praticiens (tant celui des gestionnaires, mais surtout celui des intervenants de première ligne) ainsi que leur ancrage dans un contexte sociopolitique, institutionnel et culturel particulier.

Relevant d'une perspective constructiviste, la seconde conception, la CI en pratique, émerge surtout du travail quotidien des intervenants et des gestionnaires. Elle se produit plutôt de façon ad hoc dans les interventions et les décisions courantes. Elle se dégage de ces dernières ainsi que du travail relationnel de ces praticiens. Toutefois, ce dernier reste à spécifier davantage. Elle n'est pas toujours intentionnelle ou l'objet principal de préoccupation des praticiens. Elle implique souvent des normes de réciprocité et de respect, de la confiance, de la communication (et le langage), la réputation et les identités des acteurs. Les relations entre ces derniers sont de nature variée, peu formalisée et même personnalisée. Elles peuvent osciller entre la collaboration, la domination, la lutte de pouvoir ou encore les tensions et les conflits. Les problèmes de fragmentation et de chevauchement ne sont plus posés a priori, mais bien validés selon les situations rencontrées par les praticiens. Ils deviennent une question de recherche empirique. Cette conception implique aussi l'adoption d'une approche de proximité. Il faut se coller à la réalité vécue par les praticiens. Elle commence à être davantage étudiée dans la documentation scientifique. C'est une approche plus récente et plus périphérique. Son intérêt pour ce qui est émergent, peu formalisé et moins contrôlable peut expliquer ce manque relatif d'intérêt. Avec cette thèse, nous adoptons explicitement cette conception de la CI en pratique afin de contribuer à ce courant de recherche.

2.3.2 Des tendances quant à l'accomplissement de la CI

On peut mieux distinguer ces deux conceptions de la CI grâce à leur approche de l'accomplissement de la coordination. Selon la CI structurelle, la coordination se concrétise par la combinaison et l'utilisation intentionnelles de mécanismes de coordination plutôt formalisés (telles la planification, la standardisation ou encore les références) dans des circonstances particulières. Toutefois, cette réalisation demeure une boîte noire. On ne sait pas comment ces mécanismes sont créés, repérés et appliqués par les praticiens, surtout des gestionnaires. Leur usage va de soi et est plutôt passif. Avec la CI en pratique, on tente d'ouvrir cette boîte noire en examinant son déploiement au quotidien dans les interactions entre des acteurs qui réalisent leurs activités de travail. La coordination n'est pas qu'intentionnelle et formalisée. Elle devient un accomplissement d'acteurs « actifs » qui émerge de leurs interactions et de leur travail relationnel. Cependant, ce travail relationnel reste à expliciter davantage. Cette coordination est plus diffuse, se produit de façon relativement routinière et peut rencontrer des difficultés.

Par ailleurs, avec les travaux issus de la CI en pratique, il existe une CI déjà présente et actualisée dans ces interactions, mais qui est encore trop peu considérée. Il faut porter plus attention au travail et aux relations entre les intervenants de première ligne. Ce « focus » est crucial pour mettre de l'avant ce qu'ils font vraiment dans des circonstances particulières alors qu'ils aident les sans-abri. Comme le signalent d'autres chercheurs s'intéressant à la CI en pratique, ces praticiens accomplissent un travail relationnel qui matérialise cette coordination et les relations interorganisationnelles auxquelles ils participent.

En somme, nous comptons surmonter deux lacunes principales telles qu'exposées dans ce chapitre : soient (1) contribuer aux travaux traitant de la CI dans l'aide aux sans-abri tant en théorie des organisations qu'en administration publique en y diffusant davantage cette dernière dans ces champs ; (2) affiner la compréhension de cette première boîte noire qu'est l'accomplissement de la CI en spécifiant les dimensions importantes du travail relationnel. Pour ce faire, nous adoptons la conception de la CI en pratique, la perspective constructiviste qui y est liée et nous observons surtout les intervenants de première ligne avec une certaine

proximité en portant attention : (1) au travail ou aux activités quotidiennes qui peuvent constituer autant de révélateurs de la CI ; et (2) au travail relationnel comme moteur et support de cette CI et des relations interorganisationnelles.

Le chapitre trois, qui suit, détaille les fondements épistémologiques et théoriques de cette observation à proximité, soient notre perspective constructiviste modérée, notre lunette pratique et notre cadre théorique interactionniste précisant notre conception du travail relationnel. Cela nécessite aussi une méthodologie qualitative et interprétative qui sera présentée au chapitre quatre.

CHAPITRE 3 : LE CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre présente le cadre théorique de notre doctorat. Nous y exposons nos principales prémisses conceptuelles. Notre idée n'est pas de les valider en bloc, mais bien de les mettre au clair. Cette clarification s'avère essentielle pour élaborer des propositions théoriques permettant de bien saisir un phénomène, comme la coordination réalisée par les intervenants de première ligne alors qu'ils aident les sans-abri (Eisenhardt, 1989; Alvesson et Kärreman, 2011; Schwartz-Shea et Yanow, 2012). Afin de répondre à nos questions de recherche théorique et empirique¹², nous adoptons un positionnement épistémologique, le constructivisme, et un angle d'approche, la pratique. Nous nous inscrivons alors dans une tendance importante des travaux sur la CI dans l'aide aux sans-abri. Ce positionnement et cette approche permettent de comprendre et de théoriser, au mieux, le travail relationnel accompli par ces praticiens. Ce sont ces deux outils théoriques qui alimentent et encadrent notre effort de théorisation tout en ayant orienté notre recherche doctorale. Une convergence entre cette perspective épistémologique, l'approche méthodologique (au chapitre quatre) et le cadre théorique s'avère cruciale pour tout projet de recherche scientifique (Mason, 2004; Schwartz-Shea et Yanow, 2012).

Cette théorisation du travail relationnel vise à dépasser deux lacunes principales repérées au chapitre précédent : (1) la rareté des travaux sur la CI dans l'aide aux sans-abri en théorie des organisations et en administration publique tout en précisant sa nature; (2) l'accomplissement en boîte noire de cette CI par ces intervenants. Le travail relationnel nous apparaît comme un concept essentiel pour affiner cette conception de la CI en pratique et pour expliciter les modalités de sa réalisation dans l'aide aux sans-abri. Ce chapitre se structure comme suit : dans un premier temps, nous détaillons notre perspective constructiviste (section 3.1); puis, nous indiquons en quoi consiste notre lunette pratique (section 3.2); nous nous intéressons par la suite aux différentes conceptualisations du travail relationnel afin d'en clarifier notre

¹² Notre question de recherche théorique est la suivante : *comment et dans quelles circonstances, les interactions sont-elles initiées, développées et/ou abandonnées par les intervenants de première ligne participant à une relation interorganisationnelle ?* Tandis que notre question de recherche empirique s'énonce comme suit : *comment et dans quelles circonstances les membres de l'Équipe Itinérance (ÉI) établissent, maintiennent et/ou abandonnent des contacts avec d'autres praticiens alors qu'ils interviennent auprès des sans-abri à Montréal ?*

usage et ses dimensions (section 3.3). Une synthèse de nos prémisses théoriques conclut ce chapitre (section 3.4).

3.1 Une perspective constructiviste modérée

À l'instar des travaux portant sur la CI en pratique, nous adoptons une perspective épistémologique de nature constructiviste. Cette perspective permet de saisir et de théoriser le travail relationnel accompli par les intervenants de première ligne alors qu'ils se coordonnent avec d'autres praticiens pour aider des itinérants. C'est grâce à ce travail que des liens peuvent être créés, maintenus ou abandonnés lors des relations intermétiers, interprofessionnelles, mais surtout interorganisationnelles et intersectorielles dans lesquelles ces praticiens sont plongés.

Nous nous attribuons l'étiquette de constructiviste social modéré. Un constructivisme social assez près de celui de Berger et Luckmann (1967) et de leur intérêt pour un sujet connaissant-bricoleur qui participe activement, dans ses actions et interactions ordinaires, à la (re)constitution de ses identités, de ses connaissances, des réalités, des ordres locaux et des institutions auxquels il participe. Selon Berger et Luckmann (1967), l'être humain élabore et déploie des connaissances dans une relation dialectique entre des savoirs objectifs et des savoirs subjectifs alors qu'il agit et interagit dans une vie quotidienne marquée par des institutions héritées d'actions passées et qu'il contribue à (re)constituer. Ces connaissances peuvent constituer autant des savoirs pratiques que des « typifications » liées aux actions et interactions routinières de la vie quotidienne (Berger et Luckmann, 1967). Elles font partie du stock de connaissances sociales qu'il peut déployer. L'être humain est aussi un théoricien du social qui donne un sens à ses actions et au monde qui l'entoure (Weber, 1995; Giddens, 1987 ; Javeau, 2001; Weick, 1995). À ce titre, il n'y a pas grand-chose, mis-à-part le cadre institutionnel et l'intention de recherche, qui distingue le chercheur des autres êtres humains (Giddens, 1987 ; Javeau, 2001).

En termes ontologiques, ce monde « construit » par l'être humain consiste en un processus ou un flux continu de nature matérielle et symbolique. Il est composé d'individus en action et en interaction (Giddens, 1987; Élias, 1991; Strauss, 1993). Ce faisant, ceux-ci

(re)constituent des ordres locaux ou des mondes sociaux spécifiques, soit des configurations d'acteurs et de sens (Berger et Luckmann, 1967; Élias, 1991 ; Strauss, 1993). Ces ordres reflètent, d'une part, la compétence de l'être humain, soit son déploiement de connaissances pratiques et discursives (Giddens, 1987); et d'autre part, ils montrent bien la nature collective de cette réalité : celle-ci relève d'un accomplissement collectif d'acteurs placés en situation d'interdépendance (Giddens, 1987 ; Élias, 1991 ; Berger et Luckmann, 1967; Becker, 1982/2008; Strauss, 1993; Javeau, 2001). Une interdépendance qui, selon Élias (1991), peut prendre des formes diverses et est dotée d'une intensité variable.

L'adjectif modéré sert, d'un côté, à marquer l'existence de différents types de constructivisme (Dortier, 2004). De l'autre côté, cet adjectif permet de reconnaître l'apport de certains éléments du positivisme. Les définitions de la situation (Blumer, 1969/1986; Strauss, 1993) sont cruciales, mais « la » réalité sociale et matérielle n'est pas que construite. Plus précisément, notre constructivisme social, à l'instar de certains positivistes tels Popper et Lakatos, admet l'existence d'un plan d'existence matériel qui peut résister aux interprétations humaines, l'importance de la rigueur, l'existence d'une quête de qualité et de systématisation qui guident la réflexion et la réalisation d'une recherche. Notre constructivisme s'apparente à celui que semble dégager Blumer (1969/1986, p.22), dans sa présentation de l'interactionnisme symbolique, sur cette capacité qu'à « la » réalité sociale et matérielle de résister aux interprétations humaines :

« [...] the empirical world can “talk back” to our pictures of it or assertions about it – talk back in the sense of challenging and resisting, or not bending to, our images or conceptions of it. This resistance gives the empirical world an obdurate character that is the mark of reality. The fact that one can accommodate or resolve the resistance only by forming a new image or conception does not free the empirical world of its obdurate character. It is this obdurate character of the empirical world – its ability to resist and talk back – that both calls for and justifies empirical science. »

Pour ce chercheur, c'est précisément cette capacité de résistance de la réalité qui fonde toute enquête empirique. La prochaine section esquisse notre lunette pratique.

3.2 Notre lunette pratique

Nous utilisons l'expression lunette pratique pour bien marquer notre attention aux activités et relations quotidiennes des praticiens. Elle permet de préciser ce que nous entendons par coordination interorganisationnelle en pratique tel qu'exposée au chapitre précédent. Cette dernière est alors saisie au niveau de la pratique. Comme le signalent, entre autres, Schatzki (2001), Reckwitz (2002), Nicolini (2013) ou encore Erden et al. (2014), il n'existe pas de consensus sur ce que constitue une pratique (tant sur sa nature, sa définition que son ancrage théorique). En sciences humaines, au moins trois éléments peuvent la caractériser. En premier lieu, ces recherches sont réunies par une croyance fondamentale en ce que ce sont les actions et interactions accomplies dans le cadre d'une pratique qui permettent la constitution de la pensée, de l'apprentissage, de la rationalité ou des savoirs et celle de la vie sociale (Schatzki et al., 2001). On s'intéresse alors au rôle actif des praticiens dans la vie sociale : ce sont eux qui l'agissent, la performant, l'accomplissent ou encore la travaillent (Berger et Luckmann, 1967; Blumer, 1969/1986; Giddens, 1987; Strauss, 1993; Nicolini, 2013). Deuxièmement, cette lunette met de l'avant un intérêt particulier pour la vie quotidienne et ordinaire (Giddens, 1987; Reckwitz, 2002; Feldman et Orlikowski, 2011; Nicolini, 2013). Finalement, elle s'intéresse à la nature souvent paradoxale et contradictoire de la vie sociale et de l'action humaine (Reed, 1989). Un tel focus analytique permet de saisir et de respecter la complexité et la densité de l'expérience humaine fréquemment marquée par des paradoxes : elle est à la fois action structurée et structure agie dans des circonstances particulières (Giddens, 1987). Elle comporte des zones claires et des zones obscures (Schön, 1983). Elle est dotée de dimensions routinières, régulières et des dimensions d'intentionnalité, de réflexivité et de jugement (Berger et Luckmann, 1967 ; Giddens, 1987 ; Strauss, 1993). Elle possède des traits observables, reconnaissables, visibles et des facettes prises pour acquises, tacites ou invisibles (Berger et Luckmann, 1967 ; Schön, 1983 ; Reed, 1989 ; Star et Strauss, 1999). Elle peut relever tant de du domaine de la créativité liée au bricolage (Lévi-Strauss, 1962) ou à la ruse ou la résistance (de Certeau, 1990) que du monde des habitudes que l'on répète sans trop se poser de questions (Giddens, 1987).

Ce sont ces trois dimensions de la pratique qui paraissent caractériser le virage pratique (« practice turn ») qui traverse tant les sciences humaines (Giddens, 1987; Schatzki et al., 2001 ; Reckwitz, 2002), la théorie des organisations (Schön, 1983; Gherardi, 2006; Corradi, et al., 2010; Feldman et Orlikowski, 2011; Nicolini, 2013; Erden et al., 2014), que l'administration publique (Feldman et Khademian, 2001; Huxham et Vangen, 2005; Durose et al., 2015). Nous nous inscrivons explicitement dans ce virage. Selon Feldman et Orlikowski (2011), une lunette pratique peut autant comporter un focus empirique (soit le quoi, c'est-à-dire l'action quotidienne ou ce qui est fait concrètement dans les organisations), un focus théorique (soit le comment, c'est-à-dire l'utilisation des théories de la pratique pour saisir ces activités quotidiennes dans leur contexte particulier) et un focus philosophique (soit le pourquoi, c'est-à-dire une reconnaissance de la prédominance de la pratique et de ses activités quotidiennes comme composante fondamentale de la réalité sociale). Selon cette grille, notre lunette pratique a surtout un focus empirique. Nous nous intéressons surtout aux façons dont les intervenants de première ligne accomplissent la coordination lors de leurs activités et relations quotidiennes alors qu'ils tentent d'aider les sans-abri. La prochaine section présente différentes conceptions du travail relationnel.

3.3 Différentes conceptions du travail relationnel

Au chapitre deux, différentes conceptions et dimensions du travail relationnel accompli lors d'une coordination pour aider les sans-abri ont émergé de façon implicite et explicite. D'un côté et implicitement (c'est-à-dire, il n'est pas nommé comme tel), certains chercheurs insistent sur les façons de créer des liens (Simonnet et al., 2000; Duval et Fontaine, 2000; Simard et al., 2003) ou de les maintenir (Duval et Fontaine, 2000; Simard et al., 2003). De l'autre côté, certains le décrivent explicitement en mentionnant le travail de face (*face work*) (Allen, 2003a), le travail micropolitique (Marques, 2011 et 2015) ou encore le travail relationnel tel que nous le concevons (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009a et b), soit le temps, l'énergie et les efforts nécessaires pour interagir. D'autres chercheurs insistent sur l'importance des relations personnalisées (Allen, 2003a; LeMoigne, 2016) ou peu formalisées (Pannell et Parry, 1999; Moseley et James, 2008) dans la coordination de l'intervention auprès des itinérants.

D'autres chercheurs en sciences humaines, en théorie des organisations et en administration publique s'intéressent au travail relationnel. Encore une fois, certains le font de façon implicite (entre autres, Turner, 1988, Fiske, 1992 et Nardi, 2005) et d'autres l'étudient explicitement (entre autres, Strauss, 1993, Manning, 2010 ou Zelizer, 2012). Dans cette section, nous examinons ces différentes conceptions du travail relationnel afin de préciser la nôtre qui s'inspire en grande partie de Strauss (1993). Plus précisément, dans un premier temps, nous explorons les conceptions implicites du travail relationnel (section 3.3.1). Puis, nous nous intéressons aux conceptions explicites du travail relationnel (section 3.3.2). Enfin, nous exposons la conception du travail relationnel de Strauss (section 3.3.3).

3.3.1 Quelques conceptions implicites du travail relationnel

Nous n'avons pas ici l'ambition de recenser toutes les conceptions implicites du travail relationnel. En plus de la conception du « brokerage » d'Obstfeld et al. (2014) décrite au chapitre un, nous indiquons les conceptions qui nous ont influencés soit celles de Goffman (1967 et 1983), de Fiske (1992), de Turner (1988), de Fligstein (1997/2001), de Nardi (2005) et de Mol (2008).

Goffman, en étudiant comme il l'a fait l'ordre de l'interaction, dévoile beaucoup de ressorts du travail relationnel : par exemple, l'attention ou l'engagement des interactants ; le centre d'attention partagé ; la conversation verbale ; les apparences et les manières ; la possibilité d'indiquer une ligne de conduite et réagir à celle d'autrui ; ou encore la coordination de l'action (Goffman, 1983). Sa conception du travail de face (« face work ») dans les interactions constitue peut-être une forme plus articulée de travail relationnel implicite :

« Every person lives in a world of social encounters, involving him either in face-to-face or mediated contact with other participants. In each of these contacts, he tends to act out what is sometimes called a line – that is a pattern of verbal and non verbal acts by which he expresses his view of the situation and through this his evaluation of the participants, especially himself. » (Goffman, 1967, p.5)

Lors des interactions en face-à-face, chaque interactant indique une ligne de conduite qui reflète sa conception de la situation et son évaluation des participants. La face consiste en

une image valorisée socialement qui est transmise avec cette ligne de conduite. Le maintien de la face constitue en quelque sorte l'enjeu de la relation :

« A person may be said to have, or be in, or maintain face when the line he effectively takes presents an image of him that is internally consistent, that is supported by judgements and evidence conveyed by other participants, and that is confirmed by evidence conveyed through impersonal agencies in the situation. » (Goffman, 1967, p.6-7)

En anthropologie, Fiske (1992, p.689) signale le rôle crucial que les relations jouent dans la vie sociale. Il conçoit cette dernière comme « a process of seeking, making, sustaining, repairing, adjusting, judging, construing, and sanctioning relationships. » Il s'agit d'une première conception implicite du travail relationnel qui met en lumière un certain nombre de phases ou d'activités possibles sur les relations. Ces phases nous apparaissent fort intéressantes. Pour ce chercheur, ces relations sont guidées par quatre modèles relationnels (« communal sharing », « authority ranking », « equality matching » et « market pricing »¹³) (Fiske, 1992, p.689). Ces modèles permettent une coordination lors des interactions. Fiske et Haslam (2005, p.267) précisent cette coordination comme suit :

« People observe objects and persons, categorize and remember them, make inference and plans about them. [...] But people do more than cognize each other, they coordinate. They create relationships that are intrinsically motivating, that evoke emotions, and that they constantly evaluate with respect to shared models of how people should coordinate with each other. »

Cette coordination par ces quatre modèles relationnels reflète l'existence d'un travail relationnel : les interactants déploient ces modèles pour s'évaluer et se coordonner. Bien que stimulante, cette conception implicite du travail relationnel nous apparaît toutefois trop parcimonieuse : pourquoi seulement quatre cadres ou modèles relationnels ? En outre, comment cette coordination se produit-elle ?

Turner (1988), en sociologie, propose une description assez articulée des processus d'interaction tout en intégrant la contribution de certains auteurs du courant interactionniste.

¹³ Fiske (1992, p.689) précise comme suit ces quatre modèles relationnels : « In communal sharing, people treat all members of a category as equivalent. In authority ranking, people attend to their positions in a linear ordering. In equality matching, people keep track of the imbalances among them. In market pricing, people orient to ratio values. »

Il définit l'interaction sociale et interpersonnelle comme « a situation where the behaviors of one actor are consciously reorganized by, and influence the behaviors of, another actor, and vice versa. » (Turner, 1988, p.13-14). Une telle situation de co-présence implique alors trois processus interdépendants : les processus de motivation (PM), les processus d'interaction (PI) et les processus structurants (PS). Plus précisément, les PM réfèrent à ce qui pousse les acteurs à interagir. Les PI à ce que font concrètement les interactants. Et, les PS à ce qui explique la persistance et la continuité des interactions dans l'espace-temps. Le tableau 3.1 donne un aperçu¹⁴ de ces processus.

Ce tableau, indirectement, esquisse un travail relationnel accompli selon différentes motivations, de différentes façons et avec certains effets. Les PI dévoilent ce dernier. Selon Turner (1988), les interactants sont conçus comme des acteurs motivés qui ajustent mutuellement leurs conduites ou gestes (« gestures ») : ils signalent leur présence et leur ligne de conduite à autrui; et de façon simultanée, ils interprètent leur ligne de conduite ainsi que celle d'autrui. Ces processus interdépendants de signalisation (« signaling ») et d'interprétation (« interpreting »), d'une part, reposent sur les capacités délibératives, les conceptions de soi ainsi que les connaissances tacites déployées par les interactants. Et d'autre part, ils s'actualisent dans les mêmes activités, plutôt implicites, exposées au tableau 3.1, soit le « role making/taking », le « frame making/taking », le « stage making/taking », le « ritual making/taking », le « account making/taking » et le « claim making/taking ». Pour Turner (1988), le terme « make » est associé à la signalisation au sens où l'interactant émet, produit, « fait » un rôle, un cadre, etc. pour autrui; et celui de « take » relève de l'interprétation : l'interactant identifie, saisit, ou « prend » le rôle, le cadre, etc. d'autrui (tout en examinant ses conduites). De plus, ce chercheur suggère que l'emploi de rôles et de cadres sont les activités les plus cruciales du face-à-face : elles rendent l'interaction possible et sous-tendent les autres activités.

¹⁴ Le lecteur intéressé à une présentation critique plus détaillée de ces processus la trouvera dans Farinas (2000).

Tableau 3.1 Les processus d'interaction sociale et interpersonnelle selon Turner (1988)

	Les processus motivants (PM)	Les processus d'interaction (PI)	Les processus structurants (PS)
<i>Définitions</i>	Ce qui mobilise les interactants	Ce que font concrètement les interactants	Ce qui assure la continuité de la rencontre dans l'espace temps
<i>Contenu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'inclusion au groupe • Sentiment de confiance interpersonnelle • Sentiment de sécurité ontologique • Réduction du sentiment d'anxiété diffuse • Gratification matérielle et symbolique (influence et pouvoir) • Confirmation ou reconnaissance de soi (identité) • Sentiment de « <i>facticity</i> » • Expressivité 	<p>Fondements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité de délibération • Conceptions de soi • Connaissances tacites <p>Processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signalisation et interprétation des conduites • Communication • Influence et pouvoir <p>Activités impliquant des :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rôles • Cadres • Scènes • Rituels • « <i>Accounts</i> » • « <i>Claims</i> » 	<ul style="list-style-type: none"> • Catégorisation • Régionalisation • Ritualisation • Normalisation • Stabilisation des échanges de ressources (position de pouvoir) • Routinisation

Source : tiré de Farinas (2000, p.187) « Tableau 2.14 Notre conception du face-à-face »

Une telle conception des interactions expose différents ingrédients ou activités propres à un travail relationnel complexe : les PM rendent possible la compréhension de la création des liens et les PS, celle de leur maintien. De plus, chacun des éléments du tableau 3.1 constitue une faille potentielle et peut expliquer la fragilité des interactions. Son attention à diverses catégories sociales (comme les cadres ou les rôles) ainsi qu'aux processus de catégorisation est stimulante. Le travail relationnel a alors une nature essentiellement cognitive, affective et tacite. Cette conception du face-à-face apparaît aussi comme un vase clos. Ses processus de motivation, d'interaction et de structuration semblent mettre de côté, d'une part, la présence des autres acteurs sociaux (qui ne participent pas nécessairement à l'interaction) qui peuvent servir d'auditoire ou encore venir se mêler de l'interaction; et d'autre part, elle paraît négliger le contexte social plus large de nature organisationnelle et institutionnelle dans lequel ces interactions se déroulent. De plus, l'emphase sur les émotions et les cognitions des acteurs sociaux paraît aussi entraîner un certain désintérêt face aux connaissances explicites, à la conscience discursive, à la parole, au corps et à ses mouvements.

Fligstein (1997/2001), inspiré par l'interactionnisme symbolique, présente une forme de travail relationnel associé aux entrepreneurs institutionnels qu'il nomme habiletés sociales (ou « social skills ») :

« Social skill can be defined as the ability to motivate cooperation in other actors by providing those actors with common meanings and identities in which actions can be undertaken and justified. » (Fligstein, 1997, p.398).

Ces praticiens occupent une position plutôt élitiste et disposent de ressources politiques. Ils sont en mesure, d'une part, de percevoir correctement les conditions du champ organisationnel et la position des divers participants (individus ou groupes) dans ce dernier ; et d'autre part, de déployer des actions stratégiques¹⁵ ou des tactiques d'influences qui font sens pour les participants visés. Fligstein (1997 et 2001) signale un répertoire d'au moins quinze de ces stratégies : (1) l'autorité directe (la capacité de donner des ordres et d'imposer

¹⁵ Pour Fligstein (1997, p.398), « Strategic actions is the attempt by social actors to create and maintain stable social worlds (i.e., organizational fields). This involves the creation of rules to which disparate groups can adhere. In settled times, it involves the reproduction of a given order. ».

un cadre) ; (2) l'établissement de l'agenda pour un ensemble d'acteurs (la négociation et la persuasion en coulisse) ; (3) l'utilisation des opportunités offertes par le champ organisationnel (une bonne connaissance du champ et de leur position dans le champ) ; (4) la persuasion en cadrant l'action par des objectifs généraux valorisés par tous ou démontrant que l'intérêt spécifique de tous est considéré ; (5) le fait d'ébranler (« shake up ») une situation établie (avoir une certaine autorité pour limiter les dégâts) ; (6) la médiation (« brokering ») (de nature plus neutre en transmettant l'information ou plus active en proposant une nouvelle identité et en faisant voir les impacts néfastes du manque solution ; (7) le fait d'exiger plus qu'il soit nécessaire, mais pas trop (car il y a un risque de se mettre à dos autrui) ; (8) l'apparence de neutralité quant à ses buts et valeurs ; (9) le maintien de l'ambiguïté quant à ses préférences (maîtriser le cadre de l'action ou la négociation) ; (10) l'agrégation de préférences, d'intérêts différents et les réordonner ; (11) la poursuite de multiples lignes ou scénarios d'action en même temps ou de façon séquentielle ; (12) le fait de convaincre quelqu'un que l'on possède plus de cartes (vision, pouvoir, contrôle, etc.) que l'on en a en réalité ; (13) l'établissement de situations où les acteurs pensent qu'ils prennent les devants (« lead ») et agissent en fonction de leurs intérêts et leurs idées (faire en sorte que les autres pensent qu'il s'agit de leurs idées) ; (14) l'intégration d'individus ou de groupes d'étrangers sans coalitions et obtenir leur entente face à une nouvelle identité collective (ou isoler ceux qui dérangent) ; (15) le fait de reconnaître qu'autrui dispose de plus de cartes (cadrer les actions dans les termes des groupes dominants). Les habiletés sociales sont présentées comme une capacité de mobiliser et d'obtenir une coopération de la part d'autres acteurs à l'aide de ces stratégies. Elles nous paraissent renvoyer à une forme d'action sur les relations ou de travail relationnel.

Nardi (2005, p.92), une anthropologue, s'intéresse au « work of creating and sustaining connection » entre divers praticiens (employés, gestionnaires, développeurs de logiciels, assistantes) de différentes organisations qui participent à de la messagerie instantanée dans le secteur des nouvelles technologies de l'information. Cela ressemble beaucoup au travail relationnel et se produit entre des interactants à distance. Cette chercheuse indique

l'importance de la mise en place d'un champ de connexion (« field of connection ») pour faciliter la communication entre ces praticiens :

« A field of connection is a labile multidimensional space comprised of feelings of affinity, commitment, and attention. These dimensions of connection must be kept in state of sufficient excitation or activation to promote effective communication in which participants can exchange information. » (Nardi, 2005, p.92)

Une telle communication à distance repose sur le sentiment d'être connecté, celui d'être engagé et l'attention d'autrui. Autant de dimensions possibles du travail relationnel à distance. Comme les intervenants dans l'aide aux sans-abri se coordonnent souvent au téléphone, cette forme de travail relationnel à distance est particulièrement intéressante.

Finalement, Mol (2008), dans son ethnographie du traitement et de la vie avec le diabète, élabore une logique d'un « bon » « care » en comparaison à une logique du choix des patients qui dévoile un travail relationnel implicite. Le « care » apparaît sous la forme d'un processus, de nature interactionnelle, qui n'a pas nécessairement de fin ou qui n'est pas un objet clairement défini, alors que c'est ce que le marché et la logique du choix exigent :

« For care is not a (small or large) product that changes hands, but a matter of various hands working together (over time). Care is not a transaction in which something is exchanged (a product against a price); but an interaction in which the action goes back and forth (in an ongoing process). [...] The care process involves a team (of professionals, machines, medication, bodies, patients and relevant others) and tasks are divided between the members of that team in ever-changing ways » (Mol, 2008, p.21)

Le « care » apparaît comme un processus continu, de nature interactive, où les tâches sont distribuées au sein d'un collectif ou d'une équipe dont font partie les patients. Ces derniers jouent un rôle actif dans le traitement et la vie avec le diabète. La coordination ou l'ajustement mutuel des conduites est au cœur des tâches de ce collectif ou de cette équipe :

« Somehow technology, daily habits and people's skills and propensities have to be mutually adjusted. This is crucial in the logic of care. It is important to attune everything to everything else. Nothing is taken to be entirely fixed or entirely fluid. » (Mol, 2008, p.61)

Les professionnels, dans une logique de « care », accomplissent une tâche complexe où, dans l'idéal, l'attention se combine à la capacité d'échanger et à l'empathie. Pour Mol (2008, p.88), « Good communication is a crucial precondition for good care. It is also care in and of itself. It improves people's daily lives. ».

En somme, ces cinq approches implicites du travail relationnel fournissent des ingrédients qui alimentent notre conception de ce travail. Les processus de catégorisation, les évaluations, la coordination, le jugement, les différentes phases du travail relationnel, les stratégies d'influences liées aux habiletés sociales, la connexion, l'action collective peuvent constituer tout autant de dimension du travail relationnel accompli par tout interagissant. Cela est peut-être moins vrai des habiletés sociales qui apparaissent de nature plus élitiste et différenciée : certains praticiens en possèdent plus que d'autres et ils disposent souvent davantage de pouvoirs et de ressources. Les intervenants de première ligne alors qu'ils aident, de concert avec autrui, des sans-abri peuvent également les mettre en œuvre. La prochaine section s'intéresse aux conceptions plus explicites du travail relationnel.

3.3.2 Des conceptions explicites du travail relationnel

Différentes conceptions du travail relationnel co-existent. Nous présentons ici celles qui nous ont influencées et sont issues de la théorie des organisations (TO) (Fletcher, 1999/2001; Manning, 2010), de l'administration publique (AP) (Feldman et Khademian 2007; Cloutier et al., 2015; Hampson et Junor, 2015) et de la sociologie (Lazega, 1994; Zelizer, 2012; Bandelj, 2012¹⁶ et 2016). Nous nous concentrons à la section 3.3.3 sur celle de Strauss (1993). Un tel exposé permet d'enrichir et de préciser notre conception du travail relationnel.

- Le travail relationnel en théorie des organisations

En TO, nous retenons les travaux de Fletcher (1999/2010) et de Manning (2010). Ces deux chercheurs s'intéressent aux pratiques relationnelles de gestionnaires.

¹⁶ Cette chercheuse présente, entre autres, Feldman et Khademian (2001), Fletcher (1999) de même que Fligstein (2001) que nous exposerons plus loin.

La pratique relationnelle de Fletcher (1999/2001) comporte, à l'instar des deux conceptions en administration publique, une dimension de connexion et d'empathie. Elle nomme aussi cette pratique, travail relationnel :

« This is a book about relational work and the disappearing acts that render it invisible in today's workplace. It is written for the many people who find that the off-line, backstage, or collaborative work they do, and the relational skills this kind of work requires, are not recognized or rewarded at work. But this is only part of the story because, at its heart, this is a book about about why this kind of work – what I call relational practice – is “women's work” and why that makes the story of its disappearance so much more interesting. » (Fletcher, 1999/2001, p.ix)

Cette chercheuse, dans une perspective féministe, a étudié, en les suivant (« shadowing ») six ingénieures menant des équipes de développement de produits dans une organisation de haute technologie américaine. Une telle perspective de nature relationnelle met en lumière une conception de la croissance humaine se voulant une alternative et un défi, plus féministe, à un discours dominant et masculin relevant de la sphère publique et marqué par la séparation, l'individualisation et l'indépendance : « [...] called growth-in-connection, that is rooted in private sphere characteristics of connection, interdependence, and collectivity. » (Fletcher, 1999/2001, p.31). Selon cette perspective, des habiletés sont déléguées aux femmes comme « travail féminin » par une socialisation où, d'un côté, les hommes nient l'importance de ce travail pour eux et dépendent de ces dernières pour le réaliser; et où, d'autre part, les femmes sont conçues comme celles qui doivent l'accomplir (Fletcher, 1999/2001, p.31). Ces activités et habiletés démarquent ou dénotent alors quelque'un comme étant du genre « féminin ».

Fletcher (1999/2001) repère dans les activités quotidiennes des praticiennes qu'elle a suivies des traces de ce discours. Elle rassemble de telles activités relationnelles sous quatre grandes catégories de pratique relationnelle, soit la préservation (« preserving »), l'empowerment mutuel (« mutual empowering »), la réalisation de soi (« self-achieving ») et la création d'équipes (« creating team »). Ces dernières sont exposées au tableau 3.2. Fletcher (1999/2001, p.84) précise alors la notion de pratique relationnelle comme suit :

« Relational practice is a way of working that reflects a relational logic of effectiveness and requires a number of relational skills such as empathy, mutuality, reciprocity, and a sensitivity to emotional contexts. From the perspective of the engineers, working in this way was strategically motivated. It was intentional behavior, motivated by the belief that this way of working was a more effective way of achieving goals and getting the job done. »

De telles activités et habiletés dévoilent une logique relationnelle d'efficacité qui se démarque, entre autres, par la reconnaissance du rôle crucial de l'interdépendance et des connexions, d'une compétence qui n'écrase pas autrui, de l'importance du contexte émotionnel et intellectuel des projets, par la prise en considération des résultats tant au niveau humain que du contexte social des projets, par une volonté de maintenir les interactions qui peuvent s'avérer un investissement à long terme tout en impliquant des coûts à court terme, etc.

Fletcher (1999/2001) indique comment de telles pratiques relationnelles sont « rendues » invisibles dans un environnement de travail marqué par une culture d'ingénieurs et un discours organisationnel plus conventionnel et masculin marqués par des héros individuels techniques qui peuvent résoudre des problèmes et où les résultats du travail sont tangibles, mesurables et quantifiables. Une telle pratique relationnelle n'apparaît alors plus comme un travail grâce à trois activités : l'interprétation du travail relationnel comme trait individuel plutôt que comme façon efficace et intentionnelle de travailler; l'utilisation d'un langage limité qui nie la pertinence des habiletés relationnelles au travail et l'attribue aux femmes tout en le reléguant à la sphère privée et non au monde du travail; et la construction sociale du genre où les hommes s'attendent à ce que les femmes déploient de telles habiletés tout en les dévaluant lorsqu'elles le font. Ce qui entraînait d'ailleurs une certaine confusion auprès des ingénieures qui essaient de mettre en pratique une telle perspective relationnelle du travail. Elles n'appréciaient pas déployer cette perspective, car elles se sentaient forcées de le faire, pour ne pas dire exploitées, tout en sachant que c'était une façon efficace de travailler.

Tableau 3.2 Quatre pratiques relationnelles selon Fletcher (1999/2001)

Preserving	Mutual empowering	Self-Achieving	Creating teams
<p>Focus on task : Shouldering responsibility for the whole in order to preserve the life and well-being of the project by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolving conflict and disconnection to keep project connected to essential resources • Anticipating and taking action to prevent problems • Extending job beyond defined boundaries and “doing whatever it takes” • Extending responsibility beyond the technical definition of the job (up, down, lateral) • Placing project needs ahead of individual career concerns 	<p>Focus on Other: Enacting an expanded definition of “outcomes” to include outcomes embedded in others such as increased knowledge or competence by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teaching with an awareness of the learner’s needs and barriers • Sharing information • Facilitating connections • Supplying relational skills • Protecting others from consequence of their relational ineptitude • Giving help without making receiver feel guilty or inadequate • Eliminating barriers and cutting slack 	<p>Focus on Self: Using relational skills to enhance one’s ability to achieve goals by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recognizing and accepting responsibility for breaks in relationships that could impede achievement • Re-connecting after disconnection • Reflecting on one’s behavior • Using feelings as a source of data to understand and anticipate reactions and consequences • Responding to emotional data (emotional context, others’ emotional realities to understand situations and strategize appropriate responses • Asking for help in a way that takes the helper’s needs and likely responses into account (relational asking) 	<p>Focus on teams: Creating background conditions in which group life can flourish and the feeling of team can be experienced by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affirming individual uniqueness through listening, respecting, and responding • Facilitating connections among individuals by absorbing stress, reducing conflict, and creating structural practices that encourage interdependence

Source: « Table 2 Relational Practice » (Fletcher, 1999/2001, p.85)

Finalement, cette pratique relationnelle s'ancre aussi, explicitement¹⁷, dans une éthique du « care » et son attention sur les relations humaines et sociales. Lawrence et Maitlis (2012, p.642) précisent une telle attention comme suit :

« [...] feminist writing sees care as an ongoing, central dimension of relationships, regardless of the suffering or the flourishing being experienced [...]. Such an understanding shifts the metaphor of care from being anchored in caring professions, such as nursing, to being anchored in loving relationships. »

Une telle conception du travail ou de la pratique relationnelle nous apparaît particulièrement stimulante : elle synthétise beaucoup des activités ou des habiletés signalées par les chercheurs lors de notre recension des écrits ainsi que par les praticiens interviewés lors de notre recherche 2003-2004 et lors de notre recherche 2008-2009.

Par ailleurs, Fletcher (1999/2001) montre bien la dimension politique d'une forme de travail qui est rendue invisible. Sa prédilection pour un type d'interactant, soit les ingénieures, fait apparaître un travail relationnel plutôt unidirectionnel. Les perspectives des autres membres des équipes de projet apparaissent négligées. Cette conception du travail relationnel expose bien des processus de catégorisation à l'œuvre. Ceux-ci sont surtout liés aux genres sociaux. Cette pratique relationnelle comporte aussi autant une dimension cognitive, affective, instrumentale ou stratégique (non dans le sens habituel du terme, mais bien dans une logique relationnelle d'efficience) que politique. Elle s'inspire aussi d'une logique du « care ».

Manning (2010) s'intéresse aux pratiques relationnelles des coordonnateurs de projets de recherche dans le secteur de l'éducation. Il définit sa notion de pratique relationnelle comme suit :

« By that [relational practices] I mean more or less context-specific, regularized activities actors engage in to build and coordinate network relationships. As actors engage in relational practices, they help (re-)produce network relationships along with the very rules and resources they refer to when constituting and coordinating these relationships. » (Manning, 2010, p.555)

¹⁷ Carol Gilligan (1982) constitue un des auteurs que Fletcher (1999/2001) mobilise.

En s'inspirant de la théorie de la structuration de Giddens (1987), ce chercheur s'intéresse aux pratiques relationnelles qui permettent de tisser et de coordonner des liens au sein de réseaux. Il en dévoile trois : le tissage et le renouvellement des contacts liés aux projets; la constitution d'un répertoire (« pool ») de partenaires de projets potentiels qui ont des habiletés ou des expériences similaires; et le maintien de partenariats issus de projets centraux pour bénéficier de la confiance et des routines pré-établies.

Cette conception des pratiques relationnelles prend place explicitement dans des relations interorganisationnelles. Elle concerne le tissage et la coordination des liens dans un domaine d'activités complexes. La mise en place de liens, la constitution d'un répertoire et le maintien des liens sont des activités que les intervenants de première ligne ont mentionnées en 2003-2004.

En somme, ces deux conceptions des pratiques relationnelles en TO nous apparaissent stimulantes. Même si elles concernent davantage les gestionnaires que les intervenants de première ligne, elles mettent en lumière certaines dimensions du travail relationnel. Il est ancré dans une logique du « care » et son souci pour les relations; il a autant une dimension cognitive, affective, politique qu'instrumentale; il peut se manifester par le tissage des relations et des processus de catégorisation; il peut prendre place dans les relations interorganisationnelles.

- Le travail relationnel en administration publique

Feldman et Khademian (2007, p.57), en AP, utilisent aussi ce concept de travail relationnel pour signaler un des deux types d'activités accomplies par des gestionnaires publics, animés par un idéal d'inclusion, pour constituer des communautés de participation et de délibération pour résoudre des problèmes publics :

« Informational work identifies and disseminates information about different ways of understanding policy problems, translates ideas between participants and promotes a synthesis or new way of knowing the public problem (Feldman et al. 2006). Relational work creates connections between people in ways that legitimize perspectives and create empathy for participants who represent different ways of understanding and addressing the problem. »

Le travail relationnel s'apparente alors à une façon d'instaurer des relations qui légitime les perspectives en présence et privilégie l'empathie entre les participants à cette communauté inclusive. Cette forme de travail apparaît tant dans ses dimensions politiques qu'émotives ou affectives.

Le travail relationnel mis de l'avant par Cloutier et al. (2015) lui ressemble beaucoup. Ces chercheurs, également en administration publique, signalent comment des gestionnaires dans le secteur de la santé ont accompli un travail institutionnel pour implanter une réforme. Ce travail se démarque par la présence simultanée de quatre autres types de travail : un travail structurel (la mise en place de rôles, de règles, de principes ou de modèles d'allocation de ressources formalisés cohérents avec la réforme), un travail conceptuel (la mise en place de croyances, de normes ou de schèmes interprétatifs adaptés à l'esprit de la réforme) et un travail opérationnel (la mise en place d'actions concrètes qui affectent directement les praticiens de première ligne et qui sont liées à la réforme) qui s'appuient tous sur un travail relationnel. Ils précisent cette notion comme suit : « relational work, which underpins the other three, refers to efforts aimed at building linkages, trust, and collaboration between people involved in reform implementation. » (Cloutier et al., 2015, p.11). Ce travail relationnel s'apparente à l'instauration d'un climat de confiance, de collaboration ainsi qu'au tissage de liens entre les individus impliqués par la mise en œuvre d'une réforme.

Finalement, nous l'avons vu au chapitre un, Hampson et Junor (2015) s'intéressent aux tâches de services interactifs dans le secteur public (surtout des intervenants de première ligne, mais également des gestionnaires) qui nécessitent un travail d'articulation plutôt invisible en s'inspirant des travaux de Strauss (1993). Nous allons revenir sur ces notions à la section 3.3.3.

En somme, ces chercheurs en AP s'intéressent surtout au travail relationnel accompli par les gestionnaires. Seul Hampson et al. (2015) examinent aussi celui qui est réalisé par les intervenants de première ligne. Au niveau managérial, il comporte surtout une dimension politique, émotive et institutionnelle. Il se manifeste surtout par le tissage de relations. Mis-à part la nécessaire articulation des tâches des intervenants dans les métiers de services

interactifs, cette description nous éclaire peu sur le travail relationnel réalisé par ces praticiens de première ligne.

- Le travail relationnel en sociologie

Nous exposons ici les conceptions du travail relationnel de Lazega (1994) et de Zelizer (2012; Bandelj, 2012 et 2016).

Lazega (1994, p.303), dans sa discussion de l'apport de l'analyse des réseaux en sociologie des organisations, montre la nature stratégique et politique du travail relationnel qui s'apparente alors à une forme de réseautage de nature plutôt instrumentale :

« D'autre part, les jeux de pouvoir requièrent une certaine capacité de manipuler des relations (Kapferer, 1969, 1972), comme le fait de déléguer, de faire intervenir des tiers, de devenir ami avec des collègues ou/puis de séparer ces deux types de relations, de faire la connaissance (nécessairement superficielle) du maximum de membres dans l'organisation ou au contraire d'appartenir à un petit groupe exclusif, de mélanger des acteurs venant de sous-groupes différents ou de maintenir ces séparations (au besoin pour agir comme intermédiaire). Comme le montrent les processus de formation de coalitions, pour être acteur dans les jeux de pouvoir, il faut être capable de mobiliser et de gérer des relations. De tels choix relèvent d'un travail relationnel (le networking) qui a une dimension stratégique évidente, même si son efficacité ne peut toujours être anticipée (Kadushin et Brimm, 1990). »

Ce chercheur signale l'importance de « mobiliser et de gérer des relations » et illustre différentes façons dont cela peut se produire. Il expose aussi la nature incertaine de ce travail relationnel de nature politique et instrumentale.

En sociologie économique, Zelizer (2012) a élaboré sa conception du travail relationnel (« relational work ») pour développer une conception plus active et dynamique que celle de l'encastrement (« embeddedness ») de Granovetter (1985) où les actions économiques sont ancrées dans les réseaux de relations du monde social. Ces relations sont fondamentales, agies ou accomplies par des acteurs sociaux et ne servent pas qu'à contextualiser les échanges économiques. En s'inspirant d'une approche interactionniste et des pratiques sociales déployées au quotidien par les acteurs (Zelizer, 2005), cette chercheuse vise à démontrer la nécessité de dépasser la notion d'encastrement et lui substituer celle de travail relationnel :

« The objective is to move beyond an approach that centers on “embedding relations” – how existing social ties constrain or facilitate economic activity – toward one that focuses on “constitutive relations.” » (Zelizer, 2012, p.149). Elle définit cette notion comme suit :

« By relational work, I mean the creative effort people make establishing, maintaining, negotiating, transforming, and terminating interpersonal relations. Relational work goes on continuously, shaping boundaries that differentiate relations that might become confused with deleterious consequences for one party, both parties, or third parties » (Zelizer, 2012, p.149)

Le travail relationnel apparaît ici le résultat d'un effort actif des praticiens qui agissent sur leurs relations interpersonnelles : ils les créent, les maintiennent, les négocient, les transforment et y mettent un terme. Lors d'un tel effort, les relations sont également catégorisées ou différenciées : certaines relations sont de nature économique. D'autres relèvent davantage du domaine religieux, politique, civique ou intime. Le travail relationnel se distingue alors par une dimension cognitive et par une dimension d'efforts. La question des frontières apparaît aussi cruciale.

Zelizer (2012) signale aussi l'influence majeure de Tilly (2006 et 2010) sur sa conception du travail relationnel. Selon ce chercheur, les interactants en fournissant des raisons sur leurs conduites déploient des conventions, des codes, des récits et des récits techniques comportant différentes conséquences sur leurs interactions. Ce faisant, chacun de ces éléments accomplit un travail relationnel et permet une coordination :

« As I see it, all four types of reasons—stories, technical accounts, codes, and conventions—regularly figure in the coordination of activity by members of economic organizations, including firms. An economic organization's daily interpersonal interactions could not proceed without the giving of reasons that establish, negotiate, terminate, repair, or confirm internal social relations. » (Tilly, 2010, p.398)

Le travail relationnel comporte ici une dimension langagière et est réalisé par ces éléments constituant autant de formes de raisons. Les conséquences (établir, négocier, terminer, réparer ou confirmer) repérées par Tilly nous apparaissent autant de phases variées ou d'activités du travail relationnel.

Selon Zelizer (2012), ce travail relationnel repose sur la combinaison de quatre éléments indiqués au tableau 3.6 : les liens interpersonnels, les transactions économiques, les médias et les significations négociées.

Tableau 3.6 Quatre ingrédients du travail relationnel dans le domaine économique

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. distinctive social ties: connections among individuals or groups involved in the economic activity;2. a set of economic transactions: interactions and social practices conveying goods and services (e.g., compensation, gift, loan, bribe, theft);3. media for those transactions: representations of rights to goods and services, often in the form of concrete tokens, ranging from state-issued legal tender or electronic monies, to more restricted forms such as credits in baby-sitting pools, casino chips, or food stamps. Media can also include such items as time, in-kind goods, or favors;4. negotiated meanings: participants' understandings concerning the meanings of relations, transactions, and media including their moral valuation, combined with constant negotiation, modification, and contestation of those meanings. |
|--|

Source: Zelizer (2012, p.151)

Zelizer (2012, p.151) nomme ces combinaisons relationnelles, « relational packages » et ces dernières doivent être viables. Pour cette chercheuse, un tel travail se produit bien entendu ailleurs que dans les activités économiques, mais c'est là qu'on s'attend le moins à le trouver (Zelizer, 2012). Bandelj (2012) y associe un risque de perte de spécificité : le travail relationnel peut inclure toute forme de socialité et non pas que la vie économique. La notion d'intentionnalité et de buts économiques distingue alors le travail relationnel en sociologie économique (Bandelj, 2012). Il s'agit toutefois d'un avantage plus que d'un problème sérieux à notre sens. Pour Zelizer (2012, p.150), le travail relationnel peut effectivement varier : « The specific contours and elements of relational work, of course, vary since meaning and practices will diverge » tout dépendant du domaine ou de la sphère de vie où il est accompli. Cette variation peut avoir des sources culturelles, historiques et institutionnelles, mais qui ne déterminent jamais complètement les négociations locales des interactants. La conflictualité peut aussi caractériser ce type de travail :

« Relational work is thus not only complex and constant but often also highly contested. Disputes arise when parties to an interaction have contradictory understandings of the relationship, when their values clash, when they are pursuing conflicting interests, or when there is a significant imbalance in their access to resource and power. » (Zelizer, 2012, p.164)

L'intérêt de cette conception du travail relationnel est de montrer différentes formes d'activités sur les relations, entre autres, la création, le maintien, la transformation ou encore l'abandon des relations par des praticiens en situation tout en les distinguant. Encore une fois, des processus de catégorisation et de différenciation sont à l'œuvre. D'ailleurs Bandelj (2012) signale la proximité du concept de travail relationnel à celui de travail frontière (« *boundary work* ») de Gieryn (1983 et 1999), soit la façon dont les scientifiques, en quête de crédibilité, établissent des démarcations entre les pratiques ou activités ainsi que les résultats de ces derniers comme étant scientifiques ou non. À l'aide d'activités idéologiques ou rhétoriques, ils mettent en place une frontière symbolique par :

« [...] their attribution of selected characteristics to the institution of science (i.e. to its practitioners, methods, stock of knowledge, values and work organization) for purposes of constructing a social boundary that distinguishes some intellectual activities as “non-science.” » (Gieryn, 1983, p.782)

Cette notion de travail frontière constitue aussi un outil conceptuel nécessaire à l'étude des mondes sociaux (Clarke et Star, 2008) que nous verrons plus loin. Zelizer (2012) regroupe dans sa conception du travail relationnel beaucoup d'activités déjà mentionnées dans notre recension des écrits ainsi que par nos répondants. Elles y sont aussi organisées selon une séquence ou un cycle de vie des relations. Les dimensions cognitives, d'action et politique du travail relationnel y sont évidentes. Cette chercheuse montre bien aussi que ces relations relèvent d'un effort créatif de la part de ces praticiens.

En somme, ces deux conceptions du travail relationnel en sociologie montrent différentes activités sur les relations qui peuvent être accomplies par divers interactants. Ce travail comporte des dimensions politiques, instrumentales, cognitives. Il se manifeste par des processus de catégorisation, un travail frontière, des activités variées. Ce tissage de liens prend place selon différentes phases (création, maintien, négociation, transformation, abandon). Il reflète le rôle actif des praticiens alors qu'ils interagissent. C'est aussi au cœur de la conception du travail relationnel de Strauss (1993).

3.3.3 Le travail comme interaction ou le travail relationnel selon Strauss (1993)

Selon Blumer (1969/1986), une influence majeure de Strauss (1993), les interactions s'ancrent dans une action humaine :

« Social interaction is treated as merely the arena in which these kinds of determining factors [comme les rôles sociaux, les statuts, les normes, les stimuli, les besoins, les émotions, les attitudes, les idées, les motifs conscients ou inconscients] work themselves out into human action. These approaches grossly ignore the fact that social interaction is a formative process in its own rights – that people in interaction are not merely giving expression to such determining factors in forming their respective lines of action but are directing, checking, bending, and transforming their lines of action in the light of what they encounter in the actions of others. In setting up studies of human group life and social action there is a need to take social interaction seriously. » (Blumer (1969/1986, p.53)

Ce chercheur critique la conception des interactions qui a cours, en sociologie et en psychologie, à la fin des années soixante. Elle manque d'action et est réduite à un site ou un contexte. Une forme de travail relationnel fonde cette critique : en contexte, les interactants dirigent, vérifient, modifient ou transforment leurs lignes de conduite en réaction à celles d'autrui. Strauss (1993) paraît préférer le terme de travail à celui d'action (voir aussi Strauss et al., 1985). Il s'intéresse au travail comme forme importante d'action humaine, une idée héritée du pragmatisme américain :

« [...] the idea of work – imagining, trying out, assessing actions or lines of action involves “working things out,” to use a common phrase. Work is entailed in the process of unblocking the blocked action, and moving along in the future. » (Strauss, 1993, p.52)

Plus précisément, et c'est là l'origine de notre conception du travail relationnel, le travail comporte une mécanique sociale (« social mechanics ») où l'interaction joue un rôle central. Ce focus sur le travail comme interaction (« work as interaction ») ou travail relationnel fonde cette thèse. Strauss (1993) insiste sur ce travail accompli par les acteurs sociaux alors qu'ils interagissent et réalisent des tâches, c'est-à-dire, le temps, l'énergie et les efforts déployés pour interagir au travail. Autrement dit, le travail nécessite une performance de l'acteur qui s'ancre dans les relations qu'il a avec autrui, c'est un « coordinated collective act » (Strauss, 1993, p.89). Cette notion de travail relationnel montre bien la compétence et

le rôle actif de l'être humain alors qu'il interagit avec autrui. Si on la compare avec la perspective des processus de Turner (1988) en position d'extériorité, cette notion offre une approche plus « intérieure » de ces interactions, au sens de plus près des acteurs.

Ce travail relationnel comporte au moins quatre dimensions essentielles auxquelles nous nous attarderons plus particulièrement dans ce doctorat (Strauss, 1993, p.87-89) :

(1) L'articulation de différents projets ou lignes de conduite qui reposent sur des ententes ou des arrangements.

(2) L'établissement d'ententes entre les acteurs à propos du travail à faire : elles portent sur les questions suivantes « what work, by whom, where done, for how long, for what payback, for what purposes, and according to what standards? » (Strauss, 1993, p.87). De telles ententes exposent tant les processus de catégorisation ainsi que d'organisation du travail relationnel. La stabilité ou la robustesse de ces ententes dépend des conditions organisationnelles et structurelles dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

3) Le travail lié aux ententes (ou « *working things out* »), soit les façons d'établir, de maintenir ou de réviser ces ententes. Pour Strauss (1993, p. 88), ce travail repose sur des stratégies relationnelles :

« This process [working things out] consists of a series of strategies and counterstrategies taken by participants, in response to what is said or done by others before and after the actual work begins. Strategies include negotiating, making compromises, discussing, educating, convincing, lobbying, manipulating, threatening, and coercing. ».

4) L'adoption d'une perspective (ou « stance ») par les acteurs (et la reconnaissance de celle d'autrui), soit leur positionnement face au travail, aux ententes ainsi qu'à leur perception des marges de manœuvre possibles pour contrôler ou modifier les conditions structurelles et/ou organisationnelles. Cette perspective peut se modifier au cours de l'interaction et s'ancre dans : « [la] perceived ability to influence the structural/organizational conditions and the particular meanings, images, and history of interactions of actors. » (Strauss, 1993, p.89).

Pour Strauss (1993), toute interaction nécessite une articulation, un alignement ou encore une coordination des conduites des interactants par des ententes sur leurs engagements ou encore la façon d'organiser le travail, et des stratégies relationnelles. Selon Star et Strauss (1999, p.10) le travail d'articulation représente aussi une forme de travail nécessaire pour « [...] get things back on track in the face of the unexpected, and modifies action to accommodate unanticipated contingencies. *The important thing about articulation work is that it is invisible to rationalized model of work.* [italique dans le texte] ». L'articulation peut ainsi constituer une activité qui n'est pas toujours visible. Une nuance s'impose toutefois : « We know that it is impossible to define anything inherently as visible or invisible; similarly, it is impossible a priori to say that either are absolutely good or bad, desirable or undesirable. ». (Star et Strauss, 1999, p.23) Le travail visible et le travail invisible sont, comme l'action et la structure, des notions relationnelles :

« It is relational, that is, there is no absolute visibility, and illuminating one corner may throw another into darkness. For every gain in granularity of description, there may be increased risk of surveillance. In the name of legitimacy and achieving public openness, an increased burden of accounting and tracking may be incurred. The phenomenon is one of tradeoffs and balances, not absolutes and clear boundaries. » (Star et Strauss, 1999, p.23)

Avec le travail relationnel, les interactants articulent, de façon visible ou non, à partir de leurs perspectives particulières et en situation, leurs différents projets ou lignes de conduite. Ils catégorisent et organisent leurs tâches conjointes en établissant, maintenant et en révisant des ententes dans des circonstances structurelles et organisationnelles spécifiques, et ce en, vue d'affecter ces dernières. Ils déploient aussi des stratégies relationnelles. Un tel travail se produit dans et peut (re)constituer le ou les mondes sociaux auxquels les praticiens participent.

Strauss (1993, p.212), reprend la définition de Clarke (1991, p.131), pour préciser ce qu'il entend par monde social :

« groups with shared commitments to certain activities, sharing resources of many kinds to achieve their goals, and building shared ideologies about how to go about their business. »

Un monde social consiste en un groupe de praticiens ou d'interactants qui partagent des engagements face à certaines activités, des ressources en vue de réaliser leurs objectifs et qui élaborent des idéologies communes sur leur façon de vivre (voir aussi les travaux de Clarke, 1991; Becker, 1982/2008; Clarke et Star, 2008). Cette idée de monde social nous semble particulièrement féconde pour saisir les dyades de praticiens ou les collectifs de travail, de nature intermétier, interprofessionnelle, interorganisationnelle et/ou intersectorielle, pouvant se former, de façon temporaire ou plus continue, au gré des interventions nécessaires à l'aide aux sans-abri. Les mondes sociaux ressemblent aux idées de réseaux de praticiens ou de communautés de pratiques (Lave et Wenger, 1991; Orr, 1996; Wenger, 1998; Brown et Duguid, 1991 et 2001) qui sont fort populaires aujourd'hui pour saisir l'innovation, la réalisation du travail, l'apprentissage au sein de groupe de praticiens. Strauss (1993) développe aussi certains processus (soit la segmentation, la légitimation et l'intersection) animant ces groupes tout en les liant à des collectifs plus vastes, les arènes. Il définit cette notion comme suit : « The concept of arena will refer here to interaction by social worlds around issues – where actions concerning these are being debated, fought out, negotiated, manipulated, and even coerced within and among social worlds. ». (Strauss, 1993, p.226).

Ces mondes sociaux, lorsqu'ils sont liés par des enjeux ou problématiques particulières, constituent des arènes. Pour ce chercheur, les arènes comportent une dimension tant politique qu'émotive : « [...] it is essential to convey the ambiance of the arena : its tensions, conflicts, passions, furor of the struggle that goes on beneath diverse ideological banners, the dashed hopes as well as hopes realized. » (Strauss, 1993, p.231).

En somme, cette conception du travail relationnel est cruciale pour notre thèse. Elle expose un interactant qui coordonne, selon différents niveaux de visibilité, ses différents projets, élabore des ententes et des stratégies relationnelles comme la négociation, le compromis, la persuasion, etc. à partir d'un positionnement ou d'une perspective. Ce travail relationnel peut donner lieu et se produit dans des mondes sociaux. Cette action sur les relations comporte autant des dimensions cognitive, émotive, d'action que politique. Tant dans la recension des écrits au chapitre deux que lors de nos deux terrains en 2003-2004 et en 2008-2009, nous avons pu voir des dimensions de cette coordination ainsi que différentes ententes (par

exemple, celle de faire exception aux procédures ou modes de fonctionnement habituel) et des stratégies relationnelles telles la persuasion ou l'éducation. Les ententes marquent bien l'organisation nécessaire à la réalisation des activités quotidiennes et des interactions. De plus, ce travail ne se produit pas en vase clos : il se produit dans conditions structurelles et organisationnelles particulières ainsi que dans des mondes sociaux. Strauss (1993) précise aussi que ce travail cherche à modifier ou influencer de telles conditions : une telle visée diffère du focus relationnel de Zelizer (2012). Ce ne sont pas tant la création, le maintien et/ou l'interruption des relations qui constituent le focus du travail relationnel, bien qu'ils en font partie en tant que moyens, c'est surtout une transformation des conditions structurelles et organisationnelles dans lesquelles les praticiens sont plongés. Une telle visée du travail relationnel et la nature variable des perspectives adoptées par les interactants mettent en lumière la possibilité du conflit ou des luttes politiques possibles.

3.4 Le travail relationnel permettant une coordination interorganisationnelle en pratique : une synthèse

Cette dernière section de notre cadre théorique récapitule les principaux arguments avancés jusqu'ici. Plus précisément, elle expose nos construits et nos pistes de recherches. En fait, elle indique nos prémisses conceptuelles. Dans un premier temps, nous rappelons notre conception de la CI en pratique (la section 3.4.1). Puis, nous indiquons notre conception du travail relationnel à la section 3.4.2.

3.4.1 Notre conception de la CI en pratique

Cette conception a déjà été présentée dans notre problématique (soit, le chapitre un). Fondée sur une perspective constructiviste sociale modérée, la coordination interorganisationnelle (CI) en pratique s'actualise dans les activités et relations significatives des participants ou des intervenants de première ligne (Weber, 1995; Goffman, 1983; Hatchuel, 2002; Bechky, 2006). Elle nécessite un travail relationnel. Cette CI comporte les mêmes potentialités de fragilité et de robustesse que les interactions humaines. Ces dernières sont provisoires au sens où elles demandent une participation active des interactants pour être reconstituées et elles peuvent être rompues (Goffman, 1983). En étant une manifestation des interdépendances

multiples entre les êtres humains, elles se démarquent aussi par une certaine persistance (Goffman, 1983 ; Élias, 1991). Ces interactions humaines peuvent revêtir la forme de la coopération, de la collaboration, de la compétition, du conflit ou encore de l'évitement. Autrement dit, ce sont des formes relationnelles qui impliquent une coordination minimale pour pouvoir être réalisées. Et cette coordination n'est pas qu'associée à la forme collaborative. Elle se produit également lors de la compétition, de l'évitement ou des conflits.

3.4.2 Notre conception du travail relationnel des intervenants de première ligne

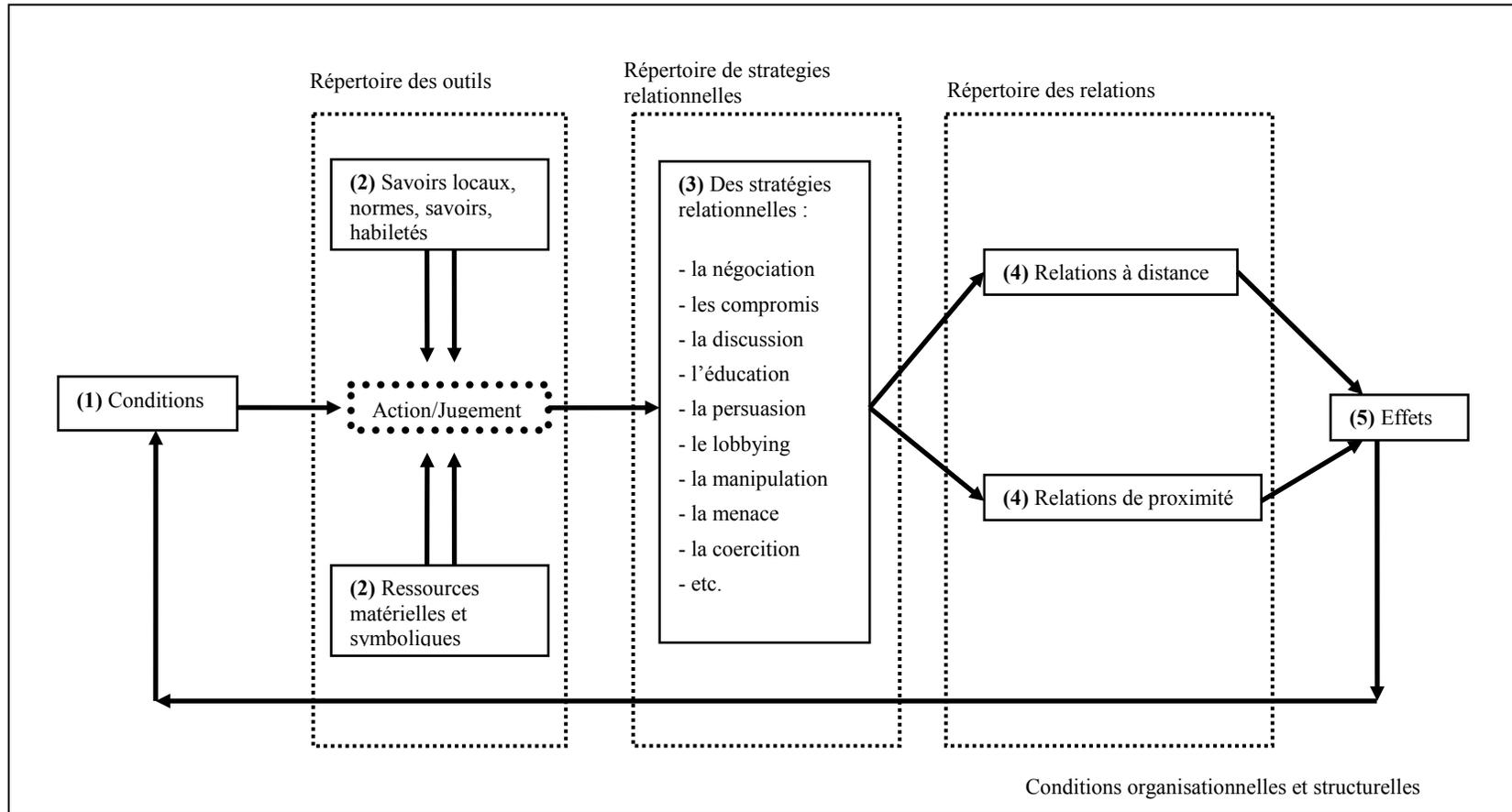
Cette section précise comment nous envisageons ouvrir la boîte noire qui nous préoccupe, soit l'accomplissement de la coordination par un travail relationnel. Comme nous venons de le constater, le travail relationnel se réalise à l'aide de différentes activités, pratiques, stratégies et habiletés. Par exemple, il repose sur le jugement et la capacité de délibération des acteurs, leurs processus de catégorisation et leurs habiletés à différencier les relations (ou travail frontière), leurs identités et d'autres savoirs. Des stratégies d'influence ou des stratégies relationnelles sont aussi déployées. Il peut se produire tant en situation de co-présence qu'à distance. Des logiques instrumentales ou celle du « care » peuvent le traverser. Il possède également différentes dimensions : politique, affective ou émotive, stratégique, action ou encore cognitive. Ce ne sont pas tous les chercheurs qui insistent sur les mêmes facettes.

Les intervenants de première ligne qui accomplissent une coordination pour aider les sans-abri déploient une telle forme de travail, soit le temps, les efforts et l'énergie mis pour créer, maintenir, transformer ou encore interrompre leurs relations avec autrui et pour modifier les conditions dans lesquelles ils se trouvent. Diverses stratégies relationnelles ou activités permettent de créer, de maintenir ou de dissoudre les relations dans lesquelles les praticiens sont plongés. La création réfère à la mise en place d'un nouveau lien, le maintien à assurer leur continuité et l'abandon à leur interruption. Il s'agit autant de phases que d'action sur les relations. Bien que tous les liens humains ne suivent pas un tel « cycle de vie » de façon aussi linéaire et séquentielle, ce dernier nous apparaît utile pour faciliter leur analyse et insister sur sa nature processuelle. Un tel travail opère tant dans la vie quotidienne au travail que hors

travail. Il n'est pas nécessairement toujours visible, mais il met en lumière un praticien actif qui interagit dans et participe à différentes conditions organisationnelles, structurelles ou encore institutionnelles ou culturelles ainsi qu'à différents mondes sociaux. Il ne se produit pas toujours facilement. Chacune de ces composantes diversifiées peut constituer une faille potentielle. Il ne produit pas une coordination « ordinaire » de nature simple, mais bien complexe.

Cette thèse repose sur la prémisse suivante : dans certaines conditions, des savoirs variés ainsi que différentes ressources permettent aux intervenants de première ligne d'accomplir un travail relationnel nécessaire à la coordination de leurs activités quotidiennes avec d'autres praticiens. Beaucoup de situations d'intervention peuvent être considérées comme des projets de nature interorganisationnelle et intersectorielle. En d'autres termes, les activités quotidiennes de référence, d'accompagnement, de suivi ou d'« outreach » (voir entre autres, Duval et Fontaine, 2000; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b; LeMoine, 2016) constituent autant de ces projets, de nature souvent temporaire, qui nécessitent un travail relationnel de la part des intervenants de première ligne. De tels projets peuvent être découpés, analytiquement, en épisodes de travail relationnel. On peut décomposer un de ces épisodes en cinq éléments : **(1)** les conditions **(2)** les ressources et savoirs nécessaires à l'action **(3)** les stratégies relationnelles et **(4)** les relations ainsi que **(5)** les effets obtenus. La figure 3.1 en offre une représentation graphique.

Figure 3.1 Un épisode de travail relationnel et ses trois répertoires



En plus des conditions structurelles et organisationnelles ainsi que des mondes sociaux propres à l'aide aux sans-abri à Montréal (voir le chapitre cinq), **(1)** des conditions marquantes et générales du travail relationnel sont : la présence d'êtres humains dotés d'une compétence limitée (Giddens, 1987) qui sont placés en situation d'interdépendance variable avec autrui. Ces relations possèdent une nature multiforme et comportent souvent une histoire. Elles regroupent, entre autres, des facettes de pouvoir, de communication et de signification (Giddens, 1987; Turner, 1988). Ces conditions ne sont pas nécessairement toutes reconnues ou perçues par ces interactants qui visent souvent à les modifier (Giddens, 1987; Strauss, 1993).

Lors de leurs actions qui incluent un jugement et une délibération (Goffman, 1983; Schön, 1983; Turner, 1988; Maynard-Moody et Musheno, 2003 et 2012), ces praticiens déploient **(2)** des savoirs locaux, des normes, des savoirs plus formalisés, des habiletés variées ou encore leurs identités (Simmel, 1999; Maynard-Moody et Musheno, 2003 et 2012; Durose, 2009) ainsi que des ressources matérielles et symboliques (Giddens, 1987). Nous allons nous intéresser particulièrement aux savoirs locaux (Yanow, 2004) déployés par les intervenants de première ligne alors qu'ils aident, de concert avec d'autres praticiens, des sans-abri. On pourrait dire qu'une contribution importante de cette thèse consiste en une mise-à-jour de ces savoirs locaux. Yanow (2004, p.S12) précise comme suit cette notion :

« 'a kind of non verbal knowing that evolves from seeing and [/or] interacting with someone [or some place or some thing] over time' (Hafner, 1999). Local workers, then, are far more knowledgeable about the situation at hand than those without such experience or point of view. Local knowledge is *the very mundane, yet expert understanding of and practical reasoning about local conditions derived from lived experience* [italique dans le texte] [...] »

Le savoir local se développe lors des interactions entre les praticiens qui sont plongés dans des situations particulières (Yanow, 2004). Il provient d'une certaine expérience ou d'une familiarité face à de telles conditions locales. On peut donner les exemples suivants de savoirs locaux dans l'aide aux sans-abri : connaître le réseau d'organisations et les intervenants à qui on peut référer, leurs mandats ou leurs limites au Québec (Simard et al., 2003; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2010; Hurtubise et Rose, 2016) ou ailleurs (Brown et al.,

2012; Girard et al., 2014). Les savoirs plus formalisés peuvent être ceux qui sont liés à l'appartenance à des ordres professionnels comme les travailleurs sociaux ou les infirmières. Les normes de l'invité ou encore la réciprocité constituent une bonne illustration de savoirs pratiques déployés (et aussi de savoirs locaux) (Farinas et Dupuis, 2010). Il en va de même des ressources matérielles comme le fait de disposer d'un téléphone cellulaire ou alors d'un bureau fermé ou encore symboliques comme l'expertise et/ou l'autorité due à l'appartenance à un ordre professionnel, la réputation ou la crédibilité liée au contact quotidien auprès des sans-abri de certains intervenants communautaires (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b). Ces savoirs et ressources proviennent de leur participation à différents mondes sociaux ainsi qu'à l'arène de l'aide aux sans-abri. Ils peuvent également être utilisés lors de la création, du maintien ou de la dissolution des relations, soit tout au long des différentes phases du « cycle de vie » de ces dernières.

Il y a aussi des catégories, qui sont des savoirs plus implicites, à l'œuvre dans ce travail relationnel. Beaucoup de chercheurs signalent la présence d'un tel processus de catégorisation : face à soi (les catégories de rôles ou d'identité que l'on s'attribue et qui sont attribués par autrui, son positionnement ou sa perspective), face au travail à accomplir (le repérage de ce qui constitue un problème ou une solution, un obstacle ou une condition facilitante) et face à autrui (en particulier, le repérage des différentes catégories de sans-abri, comme les « méritants » ou autres, ou de « partenaires ») (entre autres, Maynard-Moody et Musheno, 2003 et 2012). Ces catégorisations nous apparaissent une des sources des frontières qui peuvent être parfois poreuses et d'autres fois hermétiques dans la CI. Celle-ci constitue souvent un jeu sur les frontières (6, 2004). Des frontières qui sont parfois construites, maintenues, abandonnées, ouvertes et reproduites entre les acteurs. C'est ici que la facette « travail frontière » du travail relationnel est la plus claire.

Les différents types de savoirs précédents peuvent guider (habiliter ou contraindre) le travail relationnel des praticiens et **(3)** leur déploiement de stratégies relationnelles (Strauss, 1993). Il peut s'agir aussi des stratégies d'influence de Fligstein, des stratégies de coordination d'Alexander (1995) ou encore des stratégies de négociation de Bardach (1998). Pour ce chercheur, la collaboration interorganisationnelle est essentiellement une question de

négociation : « collaboration is a matter of exhortation, explication, persuasion, give and take. To collaborate is to negotiate. » (Bardach, 1998, p.238). Tant les stratégies d'Alexander (1995) que celles de Bardach (1998) sont intéressantes, car elles sont tirées d'études sur les relations interorganisationnelles. Nous leur préférons les stratégies relationnelles de Strauss (1993, p.88) car elles sont conçues de façon plus large et explicitement comme partie intégrante du travail relationnel. Elles sont décrites comme suit : « Strategies include negotiating, making compromises, discussing, educating, convincing, lobbying, manipulating, threatening, and coercing. ». Il s'agit d'actions qui ont comme principal objet les relations possibles entre les acteurs en vue de modifier ou d'affecter les conditions dans lesquelles les praticiens sont plongés. Ces stratégies « matérialisent » ce travail relationnel.

Lors des activités quotidiennes comme la référence, l'« outreach » ou l'accompagnement, l'intervenant de première ligne qui tente d'aider les sans-abri peut avoir à négocier, forcer, discuter, éduquer, faire des compromis, etc. Ces praticiens peuvent employer de telles stratégies tout au long du « cycle de vie » des relations. Ces stratégies participent à structurer selon le contexte (4) des relations de co-présence et à distance. Les intervenants de première ligne dans l'aide montréalaise aux sans-abri se trouvent surtout en situation de proximité lors de leurs face-à-face et à distance lors des conversations téléphoniques (Farinas et Dupuis, 2009 a et b). Ces relations peuvent aussi être de nature personnalisée et peu formalisée dans l'intervention auprès des itinérants. De telles relations apparaissent comme un idéal des praticiens ou une approche nécessaire au maintien des relations (voir entre autres, Allen, 2003a; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2010; Bungler, 2010; LeMoine, 2016).

Ceci ne signifie pas que le praticien soit toujours conscient de l'usage de ces savoirs et ressources, de l'impact du travail relationnel (ni de son accomplissement) ni des relations qui sont déployées ou visées. Cet épisode de travail relationnel met aussi de l'avant (5) ce qui vient se glisser entre l'action humaine et ses effets structurants. Il dévoile différentes voies hypothétiques d'obtention d'effets qui ne sont pas toujours intentionnels (Giddens, 1987; Strauss, 1993). Nous avons indiqué la possibilité de la (re)constitution de mondes sociaux. De plus, les effets visés comme la modification des conditions structurelles et organisationnelles ne se produisent pas toujours. Le travail relationnel demeure relativement

incertain : les relations sont parfois fragiles. Et, par la suite, ces effets peuvent constituer des conditions d'action reconnues (ou non) des conduites ultérieures (soit un retour au point de départ : **(1)**).

Un épisode de travail relationnel, tel que représenté à la figure 3.1, expose l'usage potentiel de trois répertoires (Swidler, 1986) par les praticiens. Le premier concerne les outils (soit l'ensemble de savoirs locaux et de ressources). Le second regroupe les stratégies relationnelles et le troisième, les types de relations. Nous indiquons ces répertoires en pointillé dans cette figure 3.1. Cet épisode signale la nécessité de les combiner dans des circonstances particulières. Ce déploiement et cette combinaison rendent possibles la création et le maintien de ces relations. Ils permettent aussi de comprendre pourquoi certaines relations sont mises de côté.

En somme, une telle exploration de la CI en pratique peut contribuer à l'avancement des connaissances en dépassant des lacunes mentionnées au chapitre précédent (surtout la boîte noire de son accomplissement). En proposant une observation au plus près des intervenants de première ligne, elle peut illuminer le travail relationnel et les conditions dans lesquels ils sont plongés. Nous y voyons aussi l'occasion de raffiner davantage notre compréhension et notre connaissance de ce travail relationnel, accompli à différents moments et dans diverses circonstances, par des membres de l'Équipe Itinérance ainsi que ses partenaires publics et communautaires alors qu'ils tentent de venir en aide aux sans-abri sur le territoire montréalais, soit dans l'arène montréalaise de l'intervention auprès des itinérants. Ce travail relationnel et la coordination qui lui est associée sont loin d'être simples. Ils sont complexes et de nature incertaine. Les effets escomptés ne se produisent pas toujours. Nous exposons notre méthodologie de recueil et d'analyse des données au chapitre quatre, qui suit.

CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre présente la méthode de notre recherche doctorale¹⁸. Elle constitue une étude de cas qualitative et interprétative du rôle de liaison ou de la compétence partenariale de l'ÉI telle qu'elle se manifeste au contact de ses partenaires dans l'intervention auprès des itinérants montréalais. En adoptant la méthode de cas, nous nous conformons à la grande majorité des recherches traitant de la CI en général et dans l'aide aux sans-abri (voir le chapitre deux).

Une approche qualitative et interprétative est essentielle pour explorer le travail relationnel de ces intervenants de première ligne alors qu'ils se coordonnent durant leurs activités et relations quotidiennes. Premièrement, leurs perspectives sont négligées tant en théorie des organisations qu'en administration publique. La recherche interprétative considère ces perspectives et la pratique des acteurs telle qu'elle se produit dans des circonstances déterminées et avec sa signification particulière (Laperrière, 1997; Schwartz-Shea et Yanow, 2012). Deuxièmement, cette approche qualitative et interprétative est cohérente avec notre approche épistémologique constructiviste, soit celle qui guide la plupart des recherches sur la CI en pratique (exposée au chapitre trois). À notre connaissance, ces travaux sur la CI en pratique, sur le travail relationnel et sur l'action interorganisationnelle des intervenants de première ligne ne constituent pas un champ de connaissance institutionnalisé ou achevé. Ils sont encore en émergence.

Cette recherche vise, à l'aide de la méthode de cas, le développement, l'extension et/ou le raffinement de concepts, ceux de travail relationnel et la CI en pratique ainsi que l'élaboration de propositions théoriques sur ces derniers (Eisenhardt, 1989 ; Stake, 2000 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Siggelkow, 2007 ; Tsoukas, 2009 ; Ridder et al., 2014). En d'autres termes,

¹⁸ Deux questions orientent cette recherche. Une première question, de nature théorique, s'énonce comme suit : *comment et dans quelles circonstances, les interactions sont-elles initiées, développées et/ou abandonnées par les intervenants de première ligne participant à une relation interorganisationnelle ?* Tandis que notre question de recherche empirique est la suivante : *comment et dans quelles circonstances les membres de l'Équipe Itinérance (ÉI) établissent, maintiennent et/ou abandonnent des contacts avec d'autres praticiens alors qu'ils interviennent auprès des sans-abri à Montréal?*

nous souhaitons théoriser cette CI, en étant ancré dans un terrain particulier, à partir du travail relationnel de praticiens montréalais qui tentent d'aider les sans-abri. Ce terrain s'est déroulé dans le cadre d'un stage au CREMIS (Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté)¹⁹ et sur une période d'une année (2008-2009), nous avons interviewé trente-cinq (35) praticiens travaillant dans treize (13) organisations montréalaises : onze de ces praticiens (intervenants et gestionnaires) font partie de l'ÉI. Nous avons observé une membre de l'ÉI, de façon plus structurée, au cours d'une journée de travail. De la documentation sur l'ÉI a aussi été recueillie, consultée et analysée (soit des articles de revues scientifiques, des articles de journaux de même que des documents internes).

Ce chapitre précise l'historique de cette thèse (section 4.1), notre conception de la méthode de cas et des outils utilisés pour recueillir le matériel empirique (section 4.2) de même que son analyse (section 4.3) et notre souci éthique (section 4.4). Il expose aussi une brève synthèse de ce qui précède à la section 4.5.

4.1 L'historique de cette thèse

Cette thèse tire son origine d'une recherche réalisée sous la direction d'Alain Dupuis en 2003-2004 (Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b; voir aussi Demers et al., 2006). Autrement dit, deux recherches qualitatives et interprétatives, à deux moments dans le temps, soit en 2003-2004 et en 2008-2009, soit notre terrain doctoral, fondent nos pistes de réflexion sur le travail relationnel nécessaire à l'aide aux sans-abri au centre-ville de Montréal. Malgré certaines différences que nous expliciterons plus loin, ces deux études de cas visaient l'exploration du mode de fonctionnement du système effectif de production de services aux sans-abri à Montréal-centre. Dès 1977, Crozier et Friedberg nomment un tel système ou réseau, système d'action concret. Par système effectif, nous

¹⁹ Ce centre de recherche était affilié, au moment de la recherche, au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) Jeanne-Mance qui fait maintenant partie, après la dernière réforme du réseau de la santé de 2015, du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Le CSSS Jeanne-Mance était l'organisation qui chapeautait le Centre local de services communautaires (CLSC) des Faubourgs : soit, l'organisation d'appartenance de l'ÉI.

entendons le système tel qu'il se produit au quotidien au gré des interventions des praticiens et non pas le système souhaité ou conçu par les autorités publiques et ses experts. Il s'agissait d'avoir un aperçu de la dynamique interorganisationnelle entre les organisations et les praticiens en présence. Fondé sur une approche qualitative, cet aperçu peut fournir une représentation assez riche et profonde des dimensions de cette organisation des services offerts aux sans-abri montréalais tout en respectant les différentes perspectives des praticiens. Ce qui fait d'ailleurs la force de la méthode de cas (Eisenhardt, 1989; Stake, 2000; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Weick, 2007). Avec ces deux recherches, nous voulions surtout mieux comprendre le fonctionnement du secteur de l'aide aux sans-abri à Montréal-centre afin de pouvoir en tirer de nouvelles connaissances et d'être en mesure de théoriser les fondements de son organisation.

Par ailleurs, ces recherches permettent d'avoir des images du mode de fonctionnement de l'aide aux sans-abri à Montréal-centre à deux moments dans le temps. Ce faisant, elles fournissent une perspective diachronique fort stimulante offrant davantage de possibilités d'aller au cœur du phénomène qui nous intéresse, soit le travail relationnel nécessaire à la coordination des services par intervenants de première ligne de différentes organisations des secteurs communautaire, public et privé dans cette arène. Ces recherches sont esquissées, en insistant sur leurs spécificités, aux deux sections suivantes : à la section 4.1.1, nous exposons la recherche de 2003-2004; tandis que la section 4.1.2 présente notre recherche doctorale de 2008-2009.

4.1.1 La recherche de 2003-2004 : une recherche préliminaire et l'émergence d'un intérêt pour le travail relationnel

Entre mars 2003 et mars 2004, des entretiens semi-dirigés ont été menés, conjointement avec Alain Dupuis, avec vingt-sept (27) personnes travaillant dans dix organisations, trois du secteur public et sept du secteur communautaire (voir Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b; Demers et al., 2006). Dans chacune de ces organisations, nous avons interviewé un gestionnaire et au moins un intervenant de première ligne pour un total de dix-sept (17) intervenants et de dix (10) gestionnaires. Nous n'avons pas recueilli

systematiquement les données socio-démographiques des participants de cette recherche. Dix-huit (18) de ces praticiens évoluaient dans le secteur communautaire et neuf (9) dans le secteur public; parmi ces derniers, treize (13) étaient des hommes et quatorze (14) des femmes. De façon très approximative, on peut placer les interviewés qui nous ont dit leur âge sur une échelle de 27 à 60 ans. Beaucoup de répondants avaient de l'ancienneté en poste : certains praticiens publics et communautaires occupaient leur poste depuis au moins dix ans (ce qui était plus fréquent dans le secteur public). Les praticiens de première ligne du secteur communautaire disposaient souvent du moins d'ancienneté en poste. La grille d'entretien portait sur quatre thèmes : (1) le mandat organisationnel; (2) le travail effectué; (3) les relations entretenues avec d'autres organisations; (4) la conception du secteur de l'aide aux sans-abri (entre autres, ses forces et ses faiblesses).

Nous faisons le pari que ces thèmes permettaient d'explorer, avec une certaine profondeur et en respectant leur nature, le travail et les rapports que ces praticiens entretenaient afin de réaliser une tâche complexe les plaçant en situation d'interdépendance. Une telle tâche nécessitait une organisation « organique » du travail (Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009a et b). La question du travail relationnel ne se posait pas encore. Ces entretiens semi-structurés ont duré en moyenne une heure et ont été enregistrés puis transcrits.

Les personnes et les organisations de notre échantillon ont été sélectionnées selon la logique de la chaîne de référence (« snowball sampling »). Nous demandions à nos interlocuteurs de nous dire (1) avec qui ils faisaient affaire et (2) qui ils nous recommandaient de rencontrer. Cette méthode comporte le risque de n'accéder qu'à des cercles fermés de praticiens et l'avantage d'obtenir une entrée plus facile et une saturation des données plus complète. Elle constituait en elle-même une forme de triangulation. Nous avons démarré la chaîne avec deux personnes très actives dans le secteur. Deux des organisations fréquemment évoquées par nos répondants ont par ailleurs refusé de participer à la recherche. La liste des organisations où nous avons réalisé des entretiens se trouve au tableau 4.1.

Les organisations communautaires rencontrées offraient et offrent encore essentiellement des services tels la soupe populaire, le gîte pour des séjours de durée variable, du soutien psychosocial, de l'administration de revenus (ou fiducie), l'habitation, le travail de rue ou encore la référence. Les organisations publiques proposaient surtout des services liés à la santé mentale et physique, du travail d'« outreach » et de la référence. Pour plus de précisions sur les services respectifs des organisations, nous référons le lecteur intéressé à leurs sites internet.

Tableau 4.1 Les organisations participant à la recherche 2003-2004 (Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009a et b)

Secteur public	Secteur communautaire
<ul style="list-style-type: none"> • Centre Dollard-Cormier • Équipe Itinérance (CLSC-Les Faubourgs) • Hôpital Saint-Luc 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil Bonneau • L'Anonyme • Auberge Madeleine • Dans La Rue • Maison du Père • RAPSIM (Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal) • Refuge des Jeunes

En 2009, nous avons accompli une analyse thématique des discours des interviewés recueillis en 2003-2004 selon trois grandes étapes (Farinas et Dupuis, 2009 a et b). Dans un premier temps, les 812 pages (220 000 mots) de la transcription des entretiens ont été lues pour se faire une idée du matériel dont nous disposions quant aux tâches accomplies et aux relations établies. Lors d'une deuxième étape, nous avons repéré différents passages en retenant comme marqueurs la position du praticien (intervenant ou gestionnaire) et son secteur d'activité économique (communautaire ou public). Ces passages concernaient : (1) la nature des relations avec d'autres personnes ou d'autres organisations; (2) la nature des activités accomplies lors de ces relations; (3) la nature des préoccupations face à l'organisation de l'aide aux sans-abri à Montréal-centre. On reconnaît ici différentes composantes du travail relationnel tel qu'inspiré par Strauss (1993). Finalement, lors de la troisième étape, ces passages ont été regroupés sous cinq thèmes de façon à dévoiler le travail relationnel nécessaire à la coordination interorganisationnelle : (1) les ententes entre les acteurs; (2) leurs

perspectives; (3) les différentes activités nécessaires à établir ces liens et ces ententes qui articulent les projets d'intervention souvent de nature interorganisationnelle et intersectorielle; (4) les conditions structurelles et organisationnelles qui ont un impact sur ces activités; (5) les conséquences de ces activités. Pour respecter la confidentialité des propos et garantir un certain anonymat à nos répondants, leurs noms ont été camouflés tant dans l'analyse que dans la présentation et dans la discussion des résultats qui suivent.

Cette recherche a permis de dévoiler et de préciser les contours du travail relationnel sous-jacent à une coordination déjà existante à Montréal-centre. Trois groupes de praticiens la réalisent et leurs relations sont loin d'être que hiérarchiques (Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009). Ces dernières émergent souvent des tâches à accomplir et sont plutôt de nature peu formalisées. Ce travail relationnel peut être de nature unilatérale, bilatérale ou multilatérale. Il relève de praticiens appartenant à une seule organisation dans le premier cas, de deux organisations dans le second, et d'au moins trois organisations dans le dernier cas (Dupuis et Farinas, 2009). Les intervenants publics et communautaires sont alors les principaux artisans de cette coordination. Ils la réalisent dans leurs activités quotidiennes comme la référence, l'accompagnement, la défense de droits, l'aide ou encore la visite (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b). Ces activités constituent autant de conduites complexes où un travail relationnel est accompli. Les rôles des relations personnalisées, de la norme de réciprocité, l'honnêteté dans les références, le respect et de l'égalité sont dévoilés (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b). Leurs gestionnaires les soutiennent souvent dans leurs tâches et participent aussi à cette coordination dans des comités plus formalisés ou dans leurs activités de tous les jours. Les sans-abri en constituent d'autres participants. Loin d'être les personnes « incompetentes » qu'on peut présupposer, ils peuvent contribuer à l'établissement et au maintien des relations entre les intervenants en fournissant des références aux intervenants, en évaluant certains services pour ces derniers ou en s'informant entre eux (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b). L'image qui se dégage d'un tel réseau émergent est beaucoup plus celle d'un tissage plutôt chaotique de relations diverses allant dans différentes directions que l'organisation hiérarchique plaquée au réseau et signalée par Bolland et Wilson (1994), c'est-

à-dire une représentation où ces différents acteurs n'interagissent qu'avec leurs semblables du même niveau hiérarchique.

Cette recherche a aussi exposé le rôle important joué par l'Équipe Itinérance. Plus précisément, cette équipe mobile a comme mandat formel régional d'assurer aux sans-abri une accessibilité aux services sociosanitaires. Pour ce faire, elle met en œuvre des liaisons entre les organisations du secteur public (et parmi ces dernières) ainsi que celles du secteur communautaire. Et ce rôle de liaison est reconnu par les praticiens des secteurs public et communautaire montréalais et ailleurs au Québec (Goyette, 1999; Roy et al., 2006; Dupuis, 2007; Fournier et al., 2007; Farinas, 2009; Roy, 2009; Farinas et Dupuis, 2010; Hurtubise et Babin, 2010). La deuxième recherche explore davantage ce rôle de l'Équipe Itinérance afin de préciser le travail relationnel nécessaire à la coordination des services offerts aux sans-abri.

4.1.2 La recherche 2008-2009 : la recherche doctorale sur le travail relationnel de l'Équipe Itinérance et de ses principaux « partenaires » dans l'aide aux sans-abri

Le rôle de liaison de l'Équipe Itinérance (ÉI) constitue un cas exemplaire, dans les termes de Yin (2003), pour explorer les relations interorganisationnelles et la coordination accomplies au quotidien par les intervenants de première ligne. Cette équipe dispose d'une compétence partenariale qui lui permet d'entrer en relation, dans une perspective égalitaire de non-ingérence et de collaboration, avec d'autres organisations lors de ses interventions (Denoncourt et al., 2000). Cette compétence reconnue fonde son rôle de liaison. Elle met en lumière la coordination quotidienne résultant du travail relationnel des praticiens (Farinas et Dupuis, 2010). Cette notion de travail relationnel ne se retrouvait pas dans notre proposition de thèse de 2007. Nous y discutons surtout de l'action ou des façons d'agir sur les relations par le déploiement des stratégies relationnelles de Strauss (1993). Ce n'est qu'avec Dupuis et Farinas (2009), que cette notion a commencé à prendre forme. Elle est par la suite élaborée davantage (Farinas et Dupuis, 2009 a et b). En d'autres termes, notre intérêt pour le travail relationnel s'est précisé dans un aller-retour entre deux terrains (soit ceux de 2003-2004 et

de 2008-2009) ainsi que la documentation scientifique sur les interactions sociales et les relations interorganisationnelles. Cela constitue un bon exemple d'abduction. Avec notre enquête de 2008-2009, nous observons le fonctionnement du système effectif de l'aide aux itinérants à Montréal-centre à un niveau plus microsociologique : nous nous concentrons sur une organisation focale, ou plutôt une unité organisationnelle focale, et ses relations, soit l'ÉI et ses partenaires.

Créée en 1990, cette équipe est issue de la reconnaissance, par le ministère de la Santé et des Services sociaux et par la Ville de Montréal, de la nécessité du partenariat ou de la concertation, et donc de la coordination, entre les intervenants et les organisations des secteurs public et communautaire dans l'aide aux sans-abri (McKeown et Plante, 2000). Nous esquissons différents éléments de son histoire au chapitre cinq. Cette équipe regroupe, au moment de la recherche (2008-2009), une dizaine d'intervenants essentiellement en sciences infirmières et en travail social. Elle offre, entre autres, des soins médicaux généraux, des soins psychosociaux, des cartes d'assurance-maladie ou de l'aide pour obtenir d'autres cartes d'identité, un logement ainsi que des accompagnements ou des références. Avec le temps, elle développe une spécialisation en santé mentale (Denoncourt et al., 2007). Ces services sont fournis à ses locaux, mais elle se déplace également dans la rue et les organisations communautaires.

Notre recherche doctorale repose sur des entrevues semi-dirigées auprès de onze (11) membres de l'ÉI et de vingt-quatre (24) partenaires publics, communautaires et privés. Ces différents praticiens œuvrent dans treize organisations au total. On y retrouve vingt-quatre (24) intervenants de première ligne et onze (11) gestionnaires (dont une praticienne « hybride », soit une pharmacienne à la fois gestionnaire et professionnelle). La section 4.2 précise la forme et le contenu de ces entretiens. Le tableau 4.2 fournit un aperçu des organisations participant à cette recherche.

Comme au moment de la recherche précédente, les organisations communautaires offrent des services tels la soupe populaire, le gîte pour des séjours de durée variable, du soutien psychosocial, de l'administration de revenus (ou fiducie), des activités de centre de jour, le

travail de rue et la référence. Les organisations publiques proposent des services publics (services sociosanitaires, services spécialisés de santé, services de curatelle, services de sécurité publique, services de réadaptation). L'organisation privée fournit les services propres à toute pharmacie (tels la réalisation des ordonnances ou encore les conseils sur les médicaments).

Tableau 4.2 Les organisations participant à la recherche 2008-2009

Secteur public	Secteur communautaire	Secteur privé
<ul style="list-style-type: none"> • L'Équipe Itinérance et l'Urgence psychosociale-justice (CSSS Jeanne-Mance) • URHESS (Unité hospitalière de recherche, d'enseignement et de soins sur le sida de l'Hôpital St-Luc) • L'unité métro (Service de police de la ville de Montréal) • Curateur public du Québec • Institut thoracique de Montréal • La direction de la Santé publique de Montréal • Centre Lucie Bruneau • Centre Dollard-Cormier 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil Bonneau • Programme Dialogue • Centre St-James • Le Chaînon 	<ul style="list-style-type: none"> • Une pharmacie

Les lecteurs intéressés à obtenir davantage de précisions peuvent consulter les sites internet des organisations (à l'exception de la pharmacie dont le nom est tu pour des motifs de confidentialité). De l'observation et de l'analyse documentaire ont aussi été réalisées. La section 4.2 les précise aussi. Les modalités de notre analyse sont exposées à la section 4.3.

En somme, cette thèse s'ancre dans deux enquêtes similaires. La première a repéré et précisé les contours du travail relationnel nécessaire à la coordination dans l'aide aux sans-abri. La seconde, notre enquête doctorale, les affine en examinant le cas du rôle de liaison de l'ÉI ou son expertise « partenariale » à Montréal-centre. Le premier projet tente alors de dégager une vue d'ensemble, plus macrosociologique, du comment ce « système » ou cet ensemble de relations interorganisationnelles, souvent intersectorielles, tient ensemble. Ce faisant, nous y avons dévoilé l'existence d'un travail relationnel de nature unilatérale, bilatérale ou

multilatérale qui fonde une coordination réalisée par les praticiens, des activités quotidiennes où cette dernière se réalise (référence, accompagnement, etc.) de même que des normes comme la réciprocité ou l'honnêteté dans les références. Le second projet, soit notre enquête doctorale, porte sur l'ÉI et son rôle de liaison en vue de mieux saisir ce travail relationnel. La section 4.2 décrit davantage la nature de ce cas de même que les principaux outils de collecte de matériel empirique.

4.2 Le cas du rôle de liaison de l'ÉI et nos outils de collecte de données

Le rôle de liaison de l'Équipe Itinérance (ÉI) constitue un cas exemplaire (Yin, 2003). L'étude du rôle de liaison ou de la compétence partenariale de cette équipe mobile peut procurer de « [...] strong, positive examples of the phenomenon of interest » (Yin, 2003, p.13). Une exploration approfondie des activités quotidiennes accomplies par les praticiens de l'ÉI au contact de ses partenaires dans l'aide aux sans-abri peut nous permettre de mieux saisir la coordination réalisée par le travail relationnel ainsi que la théoriser. La méthode de cas comporte souvent une telle visée de théorisation (Eisenhardt, 1989; Ragin, 1992; Eisenhardt, et Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Tsoukas, 2009; Alvesson et Kärreman, 2011; Ridder et al., 2014). La théorisation réfère à la construction ou à l'élaboration de propositions théoriques permettant d'éclairer ou de mieux comprendre ces phénomènes que sont le travail relationnel et la CI en pratique. Alvesson et Kärreman (2011, p.34) dévoilent une visée similaire des efforts de théorisation :

« From our point of view, theories do not express the underlying engines of generalized empirical patterns. Rather, they are instruments that provide illumination, insight and understanding. »

Ce faisant, notre étude de cas peut permettre de répondre à nos questions de recherche et à mieux saisir ou « illuminer » ces phénomènes que sont le travail relationnel et la CI en pratique. Cette section 4.2 précise la nature de notre cas de même que les principales techniques de recueil de matériel empirique utilisées. La section 4.2.1 explicite le cas du rôle de liaison de l'ÉI. La section 4.2.2 fournit davantage de détails sur les entrevues effectuées, la section 4.2.3 sur les observations, la section 4.2.4 sur la documentation retenue. La section 4.2.5 propose une synthèse des idées importantes.

4.2.1 Le rôle de liaison de l'ÉI : une étude de cas exemplaire ancrée dans une recherche qualitative et interprétative

Cette thèse repose sur un cas exemplaire, mais aussi unique et collectif, celui du rôle de liaison de l'ÉI. Il est issu d'une recherche de nature qualitative et interprétative. Nous retenons ces deux adjectifs, car une posture de recherche qualitative peut aussi s'ancrer dans le positivisme (Schwartz-Shea et Yanow, 2012), ce qui n'est pas notre cas. Cette recherche repose également sur un design flexible (Robson, 2002; Mason, 2004; Schwartz-Shea et Yanow, 2012). Selon Robson (2002), un tel design caractérise les recherches de nature qualitative privilégiant une interactivité entre le terrain et le devis de recherche. Celui-ci peut être modifié par la recherche en cours et la collecte de données²⁰. Ce design flexible respecte aussi la nature processuelle, temporelle et « contextualisée » d'un phénomène comme la CI en pratique (Schwartz-Shea et Yanow, 2012). D'ailleurs, cette nature processuelle et temporelle (Langley, 1999; 2009; Langley et al., 2013) est particulièrement claire dans nos questions de recherche. Le travail relationnel y est alors étroitement associé à la création, au maintien et/ou à l'abandon des relations dans le temps par les praticiens pendant qu'ils participent à des projets interorganisationnels et/ou intersectoriels pour aider les sans-abri.

Il existe une certaine tension dans les approches sur les études de cas (voir entre autres, Ragin et Becker 1992; Stake, 2000; Flyvbjerg, 2006; Tsoukas, 2009; Gibbert et Ruigrok, 2010; Haverland et Yanow, 2012) : une conception positiviste (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt et Graebner, 2007) s'oppose à une approche plus interprétativiste (Stake, 2000; Alvesson et Kärreman, 2011; Haverland et Yanow, 2012). Par exemple, selon Yin (1989), les études de cas qualitatives, de nature positiviste, sont particulièrement aptes à répondre aux questions débutant par un « comment ». Il propose la définition suivante de l'étude de cas : « A case study is an empirical inquiry that: investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomena and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used. » (Yin, 1989, p.23). Tandis que pour Haverland et Yanow (2012), un cas plus « interprétatif » est moins

²⁰ À l'opposé, la « rigidité » d'un projet est liée aux recherches (surtout quantitatives) qui spécifient à l'avance leur design et le conserve, sans modification, tout au long de leur déroulement (Robson, 2002).

prédéterminé d'avance et fixe. Il consiste en un site ou un contexte, plus ou moins bien délimité, servant de terrain à la recherche. Pour ces chercheurs, une telle étude de cas reflète surtout le processus de délimitation des cas (« casing ») de Ragin (1992), présenté plus loin, suivant lequel une des visées de la recherche est de préciser de quel type de cas il s'agit. La nature du cas est alors plus facile à spécifier à la fin qu'au début de la recherche. C'est également notre position.

Notre étude de cas sur le rôle de liaison de l'ÉI, il faut insister, est de nature exemplaire (Yin, 2003). Cette exemplarité est multiple. Premièrement, l'ÉI constitue une pionnière dans l'action publique auprès des itinérants (Roy, 2009). Deuxièmement, c'est un modèle suivi par d'autres équipes au Québec (Fournier et al., 2007; Hurtubise et Babin, 2010; Rose et al., 2012). Finalement, sa contribution à l'aide aux sans-abri, entre autres par son rôle de liaison, est reconnue tant par les praticiens du secteur public que communautaire ainsi que par certains itinérants (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b).

Notre cas est aussi unique. Cette étude du rôle de liaison de l'ÉI, ou de sa compétence partenariale, cherche à saisir un phénomène ancien, la CI, avec une nouvelle perspective, soit celle de la CI en pratique (Eisenhardt, 1989). Un tel focus sur cette unité organisationnelle et ses partenaires peut permettre de saisir la « mécanique » ou les opérations d'un tel phénomène tel qu'il se déroule dans des circonstances particulières (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989; Stake, 2000; Mason, 2004). Les construits et propositions théoriques obtenus peuvent ainsi être « nouveaux » (c'est-à-dire qu'ils reflètent la créativité humaine) et facilement repérables dans la réalité (c'est-à-dire que leur appréhension et leur mesure ultérieures peuvent être facilitées) (Eisenhardt, 1989; Siggelkow, 2007). Ils s'ancrent dans la description riche permise par la méthode de cas (Alvesson et Kärreman, 2011). Les connaissances produites par cette méthode peuvent alors « coller » de très près aux expériences des praticiens (soit leur validité empirique), ils ont une résonance procurant une généralisation « naturelle »²¹ (Stake, 2000; Eisenhardt, 1989). Tsoukas (2009) la nomme aussi

²¹ Stake (2000, p.442) décrit cette validité empirique comme une forme de généralisation « naturelle » à laquelle procèdent tous les praticiens alors qu'ils lisent les résultats de recherche : « Naturalistic, ethnographic case materials, to some extent, parallel actual experience, feeding into the most fundamental processes of awareness

généralisation heuristique. Elle s'ancre dans une épistémologie du particulier²². Elle permet surtout de raffiner une théorie existante. Il s'agit, comme l'indiquent Siggelkow (2007) et Tsoukas (2009), de s'inspirer du cas du rôle de l'ÉI pour affiner davantage les notions de travail relationnel et de la CI en pratique (voir aussi Ridder et al., 2014).

Notre étude de cas est exemplaire, unique, mais également collective. Nous empruntons l'expression « type collectif » à Stake (2000). Elle signifie que nous examinons, de façon instrumentale, des cas particuliers (ou autant de sous-cas ou de cas encastrés), soit le travail relationnel des praticiens lié aux différentes activités quotidiennes des praticiens de l'ÉI et de ses principaux partenaires afin d'aider les sans-abri. Et cela peut nous permettre de saisir un autre phénomène, soit la CI en pratique (d'où sa dimension instrumentale) dans l'intervention auprès des itinérants.

La méthode de cas comporte aussi des inconvénients dont il faut discuter. Il existe une certaine tension entre la volonté de généraliser propre à l'entreprise scientifique et les particularités ou les idiosyncrasies d'un phénomène local (Stake, 2000; Eisenhardt, 1989). De plus, selon Eisenhardt (1989, p.547), « Such theories [issues de la méthode des cas] are likely to be testable, novel, and empirically valid, but they do lack the sweep of theories like resource dependence, population ecology, and transaction costs. ». C'est ici que nous nous distançons le plus d'Eisenhardt et de son idéal positiviste de la science, car c'est là qu'il est le plus apparent. La visée scientifique ne se réduit pas à une volonté de réplique, de généralisation et de parcimonie. La description et la compréhension d'un phénomène sont tout aussi importantes. En outre, notre conception interactionniste de la CI se veut, nous l'avons indiqué dans notre problématique (au chapitre un), une alternative à une approche des échanges humains jugée trop parcimonieuse, trop « rationalisante » et trop réductrice,

and understanding. Deborah Trumbull and I have called these processes naturalistic generalization (Stake & Trumbull, 1982). The reader comes to know some things told, as if he or she had experienced it. Enduring meaning come from encounter, and are modified and reinforced by repeated encounter. »

²² Pour Tsoukas (2009), cette généralisation ne constitue pas tant un problème qu'une opportunité : l'étude de cas unique s'ancre davantage dans une épistémologie du particulier que du général. Elle peut permettre de raffiner des théories existantes. Elle vise à mettre en lumière la complexité de même que « [...] the importance of the particular, the local, and the timely. » (Tsoukas, 2009, p.286). Tandis que l'épistémologie du général s'inspire davantage de la généralisation statistique, de nature plus décontextualisée.

soit celle de théories comme la dépendance des ressources et des coûts de transaction. Cela permet considérer davantage le rôle actif et les compétences de l'être humain :

« After all, man is, in his ordinary way, a very competent knower, and qualitative common-sense knowing is not replaced by quantitative knowing... This is not to say that such common sense naturalistic observation is objective, dependable, or unbiased. But it is all that we have. It is the only route to knowledge – noisy, faillible, and biased though it be. » (Donald Campbell, 1975, p.179, 191 in Flyvbjerg, 2006, p.224).

Beaucoup de discussions sur les avantages et les inconvénients de la méthode des cas reposent sur une opposition binaire entre une conception positiviste de la science et une approche plus constructiviste ou interprétativiste de cette dernière (par exemple, Flyvberg, 2006; Eisenhardt, 1989; Stake, 2000 et 2005; Haverland et Yanow, 2012). Cette opposition peut s'exprimer par la question suivante : souhaite-t-on des savoirs contextualisés locaux ou encore des savoirs universels et généralisés ? Les partisans des premiers, plus constructivistes et interprétativistes, affirment que ces connaissances prenant la forme de savoirs locaux ou « ordinaires » de nature plus narrative sont cruciales et sous-estimées dans la vie sociale et scientifique. Alors que les défenseurs des savoirs plus universels, plus positivistes, affirment que ces connaissances locales sont trop « distorsionnées » ou subjectives pour être intéressantes.

Un tel débat implique de s'intéresser davantage à la notion de biais ou de distorsions. Pour les interprétativistes, ces distorsions peuvent être contournées en portant une attention continue à la relation observateur-observé et en reconnaissant le rôle crucial de la subjectivité humaine (Laperrière, 1997). Tandis que les positivistes les considèrent comme étant des limites à neutraliser ou à minimiser (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). Ce débat est foncièrement caricatural. En voulant remonter le statut de l'une de ces positions, on rabaisse automatiquement l'autre façon d'accomplir la science. Il repose sur une caricature des deux options épistémologiques. On met tout ce que l'on apprécie dans l'une et les « défauts » dans l'autre.

Pour surmonter cette limite que sont ces distorsions²³, certains tenants du courant interprétativiste semblent proposer une hyper-réflexivité des chercheurs et ceux du positivisme une neutralisation tout aussi irréaliste. L'existence de biais ou de distorsions implique surtout l'importance d'exposer nos prémisses théoriques, comme nous l'avons fait au chapitre trois (voir Schwartz-Shea et Yanow, 2012). Ces prémisses font partie intégrante du chercheur et du processus de recherche pour d'autres chercheurs plus interprétativistes (Ragin, 1992; Alvesson et Kärreman, 2011; Schwartz-Shea et Yanow, 2012). Nous partageons l'opinion de Siggelkrow (2007, p.21) :

« In my view, an open mind is good; an empty mind is not. It is true that one wants to retain the capacity to be surprised, but it seems useful (and inevitable) that our observations be guided and influenced by some initial hunches and frames of reference (see also Suddaby, 2006). »

Plus précisément, de telles prémisses ou images théoriques sont au cœur du processus d'abduction, s'opposant aux logiques de déduction (où le particulier est déduit de l'universel) et d'induction (où l'universel est induit du particulier), que beaucoup de chercheurs interprétatifs déploient lors de leurs recherches :

« [...] abductive reasoning begins with a puzzle, a surprise, or a tension, and then seeks to explicate it by identifying the conditions that would make that puzzle less perplexing and more of a “normal” or “natural” event. [...] In this puzzling-out process, the researcher tacks continually, constantly, back and forth in an iterative-recursive fashion between what is puzzling and possible explanations for it, whether in other field situations (e.g. other observations, other documents or visual representations, other participations, other interviews) or in research-relevant literature. The back and forth takes place less a series of discrete steps than it does in the same moment: in some sense, the researcher is simultaneously

²³ Par exemple, Robson (2002) en précise trois : la réactivité, les biais des répondants et ceux du chercheur. Ce chercheur expose ces trois limites comme suit : « Reactivity refers to the way in which the researcher's presence may interfere in some way with the setting which forms the focus of the study, and in particular with the behaviour of the people involved. Respondent bias can take various forms, ranging from obstructiveness and withholding information – when, for example, the researcher is seen as a threat – to the ‘good bunny’ syndrome, when the respondent tries to give the answers or impressions which they judge that the researcher wants. Researcher bias refers to what the researcher brings to the situation in terms of assumptions and preconceptions, which may in some way affect the way in which they behave in the research setting, perhaps in terms of the persons selected for observation or interview, the kinds of questions asked, or the selection of data for reporting and analysis. » (Robson, 2002, p.172). Miles et Huberman (2003) signalent des listes encore plus longues de « biais » et présentent quelques questions pour les identifier et tenter de les minimiser.

puzzling over empirical materials and theoretical literatures. » (Schwartz-Shea et Yanow, 2012, p.27)

Cette recherche doctorale comporte effectivement une telle dimension de va-et-vient entre l'empirie des données et la théorie. Par exemple, la notion de travail relationnel est issue d'un tel processus d'abduction. Elle ne figure pas dans le devis de recherche de 2003-2004 ni dans la proposition de thèse de 2007. Nous nous intéressions alors davantage à l'action sur les relations (entre autres par le moyen des stratégies relationnelles). Ce n'est qu'en 2009 que nous l'utilisons (avec Alain Dupuis) pour bien marquer le rôle actif des praticiens dans l'accomplissement des relations. Ces dernières exigent du temps, des efforts et de l'énergie au quotidien ou un travail relationnel qui nous semble peu considéré par les recherches à ce moment (une première facette de notre « puzzle » ou problème de recherche). De même, ces relations interorganisationnelles accomplies par les intervenants de première ligne nous apparaissent peu étudiées tant en théorie des organisations qu'en administration publique (une autre facette de ce « puzzle »). Il y a de la coordination et des relations interorganisationnelles dans les tâches quotidiennes des intervenants qui peuvent être réalisées par un travail relationnel (encore une facette de ce « puzzle »). Entre 2010 et 2016, notre recension des écrits (au chapitre deux) illustre bien que ce travail relationnel est davantage mis de l'avant, récemment, par différents chercheurs, mais qui relèvent rarement des champs de la théorie des organisations et de l'administration publique.

Un tel processus d'abduction ressemble au processus de délimitation des cas ou « casing » tel qu'élaboré par Ragin (1992). Ce processus paraît s'inscrire dans une démarche flexible où les idées et le matériel empirique interagissent. Pour ce chercheur, les cas sont construits ou délimités par les chercheurs : ils ne sont pas nécessairement clairement établis au début ni même à la fin de la recherche. Un tel processus de « casing » plutôt fluide et flexible fait partie intégrante de la recherche scientifique :

« cases are invoked to make the linking of ideas and evidence possible. Casing is an essential part of the process of producing theoretically structured descriptions of social life and of using empirical evidence to articulate theories. By limiting the empirical world in different ways, it is possible to connect it to theoretical ideas that are general, imprecise, but dynamic verbal statements. In this perspective a case is most often an intermediate product in the effort to link ideas

and evidence. A case is not inherently one thing or another, but a way station in the process of producing empirical social science. Cases are multiple in most research efforts because ideas and evidence may be linked in many different ways. » (Ragin, 1992, p.225)

Si l'on applique une telle perspective à notre cas, on voit bien qu'il est aussi multiple dans le sens de « *casing* » multiple. L'ÉI, dans son rôle de liaison, peut être conçu comme un participant important dans l'organisation du système effectif de l'arène de l'aide aux sans-abri montréalais, soit une première délimitation de cas. On peut également circonscrire ce rôle en insistant davantage sur les relations interorganisationnelles et intersectorielles dans lesquelles ses praticiens sont plongés ainsi qu'à leur travail relationnel qui réalise une coordination, une autre délimitation de ce cas. On peut s'intéresser, d'une façon encore plus microsociologique, aux activités quotidiennes qui constituent autant d'occasions ou de situations de travail relationnel, une façon supplémentaire de circonscrire ce cas. Finalement, on peut étudier les interventions comme projets de nature interorganisationnelle et intersectorielle qui peuvent être découpés en activités quotidiennes complexes marquées par un travail relationnel, soit une autre façon de concevoir ce cas. Dans notre enquête doctorale, on retrouve ces divers découpages.

En somme, pour répondre à nos questions de recherches, nous retenons, tout en étant conscients des ambiguïtés soulevées par le « *casing* » comme processus continu, un cas unique, exemplaire et collectif, soit le rôle de liaison de l'ÉI ou sa compétence partenariale alors que ses praticiens tentent de concert avec divers partenaires d'intervenir auprès des itinérants qu'ils peuvent rejoindre et qui souhaitent être aidés. Une telle compétence de même que sa contribution reconnue nous apparaissent comme des aspects exemplaires. L'aspect collectif réfère aux différentes activités quotidiennes qui peuvent constituer autant d'occasions de travail relationnel, souvent de nature interorganisationnelle et intersectorielle. Cet ensemble d'activités et de manifestations de travail relationnel peuvent aussi permettre de mieux saisir la CI en pratique. Avec cette étude de cas de nature qualitative et interprétative, nous visons surtout à raffiner et à théoriser ces notions de travail relationnel et de CI en pratique. Pour cela, nous avons accompli des entrevues, de l'observation, et de l'analyse documentaire. Ces outils ou techniques de collecte de données sont étroitement, et

on pourrait dire classiquement ou traditionnellement, associés à la méthode de cas et peuvent permettre une forme de triangulation (voir entre autres, Eisenhardt, 1989; Yin, 1989; Stake, 2000; Eisenhardt et Graebner, 2007). Une note s'impose sur ces techniques. Elles impliquent une relation humaine marquée par certaines forces (l'accès aux significations et aux perceptions, une mise en contexte, la co-construction avec les participants du savoir, etc.) et certaines faiblesses (les problèmes de mémoire, l'incapacité ou l'impossibilité de tout voir et de tout dire, etc.) (Mason, 2004). Ces techniques nécessitent alors de la réflexivité de la part du chercheur. Plus précisément, nous avons adopté une « attitude réflexive limitée » tout au long de notre recherche doctorale et notre rédaction. Par cette expression, nous souhaitons éviter les écueils d'une hyper-réflexivité implicite dans certains écrits sur l'approche qualitative : par exemple, est-il possible d'être réflexif en tout temps ? Est-ce uniquement par un contrôle conscient de soi que l'on est réflexif ? Un excès de réflexivité condamne-t-il à la paralysie ? La notion de réflexivité redonne une certaine humanité à un chercheur qui n'est alors plus voilé par les charmes de la neutralité. Nous allons voir cette attitude en action dans les trois sous-sections suivantes portant sur les entrevues (section 4.2.2), les observations (section 4.2.3) et la documentation retenue et analysée (section 4.2.4).

4.2.2 Les entrevues réalisées

Cette recherche repose sur plus de trente entrevues semi-dirigées. Plus précisément, nous avons accompli trente-quatre entretiens semi-dirigés de nature individuelle (au sens où ils n'impliquaient qu'un seul interviewé) et une entrevue semi-dirigée de nature collective (au sens où elle a inclus deux interviewées). Parmi ceux-ci, vingt (24) praticiens occupent la position d'intervenants de première ligne et onze (11) celle de gestionnaires (dont une praticienne « hybride », soit une pharmacienne). Vingt-quatre (24) de ces répondants sont des femmes et onze (11) des hommes. La moyenne d'âge est de 40 ans, la plus jeune praticienne étant âgée de 24 ans et la plus âgée de 60 ans. Leur ancienneté organisationnelle est très variable, soit entre de 1 an et demi à 20 ans de travail au sein de la même organisation. Beaucoup (22/35) comptent au moins quatre (4) ans d'ancienneté organisationnelle. Une moyenne est difficile à établir, car certains répondants ont insisté sur leur ancienneté en poste, d'autres au sein de leur organisation et d'autres dans le secteur de l'aide aux sans-abri. En

termes de niveau de scolarité atteint, vingt (20) personnes interviewées ont un baccalauréat, dix (10) une maîtrise, un (1) un doctorat, trois (3) un DEC (diplôme d'études collégiales), et un (1) un DES (diplôme d'études secondaires). Dix-huit de ces praticiens appartiennent à un ordre professionnel (ces derniers concernent alors les domaines des sciences infirmières, du travail social, de la psychologie, de la psycho-éducation et de la pharmacie).

Onze membres de l'ÉI (un psychiatre et un médecin n'ont pu participer étant donné leur manque de disponibilité) et vingt-quatre de ses partenaires ont été interviewés. Les membres de l'ÉI interviewés sont les quatre (4) infirmières et infirmiers, les quatre (4) travailleurs sociaux et un (1) psycho-éducateur réalisant les activités quotidiennes de cette équipe. Nous nous sommes aussi entretenus avec deux (2) gestionnaires responsables du management de cette équipe. Ceux-ci ont, respectivement, un « background » comme intervenants en travail social et en sciences infirmières. Nous avons retenu ces participants car ils nous permettaient de bien saisir les opérations quotidiennes de cette équipe au moment de l'entrée officielle sur le terrain, en novembre 2008 jusqu'à sa fin officielle, en octobre 2009. Précisons que notre stage au CREMIS débutait quant à lui au mois de janvier 2008, pour une durée d'une année (soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008).

Les « principaux » contacts ou « partenaires » ont été choisis par l'Équipe Itinérance lors d'une réunion d'équipe avec comme seul critère de sélection qu'ils devaient être représentatifs du travail habituel de l'équipe pour la période 2008-2009. Cette méthode comporte le risque de n'avoir accès qu'à un cercle fermé de praticiens avec qui les relations sont bonnes et l'avantage d'avoir un accès à ces derniers de même qu'une certaine triangulation des perspectives. Il ne s'agit pas tant ici d'obtenir une convergence de points de vue de nature parcimonieuse qu'une multidimensionnalité essentielle pour saisir des phénomènes comme la CI en pratique et le travail relationnel dans leurs complexités et leurs contradictions, s'il y a lieu (Schwartz-Shea, 2006). Le premier contact avec ces praticiens a été établi et préparé par une membre de l'ÉI. Étant donné la nature souvent personnalisée et peu formalisée de ces liens, une telle approche permet de protéger des contacts précieux. Cela présente l'inconvénient d'avoir moins de contrôle sur la présentation de la recherche, mais

l'avantage d'avoir un taux de réponse de 100% : aucun des partenaires contactés n'a refusé de participer à la recherche.

Ces entretiens semi-structurés possédaient une structure similaire. Dans un premier temps, nous avons pris un peu de temps pour une présentation mutuelle. Puis, nous avons remis et discuté d'un document exposant la recherche ainsi que du formulaire de consentement éthique. Ces documents font respectivement l'objet des annexes B et C.

Par la suite, lors de l'entretien proprement dit, cinq thèmes principaux ont été traités : (1) les mandats organisationnels (tout en demandant aux contacts leur conception du mandat de l'Équipe Itinérance); (2) le rôle organisationnel et le travail effectué; (3) deux récits de situations récentes ou de cas impliquant l'Équipe Itinérance et/ou des contacts avec d'autres praticiens; (4) leur conception d'un « partenariat réussi » ainsi que ses conditions facilitantes et ses obstacles; (5) les impacts de la dernière réforme sur leur travail et leurs relations avec d'autres praticiens. Ces thèmes ont été retenus, car nous faisons le pari qu'ils nous permettraient de répondre à notre question de recherche empirique. Ce sont aussi eux qui expliquent la nature semi-structurée des entretiens. La grille d'entrevue fait l'objet de l'annexe D.

Finalement, lors de la conclusion de l'entretien, nous avons demandé au répondant s'il avait des questions ou quelque chose à ajouter. Nous avons aussi « testé » son intérêt à être tenu au courant des résultats de la recherche. Tous ont manifesté un tel intérêt. De même, nous leur avons demandé la permission de communiquer avec eux si nous voyons la nécessité de valider certains éléments d'information. Tous ont accepté.

Ces entretiens se sont déroulés à la convenance du répondant : celui-ci décidait du lieu et de l'heure de l'entrevue afin de ne pas nuire à la réalisation de ses tâches quotidiennes. La plupart du temps, ils se sont produits dans leurs bureaux de travail. En plus de notre attitude réflexive limitée, nous avons adopté une conception de l'entrevue comme une conversation et une co-construction des connaissances (Fontana et Frey, 2000). Cela peut diminuer le stress de se retrouver « le point de mire » ou le principal « focus d'attention » d'un chercheur durant un temps limité. Cela peut également être plus propice aux confidences, car on

reconnaît une certaine égalité entre les chercheurs et les répondants. Tous deux bénéficient de savoirs valables et légitimes. Cela signifie, de plus, que nos questions étaient adaptées à notre interlocuteur. Nous avons suivi les mêmes thèmes, mais pas nécessairement posé les mêmes questions de façon rigide. Cela pouvait aussi être dû au temps limité dont nous disposions pour l'entrevue. Une telle approche pourrait être qualifiée de romantique par Alvesson (2011, p.14) :

« The romantic researcher, advocating a more 'genuine' human interaction, believes in establishing a rapport, trust and commitment between interviewers and interviewee, thus turning the interview into a 'warm' situation. Here the interviewee is free to express him or herself authentically and will produce open, rich and trustworthy talk. These are a prerequisite in order to be able to explore the inner world (meanings, ideas, feelings, intentions) or experienced social reality of the interviewee. »

Ces entrevues, d'une durée moyenne d'une heure trente, ont été enregistrées avec la permission des participants. Nous avons pris des notes également avec leur consentement. À partir de ces dernières, une fiche synthèse, tel que recommandé par Miles et Huberman (2003), a été réalisée pour chacune de ces entrevues dans la journée qui les a suivies. Cela s'avère une autre manifestation de notre attitude réflexive limitée. On y a indiqué les données sociodémographiques, les informations contacts, les principaux sujets discutés ainsi que des commentaires, des questions, des éléments surprenants ou des premières analyses. Une transcription des entrevues a été réalisée par la suite. Dans un premier temps, nous avons réalisé trois transcriptions choisies au hasard lors d'un essai. Puis, des professionnels de recherche ont transcrit les trente-cinq entrevues. Une fois cette étape réalisée, nous avons vérifié ces transcriptions en écoutant ces entretiens et en lisant le texte simultanément. En regroupant ces derniers en un document « Word 2007 » (format 8 et demi par 11 pouces), on obtient un total de 989 pages et de 522 520 mots.

D'autres formes de dialogues et de conversations se sont aussi produites lors de notre terrain. Celles-ci constituent une surprise : elles n'étaient pas prévues lors de notre proposition de thèse. En premier lieu, avant et après les entretiens, des conversations peu formalisées ont eu lieu. Elles ont été notées dans les fiches synthèses déjà mentionnées. Deuxièmement, d'autres conversations de nature plutôt brèves se sont réalisées, surtout avec les membres de l'ÉI, lors

de rencontres aux événements du CREMIS, de par notre présence sur les lieux dans le cadre d'un stage au CREMIS, entre deux entrevues, dans le corridor, face à l'ascenseur, à la cafétéria du CLSC des Faubourgs ou encore au téléphone. Ces discussions ont surtout consisté en des clarifications, des échanges de préoccupations et de l'information sur l'avancement de la recherche. Nous avons tenu un journal, une autre manifestation de cette attitude réflexive limitée, de ces divers événements auxquels nous avons donné le nom de rencontres informelles et attribué les numéros de 1 à 27 selon leur ordre chronologique d'apparition et sur une période allant de janvier 2008 à octobre 2012. Cela constitue un document de 51 pages et de 25 174 mots. Ce journal d'événements marque aussi notre contact maintenu avec certains membres de l'ÉI (il est d'ailleurs entretenu jusqu'à ce jour). Finalement, une rencontre plus formalisée nous a fourni l'occasion de présenter notre recherche doctorale aux membres de l'ÉI lors d'une de ses réunions d'équipe hebdomadaires. Celle-ci a duré une quinzaine de minutes et a fait l'objet d'un fichier événement nommé rencontre formalisée no.1 pour un total de deux (2) pages et de 734 mots. Ces deux types de rencontres combinent autant des éléments d'entretien que d'observation.

Notre attitude réflexive limitée a aussi été alimentée par des idées d'Alvesson (2011) à propos des entrevues. Cet auteur propose de considérer huit défis ²⁴ qui peuvent affecter les répondants alors qu'ils participent à une entrevue et qui peuvent nourrir la réflexivité du chercheur. Selon Alvesson (2011), les entrevues semi-structurées ne constituent pas une voie d'accès direct à une réalité ultime ou un reflet exact de la réalité des pratiques sociales. « La » réalité sociale est construite par et dans le langage en situation. L'interprétation tant de la part

²⁴ Alvesson (2011, p.76) précise ces huit défis comme suit: « 1. The social problem of coping with an interpersonal relation and complex interaction in a non-routine situation. 2. The cognitive problem of finding out what it is all about (beyond the level of the espoused). 3. The identity problem of adapting a self position which is contextually relevant (and/or comfortable for the interviewee). 4. The 'institutional' problem of adapting to normative pressures and cognitive uncertainty through mimicking standard forms of expression. 5. The problem (or option) of maintaining and increasing self-esteem that emerges in any situation involving examination and calling for a performance (or allowing esteem-enhancement to flourish in the situation). 6. The motivation problem of developing an interest or rationale for active participation in the interview. 7. The representation/construction problem of how to account for complex phenomena through language. 8. The 'autonomy/determinism' 'problem' of a powerful macro-discourse operating behind and on the interview subject. »

du chercheur que du répondant y est en action. La visée des entretiens peut-être celle proposée par Lamont et Swidler (2014, p.157) :

« we promote a more open-ended and pragmatic approach to interviewing, one where we aim to collect data not only, or primarily, about behavior, but also about representations, classification systems, boundary work, identity, imagine realities and cultural ideals, as well as emotional states. »

Les entrevues peuvent effectivement nous renseigner sur certains éléments qui nous intéressent : le comportement des praticiens, le sens qu'ils attribuent aux événements, le vocabulaire et les catégories employés pour décrire ou catégoriser un phénomène, ou encore leurs identités. Ou plus directement lié au travail relationnel, ces entretiens peuvent fournir une idée de diverses dimensions : la perspective ou le positionnement des praticiens, les stratégies relationnelles employées, les normes déployées, les idéaux véhiculés sur le « partenariat ». La prochaine section traite des observations.

4.2.3 Les observations réalisées

Deux formes d'observations ont été déployées lors de cette recherche : une observation structurée et des observations peu formalisées. Avec le premier type d'observation, nous avons suivi une intervenante de l'ÉI lors d'une journée de travail. Notre grille d'observation comportait quatre éléments : selon un ordre chronologique, les événements observés, les activités qui y sont déployées par la praticienne, les réactions ou les impacts de ces activités ainsi que leur durée. Cette grille et son contenu font l'objet de l'annexe E. Cette grille a été transmise à la personne observée qui l'a validée sans aucun changement. Nous souhaitions suivre un membre de l'ÉI alors qu'il accomplissait de l'« outreach » afin de mieux saisir cette activité au quotidien. Ce programme a été modifié. Comme la praticienne de l'ÉI a été capable d'obtenir un rendez-vous avec un psychiatre (et que c'est particulièrement difficile), cette observation d'un « outreach » s'est transformée en celle d'un accompagnement d'un sans-abri à son rendez-vous médical. Cette observation s'est déroulée le 4 février 2010, entre 8h15 et 16hres, soit une fois les entrevues terminées. Elle nous a aussi permis de mieux saisir le quotidien de cette praticienne. L'accompagnement s'est déroulé en matinée et l'après-midi nous l'avons observé réaliser des tâches quotidiennes. Lors de cet après-midi, elle a

essentiellement répondu à des messages téléphoniques et travailler sur des dossiers. C'est surtout là que notre présence a pu avoir un impact. La praticienne sachant que nous souhaitions l'observer dans ses tâches quotidiennes a surtout accompli des tâches de bureau. En plus de la grille, des notes ont été prises immédiatement après l'observation, soit un document de huit (8) pages et de 4 869 mots.

En plus de notre attitude réflexive limitée, nous avons retenu une approche de l'observation comme participant modéré (Spradley, 1980). Cela signifie que notre présence en tant qu'observateur est connue sur le terrain et que nous pouvons interagir (discussions, conversations, etc.) avec les praticiens observés (Spradley, 1980). À l'origine, nous souhaitions accomplir davantage d'observations dans notre proposition de recherche en 2007 : elles étaient conçues comme le principal mode de collecte de matériel empirique. Cela n'a pas été possible étant donné la nature intrusive d'une telle technique dans le fonctionnement quotidien de l'ÉI. En 2008-2009, cette équipe comptait déjà beaucoup de stagiaires à superviser et elle participait déjà à des projets de recherche. Les entretiens sont alors devenus notre principal instrument de collecte de matériel empirique. Le journal des rencontres informelles a été élaboré, en partie, pour se substituer aux observations prévues.

À ces huit (8) heures d'observation structurée en fin de parcours, s'ajoute plus de quarante heures d'observations peu formalisées documentées dans notre journal de rencontres informelles. Ces dernières ont pu se produire avant et après les entretiens, lors de la visite des organisations participantes (tous les praticiens interviewés l'ont offert), lors d'activités du CREMIS (ainsi qu'avant ou après ces dernières), lors de notre stage au CREMIS ou encore dans le corridor, face à l'ascenseur, à la cafétéria du CLSC des Faubourgs. Il s'agit ici des événements déjà mentionnés à la section précédente.

4.2.4 Les documents retenus

L'analyse documentaire est aussi retenue comme méthode pour bien saisir l'histoire, le contexte et le milieu de travail des praticiens de l'ÉI. Nous la concevons de façon complémentaire aux entretiens et aux observations. Trois grands groupes de documents ont été recueillis : (1) le premier regroupe des documents directement liés à l'Équipe Itinérance;

(2) le second groupe rassemble plutôt des documents gouvernementaux permettant de saisir le contexte sociopolitique actuel du phénomène de l'itinérance et de mieux comprendre l'action publique visant les sans-abri; (3) le dernier groupe réunit des documents publics sur la question de l'itinérance dans la région de Montréal.

- Le groupe de documents sur l'ÉI

Pour élaborer notre cas sur l'ÉI, nous avons amassé, lu et analysé un premier groupe de quatre types de documents. Premièrement, une pochette de présentation assemblée et distribuée par des membres de l'ÉI a été consultée et étudiée. Elle inclut treize documents dont des articles tirés de revues professionnelles, des participations à des colloques (par exemple, Keays, 2007), des articles scientifiques (Denoncourt et al., 2000), des chapitres de livre traitant de l'ÉI et/ou écrit par des membres (McKeown et Denoncourt, 2000 ; Denoncourt et al., 2007). Deuxièmement, des documents touchant à l'histoire de l'équipe et tirés de ses archives ont aussi été consultés. Ceux-ci regroupent un Plan d'action – Services aux personnes itinérantes de la région de Montréal et de Laval réalisé par le Comité spécial de la Direction générale pour les personnes itinérantes du Conseil de la santé et des services sociaux de la région de Montréal métropolitain (Lebon, 1989); le programme conjoint à l'intention des personnes itinérantes de Montréal (Ville de Montréal et du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 1991); une présentation de cette équipe datant de 1997 rédigée par Thomas McKeown, le coordonnateur de l'équipe à l'époque ; un bilan anonyme des activités daté de 1993-1994. Troisièmement, nous disposons aussi de l'horaire de travail des intervenants de l'ÉI valide lors entrevues.

Finalement, nous avons élaboré et analysé un dossier de presse réalisé à partir de la banque Eureka. Celui-ci a été produit en 2007 et actualisé en janvier 2016. Il regroupe une vingtaine d'articles repérés à l'aide des termes « équipe itinérance », sans limites temporelles et dans toutes les archives canadiennes-françaises. Ce dossier composé d'articles publiés entre 1994 à 2015 expose une ÉI dont les intervenants témoignent de la réalité difficile des personnes de la rue, dénoncent des stéréotypes auxquels ils sont associés (comme le choix d'être à la rue) et les difficultés rencontrées par certaines organisations communautaires dans l'aide aux

sans-abri dont l'état de santé s'aggrave. L'ÉI y est surtout décrite comme une équipe mobile qui accomplit de l'« outreach » dans la rue et les organisations communautaires : elle va vers ou au-devant des sans-abri.

- Le groupe de documents gouvernementaux

Nous avons aussi recueilli et consulté la documentation du gouvernement du Québec sur l'itinérance afin d'avoir une meilleure compréhension de l'action publique visant ces sans-abri. Ces écrits se font de plus en plus abondants depuis 2008 et plus encore depuis la « fin » de notre terrain en 2010. Ce second groupe de documents regroupe : (1) Le mandat d'initiative - Le phénomène de l'itinérance au Québec (CAS, 2008) et son rapport Itinérance: agissons ensemble (CAS, 2009) ; L'itinérance au Québec - Cadre de référence (MSSS, 2008) ; (2) Le Plan d'action interministériel en itinérance 2010-2013 (MSSS, 2009) ; (3) la Politique nationale de lutte à l'itinérance - Ensemble pour éviter la rue et en sortir (MSSS, 2014a) ; (4) le Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020 – Mobilisés et engagés pour prévenir et réduire l'itinérance (MSSS, 2014b) ; (5) L'itinérance au Québec – Premier portrait (MSSS, 2014c).

- Le groupe de documents publics

Finalement, un troisième groupe de documents publics permettant de saisir la situation montréalaise a été amassé et consulté : (1) le Rapport de consultation et recommandations-Étude publique sur l'itinérance Des visages multiples, des responsabilités partagées (Ville de Montréal, 2008) ; (2) le Plan d'action ciblé en itinérance - Agir résolument pour contrer l'itinérance (Ville de Montréal, 2010) ; (3) le Plan d'action intersectoriel en itinérance de la région de Montréal (2015-2020) – Agir ensemble, créer des solutions durables (CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2015) ; (4) le Plan du Mouvement pour mettre fin à l'itinérance à Montréal (MMFIM), Mettre fin à l'itinérance à Montréal - Objectif 2020 – Fin de l'itinérance chronique et cyclique (MMFIM, 2015) ; ainsi que (5) le rapport Je Compte MTL 2015, Dénombrement des personnes en situation d'itinérance à Montréal le 24 mars 2015 (Latimer et al., 2015).

C'est le premier groupe de documents qui a été étudié le plus en profondeur. Les deux autres groupes sont utilisés de façon plutôt impressionniste dans cette thèse : ils démontrent, dans leur ensemble, un intérêt actuel grandissant pour le phénomène de l'itinérance et un nombre impressionnant de plans tant aux niveaux municipal que provincial. Nous les avons aussi consultés pour voir la prégnance du discours sur la coordination chez les acteurs publics. Ces documents ont surtout été utilisés dans notre introduction et notre problématique (chapitre un).

4.2.5 Une synthèse sur notre approche méthodologique

En somme, de façon cohérente avec notre perspective constructiviste sociale modérée, nous avons étudié et délimité graduellement un cas exemplaire, mais également unique et multiple, soit celui du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance avec ses principaux partenaires alors qu'ils tentent d'aider certains sans-abri à Montréal. Dans le cadre d'une recherche qualitative et interprétative de nature flexible, ce cas a été élaboré en adoptant une attitude réflexive limitée. Cette dernière s'est surtout manifestée lors des trente-quatre entrevues semi-structurées réalisées ainsi que différentes observations effectuées (soit l'observation structurée d'une journée et les observations liées aux rencontres informelles). L'analyse documentaire sert surtout de complément au matériel empirique recueilli grâce à ces deux techniques de collecte. Avec ce cas, nous voulons répondre à nos questions de recherche théorique et empirique. Il peut surtout permettre de théoriser deux concepts importants de notre thèse : soit celui de travail relationnel et celui de coordination interorganisationnelle en pratique. Nous souhaitons surtout alors raffiner ces concepts.

Tout au long de notre terrain d'une année (2008-2009), nous avons tenté de mettre en action notre attitude réflexive limitée : (1) en adaptant nos questions de façon flexible aux participants de la recherche ainsi qu'à leur disponibilité ; (2) en déployant consciemment une orientation plutôt « romantique » des entrevues tout en étant lucide quant à ses limites ; (3) en étant le plus disponible possible lors des entretiens et en rédigeant rapidement des fiches synthèses par après ; (4) en partageant le plus et le plus promptement possible des résultats

de recherche aux participants (on reconnaîtra ici une dose de notre côté « romantique »). La section suivante précise notre façon d'analyser le matériel empirique recueilli.

4.3 Une analyse dans un souci de qualité et de rigueur

Cette section décrit l'analyse du matériel empirique de même que le souci de qualité et de rigueur qui l'ont orienté, tout en laissant le jugement final sur cette question au lecteur. Un tel souci a dirigé également notre recherche-terrain et la production de cette thèse (et ses différents chapitres). Cette section repose aussi sur deux journaux. Un premier journal a servi, lors de notre enquête terrain, pour noter des premières analyses, des impressions ou encore des intuitions. L'autre journal a plutôt recueilli la procédure suivie pendant nos analyses, de même que des impressions ou encore des analyses fragmentaires. Une telle documentation par des journaux permet non seulement un aide-mémoire, mais aussi de garder le fil de la recherche « vivant » (Mason, 2004). En d'autres termes, elle manifeste aussi notre attitude réflexive limitée.

Cette analyse vise à répondre à nos deux questions de recherches de même qu'à théoriser les « rouages » ou les dimensions du travail relationnel et de la CI en pratique dans l'aide aux sans-abri. Par théoriser, nous entendons un processus d'élaboration de propositions théorique sur ce travail relationnel et cette CI en pratique. Nous cherchons à saisir le sens de ces deux concepts et phénomènes en contexte et en respectant la perspective des praticiens qui les accomplissent. Ce faisant, nous visons à enrichir un cadre général permettant de penser le travail relationnel et son rôle dans la coordination de l'aide montréalaise aux sans-abri. Pour Schwartz-Shea et Yanow (2012), c'est la contextualisation qui est plus recherchée que la généralisation de ces savoirs. Notre recherche de nature interprétativiste s'intéresse davantage aux théories ordinaires ou aux savoirs locaux plus contextualisés ou enracinés dans des situations particulières :

« In part, this practice of searching for experience-near concepts derives from the conviction that participants possess valuable “local knowledge,” concepts and their situated definitions that have grown out of their daily practices and interactions, reflecting their own lived experiences of the setting, events in it, interactions, and so forth: that is what researchers want to understand. »
(Schwartz-Shea et Yanow, 2012, p.50)

La section 4.3.1 expose les grandes phases de notre analyse et la section 4.3.2 dévoile les critères de qualité qui nous ont guidés.

4.3.1 Une analyse en trois phases

Notre analyse du matériel empirique s'est déroulée en trois grandes étapes : (1) une préanalyse ; (2) quatre lectures analytiques ; (3) une analyse thématique du discours.

- La préanalyse

Lors de la première étape, afin de partager rapidement avec les participants des résultats de recherche et de pouvoir participer à un Congrès de l'ACFAS (Farinas et Dupuis, 2010), nous avons réalisé une analyse préliminaire ou une préanalyse du matériel empirique à partir des fiches synthèses des entrevues, soit 150 pages, 79 962 mots. Ces fiches ont été rassemblées en un compte-rendu par organisation. Une analyse thématique du discours a été accomplie à l'aide des cinq thèmes suivants liés à notre conception du travail relationnel : (1) les ententes entre les acteurs; (2) leurs perspectives; (3) les différentes activités nécessaires à établir ces liens, dont la mise en place d'ententes et de normes; (4) les conditions structurelles et organisationnelles qui ont un impact sur ces activités; (5) les conséquences de ces activités. Nous avons aussi retenu comme « marqueurs » la position de l'interviewé (intervenant ou gestionnaire) et son secteur d'activités (public, communautaire ou privé). Une fois réalisée, cette analyse a fait l'objet d'une présentation à l'ACFAS (Farinas et Dupuis, 2010) et a été transmise aux participants de la recherche. Une praticienne de l'ÉI l'a validé au téléphone en indiquant qu'elle la trouvait « mobilisante » pour elle et son équipe : ce document démontrait que l'ÉI accomplit beaucoup de choses (RI-25²⁵, 23 avril 2010). Cette préanalyse constitue une influence majeure de cette thèse.

Ces fiches synthèses ont servi à élaborer un résumé ou un compte-rendu, par organisation, des principaux résultats de recherche par thèmes d'entrevues. Ceux-ci ont également été transmis, par courriel, aux participants de la recherche. Certains participants les ont alors

²⁵ RI réfère à rencontre informelle. Celle-ci est la 25^{ème} qui s'est déroulée et elle s'est produite le 23 avril 2010.

validés oralement (trois, des membres de l'ÉI) ou par écrit (cinq partenaires de l'ÉI et un membre de cette dernière). Deux de ces derniers ont demandé des ajustements mineurs. Ces comptes-rendus ont été rassemblés dans un rapport de suivi demandé par certains comités d'éthiques. Ils ont aussi permis de maintenir le contact avec les participants de la recherche et une première immersion dans notre matériel empirique.

- Les quatre lectures analytiques

À la seconde étape, nous avons lu avec attention les 989 pages des entrevues transcrites, les 51 pages des observations peu formalisées et les huit (8) pages de l'observation plus structurée. C'est une étape un peu cyclique : nous l'avons accomplie en 2011 lorsque toutes les entrevues ont été transcrites, deux fois en 2012 et une fois en 2015. Ces quatre lectures n'étaient pas guidées par la même grille. La première était plutôt de nature exploratoire pour bien saisir les termes utilisés et pour bien comprendre l'univers du discours des interviewés. La grille de lecture était alors de nature minimale. Bien entendu, nos prémisses théoriques sur le travail relationnel nous accompagnaient lors de toutes ces lectures.

La seconde lecture, en 2012, a reposé sur une piste d'analyse. Nous voulions explorer les différences possibles entre la coordination, la collaboration, le partenariat, la concertation et le réseau et les manifestations du travail relationnel lors de ces formes variées de relations interorganisationnelles. Ces formes constituaient cette seconde grille. Cette piste a été inspirée par la documentation scientifique (entre autres, Keast et al., 2007). À l'aide de mots clés tels relation, coordination, collaboration, concertation et réseau et de la fonction rechercher de « Word 2007 », une première analyse a été lancée. Un document regroupant les extraits liés à chacun de ces mots clés a été créé puis abandonné. Cette piste d'analyse ne fut pas concluante. Les différences entre ces formes interorganisationnelles ne nous apparaissaient pas assez substantielles pour permettre de théoriser de façon féconde ce travail relationnel. En fait, comme ces formes variées de relations sont difficiles à distinguer on pouvait catégoriser tout dans tout.

La même année nous avons procédé aussi à une troisième lecture analytique où nous voulions repérer les principaux partenaires et les récits de pratique mentionnés par les répondants.

Influencés par Maynard-Moody et Musheno (2000 et 2003), nous souhaitions analyser les deux cas d'intervention ou de décision demandés à nos répondants afin d'en tirer des conclusions sur le travail relationnel accompli lors de ces situations. Nous savions déjà qu'il y en avait plus que deux exposés, mais nous avons très vite « déchanté ». En moyenne par entrevues, les participants en ont discuté sept, pour un total de 248 récits de pratiques²⁶. Il s'avérait difficile sinon impossible pour une personne seule de les analyser tous dans le cadre d'un doctorat. Il aurait fallu alors en sélectionner certains, ce qui posait d'autres difficultés : pourquoi retenir ce cas plutôt qu'un autre ? En vertu de quels critères ? De plus, cette lecture très ciblée a aussi permis de dévoiler le nom de 172 organisations nommées en tant que partenaires principaux. Il s'agissait souvent des mêmes. Nous demandions souvent cinq contacts principaux. Nous n'avons pu poser cette question à cinq répondants par manque de temps lors des entrevues. Il est à noter que plus de douze praticiens en ont signalé plus de cinq (entre six et quinze). L'ÉI constituait un partenaire important pour la majorité des contacts de cette équipe (15/24). Ce n'est guère surprenant étant donné qu'ils ont été sélectionnés par l'ÉI comme relation utile à la réalisation de son travail.

Nous avons entrepris une quatrième lecture de ce matériel empirique en 2015. Avec cette lecture, de façon similaire à notre préanalyse en 2010, nous avons tenté de voir si les différents traits du travail relationnel pouvaient s'y retrouver plus explicitement en retenant ces derniers comme grille analytique de lecture, soit les conditions, les stratégies relationnelles, les ententes, les effets. La dimension temporelle de ce travail a aussi été considérée : soit la création, le maintien et l'abandon des relations. La création de liens réfère à l'établissement de nouveaux liens qui n'existent pas auparavant. Leur maintien permet d'assurer leur continuité. Leur abandon signifie leur arrêt, leur interruption ou leur délaissement. Cette piste de lecture nous apparaissant plus riche et satisfaisante, nous avons procédé à la troisième étape.

²⁶ Par récit de pratique, nous entendons, un récit qui implique la discussion d'un « cas » d'une personne, en tant qu'acteur focal, ainsi que d'autres organisations que celle à laquelle appartient l'interviewé. Ce récit comporte aussi une séquence : un début, un milieu et un dénouement; une forme de moralité; des éléments du contexte (Van de Ven et Engleman, 2004). Il peut s'agir d'un exemple ou d'une illustration de quelques lignes ou encore d'une discussion de cas de plusieurs pages.

- L'analyse de contenu thématique

Pendant cette troisième étape, nous avons codé et annoté à la main, ligne par ligne, les extraits pertinents liés au travail relationnel et à la coordination interorganisationnelle (CI) en pratique de notre document de 989 pages. Comme l'indiquent Yanow et Schwartz-Shea (2006, p.212), « interpretive researchers do not need software programs for all the different kinds of questions they ask, nor do they need software programs to legitimize what they do. »²⁷ Notre manière de procéder est liée à nos questions et à notre visée exploratoire de recherche. Cela nous apparaît important pour documenter, préciser et affiner, de façon souple, des phénomènes comme cette CI en pratique et ce travail relationnel. Nous avons utilisé une grille de codage souple présentée à l'annexe F. La fonction rechercher de « Word 2007 » a permis de faciliter le repérage des extraits. Lors d'un premier niveau de codification, des extraits concernant les activités quotidiennes ont été détectés, catégorisés et étiquetés à l'aide des thèmes suivants : l'« outreach », la référence, l'accompagnement, la défense des droits, l'ordonnance de cour, l'aide, les rencontres et les visites. Ces thèmes ont d'ailleurs servi de mots clés pour la recherche des extraits. Une catégorie résiduelle a aussi été utilisée, soit le travail conjoint. La nature de ces activités a surtout retenu notre attention, en particulier ce qui permet de les décrire. Ces extraits ont aussi été associés à des « marqueurs » comme le numéro du répondant, son type de pratique (intervenant ou gestionnaire) et son secteur d'activités (public, communautaire ou privé).

Pendant un second niveau de codification, ces extraits ont aussi été liés aux différentes phases du travail relationnel déjà exposées, soit la création, le maintien et l'abandon des liens. Nous cherchions alors à saisir dans quelle mesure ces extraits pouvaient illuminer chacune de ces phases. Dans un troisième et dernier niveau de codage, orientés par la figure 3.1 et les dimensions du travail relationnel de Strauss, nous avons également repéré et catégorisé et annoté les extraits précédents à l'aide des dimensions ou thèmes clés de cette forme de

²⁷ Elles signalent entre autres les forces et les problèmes suivants de ces logiciels. Les avantages relèvent de : « speed, comprehensive searching, the ability to construct complex searches using Boolean logic and so on » et les faiblesses de: « unreflective use of programs, failure to understand the assumptions built into particular programs, naive equation of the use of a program with substantive analysis and so on. » (Yanow et Schwartz-Shea, 2006, p.212).

travail : (1) les conditions de la pratique; (2) les perspectives des praticiens; (3) les ententes déployées; (4) les stratégies relationnelles utilisées; (5) les impacts de ces activités; et (6) le type de relations établies. La figure 4.1 en fournit une illustration.

Figure 4.1 Un extrait d’entrevue codé

CO-I-R17 : CO : secteur communautaire, I: intervenante, R17 : 17^{ième} répondant interviewé

- L’activité quotidienne : les visites d’« outreach ».
- Description de l’activité : présenter les services; faire une offre de services; deux clientèles cibles : les gars et les intervenants ; donner sa carte d’affaires.
- Les phases du travail relationnel : la création et le maintien des liens.
- Les conditions de la pratique : visites à deux ; connaître les autres intervenants et organisations pour référer.
- Perspectives : la création des liens comme processus continu et nécessaire.
- Ententes : offrir son aide lors des références : une aide réciproque; garantie dans les références ; normes : la réciprocité.
- Stratégie relationnelle : présenter les services ; discuter.
- Impacts : connaître les autres intervenants et où référer ; offrir un service au sans-abri.
- Type de relations : relations de proximité.

Éléments intéressants :

- L’organisation des visites : visites à deux ; assurer un suivi pour garantir le maintien des liens et la réciprocité ; lien entre références et visites d’« outreach » ; les visites permettent une certaine garantie dans les références ; exemple de travail de connaissance : la connaissance des autres organisations peut s’avérer un défi pour référer.

« moi puis mon partenaire [**conditions de maintien et des visites : visites à deux**], on va beaucoup dans les ressources comme ça. Présenter nos services, puis [**pratique de création des liens et stratégie relationnelle : présentation des services ; discuter**] on va au-delà. « Salut... nous c’est [nom d’organisation]. Puis si vous avez besoin de nos services, des problèmes avec quelqu’un, vous avez des questions, [on est là] » [**entente : réciprocité dans l’aide ; norme et impacts**] Puis là, on va voir les gars [**visites : aller voir les intervenants et les gars : 2 clientèles cibles**]. On donne notre carte [**pratique de de création : objet pour lier**]. // Moi je trouve que c’est vraiment important // d’aller [dans diverses organisations communautaires : noms modifiés] [**perspective : création des liens comme processus continu et nécessaire**] [et de dire :] « Regarde, on est là. S’il y a un problème, on vous réfère des gars mais on se rend aussi sur place. » [**normes de maintien : réciprocité ; ententes : garantie dans les références**] En fait, on sait où on réfère nos personnes. //[**condition de maintien : connaître les endroits**] Parce que dans les références qu’on a, on ne réfèrera jamais des personnes dans des endroits qu’on n’est pas certains [des services offerts] [**impacts et défis : ne pas référer dans les endroits où on n’est pas certains**]. »

Comme nous le verrons au chapitre six, cet extrait permet surtout d’illustrer la perspective de création des liens comme processus continu et nécessaire déployée lors de l’« outreach ». Il expose aussi un travail de connaissance, par la discussion, essentiel à la création des liens et orienté par la réciprocité. Il montre les liens étroits entre ces visites d’« outreach » et les références.

Ce repérage et ce codage ont résulté en un document de plus de 290 pages à simple interligne comportant des extraits comme celui indiqué à la figure 4.1. Il a été organisé ou structuré à l'aide des activités quotidiennes et des phases du travail relationnel. Un résumé portant sur chacune de ces activités a été produit pour en faciliter la synthèse (Miles et Huberman, 2003). Parmi ces extraits, certains ont été rejetés : il s'agit de ceux qui présentaient des similitudes trop importantes ou encore qui illustraient trop partiellement l'activité et/ou la ou les dimension(s) du travail relationnel.

Les extraits retenus ont fait l'objet d'une rédaction d'un autre document adoptant une logique plus narrative (Langley, 1999; 2009 et Langley et al., 2013). Chacune de ces activités y a été précisée. Les dimensions et les phases ainsi que les défis du travail relationnel, associés à ces activités, y ont aussi été discutés. Comme nous avertissent Miles et Huberman (2003), d'autres codes peuvent émerger en cours d'analyse. C'est ce qui s'est produit et c'est ce que nous recherchions : par exemple, ceux de défis des intervenants ou d'espaces relationnels d'aide et de dialogue. L'annexe G expose ces codes émergents. Ces derniers proviennent des propos des intervenants et de notre interprétation du matériel empirique. C'est ce dernier document de 226 pages à simple interligne qui fonde l'analyse présentée au chapitre six. Nous y avons retenu les extraits les plus significatifs ou les plus importants pour décrire ces activités et les dimensions du travail relationnel. Notre travail de codification y demeure aussi particulièrement apparent. La section suivante expose les critères de qualité de notre approche de recherche interprétative.

4.3.2 Notre souci de qualité et de rigueur

Notre recherche et notre analyse s'ancrent tant dans une attitude réflexive limitée qu'un souci de qualité et de rigueur. On pourrait dire que la première provient du second. Ce souci réfère aux critères de validité interne, de validité externe et de fiabilité, soit des critères d'évaluation scientifique. Nous préférons l'expression de souci de qualité et de rigueur, car elle nous semble d'application plus large. Elle peut caractériser tant une recherche de nature qualitative que quantitative ou positiviste. Par ailleurs, Gibbert et Ruigrok (2010), dans leur examen d'études de cas rigoureuses en gestion, signalent aussi que de tels critères positivistes sont

peu utilisés : les chercheurs privilégient la description détaillée des grandes étapes suivies pour assurer la rigueur. Par ailleurs, ces critères de validité, de fiabilité et de généralisation relèvent plutôt d'un univers positiviste. Schwartz-Shea et Yanow (2012) indiquent que de tels critères positivistes relèvent de prémisses différentes de celles de la recherche interprétativiste : entre autres, la stabilité du monde social, la réduction de l'ambiguïté ou encore l'adéquation de la mesure. Un tel souci de qualité et de rigueur s'ancre plutôt dans quatre critères d'évaluation tels : (1) la contextualisation ou la « thick description »; (2) la véracité ou le sérieux (« trustworthiness ») de la recherche; (3) la réflexivité du chercheur ; et (4) la triangulation. Ces critères caractérisent la communauté épistémique des chercheurs interprétativistes et sont issus d'une analyse de manuels de méthodologie et d'articles sur les critères de qualité de la recherche qualitative et interprétative (Schwartz-Shea, 2006, p.101).

La contextualisation, déjà mentionnée, revêt essentiellement la forme d'une description détaillée et riche (« thick description ») du contexte dans lequel les praticiens de l'aide aux sans-abri évoluent. Elle peut aussi se concrétiser par un principe d'authenticité ou de résonance des théorisations proposées aux praticiens que ce soit les participants de la recherche ou d'autres chercheurs : elles doivent s'ancrer dans leurs expériences situées et sonner « vraies ». Ce sont eux « [...] who decide themselves the extent to which that knowledge fits their circumstances and purposes, i.e. whether it works *in context*. » [italique dans le texte] (Schwartz-Shea et Yanow, 2012, p.48). Autrement dit, ils peuvent reconnaître des pratiques situées dans les théorisations proposées (Stake, 2000; Charmaz, 2000). C'est ce critère qui explique, en partie, notre intérêt pour la validation, par les participants de la recherche, des documents produits tout au long de l'enquête (voir aussi, Schwartz-Shea, 2006). De même, il fait comprendre pourquoi nous avons décidé de conserver de longs extraits d'entrevues lors de notre présentation des résultats. Par ailleurs, le chapitre cinq de cette thèse consiste en une forme de contextualisation du cas que nous souhaitons en profondeur, souvent jugée nécessaire dans les recherches interprétatives (Schwartz-Shea et Yanow, 2012).

Notre attitude réflexive limitée, déjà esquissée à quelques reprises, comporte aussi des impacts au niveau de la qualité et de la rigueur de la recherche. Une telle réflexivité a ainsi

été à l'œuvre pour discerner des incohérences, des disparités, des cas déviants ou des cas négatifs dans notre matériel empirique (Schwartz-Shea, 2006). Selon Schwartz-Shea (2006, p.107), une telle technique de l'analyse des cas négatifs permet de démontrer un intérêt pour les résultats de recherche qui pourraient invalider les prémisses et les présuppositions des chercheurs :

« [...] negative case analysis is a technique designed to prevent a researcher from settling too quickly on a pattern, answer or interpretation; the researcher consciously searches for any evidence – that is, the “negative” or negating case - that will force a reexamination of initial impressions, pet theories, or favored explanations. »

Cette idée de cas négatifs paraît converger avec notre intérêt pour les contradictions et les opposés aux niveaux théorique (la coordination sous-tend tant la collaboration que les tensions) et méthodologique (les conditions facilitantes et contraignantes, les relations réussies et difficiles, voir la grille d'entrevue à l'annexe D). Par exemple, nous avons posé le travail relationnel comme élément facilitant la réalisation des tâches quotidiennes ainsi que celle de l'accessibilité aux services. Il s'agit alors de s'intéresser aussi aux conditions où il les entrave. Au chapitre six, nous verrons aussi que les collègues et les gestionnaires peuvent parfois contraindre le travail relationnel réalisé par les intervenants et leurs partenaires. Leur approche de fermeture ou de rigidité peut déranger ce travail. En outre, l'accessibilité aux services n'est pas garantie par l'accomplissement d'un travail relationnel. Une telle attitude similaire de rigidité de la part des partenaires peut bloquer l'accessibilité aux services. Un travail relationnel est effectué, mais les intervenants se butent à une porte close de la part de certains interlocuteurs.

Le sérieux de la recherche et la triangulation méritent un peu plus de clarification. Schwartz-Shea (2006, p.101) précise comme suit ce critère de sérieux :

« [...] research needs to be seen as trustworthy – that is what the concerns for “reliability” and “validity” are all about. It offers a way to talk about the many steps that researchers take throughout the research process to ensure that their efforts are self-consciously deliberate, transparent and ethical – that they are, so to speak, enacting a classically “scientific attitude” of *systematicity* while simultaneously allowing the potential *revisability* of their research results. »
[italiques dans le texte]

C'est ce critère de sérieux qui fonde l'usage des journaux de bord de même que notre intérêt pour une procédure documentée et explicite de recueil et d'analyse des données. Autrement dit, ce critère se manifeste par le fait d'indiquer clairement les étapes suivies ou le cheminement parcouru (Mason, 2004 ; Miles et Huberman, 2003). Une telle forme de transparence sur ce qui a été fait pour assurer la rigueur caractérise aussi les études de cas exemplaires en gestion examinées par Gibbert et Ruigrok (2010). C'était aussi là un des rôles de nos journaux, soit de documenter la procédure suivie pour réaliser la recherche et l'analyse de notre matériel empirique.

Tandis que la triangulation est déjà présente dans le choix de nos trois méthodes (entretiens, observations et analyse documentaire) pour avoir accès et recueillir le matériel empirique, soit l'usage simultané de ces trois techniques. Il s'agit d'un usage classique de ce critère. Les recherches interprétatives utilisent aussi une autre conception de la triangulation :

« “Triangulation” implies a multidimensionality to the research process, a connotation that may have contributed to its widespread acceptance as an evaluative criterion within the interpretive gestalt. That is, multidimensionality is consistent with the interpretive sensitivity to the various forms or genres of data and to the possibility of complexity and richness that comes from working across genres. Methodological discussion of triangulation emphasize this richness by noting not only the extent to which data from multiple sources, methods, researchers, and/or paradigms present possibilities for corroboration, but also that they are likely to bring to light inconsistent and even conflicting evidence (Hammersley and Atkinson 1983; Mathison 1988). » (Schwartz-Shea, 2006, p.103)

Une autre forme de triangulation se produit aussi en diversifiant les sources ou les participants à la recherche. Une même réalité peut être perçue ou interprétée de différentes façons par différents praticiens. Notre présence comme chercheur dans l'arène de l'aide aux sans-abri à Montréal à deux moments dans le temps peut aussi constituer une forme de triangulation des sources. Notre intérêt pour les cas négatifs ou les contradictions et les opposés s'inscrit également dans cette recherche de multidimensionnalité. L'adoption de ce souci de qualité et de rigueur et ses quatre critères peuvent permettre des théorisations plus robustes, plus intéressantes, plus plausibles ou plus « vraies » en tâchant de respecter la complexité des phénomènes observés ainsi que les perspectives des répondants.

En somme, cette analyse repose sur une attitude réflexive limitée et sur un souci de qualité et de rigueur. Elle vise une théorisation contextualisée du travail relationnel et de la CI en pratique dans l'aide aux sans-abri en misant sur une analyse thématique du discours des participants à la recherche. Cette théorisation peut permettre de répondre à nos questions de recherche théorique et empirique et affiner ou mieux saisir les phénomènes décrits par nos deux concepts centraux. La section suivante traite de notre préoccupation éthique qui a aussi orienté notre recherche doctorale.

4.4 Une préoccupation éthique

Notre préoccupation éthique est perceptible de multiples façons dans cette thèse. C'est une dimension cruciale. Elle traverse et anime les différentes étapes de cette recherche. Inspirés par l'énoncé de politique des trois conseils (Secrétariat interagences en éthique de la recherche, 2005), nous avons aussi retenu des principes tels le respect de la dignité humaine, celui du consentement libre et éclairé ainsi que celui du respect de la vie privée et des renseignements personnels.

Le design de recherche flexible, l'objectif de recueillir les perspectives et les savoirs des praticiens ou encore l'écoute empathique et respectueuse de même que la mise en place d'un climat de conversation chaleureuse lors des entrevues (soit notre attitude « romantique ») montrent bien une telle préoccupation éthique. C'est aussi elle qui était à l'œuvre quand nous avons signalé aux participants certains risques éthiques et politiques liés au fait de rendre plus visibles des pratiques, des façons de faire ou encore des savoirs locaux qui ne le sont pas lors de la présentation de la recherche. Comme l'indiquent Star et Strauss (1999), ce qui est visible ou invisible peut changer selon les situations et cela peut avoir des impacts qui sont difficiles à prévoir a priori en tant que bons ou mauvais ou encore désirables ou indésirables. Des risques possibles de la recherche ont été mentionnés aux répondants (se rappeler des souvenirs douloureux ou encore un sentiment d'impuissance, dévoiler des trucs du métier). La question du jugement et de l'attention du chercheur sont alors cruciales. Il en va de même du consentement éclairé et de la liberté de participer du répondant : nous avons pris la peine de bien expliquer la recherche doctorale, sa visée, ses impacts possibles. Nous

avons procédé à une lecture conjointe du formulaire de consentement où nous étions aussi disponibles pour répondre à toutes les questions. Nous avons également répété à tous les répondants qu'ils pouvaient se retirer du projet à tout moment, arrêter l'enregistrement quand ils le souhaitaient ou encore demander que telle idée ou telle portion de la conversation enregistrée ne figure pas dans le matériel empirique utilisé pour la thèse.

Cette préoccupation éthique s'est aussi manifestée de façon plus explicite dans des procédures de nature plus bureaucratique. Cette recherche doctorale a fait l'objet de plusieurs demandes de certification éthique. Dans un premier temps, à l'automne 2008, une demande en ce sens a été effectuée auprès du Comité d'éthique de la recherche CÉR-ENAP : elle a été obtenue au mois d'octobre 2008. Un autre processus de certification éthique était lancé à peu près au même moment en même temps auprès du CER du CSSS Jeanne-Mance, l'organisation d'appartenance de l'ÉI. Il a été obtenu en décembre 2008. Les politiques de l'ÉNAP quant à l'éthique en recherche n'étaient pas disponibles à ce moment. Comme nous souhaitions rencontrer des partenaires du secteur public de l'ÉI en ignorant lesquels à l'avance, deux autres certificats ont dû être demandés au mois de juin 2009 et obtenus à l'automne 2009, soit celui du comité d'éthique de la recherche en toxicomanie pour le Centre Dollard-Cormier (certificat obtenu en juillet 2009) et celui du CER du Centre de recherche interdisciplinaire en réadaptation (CRIR) du Montréal métropolitain, pour le Centre de réadaptation Lucie-Bruneau (certificat obtenu en septembre 2009).

Chacun des trente-cinq (35) participants à cette recherche a signé un formulaire de consentement. Deux répondants ont demandé l'arrêt de l'enregistrement à certains moments : ce qui a été fait (les idées discutées alors n'ont pas été notées non plus). Aucun participant ne s'est retiré de la recherche.

Nous avons respecté les ententes prises dans les formulaires d'information et de consentement associés à ces certificats éthiques. Il s'agit essentiellement du même formulaire (seules des personnes ressources quant aux plaintes ou à la qualité des services ont été ajoutées selon les organisations en question). Plus précisément, afin de protéger la confidentialité, le matériel empirique et les fiches synthèses sont gardés sous-clé dans un

classeur sous une forme virtuelle (clé usb) et matérielle (les transcriptions). Elles reposent aussi dans un ordinateur dont l'accès exige un mot de passe connu de nous seuls. Ce matériel empirique a été rendu anonyme que ce soit lors de la réalisation des verbatims, des comptes-rendus distribués, du rapport de suivi transmis aux comités éthiques ou encore des extraits retenus pour cette thèse. Plus précisément, le nom des répondants a été tu dans tous ces documents. Nous les avons remplacés par des codes alphanumériques. Dans ces extraits retenus, le nom de certaines organisations a aussi été modifié (nous mentionnons alors seulement le secteur d'appartenance, comme telle organisation publique ou communautaire) pour éviter de pouvoir reconnaître le répondant. En d'autres termes, afin de protéger les participants de la recherche, respecter l'entente de confidentialité et leur garantir un certain anonymat, nous avons surtout camouflé leur identité dans la présentation des résultats de notre recherche, soit le chapitre six.

À la demande de certains répondants, nous avons aussi « francisé » leurs propos dans cette présentation des résultats de recherche. Au moins trois praticiens nous ont dit qu'ils appréciaient peu voir leur propos par écrit, car ils trouvaient qu'ils avaient des lacunes dans l'expression de leurs idées. Nous avons surtout enlevé des extraits retenus les répétitions des idées, remplacé les « pis » par « puis », les « tsé » par « tu sais » et les « y » par « ils ». Nous avons parfois complété les négations « y a pas » par « il n'y a pas ». Nous avons carrément enlevé des « moé », « là », des « pis », des « donc », des « mais », des « tsé », des « dans le fond » lorsqu'ils n'étaient pas nécessaires à la compréhension des idées. Nous avons conservé toutes les idées centrales. Cela démontre un certain respect face aux répondants.

En somme, une préoccupation éthique a orienté cette recherche doctorale lors de toutes les phases de sa réalisation, du terrain, à l'analyse et jusqu'à la présentation des résultats. Cette préoccupation revêt essentiellement une forme implicite et une forme explicite. La première a guidé notre conduite en tant que valeurs de chercheur lors de la réalisation du terrain, l'analyse du matériel empirique ainsi que la présentation des résultats. Tandis que la seconde impliquait la mise en application d'éléments de nature plus formalisée ou bureaucratique aux mêmes étapes de façon à protéger l'anonymat des personnes. La section suivante propose une synthèse des idées clés de notre méthode de recherche.

4.5 Synthèse

Cette thèse porte sur le cas du rôle de liaison de l'ÉI alors qu'elle aide, de concert avec ses partenaires, des sans-abri montréalais. Délimitée de façon progressive (« casing »), cette étude de cas, de nature unique, exemplaire et collective, s'ancre dans une recherche qualitative et interprétative. Celle-ci est cohérente avec notre position épistémologique constructiviste sociale modérée. Trois grands outils ont été utilisés pour recueillir le matériel empirique : trente-quatre entretiens semi-dirigés auprès de vingt-quatre intervenants de première ligne et de onze questionnaires d'une durée moyenne d'une heure trente (dont un entretien collectif); une observation structurée d'une journée de travail d'une membre de l'ÉI ainsi qu'une quarantaine d'heures d'observations moins formalisées; et de l'analyse documentaire. On a souhaité réaliser ces entretiens dans une ambiance cordiale de conversation, en suivant presque un idéal « romantique » selon Alvesson (2011). Tant lors de notre terrain que notre analyse des données nous avons été guidé par notre attitude réflexive limitée, notre souci pour la rigueur et la qualité ainsi que notre préoccupation éthique.

Cette recherche qualitative et interprétative vise la théorisation du travail relationnel et de la coordination interorganisationnelle en pratique dans l'aide aux sans-abri. Nous souhaitons donner « plus de chair » ou éclairer davantage la dynamique de ces phénomènes importants en mettant en lumière les perspectives des intervenants de première ligne. L'analyse des données a consisté en une analyse thématique des discours ancrée dans les dimensions conceptuelles du travail relationnel (les conditions, les perspectives, les stratégies relationnelles, les ententes, les normes et les impacts; les trois moments des relations que sont la création, le maintien et l'abandon des liens). Nous avons veillé aussi à être ouverts à d'autres dimensions si jamais elles émergeaient. Dans la partie suivante de notre thèse, nous contextualisons notre cas du rôle de liaison de l'ÉI avec ses partenaires dans l'aide aux sans-abri au chapitre cinq. Puis, nous présentons et discutons nos résultats de recherche aux chapitres six et sept.

PARTIE II :

LE CAS DU RÔLE DE LIAISON DE L'ÉQUIPE ITINÉRANCE

CHAPITRE 5 : UNE MISE EN CONTEXTE DU RÔLE DE LIAISON DE L'ÉI

Nous l'avons mentionné au chapitre quatre, une étude de cas qualitative et interprétative nécessite une contextualisation (Stake, 2000; Schwartz-Shea et Yanow, 2012). C'est ce que nous réalisons avec ce chapitre. Cette mise en contexte constitue une partie intégrante du cas des relations interorganisationnelles accomplies au quotidien par les praticiens de l'Équipe Itinérance (ÉI) et leurs principaux partenaires pour aider les sans-abri. L'ÉI vient de fêter ses vingt-cinq ans d'existence à Montréal. C'est une équipe dont le mandat paraît plutôt stable dans le temps : en 1997 (p.1), McKeown signale que :

« Les activités de l'équipe visent à renforcer les réseaux publics et communautaires par une approche multidisciplinaire, par la multiplication des instances de partenariat, par une démarche pro-active envers les personnes itinérantes. »

Tandis qu'en 2007 (p.2) Keays le précise comme suit :

« - faciliter l'accès aux soins de santé et services sociaux aux personnes itinérantes; - adapter les services, accompagner les personnes ; - soutenir et renforcer le réseau; - susciter la collaboration des partenaires ; - collaborer à la recherche-action sur l'itinérance. »

L'accessibilité aux services et la liaison (sous la forme de soutenir le réseau et de privilégier la collaboration) constituent des éléments clés de ce mandat formalisé. Au moment de la recherche 2008-2009, l'ÉI regroupe quatre infirmières et quatre travailleurs sociaux. Elle offre des soins de santé (soins infirmiers, références aux médecins ou aux psychiatres répondants) et des services sociaux (production de cartes d'assurance-maladie, accompagnement, etc.). Ses activités se déroulent dans ses bureaux (cliniques avec ou sans rendez-vous) et à l'extérieur, dans la rue ou les organisations communautaires. C'est aussi une équipe mobile qui accomplit de l'« outreach ». C'est le trait principal par lequel les journaux la présentent dès 1995 (Harvey, 1995). En effet, entre 1995 et 2015, une majorité d'articles (soit 12/20) discutent une dimension ou une autre de cette activité quotidienne comme attribut important de cette équipe.

Afin de bien contextualiser l'étude de son rôle de liaison ou de sa compétence partenariale, nous esquissons dans un premier temps quelques repères historiques sur l'ÉI (section 5.1). Puis nous exposons quelques conditions organisationnelles et structurelles qui caractérisent l'arène de l'aide aux sans-abri à Montréal-centre en 2008-2009 (section 5.2). Finalement, nous proposons une brève synthèse de ce qui précède (section 5.3).

5.1 Quelques repères historiques sur l'Équipe Itinérance

Nous distinguons trois moments dans l'histoire de l'ÉI afin d'en faciliter l'exposé, soit l'émergence de l'ÉI (1989-1990), la délimitation d'un espace pour l'ÉI (1991-1999) ainsi que la poursuite du travail et la diffusion du modèle de l'ÉI (2000-2009). Avec ces différentes phases, nous voulons indiquer quelques traits de l'ÉI ainsi que de ses relations avec ses partenaires publics et communautaires. Des survols historiques, de nature plus sociopolitique, de l'aide aux sans-abri à Montréal sont disponibles ailleurs (Roy et al., 2006; Roy, 2009; RAPSIM, 2012). Nous nous concentrons plutôt sur la dimension organisationnelle de cette aide en privilégiant les liens entre l'ÉI et ses partenaires. Nous tirons ces éléments essentiellement de quatre sources : (1) des documents écrits par les membres de l'ÉI (McKeown et Denoncourt, 2000 ; Denoncourt et al., 2000 ; Denoncourt et al, 2007 ; Keays, 2007); (2) de certains documents historiques déjà mentionnés; (3) d'un mémoire de maîtrise portant sur l'ÉI (Goyette, 1999); (4) ainsi que de nos enquêtes de 2003-2004 ainsi que de 2008-2009. Les trois sections suivantes décrivent ces phases historiques, soient l'émergence de l'ÉI (1989-1990) (section 5.1.1), la délimitation d'un espace pour l'ÉI (1991-1999) (section 5.1.2), et la consolidation des acquis et la diffusion du modèle de l'ÉI (2000-2009) (section 5.1.3).

5.1.1 L'émergence de l'ÉI (1989-1990)

L'Équipe Itinérance (ÉI) émerge au début des années 1990 (McKeown et Plante, 2000). Sa naissance est étroitement associée à l'expérience de Dernier Recours Montréal (DRM) (1988-1991) (Goyette, 1999 ; McKeown et Plante, 2000 ; Denoncourt et al., 2007 ; Roy, 2009). Conçu comme un centre d'information, de référence et de dépannage par la Ville de

Montréal, DRM a été dès son ouverture, en janvier 1988, un centre d'accueil et de référence des sans-abri dans les réseaux publics et communautaires (Lecomte, 1989 ; Denoncourt et al., 2007). C'était un organisme sans but lucratif financé par la Ville de Montréal qui devait, entre autres, assumer un rôle de coordination des interventions et de soutien aux praticiens de première ligne et aux sans-abri (Lecomte, 1989 ; Roy, 2009). Ouvert vingt-quatre heures par jour et sept jours par semaine et n'ayant pas de règles d'exclusion de la « clientèle », il se transforme rapidement en pôle d'attraction pour des personnes démunies et marginales (McKeown et Plante, 2000); ou en centre de jour et en hébergement pour la nuit sans aucun soutien et dans des conditions difficiles pour les nombreuses personnes qui le fréquentent (Lecomte, 1989). Ces personnes ont aussi souvent des problématiques qui sont complexes et lourdes (santé mentale, alcoolisme, toxicomanie, agressivité, VIH, ou encore le cumul des problèmes précédents) (Lecomte, 1989 ; McKeown et Plante, 2000).

Les relations entre DRM et certaines organisations du secteur communautaire sont sous le signe de la tension étant donné l'impact de ses pratiques, telles les règles de non-exclusion, sur sa « clientèle » :

« Certaines ressources, en tout cas, voient un problème avec leur clientèle : c'est qu'une partie de la clientèle qui est fragile, si on peut dire, délaisse leur chambre pour venir coucher à Dernier Recours. Donc ça, ça crée un méchant problème parce que là, on se rend compte que tout le travail qu'on a fait de motivation pour garder quelqu'un dans un habitat quelconque se désorganise. » (2003-2004, PU-I-R04²⁸)

Cela se double d'une certaine méfiance face à une organisation publique implantée à distance :

« Encore aujourd'hui, une certaine méfiance persiste à l'égard de ce type de service au sein du milieu de l'itinérance. Les ressources « fabriquées » aux niveaux supérieurs de planification, sans tenir compte, au préalable, de la pratique terrain, ont toujours reçu des réactions négatives de la part des acteurs du milieu. » (Charest et Lamarre, 2000, p.379)

²⁸ Cet extrait d'entrevue provient d'un répondant (R), un intervenant (I) du secteur public (PU), portant le numéro 4, de la recherche réalisée en 2003-2004. Les gestionnaires sont indiqués par un (G). Et les praticiens du secteur communautaire sont indiqués par (CO) et celle du privé par les lettres (PR) qui est aussi une hybride (H) gestionnaire et professionnelle.

Pour McKeown et Denoncourt (2000), la crise de DRM expose la nécessité d'avoir davantage de concertation entre les praticiens du secteur public et communautaire :

« Avec l'augmentation du nombre des personnes qui se retrouvaient « clients » du réseau d'itinérance et avec la multiplication et la complexification des problématiques, il existait depuis des années une conviction peu articulée que le réseau avait besoin de nouveaux moyens de concertation en ce qui concerne le suivi de certains clients. Avec l'arrivée de DRM, c'est devenu l'évidence même» (McKeown et Plante, 2000, p.394)

Or, ce rôle de concertation ou de partenariat va constituer une part importante des activités de l'ÉI. DRM a aussi entraîné l'émergence de l'ÉI d'une autre façon. L'idée de la création de cette équipe paraît provenir d'un rapport d'enquête de Mercier et Fournier (1989) sur la crise vécue par DRM. Ces chercheurs recommandaient, entre autres, au Comité spécial de la direction générale du Conseil de la santé et des services sociaux de la région de Montréal métropolitain (CSSSRMM) pour les personnes itinérantes la proposition suivante :

« Développer des programmes spéciaux à l'intention des itinérants, plutôt que de chercher d'emblée à les intégrer aux services courants. Dans ces programmes, certaines composantes sont essentielles : recrutement et motivation de la clientèle, flexibilité et polyvalence, accompagnement et liaison. Les programmes doivent aussi pouvoir offrir les services sur les lieux fréquentés par la clientèle : la rue (unités mobiles), les refuges et les missions, les soupes populaires. » (Mercier et Fournier, 1989, p.viii)

Il est en effet possible de reconnaître certains traits de l'ÉI dans cet extrait. Ce Comité paraît écouter ces chercheurs en suggérant à son tour la création d'« équipes charnières, d'accompagnement, de suivi et de liaison » (Lebon, 1989, p.28). Ce n'est qu'en 1990 que cela se produit. Pour faire face aux difficultés liées aux pratiques de DRM et aux protestations du RAPSIM (Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal) ainsi que du grand public, les dirigeants de DRM demandent d'urgence, en 1990, l'aide du ministère de la Santé et des Services sociaux (McKeown et Plante, 2000 ; Denoncourt et al, 2007; Roy, 2009). Un mandat sociosanitaire ainsi que des fonds sont alors donnés au CLSC Centre-Ville pour embaucher du personnel : un travailleur social, un infirmier et un organisateur communautaire (McKeown et Plante, 2000, 393 ; Denoncourt et al., 2007, 252). L'équipe itinérance naissante composée de ces trois intervenants commence ses opérations en août 1990 (McKeown et Plante, 2000). Elle a alors un double mandat de désengorger

DRM et de favoriser l'accès aux réseaux publics et communautaires pour les sans-abri (McKeown et Plante, 2000 ; Roy, 2009). Cette question de l'accessibilité demeure au cœur du mandat de l'ÉI en 2008-2009.

Lors de l'émergence de l'ÉI, les relations entre les organisations communautaires et publiques ne semblent pas faciles. Même entre les organisations communautaires, cela ne semble pas facile :

« chaque ressource travaillait de façon autonome et isolée, sans moyens consensuels de collaboration entre les intervenants des divers systèmes, chacun avec sa propre tradition, ses propres valeurs, sa propre logique d'intervention. » (McKeown et Plante, 2000, p.394)

Cela ressemble un peu au diagnostic posé par le Rapport Rochon en 1988 :

« En résumé, un système, où chacun définit en vase clos son propre champ d'intervention, favorise les dédoublements et l'émergence de zones grises en matière de services et de clientèles rejointes, amène des services discontinus et incomplets. Les gens ont alors l'impression d'être ballottés d'un endroit à l'autre alors qu'ils cherchent au contraire une personne solide et compétente sur qui s'appuyer, chez qui trouver de l'aide. » (Rapport Rochon, 1988, p.410)

Pourtant, le Rapport Godbout (1987), qui fonde le rapport précédent, indique clairement l'importance des relations personnalisées dans les relations entre certains intervenants du réseau de la santé et des organisations communautaires dans différentes régions du Québec (dont Montréal) :

« [...] même si les relations entre établissements et organismes sont rarissimes, les relations entre personnes œuvrant dans un même secteur sont nombreuses. En effet, une majorité de répondants des organismes communautaires sont en lien avec au moins un intervenant qu'ils qualifient « d'exceptionnel, d'intéressant, d'ouvert et de compétent ». On remarque d'ailleurs que les organismes communautaires et le personnel du réseau en contact direct avec la clientèle (les travailleurs sociaux, les infirmières, les auxiliaires familiales...) sont très près les uns des autres : ils partagent les mêmes préoccupations, les mêmes intérêts et ils connaissent les personnes qui reçoivent les services. Les deux sont souvent limités dans leur intervention même si les raisons en sont différentes : l'un plus par manque de ressources, l'autre par un cadre trop rigide. La collaboration entre les deux se fait par des échanges d'informations, de soutien à l'intervention et de références. » (Godbout et al., 1987, p.79)

Cet extrait est important, car il paraît aussi indiquer que certains intervenants de première ligne qui partagent des clientèles, des intérêts, des préoccupations et des contraintes collaborent déjà à la fin des années 1980. Cette collaboration se produit par des activités d'informations, de soutien et de références, soit autant d'activités quotidiennes qui nous intéressent et qui se produisent encore en 2008-2009, comme nous le verrons plus loin au chapitre six.

Il en va de même du Rapport de Lamoureux et Lesemann (1987), un autre document fondant le Rapport Rochon. Cette étude montréalaise de l'interface entre le secteur public et communautaire indique la présence de relations de collaboration et de tension entre les praticiens de ces deux secteurs :

« Les collaborations heureuses avec les services publics, il y en a.// Des liens très chaleureux se sont tissés avec des infirmières, des travailleurs sociaux, des organisatrices communautaires des établissements. Il y a parfois collaboration réciproque. D'une part, les intervenantes et intervenants des établissements sont personnellement disponibles pour des aides plus spécialisées en période de crise, pour du support technique, pour des projets communs. D'autre part, les ressources communautaires soit partagent leurs expertises, soit assument dans leurs groupes la prise en charge de volumes assez importants de clientèles des institutions. »
(Lamoureux et Lesemann, 1987, p.142-143)

Cet extrait paraît aussi insister sur l'importance de relations personnalisées entre des intervenants de première ligne et une collaboration marquée par la réciprocité des services échangés : soit l'aide spécialisée, le support technique et les projets communs pour le secteur public, et le partage de l'expertise ou l'acceptation d'un grand nombre de références publiques pour le secteur communautaire. Nous retrouverons certaines de ces activités au chapitre six. Par ailleurs, ces chercheurs indiquent aussi la présence de tensions :

« Si, parfois, les rapports sont fructueux entre les ressources communautaires et les services publics, l'enquête que nous avons menée révèle que ces rapports sont aussi et très souvent houleux et tendus. Comme nous pourrions le constater, l'interface est vécue difficilement par plusieurs ressources communautaires. On a l'impression d'être le déversoir du trop-plein de ce que les établissements ne peuvent ou ne veulent pas assumer "Utilisez-nous, mais pas comme une poubelle..." disait une intervenante d'une ressource d'aide en situation de crise. Les groupes sentent des pressions indues les incitant à modifier leur orientation, leur mission, leurs activités. Ils sont quelquefois l'objet d'ingérence dans leurs modes de fonctionnement. Ils ont l'impression qu'on les utilise, qu'on usurpe leur

savoir, qu'on mène des conquêtes déloyales sur leur territoire, qu'on ne reconnaît ni leur expertise ni leur utilité sociale. » (Lamoureux et Lesemann, 1987, p.145-146)

La crainte et la présence de « dumping », de l'ingérence, des pressions pour modifier leur philosophie d'intervention causent des tensions entre les praticiens de ces deux secteurs. Ces sources de tension sont encore présentes en 2008-2009 tel que nous le constaterons au chapitre six.

Ces différents extraits ne concernent pas directement l'ÉI et ses partenaires, car cette équipe mobile n'existait pas à ce moment. Ces deux rapports indiquent seulement que des activités quotidiennes comme l'aide, la référence ou l'échange d'information ainsi que des relations personnalisées de collaboration et de tension se produisaient déjà à la fin des années 1980 à Montréal et ailleurs au Québec.

En somme, l'ÉI émerge dans les remous de la crise entourant DRM. En tant qu'unité organisationnelle publique, elle va être associée à cette dernière et à sa réputation, surtout pour les praticiens communautaires. Cela entraîne des problèmes pour cette équipe naissante. Cependant, même à ce moment, des relations de collaborations, de nature plus personnalisées sont possibles entre les intervenants publics et communautaires.

5.1.2 La délimitation d'un espace pour l'ÉI (1991-1999)

Au cours de cette période (1991-1999), l'ÉI naissante doit « faire sa place », en quelque sorte, tant avec les organisations du secteur communautaire qu'avec les organisations publiques du réseau de la santé et des services sociaux. L'ÉI connaît une première fusion en 1993 : le CLSC Centre-Ville et le CLSC Centre sud ont été regroupés pour constituer le CLSC des Faubourgs (McKeown et Plante, 2000). Le Plan conjoint à l'intention des personnes itinérantes (Ville de Montréal et MSSS, 1991) lui fournit une certaine légitimité ou une crédibilité en lui attribuant un rôle central dans la réalisation de ses objectifs d'accessibilité (Goyette, 1999). Cependant cette légitimité doit être travaillée et démontrée. Il demeure une méfiance communautaire et une incompréhension publique face à cette équipe publique mobile. Sa compétence partenariale paraît émerger en réaction à un tel contexte.

Plus précisément, après la fermeture de DRM en juillet 1991, les intervenants de cette équipe mobile tentent de conserver le contact avec les personnes qui fréquentaient DRM ainsi que de tisser des liens avec les praticiens des ressources communautaires du secteur des sans-abri (McKeown et Plante, 2000, p.394 ; Denoncourt et al, 2007, p.253). En novembre 1991, le ministère de la Santé et des Services sociaux et la Ville de Montréal se dotent d'un Plan conjoint à l'intention des personnes itinérantes et d'une Table de liaison pour le mettre en application (McKeown et Plante, 2000). Pour Goyette (1999, p.74), ce Plan a été élaboré pour « voir à l'orientation et à la coordination des services aux itinérants » (entrevue no.1) » à Montréal. Il attribue un rôle central à l'ÉI afin de réaliser son objectif d'accessibilité aux services pour les itinérants :

« le MSSS demande que le CLSC Centre-Ville confie à son service aux personnes itinérantes dont il sera question plus loin, le mandat de collaborer avec des itinérants, des organismes communautaires, des travailleurs de rue, des bénévoles, des personnes de la Sécurité publique et des unités mobiles afin de dépister les personnes sans-abri, d'établir une relation positive, de les référer vers des abris d'appoint, des refuges, des réseaux naturels d'entraide et, au besoin, de les accompagner. » (Ville de Montréal et ministère de la Santé et des services sociaux, 1991, p.3)

McKeown et Plante (2000, p.397) précisent que ce service aux personnes itinérantes, ou l'ÉI naissante, constitue le cœur de ce Plan conjoint et accomplit un rôle de pivot dans une équipe volante composée de divers professionnels de la santé et des services sociaux. Cette notion d'équipe volante crée une confusion chez certains praticiens du secteur communautaire :

« c'est un nom qui semble circuler dans le milieu : on a une équipe volante au CLSC pour répondre aux besoins des intervenants dans le Réseau. Et rapidement, on se rend compte aussi que cette équipe volante-là, ce n'est pas une équipe volante tant que ça. On ne peut pas répondre à tous les besoins. On n'a pas de baguette magique puis on ne peut pas être à une place aussitôt que tu appelles. Puis qu'on va prendre la personne et on va la sortir de là. » (2003-2004, PU-I-R04)

Cet extrait illustre bien que certains praticiens communautaires concevaient cette équipe volante « selon un modèle semblable à celui d'Urgences Santé » (McKeown et Plante, 2000, p.397). Cela créait des attentes d'une réponse rapide et « magique » à leurs demandes.

Ce Plan conjoint fournit aussi des principes d'action aux membres de l'ÉI :

« L'évolution de l'équipe du CLSC Centre Ville depuis 1991 reflète les efforts engagés pour concrétiser une multitude de partenariats de travail entre divers réseaux parallèles selon les principes directeurs du programme d'action du Plan conjoint : (1) Respecter la dignité de l'individu. (2) Sortir la personne de l'itinérance. (3) Adapter les services aux besoins de la personne itinérante. (4) Mobiliser, dans un partenariat, toutes les ressources susceptibles d'améliorer la qualité de vie de la personne itinérante. » (McKeown et Plante, 2000, p.395)

Pour Goyette (1999, p.76), ces principes servent encore de « cadre de référence » animant ou encadrant les relations tissées par les praticiens de l'ÉI en 1998-1999. Ils accordent toute une importance aux partenariats et ils les orientent d'après McKeown et Plante (2000). Or, leur réalisation ne va pas de soi. C'est ce que laissent croire les deux éléments suivants d'un bilan des activités de l'ÉI en 1992-1993 ([S.A], 1993) : « - les contacts multiples et quotidiens avec des intervenants des ressources aident à installer le « réflexe de maillage » entre les organismes ; - la notion théorique de « partenariat » commence à se concrétiser par les collaborations concrètes ; ».

De tels partenariats peuvent être conçus comme une solution particulière aux problèmes de méfiance communautaire hérités de la mise en place de DRM :

« Je dirais que l'autre contrainte [dans mon travail] c'était peut-être la petite méfiance qu'il y avait au tout début, mais il n'y a plus maintenant par rapport au public. // Ça s'est tassé au fur et à mesure que mutuellement on a travaillé ensemble. Ils ont vu finalement que tout le monde essayait de faire son possible. Qu'il y avait des choses qui se passaient à moyen et long terme. » (2003-2004, PU-I-R06)

« Il s'agit de, si on peut dire, de définir un peu plus les objectifs de cette équipe-là puis ses moyens d'action [que sont les partenariats et les collaborations avec les ressources]. Ça a pris quelques années avant que les ressources comprennent un peu comment on pouvait, puis nous autres aussi, comment on pouvait arriver à travailler ensemble et puis, sans qu'on se frustre les uns les autres. » (2003-2004, PU-I-R04)

Cette équipe publique a dû établir sa crédibilité par des partenariats quotidiens afin de surmonter la méfiance initiale de certains praticiens communautaires. Le travail conjoint, la clarification des objectifs et des moyens de l'ÉI, l'appivoisement mutuel et l'obtention de résultats ont pu permettre de dépasser un tel manque de confiance et d'accroître la légitimité

de l'équipe. En outre, cela n'aurait pas été possible sans bien mettre en évidence la visée commune de ces praticiens, soit l'aide aux sans-abri :

« La principale préoccupation de l'équipe était de gagner la confiance des hommes et des femmes qui fréquentaient le milieu de l'itinérance. Mais il fallait aussi obtenir celle du réseau communautaire, du réseau public, ainsi que celle des autres services du CLSC. Le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs était de revenir à l'essentiel : c'est-à-dire se centrer sur les besoins de la clientèle. (Denoncourt et al., 2007, 255)

Ces partenariats ont une forme particulière :

« [en discutant de la réaction de méfiance des organismes communautaires face à une nouvelle équipe de professionnels] Donc, on n'arrive pas là avec des solutions à leur imposer, c'est des échanges je dirais, d'égal à égal plus que des solutions du spécialiste qui arrive devant quelqu'un qui ne connaît pas l'affaire. Ils la connaissent l'affaire eux aussi. De plus en plus, ils se sont organisés, avec des formations, avec toutes sortes de moyens pour être à la hauteur des problématiques. » (2003-2004, PU-I-R04)

« [...] on a vraiment eu à bûcher des portes avec le communautaire parce qu'on venait du réseau public. Il y a toujours eu, je pense, malheureusement, une certaine tension... pas un conflit avec nous personnellement dans l'équipe, mais dans l'ensemble, le communautaire versus le public. Moi ce que j'ai trouvé qui était vraiment important à l'époque où on commençait à être pionniers : c'était de leur dire « nous on est là pour être des partenaires et pas pour vous dire quoi faire. » Parce que leur première réaction dans le communautaire, c'est « Vous n'allez pas nous dire quoi faire dans notre cour ». On n'a jamais amené cette approche, cette entente ou ce genre de communication. Et ça a pris quand même un petit bout de temps. Parce que le rapport qu'on a aujourd'hui, on l'a travaillé fort. Ça je peux vous le dire. Je pense que c'est toujours à travailler pour rassurer qu'on est sur le même pied d'égalité dans notre intervention. // C'était les résultats obtenus qui ont amené que le communautaire a été très ouvert avec nous avec les années. Aujourd'hui je pense que les membres de l'équipe n'ont pas à travailler à ce niveau-là. Le travail a été fait dans le passé. Nous, on est juste une continuité de ça aussi. (2008-2009, PU-I-R04²⁹)

L'approche utilisée par l'ÉI dans ces partenariats initiaux est particulière. Il ne s'agit pas d'une ingérence dans le fonctionnement des organisations communautaires ou d'une prescription de façons de faire. L'attitude des membres de l'ÉI n'est pas celle du professionnel qui, du haut de sa hiérarchie de savoirs et d'expertises, dicte ses solutions. Les

²⁹ Cette répondante est une intervenante du secteur public dont le numéro est R-04 de la recherche doctorale, 2008-2009.

relations collégiales ou égalitaires semblent privilégiées. C'est une première manifestation de la norme de l'invité qui guide alors le travail relationnel dans la création de ces liens de partenariats. Cette norme est encore plus claire dans les activités quotidiennes d'« outreach », soit le repérage actif dans les rues ou les organisations communautaires, une pratique cruciale caractérisant cette équipe mobile :

Premier extrait :

« Il n'y a jamais eu rien d'écrit [comme ententes concernant les visites d'outreach]. Puis, c'est le cas même encore aujourd'hui. // Souvent les gens ce qu'ils nous disaient, c'est : "On va l'essayer". Parce qu'il y avait quand même une petite méfiance communautaire. On n'arrive pas avec nos gros sabots puis on dit qu'on est des invités. // Il faut aussi dans la mesure où on est capable, démontrer qu'on complète un service, qu'on apporte peut-être quelque chose qu'eux ne peuvent pas faire. Parce qu'on a besoin de ces gens-là. // Nos clients sont dans le vide quand on fait des soins, y ont pas encore d'adresse // Ça fait que non, Il n'y a rien d'écrit, c'est comme ça que ça a débuté, puis ça continué comme ça. » (2003-2004, PU-I-R06)

Deuxième extrait :

« Martine et Diane³⁰ ont beaucoup axé leur présentation [lors d'une formation dans les Laurentides] sur : "Prenez le temps d'aller dans les ressources communautaires, prenez le temps d'aller les rencontrer, puis de travailler ensemble." C'est aussi des plans de match : "Comment est-ce qu'on pourrait travailler ensemble? ". Arriver chez eux comme des invités. Dans le sens qu'on n'arrive pas là, puis on dit : "Bon, on est du CLSC, on va vous montrez quoi faire. Vous allez faire comme on veut pour qu'on puisse donner des soins physiques." Dans chaque place où ils sont allés, je sais qu'ils ont pris le temps de jaser et de dire "C'est quand que la clientèle est là le plus souvent ? Quand est-ce qu'on pourrait venir sans trop déranger ?". » (2003-2004, PU-G-R05)

Avec ces deux extraits, la norme de l'invité apparaît explicitement. Le travail relationnel de création des liens repose sur une démonstration d'un apport, car l'affirmation suivant laquelle « on est des invités » ne suffit pas (voir le premier extrait). Il est aussi marqué par la non-imposition de façons de faire et par la nécessité de prendre le temps de connaître et de travailler avec les praticiens communautaires (voir le second extrait). Par ailleurs, le premier passage montre bien la nature peu formalisée des ententes et des liens de partenariats. Cette membre de l'ÉI expose bien les sources d'une telle façon de procéder :

³⁰ Comme certains prénoms de membres de l'ÉI reviennent souvent, nous les avons modifiés et ils font l'objet de l'annexe H.

« C'est informel [les ententes de visites d'outreach] // J'ai rencontré une infirmière de Toronto que mon patron avait fait venir. Elle faisait déjà ce travail : c'était une "street nurse" là-bas. Elle a m'a dit: "Écoute, moi je veux aller à Bonneau, je veux aller au St-James, je veux aller à la Maison du Père". "J'arrive, je mets mon appareil à tension". Et, les gens m'identifient comme une infirmière. J'ai comme repris un petit peu ce modèle-là. À partir de ce moment-là, j'ai comme lu un petit peu sur comment les services étaient organisés, qu'est-ce qui se faisait en outreach. J'étais avec un travailleur social et on s'est dit: "Bon, c'est de l'*outreach*". On a ciblé des ressources puis moi je me suis mise à y aller. On demandait aux organismes tout simplement : "Est-ce que vous êtes d'accord qu'on continue à venir?". Parce qu'on a rajouté plein de cliniques. On a essayé de cibler, d'après nous, les endroits où la clientèle passait le plus, les heures un peu stratégiques où il y a un vide entre une douche entre un vestiaire et tout ça. Puis, on est allé proposer nos services. Ce n'était même pas nos patrons qui y allaient, c'était nous autres directement. On leur en parlait //. Ils nous ont laissé beaucoup de latitude. » (2003-2004, PU-I-R06)

Cet extrait expose bien comment de telles ententes peu formalisées d'« outreach » ont été mises en place par les intervenants de première ligne de l'ÉI et qu'elles reposent sur l'accord des organisations communautaires. Elles ont été inspirées par les pratiques d'une infirmière torontoise. La non-ingérence et le fait de ne pas vouloir déranger leur fonctionnement quotidien constituent des aspects importants de cette norme de l'invité.

Ces partenariats peuvent aussi avoir aidé à surmonter les défis de délimitation d'une place tant au sein de son CLSC que dans le réseau public de la santé et des services sociaux :

« La liaison constitue une deuxième dimension du travail de l'équipe. L'entretien des contacts est primordial avec les institutions et à l'intérieur même du CLSC. À l'interne, il faut que l'équipe compte sur la collaboration d'autres intervenants du CLSC, qu'elle fasse comprendre constamment ses besoins, qu'elle gagne le respect et qu'elle fasse évoluer l'institution dans cette dynamique. À l'extérieur, l'équipe recherche le partenariat (inreach) avec le réseau des urgences et des hôpitaux. Cette tâche n'est pas facile parce que ces ressources doivent composer avec un nombre considérable de demandes qui sont également complexes. Il y a parfois de nombreuses difficultés d'accès. Il faut donc ouvrir des portes, établir des liens, nourrir des relations, s'assurer que les patients reçoivent l'évaluation et les soins dont ils ont besoin, qu'on leur accorde suffisamment de temps pour mettre en place un traitement efficace dans le cadre duquel l'équipe pourra participer positivement à la réinsertion sociale des individus. Les difficultés sont nombreuses et donnent parfois l'impression d'un éternel recommencement, mais chaque expérience de collaboration efficace brise l'isolement des intervenants et rend la co-intervention plus acceptable entre divers réseaux. » (McKeown et Plante, 2000, 401)

Ce passage précise la conception que l'ÉI se fait de son rôle de liaison au sein du réseau de la santé et des services sociaux, en y associant une dimension du travail relationnel, soit le maintien ou l'entretien des contacts. Ces deux praticiens révèlent que ce rôle de ne va pas de soi. Il faut rappeler ses besoins, insister pour avoir un accès aux hôpitaux (c'est la défense de droits qui semble implicite ici) ou ne pas se décourager face au sentiment d'avoir à recommencer les mêmes activités. Cette impression d'« éternel recommencement » dans les relations avec les urgences et les hôpitaux est mentionnée tant par les répondants de 2003-2004 que ceux de 2008-2009. Cet extrait montre bien différentes dimensions du travail relationnel en action dans ces partenariats avec le secteur public : créer des liens (ouvrir des portes, établir des liens) et les maintenir (nourrir des relations). Les rapports avec les praticiens du réseau de la santé peuvent aussi être plus houleux :

« Les infirmières de l'équipe perçoivent les représentants du réseau communautaire comme des alliés importants qui sont souvent les seuls en mesure de procurer un soutien quotidien aux personnes itinérantes. À l'inverse, lorsqu'elles collaborent avec leurs partenaires du réseau de la santé et des services sociaux, les infirmières de l'équipe, témoins privilégiés de la vie des personnes itinérantes, doivent jouer un rôle d'*advocacy* [italique dans le texte]. Elles ont la responsabilité de communiquer les réalités vécues par ces personnes et par les organismes qui les soutiennent afin d'aider les soignants à adapter leurs plans d'intervention à cette clientèle trop souvent stigmatisée par le personnel des services de santé. » (Denoncourt et al. 2007, p.257)

La défense de droits ou « *advocacy* » apparaît ici comme une activité importante des infirmières de l'ÉI face à certains praticiens publics. Cet extrait oppose les « alliés » communautaires et les praticiens publics que l'on doit confronter à la réalité des sans-abri. Cela marque bien la nature plutôt « tendue » de certaines relations interorganisationnelles avec certains praticiens publics. Comme l'indique aussi ce passage, de tels partenariats ou de telles tensions se déroulent essentiellement dans les activités quotidiennes de l'équipe. Ces dernières ont pu, graduellement, permettre aux membres de l'ÉI de développer une compétence partenariale tant avec le secteur public que communautaire :

« Ce qui fait la grande originalité et, en somme, l'expertise de l'équipe, c'est sa capacité d'activer et de mettre en lien simultanément des services de plusieurs réseaux différents au profit du client, tout en prenant soin de respecter les limites des intervenants et les mandats des établissements. Cette approche a permis d'accroître les compétences *empowerment* [italique dans le texte] des diverses

instances des réseaux public et communautaire, tout en évitant de créer un service parallèle ou encore la ghettoïsation des soins. » (McKeown et Plante, 2000, p.399)

Cette compétence s'ancre dans une coordination interorganisationnelle et intersectorielle ainsi qu'un travail relationnel de création ou d'activation de lien entre divers praticiens des secteurs publics et communautaires au bénéfice du sans-abri. Cet extrait expose la norme de l'invité sous la forme du respect des limites des intervenants et des mandats des organisations. Pour Goyette (1999, p.3-4) une telle compétence est reconnue à Montréal :

« [...] l'ÉI est originale selon nous parce qu'elle a réussi à créer des partenariats intersectoriels avec divers acteurs, partenariats parfois uniques mais toujours essentiels pour une clientèle exclue qui a vu se fermer les portes de l'institutionnel à plusieurs reprises. Il n'est alors pas surprenant dans ce contexte que l'ÉI occupe une place centrale dans le milieu de l'itinérance, étant appréciée « de façon unanime » par les ressources communautaires (Parent, 1997) et par les milieux hospitaliers (Thibodeau, Fortier et coll., 1997). »

Selon ce chercheur, les partenariats de l'ÉI s'ancrent aussi dans deux rôles historiques que l'ÉI a joués dans l'arène montréalaise des sans-abri et qui se sont modifiés suite aux changements du contexte sociopolitique et des réformes : entre 1992-1995, elle sert de pivot entre les secteurs communautaire et public ; tandis qu'entre 1998-1999, en conséquence du virage ambulatoire, elle remplit plutôt le rôle de tampon ou « un rôle de pompier » entre ces deux secteurs (Goyette, 1999, p.77). Ces deux rôles sont distingués comme suit :

« Le rôle avant était plus horizontal, il faisait de l'intersectorialité quand même et il pensait au logement social, à l'implication des usagers... Actuellement c'est bien difficile, c'est urgent (entrevue #4) » (Goyette, 1999, p.77)

La logique de l'urgence paraît caractériser le rôle de tampon alors que celui de pivot semble se démarquer par plus de temps pour penser l'intervention de façon plus large. Tant en 2003-2004 qu'en 2008-2009, des membres de l'ÉI ont dénoté l'importance d'une telle logique d'urgence dans leur travail. L'espace délimité par l'ÉI même s'il est crédible et légitime peut reposer sur différents types de rôles. Celui de tampon paraît encore caractériser l'ÉI de nos jours. Les partenariats peu formalisés qui ont contribué à réduire la méfiance des praticiens publics et communautaires se poursuivent au cours de la période suivante.

En somme, au cours de ses premières années d'existence (1991-1999), l'ÉI doit « faire sa place » dans l'arène de l'aide aux sans-abri montréalaise. Tant face à la suspicion de certains praticiens communautaires qu'au manque de compréhension d'autres praticiens du réseau de la santé et des services sociaux, l'ÉI adopte une approche partenariale de nature collégiale, égalitaire et collaborative dans ses activités quotidiennes comme l'« outreach », la référence, l'accompagnement dans les urgences ou à l'hôpital. Avec certains praticiens des organisations publiques, l'approche apparaît toutefois un peu moins conciliante et parfois plus « confrontante », surtout avec la défense de droits. De telles activités quotidiennes de même que l'obtention de résultats concrets paraissent aussi avoir permis à l'ÉI de développer une compétence partenariale. Tout se passe comme si cette équipe a délimité son espace ou a travaillé sa légitimité en multipliant les partenariats, et ce, toujours pour aider les sans-abri. Ce qui semble se poursuivre à la période suivante.

5.1.3 La poursuite du travail et la diffusion d'un modèle de l'ÉI (2000-2009)

Avec cette troisième période (2000-2009), l'ÉI continue d'utiliser son expertise partenariale dans ses activités quotidiennes afin d'aider les sans-abri. Elle connaît une autre fusion en 2004. Le CLSC des Faubourgs fait maintenant partie du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) Jeanne-Mance. Pour Roy (2009, p.35), l'ÉI constitue le « premier service public dédié à cette population » et donc une première forme d'intervention directe du gouvernement provincial dans le secteur de l'aide aux sans-abri montréalais. Ce ne sera pas la seule. Par ailleurs, il faut le souligner, ce n'est pas une unité organisationnelle pensée à distance par des experts et implantée telle quelle, comme nous l'avons vu, elle émerge de la créativité et des efforts d'intervenants et gestionnaires engagés auprès des sans-abri (Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2010). Comme l'indiquent bien Hurtubise et Babin (2010, p.11), l'ÉI ne constitue pas « une structure de service imposée par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. La pratique a été bricolée, construite à partir de l'engagement et de la passion de plusieurs intervenants et gestionnaires [...] ». ».

Selon Fournier et al. (2007), Roy (2009), Hurtubise et Babin (2010) et Rose et al. (2012), l'Équipe Itinérance a inspiré différents praticiens au Québec. Plus précisément, d'après Hurtubise et Babin (2010, p.11) :

« Le caractère innovateur de leur travail [des équipes itinérance du Québec] tient à ce que la formule, d'abord apparue au CLSC des Faubourgs à Montréal, a ensuite été reprise dans diverses régions, d'abord à Gatineau puis à Québec et à Sherbrooke et, plus récemment, à Laval. Les trois dernières équipes ont été mises sur pied grâce à l'initiative IPAC [Initiative de partenariats en action communautaire] visant à répondre à l'aggravation des situations d'itinérance dans des villes du Québec où les services étaient moins développés. Dans chacun des lieux, l'expérience de l'équipe du CLSC des Faubourgs a été une source d'inspiration. »

Entre 1996-2009, la façon d'intervenir de l'ÉI devient un modèle. Il est adopté et adapté par d'autres praticiens pour aider les sans-abri dans différentes régions du Québec (CREMIS, 2016³¹) : établie en 1996, l'équipe IMAGES (Intervention pour Mieux Agir en Exclusion Sociale) de l'ancien CSSS de Gatineau œuvre en Outaouais; créée en 2000, l'équipe itinérante de l'ancien CSSS de Laval intervient auprès des itinérants de Laval; l'équipe itinérance de l'ancien CSSS de Sherbrooke se déploie sur le territoire de la ville du même nom. Une équipe itinérance a vu le jour à Québec vers les années 2004, mais elle semble en dormance en 2008-2009 (CSSS de la Vieille-Capitale, 2008). Il est probable que l'ÉI ait également eu une influence sur l'Équipe Itinérance de Trois-Rivières, une équipe de nature publique et communautaire, mise sur pied dans cette région en 2010 (MSSS, 2011)³². Finalement, elle constitue une source d'inspiration pour l'équipe EMRII (Équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance) regroupant des professionnels du réseau sociosanitaire et des policiers du Service de police de la Ville de Montréal (Rose et al., 2012).

Hurtubise et Babin (2010) décrivent bien le modèle d'intervention de l'ÉI :

« On pourrait résumer les caractéristiques du travail de ces équipes de la manière suivante (McKeown et Plante, 2000, Denoncourt et coll., 2007): a) le dépistage proactif (*outreach*) qui cherche à rejoindre la personne là où elle est, c'est-à-dire

³¹ Ces renseignements sont tirés de la page internet suivante du site du CREMIS : <http://www.cremis.ca/les-equipes-en-itinerance-et-leurs-approches> page consultée le 17 juin 2016.

³² Ce renseignement est tiré d'un communiqué de presse du MSSS (2011) disponible à l'adresse suivante : <http://www.msss.gouv.qc.ca/documentation/salle-de-presse/ficheCommunique.php?id=16>

dans les rues, les ressources, les espaces publics (parcs, métro) et semi-publics (hall d'immeuble, centre d'achats) dans l'objectif de bâtir un lien et d'assurer un suivi; b) le dépistage et la liaison intérieure (*inreach*) qui visent à développer les collaborations avec les autres professionnels au sein du CLSC et dans le réseau de la santé (par exemple, avec le milieu hospitalier lorsque l'accessibilité aux urgences psychiatriques est problématique); c) le travail de liaison avec le milieu communautaire qui favorise le développement d'un réseau de services et la complémentarité des ressources; d) la défense des droits et la protection des personnes, que ce soit à travers la dénonciation des abus, la sensibilisation à la discrimination ou l'assurance que les personnes puissent évoluer dans un environnement sécuritaire et salubre; e) la prévention de l'itinérance auprès des personnes qui sont inscrites dans des trajectoires susceptibles de leur faire vivre diverses ruptures et de se retrouver à la rue. » (Hurtubise et Babin, 2010, 11-12)

Les principaux auteurs signalés dans cet extrait réfèrent à l'expérience de l'ÉI : ce sont des membres actuels ou passés de cette dernière. Le travail de l'ÉI peut être synthétisé et modélisé à l'aide de cinq activités quotidiennes : l'« outreach », l'« inreach », la liaison, la défense des droits et la prévention de l'itinérance. Ces activités représentent autant d'occasions de partenariats possibles. Il est intéressant de voir que la liaison, pour ces chercheurs, se produit auprès des praticiens communautaires et publics. L'adoption d'un tel modèle par autant de praticiens constitue un indice de son niveau d'institutionnalisation. Il est diffusé et pratiqué par un certain nombre de praticiens au Québec, et ce depuis un certain temps.

Au cours de cette période, les équipes publiques qui peuvent intervenir auprès des sans-abri se sont aussi multipliées :

« Au cours de la dernière décennie, le réseau de l'itinérance a bénéficié de la mise sur pied de plusieurs équipes dans le réseau public qui ont ciblé plus précisément les groupes de personnes itinérantes. Par exemple, l'Équipe des jeunes de la rue du CSLC des Faubourgs s'intéresse aux personnes de moins de 25 ans, le volet mobile de l'Unité hospitalière de recherche, d'enseignement et de soins pour le sida (URHESS) de l'hôpital Saint-Luc du CHUM s'intéresse aux utilisateurs de drogues injectables atteints de VIH, l'Équipe-Itinérance du Centre Dollard-Cormier a une expertise auprès des personnes alcooliques et toxicomanes, sans compter les infirmières de proximité œuvrant dans les centres d'échanges de seringues dans plusieurs CLSC. La venue de ces nouvelles équipes a permis à l'Équipe-Itinérance de spécialiser sa pratique, et la présence d'une psychiatre consultante venant du CHUM a permis d'intervenir davantage auprès des personnes adultes présentant des problèmes de santé mentale. » (Denoncourt et al. 2007, p.262-263)

La mise en place de ces différentes équipes a eu comme principal impact un ciblage de l'intervention de l'ÉI. Elle se spécialise davantage auprès des personnes adultes présentant des problèmes de santé mentale. C'est encore le cas en 2008-2009. Nos projets de recherches de 2003-2004 et de 2008-2009 permettent aussi de fournir quelques éléments d'information sur les relations entre l'ÉI et ses partenaires à Montréal. Ces deux portraits sont de nature partielle et fragmentaire, mais ils procurent des précisions sur la dynamique des relations entre ces différentes organisations. La figure 5.1 expose un réseau de praticiens étudiés en 2003-2004 à partir des organisations mentionnées par les répondants. Nous y retrouvons les dix organisations participant à la recherche (dans une boîte entourée d'un trait plus prononcé) de même que celles qui ont été discutées lors des entrevues. Ce ne sont pas tous ces liens qui sont activés de façon simultanée. Bien entendu, ces organisations ne reflètent pas l'ensemble de celles qui participent à ce réseau : il y en a probablement davantage. La mémoire de nos répondants peut avoir fait défaut ou nous avons pu négliger de poser une question sur les principaux contacts (par manque de temps ou toute autre raison). C'est pourquoi nous insistons sur sa nature fragmentaire. Une telle remarque s'applique aussi à la recherche de 2008-2009.

Au cours de cette période, un tel réseau repose sur une coordination émergente, on pourrait aussi dire des partenariats, se produisant lors d'activités complexes comme la référence,

personnalisation des liens, la constitution de répertoire de contacts, le test des valeurs d'autrui, l'apprentissage ou la « ventilation »³⁴ (Farinas et Dupuis, 2009a et b). Ces activités sont orientées par des normes comme la réciprocité, celle de l'invité, le respect d'autrui, ne pas refuser d'aider ou encore le « non-dumping ». Les relations y sont surtout de nature peu formalisée et souvent personnalisée, guidées par des ententes qui le sont tout autant ainsi que par la tâche à accomplir, soit l'aide auprès des sans-abri. Des tensions peuvent se produire quant aux façons d'intervenir ou aux philosophies d'intervention tant au sein du secteur communautaire qu'entre celui-ci et le secteur public (Roy et al., 2006; Dupuis et Farinas, 2009). Lors de cette recherche, l'ÉI semble appréciée par beaucoup de répondants : son travail auprès des sans-abri et son intérêt face à ces derniers sont reconnus. Comme l'indique Goyette (1999), elle apparaît comme un acteur central de l'arène de l'aide aux sans-abri montréalais. Selon nos répondants du moment, l'ÉI faisait partie des acteurs clés à rencontrer. C'est une des raisons pour lesquelles, elle constitue l'organisation focale de notre recherche doctorale.

Les organisations mentionnées par les répondants de cette recherche 2008-2009 font l'objet de la figure 5.2. Nous y retrouvons l'ÉI, au centre, entourée des douze autres organisations participantes (une boîte au trait gras les distingue). Ce réseau regroupe davantage de relations que la figure précédente, car nous avons posé une question aux répondants sur leurs partenaires principaux (ou encore ils les décrivaient eux-mêmes). La majorité des partenaires interviewés considèrent l'ÉI comme un contact important (15/24). Sa contribution comporte différentes facettes. Pour certains praticiens communautaires et publics, elle constitue un « pont » donnant accès à des services publics pour les premiers et communautaires pour les seconds (entre autres, CO-G-R20³⁵, PU-I-R24, PU-I-R32R33). Elle constitue aussi un « port d'attache » ou un « asile de repos » pour les sans-abri (PR-H-R12). Elle dispose et partage

³⁴ Par l'expression « ventilation », les répondants signalent des discussions permettant d'évacuer un surplus d'émotions (voir aussi l'annexe H).

³⁵ Ce code se lit comme suit : cette répondante porte le numéro 20 (R20) est une gestionnaire du secteur communautaire. H réfère à Hybride et PR au secteur privé.

Légende : Les organisations dans une boîte en caractère gras sont les treize organisations participant à la recherche (voir aussi le tableau 4.2 au chapitre quatre); les autres sont celles qui ont été mentionnées par les répondants.

CO-G-R20, CO-G-R17, CO-I-R19, PU-I-R23). Elle se rend disponible pour soutenir de différentes façons les autres intervenants (par exemple, CO-G-R16, PU-I-R31, PU-I-R27). Ses membres sont aussi des praticiens « engagés », « dévoués » qui peuvent transmettre leur passion d'aider tout en étant des professionnels (entre autres, CO-I-R15, CO-G-R18, PU-G-R26). Ils jouent un rôle d'éducation ou de sensibilisation essentiel auprès des intervenants du secteur public (par exemple, PU-I-R24, PU-I-R29). Encore une fois, tous les liens composant ce réseau de la figure 5.2 ne sont pas mis en œuvre de façon simultanée et ils sont probablement sous-estimés. Ils constituent aussi autant d'occasions de coordination émergente qui prennent place dans les activités quotidiennes. Cette recherche permet de détailler d'autres aspects importants de cette coordination. Les relations entre ces praticiens demeurent de nature peu formalisée et souvent personnalisée. Un climat de collaboration paraît régner entre ces treize organisations. Les tensions ou les conflits ne sont pas absents et portent sur les différences de points de vue sur les interventions à accomplir. Une confrontation caractérise parfois les rapports avec certains praticiens des hôpitaux et des urgences lorsqu'ils refusent ou évaluent trop vite les sans-abri. De plus, les répondants utilisent surtout le terme de partenariat pour décrire les relations interorganisationnelles et la coordination qu'ils accomplissent. Le tableau 5.1 expose bien l'importance de ce terme de même que celle de la famille de mots qui lui sont associées : ils reviennent 671 fois. Cette fréquence est un peu sur-évaluée. Au sens où dès que nous avons perçu sa signification, nous l'avons utilisé nous aussi. La figure 5.3 esquisse de façon graphique cette importance.

Ce ne sont pas tous les praticiens avec qui l'on a des liens qui constituent des partenariats ou des partenaires. Cela fait un bel exemple de cas négatifs ou déviants. Par exemple, pour la membre de l'ÉI que nous avons observée, les chauffeurs de taxi ne sont pas des partenaires :

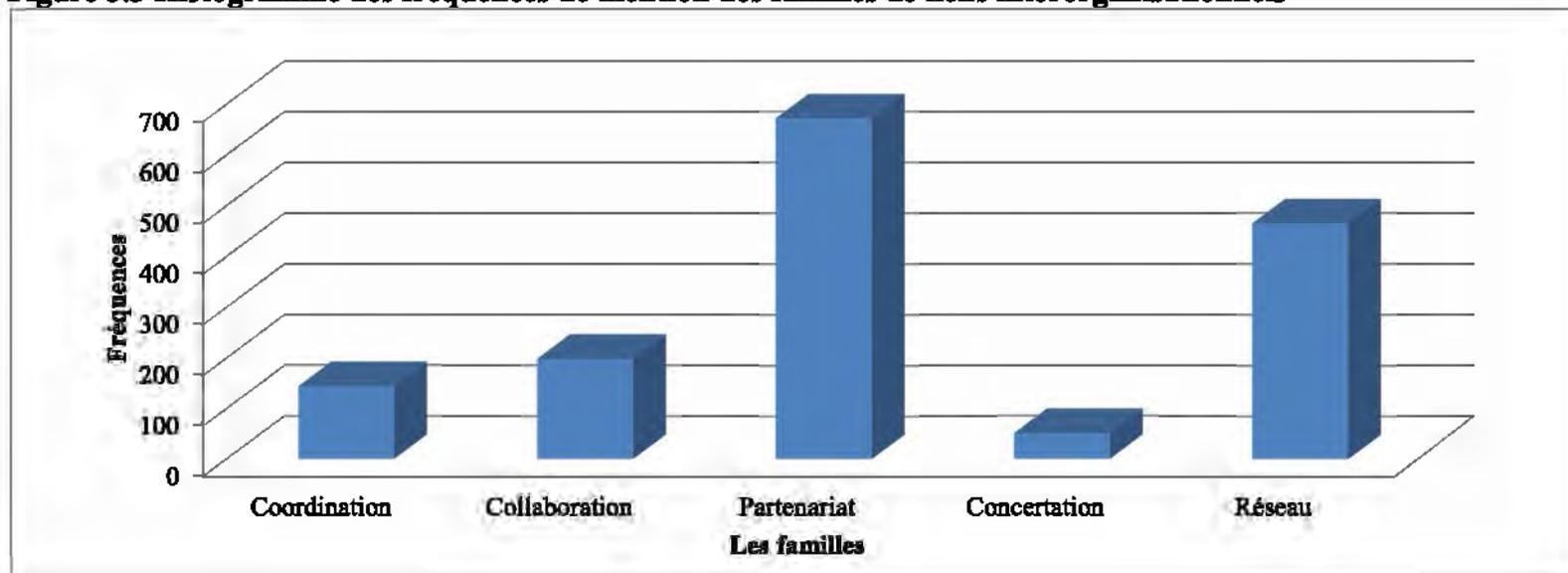
Nous lui avons demandé (en attendant le taxi qu'on allait prendre pour aller dans une autre organisation publique) si elle considérait les taxis comme des partenaires : elle nous dit que non, en riant et en apparaissant surprise. C'est une compagnie de taxis avec qui ils ont une entente (elle montre une liasse de billets

de taxis). Elle indique qu'ils se volent parfois leurs clients entre eux. (Trottoir en face d'une organisation communautaire, 4 février 2010)

Tableau 5.1 La fréquence de mention (F.) des principaux termes désignant les liens interorganisationnels

La famille coordination	F.	La famille collaboration	F.	La famille partenariat	F.	La famille concertation	F.	La famille réseau	F.
Coordination	120	Collaboration	181	Partenariat	272	Concertation	49	Réseau	437
Coordonnateur	10	Collaborateur	9	Partenaire	399	Concertier	1	Réseauter	2
Coordonner	13	Collaborer	17					Réseautage	25
Total	143		197		671		50		464

Figure 5.3 Histogramme des fréquences de mention des familles de liens interorganisationnels



Le fait d'avoir à payer pour ces services, que cela soit un lien avec une compagnie plus qu'un chauffeur de taxi individuel ainsi que ces relations possèdent une nature ponctuelle semblent alors en cause. Par ailleurs, les services qu'ils offrent ne sont pas rares, uniques, difficiles à obtenir ou importants dans la réalisation du travail. Ils paraissent avoir une contribution trop indirecte ou « éloignée » à l'aide aux sans-abri. Un « partenaire » apparaît comme quelqu'un qui prend part directement à cette aide et dont l'expertise et/ou les services sont requis.

Nos répondants mentionnent une grande diversité de partenariats possibles. Ils évoquent, comme leurs principaux partenaires, surtout des praticiens extérieurs à « leur » organisation, souvent des collègues au sein de leurs équipes et parfois des sans-abri. Ces partenariats se concrétisent pendant les activités quotidiennes par les modes de communication orale et écrite. Le mode oral est privilégié et il prend place surtout au téléphone ou en situation de co-présence lors des visites, des accompagnements ou encore de réunions ad hoc ou planifiées. Il coexiste souvent avec l'écrit. Les répondants, bien qu'ils insistent moins sur cet aspect, utilisent aussi divers documents ou outils tels des agendas, des formulaires gouvernementaux (telles les « liaisons » ou demandes de services interétablissements), des courriels, des dossiers, des répertoires téléphoniques, des listes, des horaires ou encore des cartes d'affaires pour s'organiser, se coordonner et accomplir ses tâches. C'est ce que révèlent tant notre observation structurée que celles de nature moins formalisée.

En somme, au cours de cette dernière période (2000-2009), l'ÉI semble être davantage reconnue et inspire même d'autres praticiens dans la mise sur pied d'équipes similaires au Québec. Elle se spécialise aussi auprès des sans-abri âgés de plus de vingt-cinq ans qui souffrent de problèmes de santé mentale. Selon deux enquêtes (soit en 2003-2004 et 2008-2009), les relations entre cette équipe et ses partenaires sont plutôt de nature peu formalisées et souvent personnalisées. La collaboration et les tensions peuvent aussi les animer. Une coordination de nature interorganisationnelle, fréquemment intersectorielle et émergente est réalisée lors des activités quotidiennes comme l'« outreach », l'accompagnement, la défense des droits, etc. Les praticiens la nomment partenariat. Ces partenariats sont au cœur de son

rôle de liaison. La prochaine section expose quelques conditions organisationnelles et structurelles propres à l'arène des sans-abri en 2008-2009.

5.2 Quelques conditions organisationnelles et structurelles propres à l'aide aux sans-abri montréalais en 2008-2009

Certaines de ces conditions organisationnelles et structurelles ont été mentionnées dans l'introduction de cette thèse, nous les rappelons et les précisons ici. L'aide montréalaise aux sans-abri implique surtout un ensemble hétérogène d'organisations communautaires (ou organismes associatifs nommés « ressources ») et d'organisations publiques de santé et de services sociaux. Les premières sont les principales productrices de services offerts aux itinérants et ce sont elles qui les côtoient au quotidien (Roy et al, 2006). Elles constituent elles-mêmes un groupe varié d'organisations. Elles ne partagent pas les mêmes approches ou philosophies d'intervention, les mêmes missions, les mêmes règles de fonctionnement, ni les mêmes clientèles (Roy et al., 2006). Certaines se sont regroupées au sein du RAPSIM (Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal) ainsi qu'au niveau provincial, au sein du RSIQ (Réseau Solidarité Itinérance). Beaucoup de ces organisations sont financées au moins en partie par le secteur public. Et certaines mènent aussi des collectes de fonds pour bénéficier d'un financement qui leur est propre. Un répondant en 2003-2004 nous indiquait que les services offerts par le secteur communautaire se sont développés historiquement selon trois « filières » : la filière homme, la plus ancienne, qui est suivie par la filière femme dans les années 1980 et la filière jeune avec les années 1990 (2003-2004, CO-G-R27).

Les univers culturels publics et communautaires paraissent aussi s'opposer. Des éléments importants de l'univers culturel du secteur communautaire peuvent être esquissés à titre descriptif. D'après une gestionnaire communautaire (2003-2004, CO-G-R25), il est « selon le dogme, plus démocratique », car il émerge des « besoins des communautés et implique la participation des usagers ». Ses organisations se distinguent de celles du public, entre autres, par le fait qu'elles s'intéressent aux personnes dans leur globalité : « je comprends que, dans une organisation sociale, on doit avoir des dossiers sur les personnes et on suit les dossiers. Dans le communautaire, on suit des individus. » (CO-G-R16). Un praticien public, qui a déjà

œuvré dans le secteur communautaire, signale, quant à lui, que le rapport humain n'est pas le même : « c'est plus une ambiance familiale [dans les organisations communautaires]. Je dirais que la relation humaine est peut-être [plus importante].// le milieu communautaire souvent va avoir tendance à se définir en rejetant ce qui est du milieu institutionnel. » (PU-I-R10). Un autre gestionnaire communautaire insiste quant à lui sur la nature plus flexible du fonctionnement des organisations issues de la communauté :

« je crois qu'il y a une forme de respect qui est vraiment mutuel où on se parle de cette façon [en appelant le sans-abri par son prénom]. Et en même temps, il faut avoir quand même des paramètres [et des règles]. Mais je crois qu'il ne doit pas y en avoir trop. Il faut des limites pour la sécurité de ces personnes et nous-mêmes. Pour que ce soit maintenable à long terme. Mais la réalité, c'est que plus on construit de paramètres, plus finalement, on ne fait rien. Ça c'est les gros trucs [comme les grandes bureaucraties publiques]. On peut produire un code de déontologie de 40 pages. Et finalement, on est assis à un bureau puis on ne fait plus rien parce qu'on n'a plus le droit de ne rien faire. Et je crois qu'il y a un juste milieu entre les deux honnêtement. » (CO-G-R18)

Tandis que pour certains répondants publics, les organisations communautaires manquent de structure (réunions hebdomadaires, règles, etc.) (entre autres, PU-I-R02).

De tels éléments de l'univers culturel communautaire, et, en creux, ceux de l'univers public sont de nature caricaturale ou stéréotypée. Ces univers culturels ne sont pas des réalités homogènes où toutes les organisations partageraient de telles prémisses. C'est le mouvement de distinction entre ces deux univers qui est intéressant : ils se définissent souvent en opposition l'un par rapport à l'autre.

Les organisations publiques, œuvrant dans l'aide aux sans-abri, peuvent être associées aux municipalités, à la sécurité publique (services de police), au processus juridique (la cour ou la curatelle) ou encore au réseau sociosanitaire. En simplifiant, les principales organisations publiques de ce réseau, en 2008-2009 sont l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (ASSSM, abolie en 2015) qui, en théorie, « planifie » les services décidés par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Des services qui sont, toujours en théorie, « coordonnés » par les 12 Centres de services de santé et de services sociaux (CSSS) montréalais (aussi abolis en 2015) ainsi que les Centres Locaux de Santé Communautaire

(CLSC) et des Centres Hospitaliers (CH) qui leur sont associés. De par sa localisation géographique au centre-ville de Montréal et par la nature de certains services spécifiques qu'il offre (Équipe Itinérance, Urgence psychosociale-justice, Jeunes de la rue), le CSSS Jeanne-Mance, aboli également en 2015 et faisant maintenant partie du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, joue un rôle particulièrement important auprès des sans-abri. Ces organisations publiques constituent un ensemble tout aussi diversifié que celles du secteur communautaire.

Les organisations publiques disposent de plus de ressources en termes financiers, d'expertise et d'équipements techniques. Cette inégalité est reconnue comme telle par les interviewés des deux secteurs. Selon beaucoup de ceux-ci, le niveau de spécialisation et l'expertise des organisations publiques font aussi en sorte qu'elles « compartimentent » trop les patients avec des impacts importants pour les itinérants (par exemple, PU-I-R07 ou CO-I-R19).

Toutes ces organisations publiques et communautaires ne partagent pas non plus les mêmes « clientèles » ou missions, ni les mêmes règles d'opération et de fonctionnement (heures d'ouverture, critères d'admissibilité selon l'âge, le genre ou la « problématique »), ni les mêmes philosophies d'intervention. Ce sont des barrières à l'accès aux services reconnues tant par les répondants en 2003-2004, de 2008-2009, que des chercheurs montréalais (Denoncourt et al., 2000; Roy et al., 2006; Roy et Hurtubise, 2007). Cette diversité est aussi source de richesse pour certains intervenants des deux enquêtes : on reconnaît la légitimité de cette variété, mais on déplore les difficultés d'accès. Les organisations communautaires sont souvent en compétition pour le financement public et privé. Cela n'empêche pas certaines de collaborer au RAPSIM ou dans des tables de concertation. Beaucoup de praticiens d'organisations communautaires et publiques partagent des valeurs centrales ou une « cause », soit celle d'aider les sans-abri (entre autres, PU-I-R31 ou CO-I-R21).

Ces deux types d'organisations connaîtraient aussi un problème important de roulement de personnel. Le secteur communautaire, avec ses salaires plus faibles, se confronte particulièrement à ce problème. Un tel roulement peut s'avérer bénéfique pour les relations interorganisationnelles, comme le signale Chisholm (1989), lorsque les individus demeurent

dans le secteur de l'aide aux sans-abri avec leurs compétences, leurs contacts et leurs expériences : leur sortie du secteur se révèle plus dommageable.

Par ailleurs, les interviewés mentionnent l'existence de « ponts » ou d'interface entre les organisations des deux secteurs. Ils participent à des tables de concertation (travail de rue, santé mentale, suicide, etc.), à des colloques organisés par le CRI (Collectif de recherche en itinérance, en pauvreté et en exclusion sociale de l'UQAM), des ordres professionnels ou des formations, pour les organismes communautaires, au RAPSIM ou encore au Comité de liaison en itinérance de l'ASSSM (une structure de concertation regroupant des représentants du réseau de la Santé et des Services Sociaux, de la ville de Montréal, des services de police et du RAPSIM). En 2008, de façon plus ponctuelle, deux événements importants se sont tenus auxquels les praticiens ont pu prendre part : les commissions d'enquête publiques sur l'itinérance de la ville de Montréal (Ville de Montréal, 2008) et de la Commission des affaires sociales du gouvernement du Québec (CAS, 2008). Ce sont plutôt les gestionnaires publics et communautaires qui prennent part aux activités de concertation, la participation étant plus fluide et moins rigide du côté communautaire. Les intervenants de première ligne assistent davantage aux colloques et aux formations. Cette distinction n'est pas toujours étanche. Dans le secteur de la santé et des services sociaux, une division du travail partenarial apparaît plus rigide : les hauts dirigeants négocient les « partenariats », en tant qu'entente officielle signée avec d'autres organisations que les gestionnaires intermédiaires et les intervenants mettent en œuvre (entre autres, PU-I-R02, PU-I-R10, PU-G-R28 et PU-I-R29). Les partenariats, au sens de coordination interorganisationnelle émergente, sont réalisés par les praticiens de première ligne. Ils s'ancrent alors dans des relations peu formalisées et souvent personnalisées. Peu de répondants indiquent l'existence d'ententes de services formalisées.

Nos répondants exposent aussi le rôle important de différentes équipes mobiles qui circulent autant dans les rues, dans les organisations communautaires que dans les organisations publiques de Montréal (l'Équipe Itinérance, le service d'UPS-Justice, les équipes du soutien à domicile des CSSS, l'équipe mobile de l'URHESS, Diogène, Médecins du Monde). Ces équipes se déplacent en suivant des horaires ou en fonction d'appels et permettent, selon les

répondants communautaires, de créer, de maintenir et de renforcer des liens entre les organisations du secteur de l'aide aux sans-abri.

À l'instar de Roy et al (2006), beaucoup de personnes interviewées, tant en 2003-2004 qu'en 2008-2009, signalent un manque de services dans les domaines du logement social avec ou sans support communautaire ainsi que des lacunes dans l'accès aux services d'urgences, en santé physique et surtout en santé mentale, en psychiatrie et en désintoxication. Elles insistent sur les difficultés d'intervention liées, d'un côté, aux compressions dans les prestations d'aide sociale et dans les services publics. De l'autre côté, elles signalent le manque fréquent d'ouverture ainsi que, parfois, l'incapacité ou l'impuissance (c'est-à-dire au sens de ne pas savoir quoi faire) des praticiens dans le domaine de l'aide sociale et de la sécurité publique (police, justice, etc.). Ces difficultés peuvent se traduire en manque de continuité dans les soins pour les sans-abri, avec la judiciarisation ou la pénalisation liée à l'aide sociale, ainsi qu'en pertes d'adaptation des services sociosanitaires dans la mesure où ceux-ci sont de moins en moins appropriés pour ces personnes (Bellot et al., 2005; Bellot et Sylvestre, 2012).

Selon beaucoup de répondants des deux secteurs, le RAPSIM (2003) ainsi que Roy et Hurtubise (2007), le nombre d'itinérants s'accroît et les problématiques de santé physique et mentale s'aggravent et s'accumulent. L'aide aux sans-abri paraît s'alourdir à Montréal-centre. Cela peut constituer un défi où la créativité des praticiens peut se déployer. Beaucoup de praticiens du secteur public et communautaire signalent que cela complexifie l'intervention et que les intervenants communautaires ne disposent pas nécessairement de toutes les ressources indispensables (financement et expertise) pour intervenir auprès de ces itinérants « multipoqués » (entre autres, PU-I-R10, CO-I-R15). Cela peut expliquer, en partie, le taux de roulement du personnel des deux secteurs d'activités. Beaucoup de sources des défis des praticiens se trouvent dans de telles conditions structurelles et organisationnelles.

Ces défis font aussi en sorte que l'aide aux sans-abri implique souvent un jugement réflexif et un engagement actif des praticiens de première ligne. Les interventions ne se réalisent pas de façon automatique. Pour les intervenants en 2003-2004 et ceux de 2008-2009,

L'intervention auprès des itinérants implique souvent une séquence où l'on essaie de combler leurs besoins matériels, « à petits pas », avant de tenter de résoudre des problèmes de santé physique, psychiatrique ou autres. Un lien de confiance doit être établi avant de pouvoir intervenir et cet « apprivoisement » s'inscrit dans la durée. Des intervenants signalent que cela peut prendre des années avant de développer un lien significatif avec certains sans-abri alors qu'il peut prendre moins de temps pour d'autres. L'intervention auprès des itinérants comporte au moins cinq types de complexité : une complexité au niveau des savoirs et des valeurs (les perspectives et les connaissances peuvent différer, voir Dupuis, 2007), une complexité cognitive (on ne sait pas toujours quoi faire, voir Dupuis, 2007), une complexité émotive (on peut éprouver un sentiment d'impuissance face à l'action auprès des sans-abri), une complexité temporelle (on ne sait pas le temps nécessaire, à l'avance, pour créer le lien ni si la personne va souhaiter demeurer en contact) et une complexité organisationnelle (aucune organisation ne dispose de toutes les ressources nécessaires pour aider). Chacune de ces complexités implique une certaine dose d'incertitude ou d'ambiguïtés pour les intervenants de première ligne.

En somme, l'arène de l'aide aux sans-abri à Montréal comporte au moins deux mondes sociaux ou deux univers organisationnels : le secteur public et le secteur communautaire. Les relations entre ces derniers et en leur sein ne sont pas simples. Ces secteurs ne constituent pas des entités homogènes et peuvent être traversés autant par la collaboration que le conflit. Il en va de même des relations entre eux. Différentes interfaces existent entre ces secteurs : il s'agit des tables de concertation, des formations, des conférences ou encore des équipes mobiles. Certains défis attendent aussi les praticiens : la rareté de certains services (logement, santé mentale ou psychiatrie), les compressions dans le filet de sécurité sociale, le roulement du personnel, l'alourdissement et l'aggravation de l'état des sans-abri ainsi que la complexité multiple de l'intervention auprès de ces personnes.

5.3 Une synthèse sur cette contextualisation des relations entre l'ÉI et ses partenaires

L'Équipe Itinérance (ÉI) a misé sur des partenariats de nature particulière pour aider les sans-abri. Afin de leur donner accès aux services auxquels ils ont droit et dû aux remous entraînés

par la disparition de Dernier Recours Montréal (DRM), ces partenariats marqués par une recherche de non-ingérence, d'égalité et de collégialité ont pu établir un climat propice à la collaboration et à une confiance accrue avec certains praticiens communautaires et publics. Les relations ont dû être parfois plus « confrontantes » avec certains praticiens publics. Son histoire récente découpée en trois grandes phrases marque bien la variété de liens possibles entre cette équipe et ses partenaires : leur coexistence s'ancre tant dans des relations plutôt collaboratives et peu formalisées que dans des tensions. Ces relations apparaissent aussi comme de nature dynamique. Rien ne semble acquis surtout dans des conditions où le roulement de personnel est élevé. Cette équipe, spécialisée auprès des personnes adultes de plus de vingt-cinq ans souffrant de problèmes de santé mentale, dispose d'une certaine légitimité et d'une certaine reconnaissance dans l'aide aux sans-abri à Montréal et ailleurs au Québec. Son modèle d'intervention, entre autres ancré dans les partenariats, paraît se diffuser et s'institutionnaliser dans différentes régions du Québec.

Par ailleurs, ces relations se produisent dans des conditions particulières. Les organisations publiques peuvent compter sur davantage de ressources (matérielles et expertises) que celles du secteur communautaire; les premières apparaissent aussi moins portées à s'intéresser aux individus dans leur globalité et à les compartimenter davantage que ces dernières; l'ÉI n'est pas la seule interface existant à Montréal : différentes formes de pont ou d'interface y sont en action (tables de concertation, comité de liaison, autres équipes mobiles); l'accès à certains services (logement, psychiatrie) est une difficulté majeure pour la plupart des praticiens; les compressions dans le filet de sécurité sociale affectent aussi les sans-abri et ne simplifient pas les activités des intervenants; finalement, l'intervention auprès des itinérants est une tâche complexe tant au niveau émotif, cognitif, temporel qu'organisationnel surtout dans des conditions où l'état de ces personnes s'aggrave ou se détériore.

Après cette contextualisation, le chapitre six expose notre analyse des huit activités quotidiennes repérées. Celles-ci sont décrites à l'aide de riches extraits d'entrevues pour laisser toute une place aux perspectives des intervenants de première ligne. C'est ce chapitre qui illustre, de façon détaillée, notre méthodologie et notre analyse. Il montre, le plus clairement, la contribution du renversement de la hiérarchie des savoirs et de la crédibilité en

théorie des organisations et en administration publique. Ce sont ces extraits portant sur ces activités qui nous permettent d'affiner et de développer notre théorisation du travail relationnel et de la coordination interorganisationnelle en pratique dans l'aide aux sans-abri. Ce chapitre six constitue une présentation analytique de notre matériel empirique.

CHAPITRE 6 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de notre analyse du matériel empirique recueilli lors de notre recherche sur le terrain. La mise en contexte précédente, voir le chapitre cinq, permet de saisir la portée de tels résultats. Ces derniers forment la seconde partie de notre cas. Cet exposé illustre aussi notre démarche d'analyse : les extraits retenus sont souvent copieux afin de respecter et mettre en lumière la perspective des répondants ainsi que de clarifier notre interprétation de ces derniers. Ces extraits constituent le cœur de notre thèse. Regroupés en un répertoire systématique d'activités non mutuellement exclusives, ils éclairent le rôle de liaison de l'ÉI alors que ses membres aident de concert avec ses partenaires les sans-abri qui le souhaitent au centre-ville de Montréal³⁷.

Nous visons à théoriser le travail relationnel sous-jacent à une coordination accomplie par ces divers intervenants de première ligne lors de leurs activités quotidiennes. Leurs gestionnaires et les sans-abri aidés sont aussi considérés dans la mesure où ils participent à cette coordination. Nous nous concentrons sur des activités qui constituent aussi des situations d'action interorganisationnelle. Elles ne sont pas toujours faciles à distinguer : elles s'entremêlent lors des tâches quotidiennes. Nous en avons répertorié huit : il s'agit de (1) l'« outreach »; (2) la référence; (3) l'accompagnement; (4) la défense de droits ou « advocacy »; (5) l'ordonnance de cour; (6) l'aide; (7) les rencontres et les visites et (8) le travail conjoint, soit une catégorie résiduelle. Ces huit activités n'épuisent pas la réalité du travail accompli par les praticiens de l'ÉI et ses principaux partenaires (intervenants de première ligne et gestionnaires). Elles mettent particulièrement en lumière des situations où l'on retrouve une coordination réalisée par des praticiens en interaction; des praticiens qui proviennent de différentes organisations et/ou de différents secteurs. Elles ont été retenues,

³⁷ Deux questions orientent cette recherche. Une première question, de nature théorique, s'énonce comme suit : *comment et dans quelles circonstances, les interactions sont-elles initiées, développées et/ou abandonnées par les intervenants de première ligne participant à une relation interorganisationnelle ?* Tandis que notre question de recherche empirique est la suivante : *comment et dans quelles circonstances les membres de l'Équipe Itinérance (ÉI) établissent, maintiennent et/ou abandonnent des contacts avec d'autres praticiens alors qu'ils interviennent auprès des sans-abri à Montréal?*

car elles ressemblent aux activités repérées lors de nos recherches antérieures de même qu'à celles qui sont exposées par certains travaux de recherche déjà discutés au chapitre deux.

Nous souhaitons surtout que ce répertoire de huit activités serve de révélateur de la complexité d'une telle forme de coordination ainsi que des contours du travail relationnel nécessaire à l'accomplir. La présentation de ces activités ou situations repose sur une structure similaire. Dans un premier temps, nous précisons leur nature tout en y suivant ce que font trois acteurs : essentiellement les intervenants de première ligne, et dans une moindre mesure, les gestionnaires et les sans-abri. Puis, nous indiquons des traits du travail relationnel requis pour les accomplir en les décomposant en trois phases, soit la création, le maintien et l'abandon des liens. La création de liens réfère à l'établissement de nouveaux liens qui n'existent pas auparavant. Leur maintien permet d'assurer leur continuité. Et leur abandon signifie leur arrêt, leur interruption ou leur délaissement. Il s'agit autant de phases que d'actions sur les relations. Les perspectives³⁸ que nous avons repérées servent à y organiser la présentation des autres dimensions du travail relationnel. Nous nous intéressons essentiellement aux éléments indiqués à la figure 3.1 tels qu'exposés par Strauss (1993), soit les conditions, les stratégies relationnelles, les ententes, les normes ou encore les impacts de ce travail relationnel (voir la grille de codage à l'annexe F). Nous indiquons aussi les dimensions émergentes de ce travail lorsqu'elles se présentent (voir la liste de codes émergents à l'annexe G). Finalement, les principaux défis rencontrés par ces praticiens sont exposés.

Ces différentes activités ou situations possibles d'action interorganisationnelles font l'objet des huit sections suivantes : le repérage actif ou l'« outreach » (section 6.1); la référence (section 6.2); l'accompagnement (section 6.3); la défense de droits ou l'« advocacy » (section 6.4); l'ordonnance de cour (section 6.5); l'aide (section 6.6); les rencontres et les visites (section 6.7); et le travail conjoint (section 6.8). Une discussion de ces résultats de recherche se trouve au chapitre sept qui suit.

³⁸ Il s'agit de postures, de positionnements ou d'approches que les praticiens paraissent adopter (voir Strauss, 1993). Elles n'ont pas été validées auprès d'eux.

6.1 Le repérage actif ou « outreach »

Le repérage actif ou « outreach » constitue un des deux piliers du rôle formalisé de liaison de l'ÉI (la prochaine section traite de l'autre pilier, la référence). D'autres intervenants publics et communautaires peuvent réaliser une telle activité. Le Programme Dialogue ou Diogène en sont des exemples communautaires. Ils peuvent réaliser un repérage à temps plein et à temps partiel. D'autres organisations publiques peuvent aussi en faire comme le Centre Dollard Cormier ou le « Community link » de l'Hôpital Général de Montréal. Cette première activité s'avère également, nous l'avons vu au chapitre cinq, un des traits marquants de l'ÉI dans les journaux. Nous précisons sa nature (section 6.1.1). Puis, les principales dimensions revêtues par le travail relationnel, pendant que les liens sont créés, maintenus et abandonnés lors de cette activité, sont exposées (section 6.1.2). Des défis importants rencontrés par les intervenants de première ligne alors qu'ils accomplissent l'« outreach » sont exposés à la section 6.1.3. Cette section se conclut par une brève synthèse (section 6.1.4).

6.1.1 Une description de l' « outreach »

L'« outreach » consiste à faire du repérage de sans-abri en vue de créer un lien avec ces derniers et les amener à fréquenter les services publics ou communautaires. En 2015, cette activité est traduite par l'expression travail de proximité³⁹. Elle s'imbrique parfois à d'autres activités : elle prend place dans des visites et implique souvent des références ou de l'aide entre praticiens. Ce repérage peut se produire dans les espaces publics comme la rue ou encore dans les organisations communautaires œuvrant auprès des sans-abri. Les intervenants se déplacent et vont à la rencontre des personnes plutôt que de les attendre dans leurs bureaux (PU-I-R02⁴⁰; PU-I-R34; PU-I-R31). L'« outreach » revêt la forme de visites en face-à-face de praticiens aux sans-abri vivant dans la rue et/ou fréquentant des

³⁹ Cette information est tirée du site internet de l'ÉI : <https://jeannemance.ciuss-centresudmtl.gouv.qc.ca//soins-et-services/population-marginale/itinerance/> page consultée le 17 décembre 2015.

⁴⁰ Le sigle PU-I-R02 réfère au répondant R02 qui est un intervenant (I) du secteur public (PU); les gestionnaires sont identifiés par un G; et les praticiens du secteur communautaires par les lettres CO. Le numéro associé au répondant, par exemple, ici le 02, est attribué aux praticiens selon l'ordre des entrevues. Dans ce cas-ci, il s'agit du deuxième praticien interviewé.

organisations communautaires. En termes organisationnels et sectoriels, ces visites semblent avoir une orientation : ce sont essentiellement les praticiens du secteur communautaire qui font l'objet de ces visites d'« outreach » par des intervenants publics et/ou communautaires. Le téléphone sert de mode de communication complémentaire aux praticiens. Certains l'utilisent pour informer ou poser/répondre à des questions (PU-I-R01; PU-I-R08; CO-I-R15).

Tant les intervenants de l'ÉI que les praticiens du secteur communautaire peuvent accomplir de l'« outreach ». Ces derniers sont souvent des travailleurs de rue ne faisant pas partie d'un ordre professionnel (CO-I-R17). Cette activité comporte une visée qui peut différer selon le secteur. Pour l'ÉI et le secteur public, on cherche à créer un lien, à rejoindre et à amener les sans-abri souffrant de problèmes de santé mentale importants à fréquenter les services publics (PU-I-R01; PU-I-R02; PU-I-R20). Tandis que pour une intervenante communautaire, le repérage sert surtout à créer et approfondir un lien avant de pouvoir lui offrir des services. Cette offre paraît exiger la mise en place préalable de liens suffisamment solides :

« La personne nous laisse ou ne nous laisse pas entrer dans son univers. Ce sont des gens, souvent, difficiles// d'approche. Juste le fait, à un moment donné, d'être capable de jaser avec eux, c'est un privilège, moi, je dirais. //Puis à ce moment-là, on peut travailler sur des choses un peu plus concrètes là, disons. » (CO-I-R17)

Pour les praticiens de l'ÉI, de telles visites comportent une dimension formalisée : l'« outreach » dans les organisations communautaires constitue une tâche attribuée impliquant un horaire fixe. En 2008-2009, ils accomplissent ce repérage dans huit organisations communautaires (cinq organisations de la filière homme et trois organisations de la filière femme), soit en matinée ou en soirée. Ces visites, d'une durée d'une heure trente, se déroulent en équipe, nommée « pairage » dans l'ÉI. Ces équipes ne sont pas toujours les mêmes et chacun de ces praticiens visite environ deux organisations communautaires par semaine (cela donne une idée de leur fréquence). Ces équipes regroupent deux professionnels, soit une infirmière et un travailleur social (PU-I-R03; PU-I-R07). Un tel pairage peut faciliter l'intervention : « C'est toujours plus facile quand c'est une équipe de TS-infirmière qui rencontre la personne. Parce qu'on est vraiment capables d'aller toucher à

beaucoup de choses [dans notre évaluation]. » (PU-I-R02). Non seulement, les praticiens apprennent à se connaître, mais ils peuvent prendre des trucs de leurs collègues :

« Je trouve aussi de travailler en pairage, on connaît mieux le champ de compétence de l'autre, sa façon de travailler. Ce qui fait qu'à un moment donné, on peut même développer certaines habiletés//. On prend des trucs finalement et on comprend mieux la façon de fonctionner de l'autre professionnel. » (PU-I-R07)

Ce pairage peut constituer une forme d'aide ou de soutien entre collègues. Il comporte aussi des tensions. Des membres de l'ÉI signalent que les relations entre les travailleurs sociaux et les infirmières ne vont pas toujours de soi : il existe des différences dans les conceptions de l'intervention. Par exemple, on ne s'entend pas à tout coup sur le type d'intervention à offrir aux sans-abri qui apparaissent plus « poqués », « fragilisés » pour les infirmières que pour les travailleurs sociaux (entre autres, RI-18⁴¹, 4 mai 2009).

Les gestionnaires peuvent soutenir les intervenants de première ligne lors de l'« outreach » :

« De plus en plus, on travaille avec l'Équipe Itinérance. Et là, on envoie des gens aussi en *outreach*. Ça fait en sorte qu'ils vont tisser des liens. Mais on n'a pas d'ententes signées entre les deux [organisations]. Le rapprochement, ça repose souvent sur la tête des gens. Puis, Normand [prénom modifié d'un gestionnaire de l'ÉI] m'appelait et me disait « Bien là, Nathalie [prénom modifié] qu'est-ce qu'on fait? » (PU-G-R30)

Ce soutien managérial revêt la forme d'établissement d'ententes peu formalisées d'« outreach » conjoint entre deux organisations et de discussions pour trouver des façons de travailler ensemble. Il s'agit aussi d'un des rares types d'aide interorganisationnelle entre gestionnaires mentionnés par nos répondants. Ce soutien peut aussi consister en un « debriefing » avec son équipe pour lui permettre de « ventiler » ou de discuter des cas ou des situations suscitant des émotions (CO-G-R16), en une mobilisation de ses employés (surtout les « nouveaux ») à aller chercher l'aide dont ils ont besoin auprès de partenaires (PU-G-R30) ou encore en une résolution des cas difficiles pour les intervenants. Par exemple, une praticienne de l'ÉI montre du doigt une pile de dossiers problématiques de patients sur sa filière. Elle signale, avec un sourire, qu'ils attendent d'être traités par sa gestionnaire, qui

⁴¹ RI réfère à rencontre informelle. Ces dernières sont numérotées au gré de leur déroulement, celle-ci étant la dix-huitième. Elle s'est déroulée le 4 mai 2009.

vient d'arriver, « selon ma supérieure [prénom voilé], il faut la mettre le plus tôt possible dans le bain, c'est ce qu'on va faire ». (RI-19, 4 septembre 2009).

Avec cette activité, le sans-abri semble surtout l'« objet » du repérage des intervenants de première ligne : même s'il peut refuser de communiquer avec ces praticiens, il paraît participer moins activement à cette situation interorganisationnelle qu'à la référence ou autres. La prochaine section esquisse certains traits du travail relationnel lors de l'« outreach ».

6.1.2 Le travail relationnel lors de l'« outreach »

L'« outreach » constitue une activité où des liens interorganisationnels et intersectoriels peuvent être créés, maintenus et/ou abandonnés. La création des liens ne se laisse pas toujours facilement distinguer du maintien des liens. Par exemple, lorsqu'il y a un départ, un lien maintenu entre deux organisations par leurs praticiens peut nécessiter, au niveau interpersonnel, la création d'un lien avec un nouvel intervenant. Nous illustrons, à l'aide d'extraits, les trois grandes phases du travail relationnel : la création de liens lors de l'« outreach » (section 6.1.2.1); le maintien des liens lors de l'« outreach » (section (6.1.2.2); l'abandon des liens lors de l'« outreach » (6.1.2.3).

6.1.2.1 La création des liens lors de l'« outreach »

La création des liens lors de l'« outreach » peut s'apparenter à une activation ponctuelle comme dans le cas de l'« outreach » de rue. Dans des conditions où l'ÉI couvre un territoire très vaste, soit celui de l'île de Montréal, les signalements d'autres praticiens apparaissent essentiels pour aider les sans-abri. De tels liens, de nature ponctuelle et temporaire, focalisent l'attention des intervenants sur certaines personnes :

« Même moi les gens que je suis dans la rue, c'est parce qu'ils m'ont été signalés à quelque part par quelqu'un. Quelques-unes je les ai trouvées par hasard en cherchant quelqu'un d'autre, mais en gros on couvre l'île de Montréal. On est régional. Ça rend l'intervention plus difficile parce que ça couvre un grand territoire. // En général, le signalement se fait soit par des familles, soit par des citoyens qui ont vu quelqu'un proche de chez-eux, qui sont inquiets, ou par des commerçants ou des policiers. // Quand c'est des ressources, c'est parce qu'il y a

des travailleurs de rue ou parce qu'il y a un citoyen qui a appelé dans une ressource pour signaler et la ressource dit « On va appeler [l'ÉI] » (PU-I-R01)

Ces signalements peuvent aussi reposer sur des liens déjà existants dans le cas des organisations communautaires qui relaient le signalement de citoyens. En plus de la perspective de l'invité (déjà esquissée avec la norme de l'invité au chapitre cinq), au moins deux autres perspectives peuvent être associées à la mise en place de nouveaux liens lors de l'« outreach » : la perspective de solution et la perspective de la création comme processus continu.

- La perspective de l'invité

La perspective de l'invité, liée à la norme du même nom, peut aussi servir à l'établissement de liens durant l'« outreach » dans les organisations communautaires. C'est elle qui a servi à la création des contacts initiaux avec les praticiens communautaires lors de l'émergence de l'ÉI (voir le chapitre cinq). Il s'agit d'adopter une attitude plutôt collégiale, égalitaire, respectueuse et non intrusive face aux praticiens communautaires (entre autres, PU-I-R04).

- La perspective de solution

Une perspective de solution peut guider la mise en place d'une forme de repérage de rue de nature plus permanente, soit l'« outreach » en partenariat ou conjoint. Ce type d'« outreach » apparaît alors comme une solution à un problème de manque de ressources humaines en 2008-2009 :

« J'ai initié de l'outreach en partenariat. Parce que // je ne peux pas actuellement, par manque de ressources humaines, de disponibilité, demander à quelqu'un d'autre de mon équipe de m'accompagner. J'ai pensé à me jumeler avec des organismes communautaires. Ça leur rend service à eux qui n'ont pas de formation professionnelle d'avoir une infirmière avec eux. Parce qu'eux font l'outreach tous les jours. Ça fait qu'eux il y a plein de gens qu'ils voient que moi je ne vois pas nécessairement. Ils ont des gens [pour] qui ils ont des inquiétudes de santé et moi je peux faciliter l'arrimage avec un médecin, un psychiatre, un travailleur social parce que je suis dans l'équipe itinérance dans le réseau. // Donc ça fait leur affaire, je pense, ça fait le mien. Parce que moi j'ai quelqu'un en outreach qui me présente des nouvelles personnes que je ne vois pas nécessairement qui sont vulnérables, qui peuvent attirer mon attention. Ils sont mes yeux. Donc tu comprends, eux ils vont tous les jours. Puis ils n'ont pas toute l'île de Montréal à

couvrir. Mais ils ont un territoire très délimité. Donc ils m'appellent : « Le monsieur que tu suis on l'a vu. » C'est un peu un partenariat où tout le monde tire son épingle du jeu. » (PU-I-R01)

Cette perspective de solution apparaît issue du jugement de cette praticienne. Elle s'ancre dans une norme de réciprocité : cette activité convient aux praticiens en présence, cela « fait leur affaire » et « tout le monde tire son épingle du jeu ». Ce type de repérage repose sur une organisation du travail, des rôles et des ententes. La praticienne publique facilite « l'arrimage » avec le réseau de la santé des personnes qui inquiètent les praticiens communautaires. Ces derniers vont attirer l'attention de cette praticienne sur certaines personnes et l'appeler lorsqu'ils croisent les personnes qu'elle suit, constituant « ses yeux ». Les discussions apparaissent comme une stratégie relationnelle fréquente. Les appels téléphoniques semblent compléter les visites en co-présence. Ils constituent une forme d'activation de liens déjà existants, assurent une continuité aux liens et ressemblent à un arrangement entre les praticiens. L'activation, une phase ou activité émergeant des propos des répondants, apparaît étroitement associée au maintien des liens. Lors de cette dernière, les interactants mettent en œuvre des liens déjà existants (voir annexe G). Ce repérage en partenariat paraît satisfaisant pour les praticiens en présence : les liens qui le sous-tendent sont maintenus.

De plus, cette forme d'« outreach » vise essentiellement une organisation communautaire. Lorsque l'on creuse un peu l'histoire de cette relation, on apprend que cette membre de l'ÉI accomplissait déjà une telle forme de repérage avec des praticiens de cette organisation en réponse à un signalement d'un CLSC (PU-I-R01). Il s'agit d'un lien interorganisationnel réactivé plus que créé. Toutefois, suite au départ de sa partenaire communautaire, une relation a dû être « forgée » avec sa remplaçante : « On s'est appelé, on s'est présenté, puis on a commencé l'*outreach* ensemble. Ça clique beaucoup avec cette personne-là aussi.» (PU-I-R01). De telles discussions exposent un travail de connaissance d'autrui ainsi que des ententes sur les façons de travailler ensemble.

- La perspective de la création comme processus continu et nécessaire

Pour d'autres praticiens, une perspective de création comme processus continu et nécessaire peut aussi être déployée dans les visites des organisations communautaires. Il peut s'agir d'une autre approche « solution » visant à résoudre un problème des intervenants de première ligne, soit le roulement élevé de personnel :

« Dans le milieu communautaire, ils ont tellement de difficultés d'obtenir du financement qu'ils ont un roulement de personnel effarant. Tout est tout le temps à recommencer. Ils ne savent pas ce qu'on fait. Ils ne savent pas ce que fait un travailleur social. // [En discutant d'une organisation communautaire dont le taux de roulement est particulièrement élevé : à quelle fréquence au cours de la dernière année, as-tu été obligé de ré-expliquer ce que tu faisais?] Quatre-cinq fois. Il restait une personne que je connaissais à la fin, qui était dans l'équipe que je connaissais au début sur une période d'un an. » (PU-I-R10)

Les intervenants publics discutent rarement du taux de roulement élevé des employés publics. Lorsque c'est le cas, il s'agit essentiellement d'une conséquence de la réforme 2003-2004 qui peut compliquer les références (entre autres, PU-I-R10, PU-I-R24). Ce roulement élevé du personnel communautaire constitue un défi des visites d'« outreach ». Certains praticiens communautaires changent d'emplois à une telle fréquence que les membres de l'ÉI doivent recommencer continuellement la création du lien avec leurs remplaçants. Un lien interorganisationnel est présent et maintenu sous la forme des réputations des organisations en présence et d'un historique de visites qui ne sont pas explicites dans cet extrait. Ce lien poursuivi au niveau des organisations nécessite tout de même une création de liens interpersonnels. Cette dernière se produit par des activités de connaissance mutuelle où les praticiens de l'ÉI doivent expliquer ce que l'ÉI et ses professionnels font. Une telle explication est essentielle, car ces partenariats reposent souvent sur des individus :

« le travail que l'on fait dépend des individus qui sont là et non de l'organisme qui existe. C'est-à-dire que la définition de partenariat, d'échange de services, elle est d'abord et avant tout créée et maintenue par les gens qui sont là. Quand ces gens-là s'en vont, ça tombe. » (PU-I-R02)

Cette explication paraît concerner la mise en place d'ententes sur la visée des partenariats et des relations personnalisées impliquant un travail de connaissance. Cet extrait illustre que certains intervenants négligent l'inscription de leurs liens dans des histoires

interorganisationnelles partagées. Cependant, il montre aussi qu'au niveau interpersonnel, cette connaissance d'autrui est nécessaire pour la création des relations :

« Je pense qu'il faut nécessairement créer [des liens]. Il faut que les gens te connaissent, que les gens sachent ce que tu es, ce que tu viens faire. Il faut que tu exprimes clairement tes attentes et surtout il faut que tu connaisses leurs attentes à eux. Et c'est là que la collaboration va naître en fait parce que tu as beau leur demander un gâteau, si tu ne leur donnes pas de gâteau en échange, ça se pourrait très bien que ça arrête là. Que tu ailles là et que tu nages un peu tout seul. » (PU-I-R02)

Selon cet intervenant, l'établissement de liens passe par la connaissance des individus en présence tant en termes de tâches, d'attentes que d'identités. La norme de réciprocité apparaît aussi au cœur de la création de ces relations, avec les échanges de « gâteaux ». Un tel travail de connaissance se déroule en face-à-face et repose sur des discussions et des explications. Cet intervenant précise d'autres activités de création de liens en les articulant à cette activité de connaissance :

« Je pense que // le travail devient efficace à partir du moment où on peut dire : « c'est quoi vos objectifs, c'est quoi les miens puis c'est quoi vos attentes, c'est quoi les miennes. » // Ça ne se fait pas la première rencontre. « Bonjour je suis là, je viens... » On m'explique l'horaire, on fait ça ensemble. Et progressivement, c'est juste de te faire connaître, faire : « Ok bon bien finalement lui il est sympathique ». C'est un peu ça : de faire bonjour, te faire voir. Il faut qu'il y ait un lien interpersonnel minimal pour être capable de dire aux gens : « Bien, moi j'ai mes attentes mais j'aimerais connaître les vôtres puis j'aimerais ça que vous les partagiez. ». Ce n'est pas deux gouvernements, deux ministres qui se rencontrent dans une rencontre officielle avec des objectifs très précis. // Mais partout où tu passes il faut que tu fasses tes preuves ça c'est sûr. Les preuves se font en intervention. // Mais je veux dire à un moment donné les intervenants se réfèrent de plus en plus à toi. Dans l'intervention, ils font : « c'est efficace, c'est l'fun. Je ne savais pas qu'il pouvait faire ça. Je ne savais pas qu'il pouvait régler ça. » » (PU-I-R02)

L'activation et la création des liens semblent dépendre d'une séquence connaissance, clarification et « faire ses preuves ». Lors des activités de connaissance, les praticiens publics apprennent graduellement à entrer en contact avec les intervenants communautaires en disant « bonjour », en se voyant, en se faisant expliquer le fonctionnement des équipes (horaire, etc.) et en développant un capital de sympathie. Cela semble autant de savoirs locaux liés à la civilité ordinaire. Il faut prendre le temps nécessaire pour se connaître avant de clarifier

les attentes et objectifs : « ça ne se fait pas la première rencontre ». Cela nécessite un jugement. Ce n'est qu'après cette phase de connaissance que les praticiens publics et communautaires peuvent clarifier, de façon peu formalisée, leurs objectifs et leurs attentes mutuelles. Pour ce répondant, une telle clarification apparaît comme un gage d'efficacité dans le travail. Cet appel au discours sur l'efficacité réfère à des conditions dans lesquelles le travail s'accomplit bien. Lors de la création des liens, les intervenants publics peuvent être « évalués » par leurs vis-à-vis communautaires : ils doivent faire leurs preuves en intervention. La question des résultats est importante dans la création des liens. Ce répondant fournit aussi des indices d'un lien personnalisé créé : les références sont plus fréquentes, les intervenants visités évaluent le lien, efficace et plaisant.

Cette perspective de création comme processus continu et nécessaire et les activités de connaissance qui l'accompagne peut aussi constituer une approche de travail privilégiée :

« moi puis mon partenaire, on va beaucoup dans les ressources comme ça. Présenter nos services, puis on va au-delà. « Salut, nous c'est telle organisation communautaire [nom modifié]. Puis si vous avez besoin de nos services, des problèmes avec quelqu'un, vous avez des questions, [on est là] » Puis, on va voir les gars. On donne notre carte. // Moi, je trouve que c'est vraiment important // d'aller dans telles organisations communautaires [noms modifiés] [et de dire] : « Regarde, on est là. S'il y a un problème, on vous réfère des gars mais on se rend aussi sur place. » En fait, on sait où on réfère nos personnes. //Parce que dans les références qu'on a, on ne référera jamais des personnes dans des endroits qu'on n'est pas certains [des services offerts]. » (CO-I-R17)

Ce travail de connaissance prend la forme d'une discussion où les interactants se présentent, exposent leurs services et proposent une aide. Cette visite d'« outreach » vise tant les intervenants des organisations communautaires que les sans-abri à qui on remet une carte. Pour cette intervenante communautaire, un tel repérage procure une forme de « garantie » aux références. Elle y propose un appui et apprend à connaître ces organisations de façon à avoir plus d'informations sur les services offerts. On voit bien comment les visites d'« outreach » peuvent fonder les références. C'est également le cas pour ce praticien de l'ÉI :

« C'est de savoir [que] quand tu vas dans des endroits, tu te fais connaître. Puis quand tu te fais connaître il y a des gens qui peuvent te référer aussi des personnes.

Ça va sur les deux bords. Je pense que c'est ça. C'est un des défis intéressants et importants à faire, c'est vraiment d'aller sur le terrain, de se faire connaître, de connaître c'est quoi le mandat de ces ressources-là, de parler de notre propre mandat, puis c'est comme ça qu'on va créer des liens. // Mais, écoute, c'est payant puis c'est rentable aussi [de le faire malgré des horaires chargés] » (PU-I-R05)

Les visites rendent possible un travail de connaissance (se faire connaître, faire connaître son mandant et connaître le mandat d'autrui) qui facilite les références ultérieures et permet d'établir des liens. Ces références, pour ce membre de l'ÉI, sont aussi de nature réciproque. La continuité n'est jamais très loin de la création. Une telle perspective de création de liens s'apparente alors à accomplir un « investissement » « payant » et « rentable » à long terme.

6.1.2.2 Le maintien des liens lors de l'« outreach »

Assurer la continuité des liens peut relever d'une approche de travail des intervenants de première ligne :

« C'est ça qu'on disait tantôt les affinités, ça se crée avec le temps définitivement. Il ne faut pas juste y aller une fois. Il faut y aller sur une base régulière. Pas à chaque semaine...Mais je pense que c'est important d'y aller sur une base régulière pour maintenir le contact, entretenir le contact. » (PU-I-R05)

Avec ce conseil, ce praticien de l'ÉI montre bien l'importance du maintien et de l'entretien des liens. Le travail d'entretien est associé à la question de la fréquence et du temps : il faut aller souvent et régulièrement dans les organisations communautaires visitées parce que des affinités peuvent se mettre en place selon le temps passé avec autrui. Cet extrait illustre bien la difficulté de séparer la création, le maintien et l'entretien des liens. Ce n'est pas non plus la seule perspective possible pour assurer la continuité des relations. Au moins trois autres perspectives, ainsi que les ententes et activités associées, sont aussi mentionnées. Il s'agit de la perspective solution, de la perspective de l'intervenant public comme « ressource » et celle de la perspective de l'intervenant public comme « diplomate ».

- La perspective solution

Une membre de l'ÉI, adoptant une perspective solution avec l'« outreach » en partenariat dans les rues, signale comment les liens sont activés et maintenus avec ses partenaires communautaires :

« Elle m'appelle régulièrement. Je l'appelle régulièrement. On fait l'*outreach* ensemble une fois par 2 semaines. Je te dis que je fais l'*outreach* 3 fois par semaine, mais une fois aux 2 semaines c'est avec elle et son compagnon, parce qu'elle a un partenaire d'*outreach*. Une fois sur 2 on fait ma tournée si on peut dire. Une fois sur 2 on fait sa tournée dans leur secteur. C'est sûr que je réponds à une clientèle qui n'est pas nécessairement la clientèle que je suis en *outreach* habituellement, mais je réponds à des besoins ponctuels comme pour arrimer avec le réseau. Ça lui rend service. Puis elle, elle vient avec moi, ce qui fait que je lui présente des nouvelles personnes que j'ai eues en signalement que j'aimerais qu'elle surveille aussi puis que s'il y a quelque chose, elle m'en parle. » (PU-I-R01)

Les appels et les discussions téléphoniques entre ces praticiennes sont réciproques et réguliers. Cela assure un maintien de ce lien interpersonnel nouvellement créé. La continuité de cette relation paraît reposer sur des ententes. Un premier arrangement porte sur la nature et la forme des « tournées » dans la rue, celles-ci répondent, en alternance, aux besoins et aux préoccupations des praticiennes en présence. Une seconde entente traite de l'élargissement de la visée des tâches de ces praticiennes. Les personnes vues lors de ces « tournées » ne sont pas nécessairement celles qui sont « ciblées habituellement ». Une troisième entente paraît mettre de l'avant une organisation du travail et des rôles de ces praticiennes. La praticienne publique peut aider à arrimer des personnes avec le réseau pour rendre service à l'intervenante communautaire; celle-ci peut surveiller les personnes qui sont signalées à la praticienne de l'ÉI. Les signalements ne sont pas qu'une des sources du repérage, ils semblent aussi présents dans le maintien des liens.

- La perspective de l'intervenant public comme « ressource »

Avec cette seconde approche de maintien des liens, le praticien public apparaît comme une source d'aide et d'expertise pour les intervenants communautaires. Cette perspective s'ancre dans le rôle essentiel de ces derniers. Sans ceux-ci qui côtoient au quotidien les sans-abri, il est impossible de repérer ceux qui pourraient avoir besoin de l'ÉI. Selon un praticien de l'ÉI, ces intervenants communautaires peuvent servir de « moteur » à l'activité de repérage :

« Mais les gens qui sont un peu désorganisés ne sont pas nécessairement ceux qui vont venir de façon spontanée. On a besoin d'une roue, d'un moteur qui dit « j'ai vu tel monsieur, il y a quelque chose qui ne marche pas avec lui, j'aimerais ça que vous le rencontriez. » Des fois, c'est juste : « le client m'a fait une demande, je pense que vous êtes capables de l'aider là-dedans. Pourriez-vous le rencontrer ? » (PU-I-R02)

La stratégie relationnelle de poser des questions pour lancer une intervention est aussi déployée par des praticiens communautaires qui accomplissent de l'« outreach » dans les organisations communautaires (CO-I-R15).

On voit bien cette perspective de l'intervenant comme « ressource » dans l'extrait suivant du même membre de l'ÉI :

« Les intervenants sont une nécessité dans notre travail. À l'intérieur de notre travail de travailler avec la clientèle, il y a tout ce travail-là politique de développer des liens, d'entretenir des relations avec les intervenants... Idéalement il faudrait entretenir des relations d'abord avec les organismes et ensuite de ça découle des relations avec les individus. La plupart du temps ce n'est pas le cas. // Donc en plus de dire, on se présente pour voir de la clientèle, on s'est rapidement positionnés comme ressource pour les intervenants. // Il arrive des fois qu'un intervenant a juste besoin de discuter d'un cas puis ils ne savent pas trop quoi faire. Ou bien ils ont juste un débordement puis ils ont besoin d'un peu plus de structure puis dire : « qu'est-ce qu'on va faire avec ça ». Donc ça arrive que les gens vont nous adresser des difficultés dans le cadre de leur travail. C'est sûr que le mandat premier ce n'est pas ça. Le mandat premier c'est de rejoindre la clientèle. Mais c'est une nécessité fondamentale dans l'entretien des relations avec les partenaires, je pense, [c'est] très personnel, de se positionner ou de dire : « moi je suis infirmier voici ce que je fais. Je viens voir de la clientèle et je suis disposé à vous soutenir dans vos interventions auprès de la clientèle si j'ai une expertise qui peut vous être utile. » Je perçois ça comme ça. » (PU-I-R02)

Le terme politique semble alors utilisé pour désigner ce qui n'est pas du domaine de l'intervention, ou ce qui n'est pas « clinique ». Le maintien, le développement et l'entretien des liens reposent sur des activités telles : se présenter en affirmant que l'on vient autant pour aider la clientèle que les intervenants. Ce soutien peut prendre la forme d'une discussion de cas ou d'une résolution de leurs difficultés où l'expertise des praticiens publics est mise à profit. Cette perspective où un praticien en position de consultant-expert offre son expertise à un demandeur apparaît, à première vue, comme une relation plutôt inégale et unilatérale. Toutefois, le demandeur en proposant son aide pour repérer les sans-abri et en ouvrant l'accès à cette organisation participe aussi à cette relation. Cela nous apparaît comme une entente et

une distribution des rôles assez implicite. Le maintien et l'entretien des liens reposent sur une organisation et une distribution de l'impuissance : l'interviewé signale soutenir les intervenants communautaires en difficultés en discutant de cas.

Cette perspective ou ce rôle de consultant-expert ne semble pas faire consensus au sein de l'ÉI :

« Il y a certains intervenants de l'équipe qui se sentent un peu moins confortables dans ce rôle-là de dire « Notre job ce n'est pas vraiment d'aller soutenir les autres intervenants. Notre job c'est d'aller chercher de la clientèle. » Mais à mon avis moi, c'est juste une prémisse à une meilleure collaboration et à atteindre nos objectifs, [c'est pour] faciliter tout simplement. » (PU-I-R02)

Certains membres de l'ÉI trouvent que ce soutien d'un consultant-expert peut s'opposer à la visée des visites d'« outreach », soit de repérer, de rejoindre et d'amener des sans-abri à fréquenter les services du CLSC. Cela peut créer des tensions, des frictions au sein de l'ÉI. À ce titre, ces collègues en désaccord peuvent être vus comme une forme de pression contre une telle conception de rôle. Cela montre aussi qu'il n'y a pas qu'une seule façon de concevoir et d'agir dans le maintien des liens.

- La perspective de l'intervenant public comme « diplomate »

Cette perspective de l'intervenant public comme « diplomate » comporte aussi une nature politique. Un gestionnaire de l'ÉI signale le rôle essentiel des habiletés politiques dans le maintien et l'entretien des liens lors des visites d'« outreach » :

« Peut-être que je n'emploie pas le bon terme aussi. Mais, pour moi, avoir de bonnes habiletés politiques ou les développer, c'est une manière d'être stratégique avec nos partenaires. // Pour moi, développer de bonnes habiletés politiques c'est quand mes intervenants sont dans les ressources auprès des autres partenaires. C'est une bonne façon de s'adresser aux personnes. Ça ne veut pas dire d'être polis. Ils le savent. Ils sont polis, ils sont respectueux, ils savent bien parler français. Ce n'est pas nécessairement ça. Mais c'est quand il y a des situations qui peuvent un peu plus les questionner, de pouvoir arriver clairement à leurs fins sans que la personne, son interlocuteur, se sente incompétente, se sente jugée, sente finalement que ce qu'on trouve qu'elle a fait n'a pas d'allure. » (PU-G-R06)

Pour ce répondant, les « habiletés politiques » consistent en une approche « stratégique », on pourrait aussi dire diplomatique, adoptée par les praticiens publics alors qu'ils visitent des

ressources communautaires et rencontrent des situations qui peuvent les confronter. Encore une fois, le terme politique paraît désigner ce qui n'appartient pas au monde de l'intervention. Cette approche dépasse, tout en les englobant, les savoirs propres à la civilité ordinaire, soit ceux d'être polis, respectueux et de bien parler. Cette perspective de diplomate implique surtout de faire en sorte que son vis-à-vis, dans des situations potentiellement « questionnables », ne perde pas la face : celui-ci ne doit pas se sentir jugé ou incompetent. Cela ressemble à la non-intrusion et au fait de ne rien imposer de la perspective de l'invité dévoilée par la recherche de 2003-2004. L'expression « habiletés politiques » relève d'un sens de la diplomatie qui apparaît comme un savoir local important dans la continuité des partenariats. Ce sens de la diplomatie semble mettre de l'avant un praticien qui veille à la réputation, la crédibilité et la légitimité de son organisation : il est en quelque sorte un représentant officiel public.

L'extrait suivant précise la nature des fins poursuivies par les intervenants publics en tant que diplomates ainsi que les impacts de ne pas mettre en œuvre une telle perspective :

« On est tous là pour la même cause : c'est le mieux-être des personnes qu'on dessert. Sauf que j'ai déjà eu dans d'autres situations et dans d'autres équipes des personnes qui étaient beaucoup moins habiles. Et ce que ça cause [c'est] un conflit. Si ça cause un conflit auprès d'une personne chez un de nos partenaires, ça veut dire qu'on a l'équipe après contre nous jusqu'à un certain point et c'est très difficile à défaire. Parce que là on tombe dans le subjectif, dans l'interprétation. Puis on a un peu de difficulté à se sortir de ces situations-là. Et ça, mes intervenants le saisissent très bien. Ils ne se mettront pas nécessairement dans l'eau chaude. Ils vont faire deux pas de côté pour peut-être mieux intervenir puis qu'on puisse arriver, c'est ça, à mieux desservir notre monde. C'est toujours ça l'objectif. » (PU-G-R06)

Ce gestionnaire expose la principale visée des intervenants publics et communautaires lors des visites d'« outreach ». Ils partagent la même cause, soit le « le mieux-être » des sans-abri desservis. Cette cause semble aussi marquer une situation d'interdépendance entre ces praticiens. Autrui ne doit pas se sentir jugé ou incompetent puisqu'on en dépend. Les intervenants qui ne disposent pas de telles habiletés politiques peuvent entraîner des conflits qui sont difficiles à surmonter. Cette perspective peut alors s'apparenter à une norme. Sa non-adoption comporte des conséquences négatives. Il semble y avoir une séquence dans ces liens

difficiles. Une tension avec une personne peut facilement se transformer en conflit avec son équipe. L'harmonie ne règne pas tout le temps dans les liens interorganisationnels. Ils peuvent être marqués par des tensions et des affrontements. Ce gestionnaire associe la difficulté à surmonter les conflits à leur dimension subjective et à leur nature interprétative. Le subjectif et l'interprétation apparaissent alors comme des problèmes quasi-émotifs qu'il faut contrôler et, en creux, où l'objectivité, la rationalité et les faits semblent recherchés et difficiles à atteindre. Le jugement des intervenants est de mise pour éviter de telles tensions. Pour ce répondant, les confrontations ou les conflits n'apparaissent pas que foncièrement mauvais : « Parfois ça arrive qu'on est dans la confrontation puis c'est bien correct. Des bonnes discussions assez vives, ça ne fait pas de mal à personne, mais pas tout le temps. » (PU-G-R06). Ces conflits peuvent faire avancer les choses s'ils ne constituent pas un état permanent. Ces habiletés politiques ou cette posture de diplomate permettent de prévenir des conflits tout en assurant le maintien et l'entretien des liens interorganisationnels :

« Pour moi avoir de bonnes habiletés politiques, c'est un pré requis pour maintenir puis entretenir de sains partenariats. C'est du travail hein, maintenir un partenariat. On ne peut pas s'asseoir dessus parce que c'est souvent du *give and take* aussi. Puis on peut s'entraider. Mais ça marche des deux côtés. » (PU-G-R06)

Cet extrait montre très bien l'existence d'un travail relationnel pour maintenir des liens. Leur continuité nécessite un travail, une considération de la réciprocité qui fait qu'on ne peut pas le tenir pour acquis et de l'entraide. La poursuite des liens interorganisationnels semble autant ancrée dans une logique de l'échange et sa réciprocité que celle du « care » et son attention à la qualité relationnelle, avec l'entraide.

6.1.2.3 L'abandon des liens lors de l'« outreach »

Peu de répondants ont discuté d'abandon ou d'arrêt de liens lors de l'« outreach ». Certains ont mentionné l'existence de liens difficiles et de la mise en dormance des liens lors de l'« outreach » de rue et dans les organisations communautaires. Par exemple, l'« outreach » en partenariat, dans la rue, constitue une situation où les liens ne vont pas toujours de soi :

« Avec telle organisation communautaire [nom modifié], par exemple, ça fait trois ans que j'ai installé le jumelage en travail de rue deux fois par mois. Et il y a une

incompréhension fondamentale, culturelle. Et là, je n'ai pas encore fait mon analyse là-dessus. Mais il n'y a pas de référence, il n'y a pas de lien. Ça, c'est un partenariat que je pourrais dire non réussi. Mais avec le CLSC des Faubourgs, c'est réussi. » (CO-G-R16)

Un « jumelage en travail de rue » a été mis en place depuis trois ans entre les praticiens de deux organisations communautaires. Il s'ancre dans une entente soit une fréquence bimensuelle. Mais il paraît insatisfaisant. Il y a incompréhension culturelle et peu de contacts entre ces praticiens. Cet extrait montre bien un travail frontière ou un processus de catégorisation à l'œuvre entre les partenariats « réussis » et les « non réussis ». Selon cette évaluation ordinaire, la réussite partenariale repose sur l'existence de référence et d'un lien entre les organisations. Une praticienne de l'ÉI indique plutôt une mise en dormance du lien dans un cas de ce repérage actif en partenariat dans la rue :

« J'ai aussi créé un lien avec un autre organisme. Le travail de rue on l'a fait juste une fois. Pourquoi ça a tombé? J'ai l'impression parce que, entre toi et moi, il n'a pas beaucoup d'expérience. Il ne fait pas beaucoup d'*outreach*. Lui il fait ça je pense 3 heures par semaine et il a un très petit territoire. Puis finalement je ne sentais pas qu'on avait [un déclic]... Ça demande du temps de faire de l'*outreach* ensemble. Ça ne répondait pas nécessairement à mes besoins en termes de partenariat, aux besoins de ma clientèle.... Je ne dis pas que je ne le rappellerai pas, mais on devait faire ça régulièrement puis on ne s'est pas [rappelé]. // Ça fait que ça a tombé. // Je te dirais que ce n'est pas encore instauré. » (PU-I-R01)

Associée à une perspective de solution, des liens créés peuvent ne plus être activés. La mise en dormance réfère à un abandon progressif par une non-activation des relations (voir annexe G). Cela peut se produire dans des conditions où un partenaire communautaire a peu d'expérience en « outreach », où il couvre un petit territoire, où cette activité n'est qu'une tâche parmi d'autres et où ça « clique » peu, un « outreach en partenariat » a été créé, mais n'est pas maintenu. Ces conditions constituent des dimensions d'évaluation ordinaire et mettent en lumière un jugement en action dans la mise en dormance des liens. Ce repérage a été accompli une seule fois et la relation est « tombée ». L'« outreach » s'est interrompu et les praticiens ne s'appellent plus. Cette répondante déploie beaucoup de précaution pour discuter du statut non actif ou de cette mise en dormance du lien.

Une telle mise en dormance, avec une perspective de précaution, paraît aussi caractériser l'interruption des visites d'« outreach » dans les organisations communautaires. Cette praticienne signale comment cela s'est produit avec une de ces organisations :

« J'allais là de façon régulière à chaque semaine. Sauf que ce qui s'est passé, c'est que l'organisation communautaire s'est beaucoup spécialisée ou améliorée en termes de prise en charge du client. // Ils prenaient tellement bien en charge les nouveaux membres qu'ils // les intégraient rapidement à des suivis. Puis ils leur trouvaient rapidement des chambres. Ils n'étaient plus dans la rue. Donc ça ne correspondait plus à notre mandat. Ça fait qu'on allait là et c'était plus ou moins approprié. On a arrêté. // Mais // j'ai bien dit // à la directrice de l'époque : // « je ne vous laisse pas tomber, ce qu'on peut faire comme entente... » C'est que pendant un certain temps, j'ai laissé une espèce de plage fixe dans mon horaire, [par] exemple, le mercredi après-midi d'1hre à 2h30. Mais je n'y allais pas. J'étais là virtuellement. J'y allais au besoin, sur demande. Et elle pouvait m'appeler n'importe quand mais ça ne voulait pas dire que j'allais être disponible. Cette plage là, elle était assurée que c'était pour elle. Mais je pouvais faire du travail ici durant ce temps là dans les dossiers si elle ne m'appelait pas. Ça fait que tranquillement je n'ai plus eu besoin de plage à réserver. Ça s'est fait tout seul. C'est plus une collaboration informelle [où] ils m'appellent au besoin. Ça fait qu'il y a des périodes où je n'y vais pas pendant des fois 2 mois, des fois même 3 mois, parce qu'il n'y a pas de besoin. // Puis il y a des périodes où c'est intense : j'y vais plusieurs fois par semaine parce qu'il y a quelqu'un qui justifie que j'y aille plusieurs fois par semaine. Puis on se parle au téléphone régulièrement pour une personne. Donc ça // dépend de la clientèle, des besoins. On est toujours là pour eux. » (PU-I-R01)

L'arrêt ou l'abandon des visites à cette organisation communautaire s'est accompli de façon progressive, dans un souci d'autrui et avec précaution. Il ne s'agit pas d'une interruption brutale et le lien se poursuit encore en 2008-2009. Les visites de repérage apparaissent comme moins « appropriées » étant donné la façon dont cette organisation communautaire et ses praticiens prenaient en charge et aidaient les sans-abri à se trouver un toit et/ou des suivis. Un jugement est à l'œuvre dans cette décision d'arrêt. Ce jugement semble collectif : un autre membre de l'ÉI signale qu'une telle interruption constitue « des décisions d'équipe » (PU-I-R02). Cet abandon graduel a été initié par une discussion avec la directrice de l'organisation communautaire où une triple entente a été élaborée : garantir la continuité de la présence en affirmant qu'on ne la « laisse pas tomber »; réserver une plage horaire et répondre à ses questions; se déplacer « au besoin, sur demande ». Autant d'éléments qui montrent bien le souci d'autrui. Les conditions de travail et le manque de temps de cette

répondante paraissent importants pour saisir pourquoi ce lien a été mis en dormance. Cela souligne le travail d'organisation ou d'allocation des ressources réalisé seul ou en équipe par les intervenants de première ligne. Les visites régulières d'« outreach » ont cessé, mais le lien pouvait aussi être activé au besoin. La praticienne de l'ÉI signale qu'avec le temps, « ça s'est fait tout seul », les plages horaires « réservées » n'ont plus été nécessaires. Pour cette interviewée, ce lien constitue une « collaboration informelle » où elle est appelée au besoin. Il semble suivre une trajectoire où il n'est pas activé pendant un certain temps et à d'autres où il est activé fréquemment avec un travail intense de la part des praticiens en présence. Un autre intervenant de l'ÉI, PU-I-R02, signale un processus de retrait progressif et la mise en place d'ententes similaires dans le cas d'une autre organisation communautaire : cela peut constituer une façon de faire propre à l'ÉI. La section suivante expose certains défis du travail relationnel lors de l'« outreach ».

6.1.3 Les défis du travail relationnel lors de l'« outreach »

En plus du taux de roulement élevé des intervenants communautaires, nos répondants ont dévoilé divers défis du travail relationnel lors de l'« outreach ». Cette activité complexe ne va pas de soi. Elle implique un jugement de la part du praticien qui l'accomplit et elle le place parfois dans des conditions difficiles. Celles-ci relèvent, entre autres, de l'attitude de leurs interlocuteurs, du rapport ancien et nouvel employé dans le pairage et de la fragilité de certains liens.

- Les attitudes des interlocuteurs

Tant du côté public que communautaire, des répondants ont dévoilé des défis liés aux attitudes des interactants en présence. Un praticien de l'ÉI indique que certains interlocuteurs communautaires peuvent avoir une attitude de fermeture qui nuit à la création et au maintien des liens pendant l'« outreach » :

« Partout on est bien accueillis, mais la difficulté demeure : il faut toujours créer des liens. Les gens qui sont rébarbatifs à créer des liens parce que ça ne leur tente pas. Ou que c'est trop compliqué parce que ça apporte du travail et de la préoccupation//. //Il y a des gens qui peuvent faire : « bof, c'est pas si grave que ça ». Ça arrive souvent qu'on a l'impression de déranger. » (PU-I-R02)

Comme les partenariats reposent sur des individus, cela peut poser des problèmes lorsque ces derniers sont peu intéressés aux visites de l'ÉI. Ou encore, un répondant communautaire signale que l'attitude de pression perçue d'une membre de l'ÉI est à questionner :

« Ce que je veux faire [et] que je n'ai pas fait depuis le mois de janvier //, c'est de rencontrer Jocelyne [prénom modifié] pour savoir jusqu'où on respecte la volonté des personnes pour les soins, pour les services. Parce qu'il y a un petit peu de... comment dire... un petit peu de pression. // Je ne trouve pas ça négatif. Je dis ça dans le sens où il y a plus de demandes pour du repérage, pour tel individu qui est en situation de danger. // Il y a deux trois situations où on est allés un peu plus vite qu'on voulait. Je pense qu'il y a des liens à faire avec nos partenariats. Puis, on a été très frustrés de ça. » (CO-G-R16)

La praticienne de l'ÉI avec qui l'équipe de ce répondant accomplit de l'« outreach » peut, parfois, avoir un rythme d'intervention trop rapide. Cela peut être ressenti comme une pression et entraîner des frustrations. Le travail relationnel associé aux liens interorganisationnels et interpersonnels n'est que pas que facilitant dans les tâches quotidiennes. Il s'agit d'un exemple de cas négatif. Il peut aussi réaliser une forme de pression. Ces liens peuvent contraindre les praticiens qui y sont plongés. Afin de surmonter cette difficulté, ce gestionnaire communautaire se propose de rencontrer la praticienne de l'ÉI et de discuter du consentement des personnes à recevoir des soins. Cela peut être vu comme une façon de prévenir un « bris » ou de réparer un lien qui peut se fragiliser. Le travail relationnel peut constituer à la fois une source de « problème » et de « solution ».

- Le rapport ancien-nouvel employé dans le pairage

Un membre de l'ÉI signale la nécessité de « faire ses preuves » dans des conditions où il remplaçait une autre employée dans une équipe de pairage :

« // quand tu as quelqu'un qui est presque une institution en soi qui va dans une ressource depuis X années, c'est difficile. La côte est haute. Il faut faire sa place, il faut faire ses preuves. // Dans l'intervention, c'est clair que ça change complètement la dynamique si quelqu'un est là depuis longtemps. Parce que d'emblée on va se référer à la personne qu'on connaît bien puis avec qui on sait comment elle travaille, puis on sait les résultats attendus. // Là un an plus tard, ce travail là est fait, le lien est créé puis ça va bien. » (PU-I-R02)

Ce nouvel employé de l'ÉI (environ une année et demie d'ancienneté) signale les difficultés initiales d'insertion dans une telle équipe de pairage et lors des visites aux organisations communautaires, la nécessité de « faire sa place ». Le pairage entre les membres de l'ÉI peut être à la fois facilitant et contraignant dans la réalisation des tâches quotidiennes.

- La difficulté d'établir certains liens

Pour un membre de l'ÉI, les liens avec certaines organisations communautaires sont difficiles à établir et à poursuivre. Dans des conditions où la relation avec un partenaire est déjà problématique, son activation et son maintien ne vont pas de soi :

« // Qu'on dise à telle organisation communautaire [nom modifié et avec qui la relation est problématique] « on n'a plus le temps, on est un peu pris ça fait qu'on va arrêter d'aller chez vous », ça ne change pas grand-chose. Je veux dire eux autres le monde continue à tourner puis ils vont faire leurs affaires. Puis au pire ils vont nous appeler, ils vont envoyer les gens ici. Je ne suis pas sûr qu'ils perçoivent notre présence comme étant essentielle » (PU-I-R02)

Ces interlocuteurs communautaires avec qui cela va moins bien lors de l'« outreach » ne semblent pas percevoir la situation d'interdépendance dans laquelle les intervenants de première ligne se trouvent dans l'aide aux sans-abri. Cette difficulté des liens paraît aussi reposer sur les individus en présence : ceux-ci considèrent peu le travail accompli par l'ÉI. Des différences d'appréciation ou de jugements quant à l'utilité des relations s'avèrent parfois contraignantes pour les praticiens. La section suivante synthétise les principales idées sur le travail relationnel pendant l'« outreach ».

6.1.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de l'« outreach »

L'« outreach » consiste en un repérage des sans-abri dans la rue ou dans les organisations communautaires. Il plonge les intervenants de première ligne des secteurs public et communautaire dans des relations interorganisationnelles et intersectorielles de nature peu formalisée et souvent personnalisée. Tous les liens mentionnés lors de l'« outreach » sont de nature bilatérale : ils incluent des praticiens de deux organisations. Ces liens sont aussi marqués par la collaboration et les tensions. Ce repérage repose sur le jugement situé de ces derniers, des processus de catégorisation ainsi que des savoirs locaux et ceux de la civilité

ordinaire. Il ne s'accomplit pas de façon automatique et comporte des défis (dont les attitudes de certains interlocuteurs, le rapport ancien et nouvel employé dans le pairage et la fragilité de certains liens).

Nos répondants paraissent déployer différentes perspectives pour établir (celle de l'invité, celle de la solution, celle de la création comme processus continu), maintenir (celle de la solution, celles de l'intervenant comme « ressource » ou comme « diplomate ») et/ou abandonner (celle du souci d'autrui et de la précaution) des liens lors de l'« outreach ». Ces perspectives s'accompagnent d'activités, d'une organisation du travail et de la mise en place d'ententes variées. Les stratégies relationnelles utilisées sont variées : la discussion, l'explication ou encore poser des questions sont fréquentes. Les deux dernières constituent des stratégies relationnelles émergentes : elles ne se retrouvent pas dans notre grille de codage initiale. Par ailleurs, d'autres phases du « cycle de vie » des relations émergent : l'activation, l'entretien, la réparation ou la mise en dormance des liens constituent aussi de nouvelles étapes ou activités sur ces relations. La section suivante de ce chapitre traite de la référence.

6.2 La référence

La référence constitue le second pilier du rôle formalisé de liaison de l'ÉI. Elle est étroitement associée à la question de l'accessibilité des services et fonde son mandat :

« Le mandat en fait c'est de faciliter l'accessibilité des soins de santé et services sociaux aux personnes itinérantes. Sauf que ça c'est le mandat officiel. Sauf que dans les faits c'est très difficile l'accès.// Donc, je te dirais en gros pour certains [sans-abri] un rôle de protection, pour d'autres un rôle de coordination, de référence. Un rôle de référence pour s'assurer que les besoins de base sont satisfaits. » (PU-I-R01)

Les termes arrimage, lien ou rattacher décrivent également cette activité au cœur du mandat de l'ÉI (entre autres PU-I-R07; PU-I-R08). D'autres équipes publiques et organisations communautaires réalisent un tel mandat de référence : par exemple, l'équipe Urgence psychosociale-justice du secteur public ou le Programme Dialogue du milieu communautaire. Nous décrivons la nature de cette activité (section 6.2.1). Ensuite, nous nous

intéressons aux principales dimensions du travail relationnel pendant cette activité (section 6.2.2). La section 6.2.3 expose des défis importants rencontrés par les intervenants de première ligne alors qu'ils réalisent des références. Une courte synthèse se retrouve à la section 6.2.4.

6.2.1 Description de la référence

La référence consiste à orienter ou aiguiller un sans-abri vers d'autres intervenants de première ligne offrant les services dont il a besoin. Étant donné notre intérêt pour la coordination interorganisationnelle, nous nous concentrons sur les références « externes », soit les références entre intervenants ne relevant pas de la même organisation et/ou du même secteur d'activité économique. Référer peut ainsi lier différentes organisations des mondes publics et communautaires. Un même praticien peut émettre, et à d'autres occasions, recevoir des références. Cette activité peut s'imbriquer dans l'« outreach », dans l'accompagnement et l'aide : elle est parfois difficile à distinguer de ces dernières.

Nos répondants signalent deux types de référence. Certaines sont de nature plus formalisée et officielle, nous les nommons références « formalisées ». Cet aiguillage peut prendre place dans la structure de liaison et ses demandes de services inter-établissements (DSIE) entre les hôpitaux et les CLSC ou encore dans un « corridor de service » entre deux organisations. D'autres références sont accomplies au gré des tâches quotidiennes sans avoir à passer par de telles structures formalisées ou formulaires officiels. Nous les appelons références « quotidiennes ».

L'aiguillage se produit essentiellement au téléphone, souvent en présence du sans-abri (entre autres, PU-I-R01; PU-I-R07 ; PU-I-R08; CO-G-R20). Pour certains intervenants publics et communautaires, cette présence est indispensable : pendant une référence, l'intervention revêt une forme collective et triangulaire regroupant deux praticiens de deux organisations différentes et un sans-abri (entre autres, PU-I-R08; CO-G-R20). Cette référence peut aussi être accomplie en face-à-face durant les visites d'« outreach » (PU-I-R02; PU-I-R10; CO-G-R13) ou lors d'accompagnements (CO-I-R17). Certaines références sont moins aisées que d'autres :

« je te dirais que les beaux dossiers pas complexes, les références se font bien. Une madame de 85 ans qui est chez elle, en perte d'autonomie, ce n'est pas compliqué faire la référence au soutien à domicile. Ils vont l'accueillir les grands bras ouverts. Mais, oups, elle a un trouble de la personnalité, elle a tendance à aller jouer tout son chèque de pension, « ah bien là, je pense qu'il faudrait d'abord qu'elle règle son problème de... ». // Moi je te dirais que où le bât blesse c'est quand on entre dans des choses qui sont complexes. » (PU-I-R08)

Les références de sans-abri ayant un cumul de problèmes semblent particulièrement difficiles dans le réseau sociosanitaire public montréalais. Ce sont des « dossiers plus complexes » où les mandats organisationnels et des perspectives différentes sur l'intervention peuvent s'affronter.

Tant les intervenants de première ligne publics que communautaires accomplissent cette activité de référence. Certaines équipes publiques ne commencent leur intervention qu'une fois qu'un sans-abri leur est référé : la référence constitue une condition d'intervention. Cet aiguillage repose sur les besoins et les demandes des sans-abri qu'il faut pouvoir discerner ou décoder (entre autres, CO-I-R17). Par exemple, les demandes ne sont pas toujours celles du sans-abri :

« Parce que moi je crois que les clients font toujours des demandes. // Il y a toujours des demandes. Mais la question à la fin de la journée, c'est qui est le client. Il y a le client devant moi puis il y a le client qui peut être le réseau [public de santé], qui peut inclure soit ma propre équipe, qui peut inclure la police, qui peut inclure la ville, qui peut inclure les réseaux communautaires, qui peut inclure mon impuissance. Le client [ça peut-être moi], je peux être en train d'agir face à mes problèmes d'impuissance pour répondre à mes besoins. Mes besoins de monter l'échelle, mes besoins de valorisation, qui n'ont rien à faire avec le client. » (PU-I-R09)

Un jugement et une réflexivité sont nécessaires au repérage des besoins et des demandes du sans-abri ou « client ». Pour ce répondant, les clients sont en mesure et font toujours des demandes. Ils participent activement à la référence.

Le sans-abri peut jouer un rôle actif dans les références : il peut fournir des noms ou des évaluations de partenaires potentiels; il peut participer, nous l'avons dit, à la relation triangulaire de la référence.

Les collègues des intervenants de première ligne et les gestionnaires peuvent soutenir les efforts des praticiens qui réfèrent : les premiers peuvent offrir des conseils (entre autres, PU-I-R10); et les seconds peuvent faciliter le travail en officialisant par sa présence une rencontre de création des contacts (par exemple, PU-I-R01) ou en établissant des façons de faire ou des personnes ressources pour référer (entre autres, PU-I-R31). La prochaine section expose des dimensions du travail relationnel lors de la référence.

6.2.2 Le travail relationnel lors de la référence

Des relations interorganisationnelles et intersectorielles peuvent être établies, poursuivies et/ou interrompues alors que les intervenants de première ligne réfèrent des sans-abri. Encore une fois, il n'est pas toujours facile de différencier ces trois « phases » du travail relationnel. Des extraits révèlent certaines dimensions de ce travail durant ces trois phases aux trois sections suivantes : la création des liens lors de la référence (section 6.2.2.1); le maintien des liens lors de la référence (section 6.2.2.2); l'abandon des liens lors de la référence (section 6.2.2.3).

6.2.2.1 La création des liens lors de la référence

Nous exposons différentes facettes de l'établissement de liens pendant certaines références « formalisées » (partie A); puis, celles qui peuvent se dérouler lors des références « quotidiennes » (partie B).

(A) La création des liens lors des références « formalisées »

Une référence « formalisée » peut revêtir au moins trois formes : remplir un formulaire comme la demande de services inter-établissements (DSIE) ancrée dans une perspective de prédilection des contacts personnalisés; une procédure de contacts relevant d'une perspective officielle ou hiérarchique; ou encore un « corridor de services » dans le cas d'une maladie infectieuse entre autres associé à une perspective d'ouverture et d'engagement ainsi qu'une autre privilégiant le contact humain.

- La demande de services inter-établissements dans une perspective de contacts personnalisés

La demande de services inter-établissements (DSIE) ou la « liaison » entre les CLSC et les hôpitaux repose sur une structure d'infirmières de liaison, un système informatisé ainsi que des procédures et formulaires préétablis (entre autres, PU-I-R-02, PU-I-R35). À première vue, elle peut s'apparenter à remplir, recevoir et/ou transmettre un formulaire. Elle comporte une nature plus complexe que cela : « La collaboration, elle existe [dans le cas de l'usage d'une DSIE]. Elle est là la structure officielle. Mais ça ne pourra jamais remplacer la collaboration d'individus. De développer des liens significatifs avec des individus dans des organismes qui ont un mandat de collaboration défini. Ça c'est les organismes publics. » (PU-I-R02). La création de liens personnalisés est nécessaire même lorsque l'on emploie cette structure officielle de liaison incluant de tels formulaires : elle facilite le travail, car l'interlocuteur connaît alors celui qui souhaite référer. Des liens interorganisationnels peuvent préexister, mais la référence exige aussi la mise en place de liens personnalisés. Ce répondant distingue trois niveaux de collaboration qui peuvent être associés à un tel formulaire ou à la référence en général :

« La définition de collaboration : ça peut être je remplis la moitié du formulaire puis je t'envoie ça par fax. Tu remplis l'autre moitié, puis ça finit là. // C'est une forme de collaboration. On a participé ensemble à l'élaboration de notre formulaire. Mais on peut aussi s'asseoir ensemble, discuter ouvertement de chacune des questions, convenir des réponses puis les remplir. Tu peux m'appeler pour dire « Je te réfère un client, il s'appelle Untel, c'est ça la problématique ». Puis moi je rencontre le client puis je fais mes affaires de mon côté. Puis elle, elle fait ses affaires de son côté dans l'organisme, puis on ne se parle pas. Mais elle peut aussi dire « J'ai fait signer une autorisation de transmettre de l'information, je sais que vous en avez besoin. Je t'envoie tel monsieur, c'est ça la problématique. J'aimerais ça que tu me rappelles parce que dans le cadre de vie et cetera on a des préoccupations pour telle, telle, telle raison. Le client est au courant. J'aimerais ça qu'on se parle, qu'on se tienne à jour du suivi de ce que tu vas établir avec le client ». On confirme avec le client : « oui, c'est parfait ». Je la rappelle, je dis « Écoute, voici ce qu'on va faire, voici le plan, voici le projet. Donc voici ce qui t'implique, voici ce qui m'implique puis qu'est-ce qu'on pourrait faire ensemble ». La collaboration, tous les niveaux existent. Je dirais que le meilleur niveau c'est celui où on se parle. On se dit les choses, on s'échange de l'information. Parce que quand tu as l'information, il y a une partie de la job qui est faite. » (PU-I-R02)

Ce membre de l'ÉI expose deux situations pouvant caractériser une référence formalisée : il accomplit une catégorisation ou un travail frontière sur ces dernières. Ce dernier s'ancre dans une perspective de privilégier les contacts individuels : « Personnellement, je préconiserai toujours le lien avec les individus bien au-delà du lien avec l'organisme lui-même. » (PU-I-R02). Avec la première situation, il s'agit de remplir un formulaire avec une discussion ou sans cette dernière. Lors la seconde situation, il s'agit de réaliser une référence lors d'un appel téléphonique, encore une fois avec ou sans discussion. Cette dernière distingue le niveau de collaboration entre les praticiens en présence. Autrement dit, remplir un formulaire peut se réaliser par des intervenants de première ligne qui travaillent en parallèle, sans se parler ou qui travaillent conjointement en discutant et en s'entendant sur le contenu. Le travail devient conjoint et repose alors sur des arrangements entre les praticiens.

Référer quelqu'un revêt aussi deux formes. Premièrement, une référence « minimale » où il y a un appel et un exposé de la problématique du sans-abri. Deuxièmement, un aiguillage où il y échange de paroles entre les praticiens qui met en branle une organisation du travail et des rôles ainsi que des ententes. Dans ce dernier cas, l'appel téléphonique qui initie ou qui active le lien constitue une discussion ouverte où le travail est distribué entre les praticiens, les rôles sont clarifiés et des arrangements sont élaborés : respecter les besoins de confidentialité de son vis-à-vis, rappeler, assurer un suivi, mettre en place un plan d'intervention ou encore diviser le travail. Une telle organisation par la discussion semble marquée par un jugement collectif de nature interorganisationnelle. Ce sont les deux praticiens en présence qui élaborent et mettent en place l'intervention. La discussion constitue une stratégie relationnelle importante lors de cette référence « formalisée » plus interactive : elle facilite le travail. Cela nous apparaît un premier exemple d'espace relationnel d'aide et de dialogue émergeant des activités quotidiennes. Une telle conception de la référence avec discussion s'apparente à un idéal. Cet échange de paroles est valorisé par le répondant qui indique que c'est le meilleur niveau de collaboration. Cela paraît également signaler que cela ne se produit pas tout le temps : « dans la réalité, le niveau de collaboration varie selon l'individu. » (PU-I-R02).

- La procédure de contacts dans une perspective hiérarchique ou procédurale

Un autre type de référence « formalisée » peut être mise en place par les gestionnaires : il s'agit d'une procédure de contacts entre intervenants de première ligne du secteur public. La praticienne publique suivante nous en donne un exemple entre son organisation et l'ÉI :

« Dans la dernière année, le coordonnateur de l'Équipe Itinérance a invité et rencontré le coordonnateur du programme ici. Et ils ont organisé une réunion où les deux équipes se sont rencontrées dans les locaux du CLSC. Puis chacun a expliqué un peu ce qu'ils faisaient. On s'est présenté tout ça. On s'est échangé des listes de postes téléphoniques. Puis on avait convenu qu'on pourrait essayer, s'il y avait des questions, de s'adresser davantage à une personne pour faire la liaison à travers les équipes. Et c'est les infirmières [qui ont été choisies] » (PU-I-R31)

Cette perspective peut être un effet de la situation d'intervention : on souhaite apparaître comme quelqu'un de logique, cohérent et rationnel avec un récit comportant aussi de telles caractéristiques. Il peut s'agir également d'une façon de synthétiser les faits. Les liens entre l'équipe de cette répondante et l'ÉI se sont établis par une rencontre organisée par leurs supérieurs, qui se connaissaient déjà. Cela constitue un bon exemple de soutien managérial. Cette réunion a permis aux intervenants de première ligne de se présenter, de se connaître, d'expliquer ce qu'ils faisaient, d'échanger leurs listes téléphoniques et de s'entendre sur un mode de fonctionnement et une personne responsable de la liaison, soit des infirmières des équipes. La création, l'activation et le maintien de cette procédure de référence « formalisée » reposent sur un travail de connaissance, d'organisation des rôles et de mise en place d'ententes, dans une perspective plutôt officielle ou hiérarchique (ce sont les gestionnaires qui ont ici l'initiative de cette procédure).

- Un « corridor de services » entre autres dans des perspectives d'ouverture et d'engagement ainsi que de création de contacts humains

Les intervenants peuvent aussi élaborer des procédures pour orienter les liens entre leurs organisations. Un bon exemple d'une telle procédure, c'est le « corridor de services » mis en place pour faire face à une maladie infectieuse. Ce corridor provisoire, multiorganisationnel et multisectoriel comporte, entre autres, une nature plutôt formalisée, car il repose sur l'écrit. Ses participants ont documenté sa nature et son fonctionnement dans deux cartables (PU-I-

R07). Il regroupe au moins deux infirmières de deux organisations publiques sous la coordination d'une troisième infirmière d'une autre organisation publique :

« On a vraiment un corridor de services avec telle organisation publique [nom modifié] [lorsqu'on en a besoin]. Les médecins ont fait des trous dans leurs plages horaires pour accueillir notre clientèle. Elle est vraiment priorisée. // Écoute, ils ont des listes d'attente pour n'importe quel [client habituellement]. Dans le protocole, nous on a zéro liste d'attente là-bas.// De toute façon, 2 jours avant je lui avais dit « J'ai potentiellement 2 ou 3 clients, à te référer dans 2 jours dépendamment des résultats ». D'emblée, elle me disait [de son côté] « OK ça marche, je te garde 3 places de rendez-vous dans l'horaire des médecins // ». Ou elle me disait « Non, là ça ne marchera pas. //Ils ont l'air de quoi tes clients? Est-ce que c'est pensable de les faire venir [une autre fois]// ». Elle re-patentait toutes les affaires pour que ça fonctionne à l'autre bout. Moi quand je l'appelais 2 jours plus tard puis je lui disais : « ça marche je t'en envoie un. Je t'envoie le nom. Je t'envoie tout ce que j'ai pour ouvrir ton dossier ». Déjà avant que le client soit parti, la secrétaire était capable d'ouvrir le dossier. // J'envoyais le client en taxi. Là le client il disait « C'est sûr que je n'attendrai pas? ». « Non ils t'attendent. Ils vont t'accueillir là-bas. V.I.P. Tu vois le médecin, tu passes un rayon X, tu vois l'infirmière. Tu as tout. Le mot de passe, c'est Céline [prénom modifié de l'autre praticienne publique] quand tu arrives à l'urgence ». Il avait une lettre. Parce que moi j'envoyais tout par fax puis j'envoyais une lettre par écrit. // Elle [sa vis-à-vis] évaluait puis elle me //renvoyait le rapport. // elle me disait s'il y avait un suivi, [ou] s'il n'avait pas de suivi, [ce] // qui ressortait de tout ça ». (PU-I-R07)

Un « corridor de service », de nature temporaire, a été élaboré et mis en place par ces praticiennes publiques pendant un projet multiorganisationnel concernant une maladie infectieuse. Pour cette membre de l'ÉI, soit Josée, ce « corridor » ou protocole repose sur une entente de priorisation des sans-abri malades lorsqu'ils sont référés (il n'y a pas de liste d'attente pour eux et des places leur sont réservées), ainsi qu'une organisation du travail et des rôles des praticiens en présence. Josée avertit sa vis-à-vis, Claire, de références possibles et celle-ci aménage l'horaire des médecins de son organisation de façon à pouvoir les accueillir. Josée l'appelle au moment de la référence pour confirmer celle-ci. Elle réunit l'information nécessaire à l'ouverture d'un dossier dans l'organisation de Claire et la transmet sous la forme de fax et de lettre. Tandis que sa vis-à-vis la rappelle pour assurer un suivi quant à cette référence. Le sans-abri participe activement à cette référence : il peut poser des questions sur le déroulement et être rassuré par la praticienne de l'ÉI. Claire paraît valider une telle organisation et les ententes sous-jacentes à ce corridor :

« On a mis au point un service là. Ils m'appellent. Je m'assure que quelqu'un va pouvoir répondre et que dans le temps, il y a des meilleures heures [pour ces réponses] // Donc, ça a l'air de rien. Mais il y a une organisation, il y a un ajustement de structure, là, entre sa structure et nos services à nous. Donc, à ce moment-là, elle nous réfère des patients tout de suite. Elle paie un taxi pour qu'il n'ait pas l'idée de se perdre en chemin ou je ne sais quoi. Donc, il y a une prise en charge du patient. On fait un rayon x. Puis, on essaie de procéder. S'il y a un haut risque de [maladie infectieuse], on admet le patient. Donc, l'équipe Itinérance, c'est comme un accès à une clientèle vulnérable, c'est de la première ligne. Et //ils peuvent référer tout de suite au centre [nom modifié] qui est le nôtre. » (PU-I-R35)

Cette intervenante publique nomme cette organisation, « ajustement de structure ». Il consiste en des ententes peu formalisées sur les rôles des praticiens et l'aménagement des horaires pour accueillir les sans-abri malades. Les références ont un sens : elles sont émises par les praticiens de l'ÉI et c'est cette praticienne qui les reçoit. Ce corridor montre que les intervenants de première ligne, dans certaines conditions (comme celle de la maladie infectieuse), peuvent faire preuve d'initiative, d'adaptation et de souplesse. Cet ajustement de structure constitue une mention explicite d'un espace relationnel d'aide et de dialogue entre des intervenants de première ligne. Claire évoque l'histoire de ce corridor :

« Josée [prénom modifié] était habituée à communiquer avec moi. C'est comme ça qu'on a formalisé des besoins et des préoccupations. Il y a eu une circonstance x à un moment donné : une mini éclosion. Puis nous connaissant, c'était comme facilitant pour élaborer un projet particulier à ce moment-là. Il y a des affinités aussi. Le réseau, ça s'instaure comment? On communique facilement avec certaines personnes. On sent une ouverture. La communication est franche. On a tous les deux les mêmes objectifs. On sait qu'on travaille fort « – Peux-tu me rajouter? » « Ce n'est pas grave, je vais déborder. Vas-y, envoie-moi ton patient. » C'est une volonté qui est au-delà de « je fais mon 9 à 5 ». Cette passion là, je ne sais pas comment dire ça. [La cause.] La cause. C'est ça. // La façon qu'on décrit notre rôle, on ne doit pas être blasée de toute évidence. Mais ça fait en sorte qu'il y a une volonté d'améliorer [les choses]. Quand on a des individus qui se regroupent comme ça et qui se reconnaissent aussi. Bien le canal de communication est encore plus rapide. On se dit des affaires et on se comprend sans avoir besoin de compléter [nos idées]. Ça va tout seul. // Pas besoin de mettre le protocole. Tu l'as enlevé le protocole qui peut prendre un certain temps : « Oui, comment ça va... nanan... » // Pour certaines personnes, c'est important. Mais des fois, le protocole, peut sauter avec d'autres « – Écoute, oui, okay. ». L'autre ne sera pas froissé. // La communication, c'est un des aspects qui rentre en ligne de compte. La compréhension du rôle. L'accueil. Mais des fois, tu ne peux pas le faire. Tu es dans le jus mais tu veux répondre aux besoins quand même. » (PU-I-R35)

Ce « corridor » apparaît comme une occasion particulière de lien dans un historique relationnel propre à deux praticiennes. Il est mis en place dans des conditions où Claire et Josée se connaissent déjà, où elles sont habituées de communiquer ensemble et où il y a une « mini éclosion » de la maladie infectieuse. Pour Claire, la mise en place d'un réseau repose sur les affinités, une communication facile, ouverte et franche avec certains individus, un partage des objectifs et savoir que tout le monde travaille fort, soit une forme d'attente d'équité qui permet de mieux saisir les contraintes vécues par autrui. C'est ce que nous appelons une perspective d'ouverture et d'engagement face à une « cause ». Ce n'est pas celle d'une fonctionnaire qui fait du 9 à 5, mais celle d'un professionnel engagé qui veut aider autrui, même s'il ne le peut pas tout le temps. Cette approche peut aussi résulter de la situation d'entrevue : un idéal d'altruisme, de dialogue et de « bon citoyen professionnel » peut faire apparaître leur propos cohérent, rationnel et donner une bonne impression face à l'intervieweur. Cela nous semble surtout autant de traits d'un espace relationnel d'aide et de dialogue mis en place. Cette répondante accorde un rôle central à la « communication ». Lorsque de tels praticiens se réunissent, elle s'accomplit encore plus rapidement. Les normes ou rituels de la civilité ordinaire sont suspendus dans les discussions. Cela semble un autre marqueur d'un lien créé et fort. Cette communication est fluide. Claire indique également que les praticiens doivent comprendre leurs rôles respectifs et savoir s'accueillir. Deux autres conséquences ou traces des activités de connaissance entreprises par les praticiens en présence.

Denise, l'autre infirmière responsable de la coordination et de la documentation du projet, signale comment elle a créé et activé un lien avec Claire, dans une perspective privilégiant le contact humain :

« moi, dans ma façon de travailler, je favorise toujours le contact humain. Alors, j'ai eu un lien avec Claire [prénom modifié] qui était l'infirmière responsable du projet dans telle organisation publique [nom modifié] // Moi, je ne la connaissais pas du tout. Alors, j'ai fait un contact téléphonique et je suis allée me présenter. Moi je pense que le travail commence quand on peut avoir l'opportunité d'aller faire un lien personnel avec la personne. // Mais ce n'est pas toujours possible. Mon employeur m'a laissé carte blanche sur la façon d'aborder les gens, d'aller les rencontrer// Ça fait que je me suis présentée à Claire [prénom modifié]. Tout de suite, // quand on a vu qu'on avait //la même passion avec la clientèle, ça a

cliqué. // Claire [prénom modifié] était très contente de [me] voir, elle m'a dit : « Ah c'est l'fun. Ok, là je sais. Quand on va se parler [je vais savoir à qui je parle] ». (PU-I-R34)

Dans des conditions où Claire est inconnue de Denise, celle-ci a dû créer et activer un lien avec elle. Pour ce faire, elle l'appelle et va la rencontrer en personne pour se présenter. Denise privilégie le contact humain, soit une autre perspective de création des liens. Cela paraît s'ancrer dans une logique du « care » et son attention à la qualité de la relation. Elle souligne aussi qu'elle avait « carte blanche » de son employeur sur les façons d'initier les contacts. Cela apparaît comme une forme de soutien organisationnel des gestionnaires. L'élément de cause et d'engagement est encore central ici : ces infirmières partagent la même passion pour la clientèle.

(B) La création des liens lors des références « quotidiennes »

Des liens peuvent être mis en place lors des références « quotidiennes » en adoptant au moins trois perspectives : la perspective réseau ou filet de sécurité, la perspective de création des liens, la perspective officielle ou hiérarchique ou encore les perspectives de confrontation, de soutien ou de « dumping ».

- La perspective réseau ou filet de sécurité

Une gestionnaire communautaire fournit une bonne illustration de cette perspective de réseau :

«À chaque fois, moi je pense qu'il y a un réseau à créer. Les personnes qui viennent ici, // elles n'en n'ont pas de réseau en général. // Celles qui sont au long terme, elles en ont un, leur famille, ou elles ont des amis. Mais celles qui arrivent de nuit ou qui sont au court terme pour un mois, c'est souvent parce que le réseau, soit il n'existe plus, // ou soit parce qu'il y a eu une rupture ou quelque chose qui a fait que leur réseau s'est effondré. Donc, il n'y a personne, à part les intervenantes qui sont ici présentes, qui peut les aider. Mais comme le but est de partir d'ici, le but est de s'être créé le réseau avant. Moi, je pense que c'est là notre travail à référer aux bonnes personnes. » (CO-G-R20)

Cette conception de la référence idéale met en lumière une approche d'intervention où un réseau est constitué autour du sans-abri par l'aiguillage. Ce réseau comporte des

particularités : il est propre à chacun de ces sans-abri, car il faut le créer « à chaque fois ». Le sans-abri aidé de cette façon apparaît aussi comme un individu qui n'a plus de contacts. Pour un praticien de l'ÉI, le sans-abri a au contraire un rôle central à jouer dans la mise en place d'un réseau :

« Souvent le réseau va se construire à cause du client. Le client va dire « J'ai fait telle ou telle affaire avec tel organisme. J'ai rencontré quelqu'un à telle organisation [nom modifié]// ». Un autre client qui a besoin de faire des démarches, je contacte le tribunal, je contacte telle ou telle organisation. Le réseau va se construire comme ça. Le client va divulguer son réseau qu'il a construit lui-même puis il va me donner accès pour peut-être débloquer quelque chose. » (PU-I-R09)

Pour ce répondant, les sans-abri ne sont pas les personnes seules et/ou isolées et/ou « incompetentes » que l'on peut imaginer. Ils ont déjà créé et activé un réseau de liens par leurs demandes et/ou la fréquentation de certaines organisations. Ces sans-abri sont alors une source de liens pour les intervenants. Il s'agit souvent de « leurs réseaux » de contacts dont ils ouvrent les portes aux intervenants de première ligne. Les ententes semblent se produire davantage entre l'intervenant et le sans-abri qu'avec le futur partenaire. Cet intervenant peut contacter par la suite lors de discussions téléphoniques ces futurs partenaires et c'est ce qui va faire émerger un réseau autour de ces sans-abri.

D'autres répondants du secteur public signalent aussi ce rôle actif des sans-abri dans la mise en place d'un réseau par les références : ils peuvent évaluer les intervenants et aider à mieux connaître les ressources (PU-G-R26); ils peuvent orienter les références par leurs demandes (PU-I-R09). Certains intervenants utilisent également le terme de filet pour décrire un tel réseau : « Moi j'imagine ça comme un filet. // La question c'est [de savoir] qui construit le filet, que ça soit qu'il y en ait un ou de multiples filet en même temps. » (PU-I-R09). Une intervenante communautaire utilise aussi cette image : « j'appellerais peut-être ça aussi un filet de sécurité. De mettre un filet de sécurité autour de la personne. Moi, je travaille fort là-dessus au quotidien avec les gens qui le veulent bien. » (CO-I-R19).

- La perspective de création des liens

Une intervenante de première ligne communautaire expose une perspective de création de liens :

« À mon avis, ça vaut vraiment la peine de créer le plus de liens possible avec le plus de partenaires possible. Parce qu'on assure comme ça le meilleur service possible à la personne. Aussi simple que ça. C'est une question [de ce que] // tous nos partenaires nous apportent aussi dans leur travail. // Créer des liens avec les partenaires, je ne veux pas dire que ça nous sauve la vie, mais en même temps, ça // valide beaucoup le travail qu'on fait. Ça nous rassure énormément dans les interventions qu'on fait. Plus on a de collègues, à mon avis, plus on s'enrichit en général dans la vie. Autant dans notre façon d'intervenir, dans la façon de réagir, autant les trucs de référence, des meilleurs organismes ou des meilleures ressources à référer, tout est intéressant. Chaque personne a des connaissances et des compétences à offrir. Donc, je pense [qu'il faut] en profiter le plus possible. C'est de même qu'on réfère bien les clients. // Qu'on envoie la personne à la bonne place. Que la personne, sa démarche peut être a plus de chances de réussite. » (CO-I-R15)

Selon cette praticienne, précisant un conseil à de futurs intervenants, le plus grand nombre possible de liens et de partenariats doit être créé pour assurer les meilleures références et une meilleure aide au sans-abri. De tels partenaires sont essentiels, car ils apportent différentes contributions : valider le travail accompli, rassurer, enrichir les façons d'intervenir ou les références. L'apprentissage semble au cœur de cette perspective. Il s'agit peut-être d'une autre manifestation du rapport ancien-nouvel employé. Cette répondante a moins d'une année et demie d'ancienneté. Cette perspective de création de liens ressemble à celles de créer des liens personnalisés et des contacts humains associées aux références plus « formalisées ».

Un praticien public plus expérimenté (plus de six ans d'ancienneté) s'ancre aussi dans une telle perspective de création des liens :

« Il faut des affinités effectivement avec la personne [avec qui on veut faire du partenariat]. Puis, parfois il faut du temps// pour développer ce lien-là. Il ne faut pas s'attendre à avoir un lien significatif du jour au lendemain. C'est avec le temps. C'est avec des rencontres. C'est avec des mesures qu'on met en place qui fonctionnent, qui fonctionnent moins bien, des ajustements qu'on fait. Qui font que ça développe des relations. » (PU-I-R05)

Cet extrait montre la complexité de la mise en place de nouvelles relations. Cette création repose sur des affinités, du temps, de l'expérience de travail ainsi que des rencontres. Elle ne se fait pas automatiquement avec une forme de pensée magique. Des « liens significatifs »

émergent dans le temps avec des rencontres. Cela constitue un savoir local important dans la mise sur pied des contacts lors des références. L'expression « lien significatif » met aussi en lumière l'existence d'une hiérarchie de liens ou encore d'une structure centre-périphérie : certains de ces liens sont plus significatifs que d'autres.

- La perspective hiérarchique ou procédurale

D'autres praticiens semblent plutôt adopter une perspective hiérarchique ou procédurale pour mettre en place des liens lors des références. Cette perspective consiste à suivre une procédure, un ensemble d'étapes ou une démarche pour créer ces relations. Par exemple, un gestionnaire communautaire signale comment un lien a été activé et créé avec les praticiens d'une organisation publique en adoptant une telle perspective hiérarchique :

« //c'est comme telle organisation [nom modifié], ce n'était pas si clair comment on peut s'arrimer. Comment on pourrait travailler ensemble.// Je n'avais pas de personne précise [à contacter] : j'ai appelé au CLSC. Puis, on a *booké* une rencontre. On a discuté // pour comprendre c'est quoi le mandat de cette organisation [nom modifié]. // Pour bien comprendre dans le fond la spécificité de chacun des organismes, puis comment et quand on va chercher ce partenaire-là pour travailler des situations. » (CO-G-R13)

Dans des conditions où la façon de référer à une organisation publique n'est pas évidente, cette répondante prend l'initiative d'appeler des praticiens de cette organisation et de préparer une rencontre. Un lien interorganisationnel existe déjà, mais il semble ténu et le lien interpersonnel est à créer. Lors de cette rencontre, une discussion permet un travail de connaissance mutuelle des mandats et des situations dans lesquelles elle peut activer ce contact. Des ententes se dégagent d'une telle discussion. Elles portent sur le moment et la façon d'activer une relation avec cette organisation déjà connue, ce qui ressemble à une procédure d'activation. Cette gestionnaire tente aussi d'élaborer une démarche pour faciliter l'activation ultérieure de liens pour ses intervenants. Cette perspective procédurale peut s'avérer un impact de la situation d'entrevue : une création et une activation de liens qui suivent un chemin clair, rationnel et logique sont plus faciles à expliquer.

Un autre exemple de cette perspective plus hiérarchique est fourni par une intervenante de l'ÉI qui raconte comment un lien avec un autre partenaire public a été établi en vue de développer un projet de référence et d'évaluation :

« C'est la naissance, comme je t'ai expliqué, j'ai eu l'idée. Le travailleur social a appelé, il a parlé à un chef d'équipe quelconque qui a parlé à son coordonnateur. Qui a fait « Super, on pensait justement à eux. On voulait les contacter ». Là il a demandé à mon travailleur social que moi je le contacte. Je l'ai contacté. On a discuté de //tout ça. On a clarifié les rôles, les mandats, puis tout ça voir s'il y avait possibilité qu'on collabore. On s'est dit pourquoi pas essayer puis si ça ne donne lieu à rien, si on se rend compte que finalement ce n'est pas approprié cette collaboration-là, on la laissera tomber. Mais on va l'essayer.// Ça commence. On l'a rencontré une fois ici. Il nous a expliqué vraiment ses équipes, les professionnels qu'il avait dans ses équipes, comment il voyait ça la collaboration avec nous et de voir nos attentes aussi. On a clarifié ça dans une première rencontre. On s'est dit qu'on voulait faire quelques cas pour commencer, pour voir.// On va se rencontrer de nouveau après pour s'en reparler, pour ajuster les choses. » (PU-I-R01)

Le projet de référence ainsi que les liens interorganisationnels et interpersonnels sont créés par les praticiens en présence. Avec cet extrait d'un récit de pratique, la prise de contact avec les praticiens de l'autre organisation suit une logique hiérarchique et procédurale. Le travailleur social appelle un chef d'équipe de cette organisation. Celui-ci en parle à son coordonnateur ou à son chef de département. Ensuite, ce dernier demande au travailleur social de l'ÉI que sa supérieure (la répondante) le rappelle. Cela peut aussi être une conséquence de la situation d'entrevue. Encore une fois, une telle logique hiérarchique et procédurale apparaît plus rationnelle et cohérente pour un observateur. Ce premier appel semble une occasion de travail de connaissance par la discussion. Il y en a une autre : l'organisation d'une rencontre où le coordonnateur présente ses équipes, les professionnels qui les composent ainsi que sa conception de la collaboration et les attentes des praticiens en présence. Un tel travail de connaissance et de clarification des attentes donne lieu à au moins deux ententes. Un premier arrangement consiste à essayer la collaboration et si jamais elle est insatisfaisante « la laisser tomber ». Une seconde entente concerne le fait de débiter le projet par quelques cas « pour voir » et se rencontrer par la suite pour s'ajuster si nécessaire. La rencontre apparaît aussi comme un mécanisme d'adaptation des ententes au besoin. Ces deux ententes semblent ancrées dans une logique d'essais-erreurs. On essaie et on voit ce qui

se produit tout en s'adaptant. Cette répondante insiste sur la réalité dynamique des liens et fait preuve d'une grande prudence quant à l'avenir de ce lien : « c'est la naissance » et « ça commence ». Son vis-à-vis de l'autre organisation, le chef d'équipe, indique des rencontres et des ententes similaires : il les confirme (PU-G-R28).

Une forme différente de perspective procédurale semble à l'œuvre dans la mise en place des liens lors des références d'une autre membre de l'ÉI. Cet ensemble d'étapes ou cette marche à suivre nous apparaît ici de nature moins hiérarchique et plus proche d'un truc du métier propre à cette intervenante :

« Pour moi, on n'a pas la même façon d'intervenir dans un dossier si la personne est jugée inapte que si la personne elle est jugée apte. Moi c'est toujours la première question que j'ai quand un partenaire m'appelle : « Est-ce que la personne est jugée apte ou inapte? » « Elle a été jugée apte. » « Ok, qu'est-ce qui fait que c'est toi qui m'appelles? Où est-ce que vous en êtes dans le dossier. » Là je fais un peu mon circuit. « Qui souffre le plus dans cette situation-là? ». // Moi, c'est tout le temps. « Qu'est-ce que tu fais toi, qu'est-ce que moi je fais. Qu'est-ce que la cliente veut que toi tu fasses puis qu'est-ce qu'elle veut que moi je fasse. » (PU-I-R08)

Un ensemble de questions régulières, son « circuit », encadrent ou structurent ces premiers contacts lors d'une référence activée par l'appel téléphonique d'un partenaire. Ces dernières concernent l'état du sans-abri (son niveau d'aptitude à consentir aux soins), les raisons qu'a l'émetteur d'initier le contact plutôt que le sans-abri, l'état d'avancement du dossier et l'organisation du travail par la clarification et la mise en place de rôles ou d'ententes comme souhaité par les intervenants en présence ainsi que par les personnes aidées. Questionner apparaît comme une stratégie relationnelle qui crée des liens lorsqu'on reçoit des références tout en permettant de prendre connaissance du dossier. Ces questions peuvent assurer la mise en place et le maintien d'un nouveau lien. Elles révèlent aussi des activités de connaissance et surtout d'organisation du travail par la clarification des rôles et les ententes. Il peut s'agir d'un savoir local.

Une autre praticienne signale un tel truc du métier dans la mise en place de nouveaux liens lors des références :

« Moi, j'ai pour mon dire qu'il faut être honnête [dans les liens interorganisationnels]. // Mais il faut faire attention aussi, je pense que le jugement est important. Puis c'est pour ça que je dis que le contact personnalisé est important. C'est sûr que je n'aurai pas nécessairement le même discours, si je ne connais pas la personne que j'ai autour, au bout du fil. Si c'est mon premier contact avec quelqu'un, je vais laisser aller un peu puis je vais voir qui est-ce que j'ai en avant de moi : « est-ce que j'ai une ouverture puis est-ce que je suis avec quelqu'un avec qui je suis capable d'être honnête puis de mettre les cartes sur table direct » ou c'est quelqu'un avec qui je vais y aller plus [indirect]. » (PU-I-R07)

Cette interviewée semble accorder toute une importance au jugement dans la création ou l'activation des liens. Lorsqu'on active un lien, l'honnêteté est importante, mais l'application de cette valeur est limitée par une approche de précaution. Le jugement est nécessaire et il se fonde sur un travail de connaissance ou un « contact personnalisé » : on connaît autrui. En mettant en place un nouveau lien, ce jugement revêt la forme d'une évaluation où son vis-à-vis doit faire ses preuves. Cette praticienne « laisse aller » cette personne pour voir si elle est ouverte et si elle peut être honnête et directe. Cela peut ressembler à un « test » ou à une évaluation ordinaire portant sur le niveau d'ouverture de la personne et implicitement sur la confiance qu'elle peut lui faire. Une telle perspective s'apparente alors à la perspective d'ouverture et d'engagement déjà mentionnée. Par ailleurs, de tels trucs du métier constituent des savoirs locaux essentiels à la mise sur pied des liens lors des références.

- Les perspectives de la confrontation, du soutien et du « dumping »

Une intervenante de l'ÉI expose deux perspectives ou approches possibles lors de certaines références de CLSC :

« Pour moi, l'attitude qu'on peut avoir face à nos partenaires et // notre ouverture à les soutenir est très importante. Je me souviens, il fût un temps à l'équipe, où on était un peu révoltés. On l'est encore un peu en cachette. Mais il fut un temps où la réaction dans l'équipe quand c'était un CLSC appelait pour dire : « Là on va vous envoyer un monsieur qui a perdu son appartement à matin ». Il y avait un échange assez corsé qui se faisait entre les deux intervenants. Parce que les intervenants de l'ÉI étaient assez révoltés de dire : « vous ne prenez pas vos responsabilités. C'est un citoyen de votre secteur, puis c'est une crise psychosociale, ce n'est pas un itinérant. Vous allez créer un itinérant. Prenez vos responsabilités. » Il y avait un échange très corsé qui était très écrasant//. // quand il y a ce genre de demandes là, j'essaie plutôt de dire : « Écoutez on veut vous aider, on peut vous soutenir. » J'essaie d'offrir une collaboration en soutien, mais

je leur fais gentiment comprendre que ce n'est pas un itinérant et que ce serait une grave erreur que d'en faire un itinérant et de l'insérer dans l'itinérance. // On n'essaie pas de se lancer la balle l'un et l'autre. Je dis « OK, je comprends que vous n'êtes pas habitués à cette situation-là, vous ne savez pas trop quoi faire, on va vous aider, on va vous soutenir là-dedans ». J'essaie d'avoir plus cette attitude-là. Puis en général, je te dirais qu'ils le font eux-mêmes. Ils finissent par faire eux-mêmes des choses quand ils peuvent. // Ils n'ont plus tant besoin de nous que ça. » (PU-I-R01)

Dans le cas où certains intervenants des CLSC montréalais réfèrent à l'ÉI quand une personne perd son logement et n'est pas vraiment un sans-abri, deux perspectives peuvent être adoptées par les membres de l'ÉI, soit la confrontation ou le soutien. La première est une perspective qui plonge ses racines dans l'histoire de l'ÉI et consiste essentiellement en de l'« advocacy » ou une défense des droits des sans-abri en rappelant ou en confrontant autrui sur ses responsabilités. La discussion semble alors chargée de tensions. Les praticiens de l'ÉI sont « révoltés » par ces situations et les propos étaient « corsés » et « écrasants ». Cela pouvait s'apparenter à une forme de « dumping » (ou de référence sauvage) des CLSC. La norme de « non-dumping » avait émergé avec beaucoup de force dans l'enquête de 2003-2004. Avec le soutien, la perspective se veut plus conciliante, plus proche de l'« éducation », de la démystification ou de l'explication. Pour cette praticienne de l'ÉI, avec un tel soutien, une aide est offerte aux intervenants des CLSC et une explication est donnée quant aux conséquences de considérer une personne comme sans-abri alors qu'elle ne l'est pas vraiment. Une telle perspective ou attitude de soutien semble avoir deux impacts : d'une part, les praticiens en présence ne se lancent pas « la balle » qu'est cette personne ; et d'autre part, les intervenants du CLSC sont souvent capables d'aider ces personnes. Ces deux perspectives paraissent reposer sur des stratégies relationnelles opposées : confrontation et défense versus explication et soutien.

Une praticienne communautaire signale aussi une perspective de « dumping » de la part de certains intervenants de CLSC :

« On a un travailleur social de n'importe quel CLSC de l'île de Montréal [qui appelle] pour dire « – Salut! Pouvez-vous le prendre en confiance? Shlac on vous le *dump*. » L'équipe Itinérance n'en fait pas de dumping. // Ils vont le rester le trois quatre mois qu'il faut. Ils vous le disent dès le départ « – Non, non, je reste avec

toi au début. On va faire moitié moitié parce que c'est un cas lourd. Moi, j'ai besoin d'aide. » » (CO-I-R14)

Cette répondante compare l'attitude de « dumping » de certains praticiens publics à celle de soutien et d'aide des membres de l'ÉI. La première attitude peut nuire à la mise en place et au maintien d'un lien. Ce qui est implicite dans cet extrait, c'est qu'une telle perspective peut faire échouer la référence et le lien qui la sous-tend. Cette intervenante de première ligne signale qu'avec beaucoup d'équipes du réseau : « on est sur les breaks.// [En discutant d'une référence d'un hôpital] J'ai double, triple... quadruple questionné. Puis, j'ai fait toutes mes vérifications avant d'accepter le client. Avec l'équipe Itinérance, il n'y a pas de chichi. On a l'heure juste en partant, qu'ils soient avec le client ou pas. » (CO-I-R14). Avec la perspective adoptée par l'ÉI, soit le non-dumping, l'échec de la référence est peu probable. Cette dernière repose sur une entente d'aide, de soutien pour une durée prédéterminée et de partage de l'information nécessaire. Cet extrait montre bien un processus de catégorisation où des praticiens constituent des partenaires plus intéressants que d'autres.

Cependant, un membre de l'ÉI indique quelques limites du discours de *dumping* au sein du réseau de la santé et des services sociaux montréalais :

« [En discutant du fait qu'un client soit référé rapidement à l'ÉI au lieu d'avoir le réseau de la santé qui embarque autour de lui] Ce n'est pas toujours fait de mauvaise volonté. On veut toujours le meilleur pour le client. Tu sais que si quelqu'un est capable de débloquent telle ou telle affaire tu vas référer. Parfois les intervenants, ils ne m'appellent pas parce qu'ils veulent se débarrasser d'un client. Ils vont dire : « c'est un profil itinérant, vous êtes des experts. » // Je me rappelle, j'ai rencontré quelqu'un de tel hôpital [nom modifié] puis il a dit : « je connais votre équipe. Vous êtes les experts sur les cas impossibles. // Les cas que personne n'est capable de régler on vous les réfère. » Il voulait dire ça comme un // compliment. //C'est juste que tu sais que quelqu'un a une connaissance de telle ou telle affaire : « je vais essayer de les embarquer dans le processus avec nous. » » (PU-I-R09)

Selon ce répondant, une référence rapide à l'ÉI n'est pas nécessairement toujours un « dumping » de la part des praticiens du réseau public. C'est davantage une question d'aller chercher un praticien qui s'y connaît sur la question de l'itinérance qu'une question de « mauvaise volonté » ou de se « débarrasser » d'un client. Cela semble s'ancrer dans une approche propre à certains professionnels : « on veut toujours le meilleur pour le client » et

comme un praticien spécifique dispose des connaissances nécessaires, on réfère pour bénéficier de son savoir. La section suivante traite du maintien des liens lors de ces deux grands types de références.

6.2.2.2 Le maintien des liens lors de la référence

Différentes perspectives ainsi que des activités et des ententes variées peuvent assurer la continuité des liens lors des références « formalisées » (section A) et lors des références « quotidiennes » (section B).

(A) Le maintien des liens lors des références « formalisées »

Une membre de l'ÉI souligne l'existence d'ententes de services avec une organisation publique pour obtenir des cartes d'identité, au moins deux fois par semaine. L'activation et la poursuite de ce « lien qui est parti d'une structure » semblent assurées par sa nature officielle et formalisée, « Ça a été des liens solides. » (PU-I-R08). Cette praticienne expose l'existence et la fréquence de telles ententes de références « formalisées » mais pas le travail qui leur est associé. Les intervenants de première ligne peuvent aussi adopter au moins deux perspectives pour assurer la continuité des liens lors des références « formalisées ». Des perspectives d'ouverture et d'engagement ainsi que de prédilection pour les contacts humains peuvent orienter le « corridor de services » déjà mentionné. Il s'agit du seul type de maintien actif de liens associés aux références « formalisées » explicitement discuté par nos répondants (des aspects de cette continuité ont aussi été discutés, plutôt implicitement, à la section 6.2.2.1, section A).

Les trois praticiennes publiques qui ont participé au « corridor de service » associé à une maladie infectieuse exposent quelques dimensions de l'activation et de maintien des liens. Josée, une intervenante de l'ÉI, indique, d'une part, que l'entente et l'organisation du travail sous-jacente à ce corridor peuvent être déployées hors du contexte du projet; et d'autre part, le respect d'autrui est crucial dans l'activation et le maintien des liens :

« elle [en discutant de Claire] maintenant si elle a un client avec une problématique d'itinérance, elle sait très bien qu'est-ce que je fais, elle est capable

de prendre le téléphone puis de me dire « J'ai vu un client, tout ça : il ne vous connaît pas. Je peux-tu te l'envoyer pour na na na na... ». Je vais dire « oui » puis ça va marcher. Autant que moi si j'ai un client, je sais que je suis capable d'avoir mon entrée. Même si je suis hors cohorte, si à un moment donné j'ai un client qui m'inquiète, // je vais l'appeler au téléphone puis je lui dis « Écoute il m'inquiète. Il a vraiment des symptômes puis je pense qu'il faudrait le prioriser parce qu'on a peut-être un cas ». Elle va me faire une place. Ça ne sera peut-être pas la journée même, mais je comprends son contexte aussi. Parce que là ce cas-là n'est pas prévu. Mais en même temps j'ai assez de respect pour elle // [pour] l'appeler puis je vais lui dire « J'ai vu un client puis tu penses-tu // [que] tu es capable de l'absorber? ». J'ai acquis le respect de ce qu'elle fait. Je ne lui en balancerai pas juste pour lui en balancer. Je vais essayer de planifier le plus possible. » (PU-I-R07)

Avec cet exemple fictif, Josée montre bien que ces deux praticiennes se connaissent, comprennent et respectent leurs façons de travailler et qu'elles peuvent s'appeler au besoin. L'entente et l'organisation du travail liée au projet constituent un « cadre de travail » qui est activé et maintenu au besoin. Ce cadre de travail paraît marqué par d'autres ententes : une acceptation mutuelle ou réciproque des références d'autrui ; l'adoption de mesures d'exception (« faire une place » à ces références) ; respecter autrui et son travail en préparant ou en « planifiant » ces références ou en ne les « balançant » pas. La réciprocité et le respect semblent au cœur de ces ententes et sont étroitement associés au fait que ces intervenantes se connaissent déjà. Cela paraît refléter une logique du « care » et son attention à la qualité des relations. Cela ressemble aussi à une perspective d'ouverture et d'engagement. Un projet temporaire peut avoir une forme de pérennité et être réactivé dans le temps à certains moments.

Denise expose également le rôle central joué par le respect et la réciprocité dans l'activation et le maintien des liens avec certaines organisations communautaires lors du projet :

« Et quand tu la respectes, la personne est capable d'en faire plus. Autant que toi, si elle sent que tu es prête à t'adapter, elle, elle va s'adapter. Ça se fait des deux bords. C'est gagnant-gagnant. [Quand tu dis « elle est capable d'en faire plus », ça aussi c'est lié à un partenariat réussi chez toi?] Oui. // Bien, ce n'est pas plus dans le sens d'exploiter là. Elle va s'adapter. Ce n'est pas quelque chose qu'ils faisaient de réserver un lit [les organismes communautaires] ! Mais ils l'ont fait parce qu'ils ont compris le contexte. Puis ils ont compris qu'ils avaient des gains aussi à faire : le patient va revenir, puis là, ils embarquent aussi dans le rôle de la sécurité puis de la protection de leurs ressources. » (PU-I-R34)

Cette répondante, en présentant sa conception du partenariat « réussi », insiste sur l'importance de respecter les attentes, le mandat et les réalités du partenaire : cela peut faire en sorte qu'il en « fasse plus ». Ce respect repose sur une connaissance d'autrui et de ses mandats et attentes, une logique du « care » ainsi qu'une perspective de privilégier les contacts humains. Pour Denise, les ententes d'« exception » (l'expression est de nous) comme celle de réserver des lits constituent une adaptation des praticiens communautaires. Une adaptation qui est due à leur compréhension du contexte du projet, soit une mini éclosion d'une maladie infectieuse. La réciprocité est ici très claire. Cette adaptation s'accomplit « des deux bords », « c'est gagnant-gagnant ».

Selon Claire, la nature personnalisée des relations entre ces trois infirmières facilite l'activation et le maintien des liens lors de ce projet temporaire :

« Il y a une combinaison assez exceptionnelle, comme unique. Je ne dis pas [que c'est] parce qu'on est unique. C'est parce que c'est rare quand on forme une équipe et qu'on se connaît à peine, qu'il y ait une chimie comme ça. // C'est comme « – Aie! Oui, ça va... » Il y avait le sourire quand on parlait. Un sourire au bout du téléphone. On se voyait, on le sentait. //C'est sûr que ça devait forcément peut-être faciliter le rouage. Tu te démènes encore plus peut-être pour trouver des solutions. //Tu facilites l'ouverture de portes //. Je ne veux pas parler de privilèges parce qu'on essaie de donner le même service à tout le monde. Mais c'est sûr que là, tu peux mettre un visage là. Tu la connais. Tu l'as vue dans des réunions. On se parlait au téléphone. [Mais] je pense que la première fois qu'on s'est vues, en personne, c'était dans le cadre du projet, Josée [prénom modifié] et moi. Donc là, ce n'était plus quelqu'un d'inconnu. C'était une voix, mais là c'est une voix et un visage. » (PU-I-R35)

Pour cette praticienne publique, ce projet repose sur une « équipe » multiorganisationnelle de nature plutôt rare. Ce terme d'« équipe » paraît désigner l'impression d'appartenir à un collectif particulièrement « soudé » qui se produit peu fréquemment tant au sein qu'entre des organisations. Cette impression s'ancre dans des façons de communiquer spécifiques (comme « discuter avec le sourire ») et des activités de connaissance d'autrui. C'est ce qui peut expliquer pourquoi elles cherchaient à en faire plus. Comme elles se connaissent davantage et s'apprécient, elles peuvent « se démener pour trouver solutions » ou « faciliter l'ouverture des portes ». Une telle volonté d'en faire plus s'ancre dans une perspective d'ouverture et d'engagement. Cet extrait montre aussi, en action, une valeur importante de

beaucoup d'intervenants de première ligne, soit l'attention à ne pas « faire de privilèges ». Il y a ici une tension entre le particulier et le général, le privilège et l'universel. On affirme que le lien est rare, que l'on veut en « faire » plus parce que l'on connaît ses « partenaires » du projet, mais on tente de donner le même service à tous. Le travail de connaissance semble ici mener à des relations plus « personnalisées » : « c'était une voix, mais là c'est une voix et un visage ». Ces trois praticiennes signalent différents facteurs expliquant le succès et le maintien des liens lors de ce projet : le respect d'autrui et la confiance; des objectifs partagés; l'organisation égalitaire du travail et des rôles clairs; le soutien des supérieurs; un engagement similaire des trois praticiennes; l'engagement des trois praticiennes issues du même niveau hiérarchique soit « le terrain » et de la même profession infirmière (PU-I-R07; PU-I-R34; PU-I-R35).

(B) Le maintien des liens lors des références « quotidiennes »

Les intervenants de première ligne pour assurer la continuité des liens lors des références « quotidiennes » peuvent accomplir différentes activités qui ne se laissent pas facilement associer à une perspective explicite, soit, élaborer des répertoires matériels ou électroniques où ils regroupent leurs contacts ou encore se fier à leurs collègues pour leur fournir des informations et/ou des conseils.

Certains répondants signalent qu'ils élaborent des répertoires matériels (des bottins) (PU-I-R05; CO-G-R20; PU-I-R27) ou virtuels (agenda électronique) (PU-I-R10) de contacts pour assurer l'activation et le maintien des liens ainsi que faciliter la référence. Cet outil matériel permet de libérer la mémoire et l'attention des praticiens de façon à ce qu'ils se concentrent sur d'autres enjeux. Par exemple, celui de savoir rapidement où référer ou celui de ne pas « brûler son contact », « il faut faire attention à qui l'on envoie ». Je dirais qu'il y a un profil pour chaque organisme. Tu ne peux pas envoyer n'importe qui, n'importe où. » (PU-I-R27). Il s'agit d'une autre norme qui a été mentionnée en 2003-2004.

Des répondants ont aussi indiqué que les collègues de leur équipe jouaient un rôle crucial dans le maintien des liens. Ils les incluent souvent dans leurs principaux partenaires (PU-I-R02; PU-I-R10). Ils s'offrent un soutien multiforme. Ils peuvent s'échanger des contacts

(PU-I-R10; PU-I-R27) ou des conseils (PU-I-R02; PU-I-R10). Ou encore, ils peuvent se diviser le travail partenarial selon les tâches qu'ils accomplissent. Certains collègues se font le relais de telles organisations communautaires qu'ils fréquentent davantage (PU-I-R10; PU-I-R27). Une telle organisation repose sur le fait qu'il est difficile d'« avoir une connaissance de tous les services qui existent à Montréal » (PU-I-R03). Pour un intervenant de première ligne public, il s'agit alors de « liens privilégiés » souvent fragiles :

« On a des liens // je ne dirais pas [comme] des amis mais des personnes qu'on apprécie plus et qu'on apprend à connaître. Dans chaque organisme [communautaire], tu développes avec les intervenants un lien privilégié //. [Ça se] fait // à la longue // Puis, c'est difficile quand quelqu'un quitte une équipe :// tu as tout ton réseau que tu ne peux pas léguer à l'autre. La personne recommence à zéro pas mal, ce n'est pas évident. » (PU-I-R27)

Par ailleurs, nos répondants peuvent adopter au moins cinq différentes perspectives ainsi que les activités et ententes qui les accompagnent alors qu'ils assurent la continuité des liens durant les références quotidiennes : la perspective des « exceptions », la perspective des références comme approche de travail, la perspective réseau, la perspective procédurale ainsi que la perspective ouverture et engagement.

- La perspective des « exceptions »

Les ententes d'« exception » avec certaines organisations communautaires ne semblent pas aussi rares que Denise le croit (voir le cas du « corridor de services » à la partie précédente). Quoi qu'il puisse également s'agir d'un autre impact de la situation d'entrevue : cette interviewée doit veiller à ne pas mettre dans l'embarras ses partenaires communautaires en révélant des informations qui pourraient leur nuire. Des ententes pour réserver des lits (PU-I-R07; PU-I-R27), obtenir des vêtements (PU-I-R27) ou encore qu'un sans-abri demeure à l'intérieur durant la journée sont parfois négociées avec des organisations communautaires (PU-I-R03; PU-I-R07; PU-I-R27). Nous les qualifions d'exceptions, car elles s'ancrent dans une perspective d'exception. Il s'agit de demandes de dérogation au mode de fonctionnement habituel et aux règles de ces organisations communautaires. Ces règles sont mises en place pour des raisons, et il faut être prudent avant de passer outre. De telles demandes reposent fréquemment sur une explication ou une justification de la situation du sans-abri (qui

comporte souvent une composante médicale), une durée prévue de l'exception, de même qu'une demande de permission qui fait qu'elles ne sont pas tenues pour acquises (entre autres, PU-I-R03; PU-I-R07). Voici comment une membre de l'ÉI les présente :

« On va faire des ententes avec les refuges aussi pour des clients qui ne vont pas bien au niveau médical et qu'on est capables de justifier. Pour certains clients, les refuges vont accepter // de les garder à l'intérieur. Les clients n'auront pas besoin de sortir. À ce moment-là on est capables de dire aux refuges : « Monsieur a une situation de santé X qu'on se préoccupe. On prévoit revoir monsieur à tous les jours ou aux 2 jours pour cette situation-là. On prévoit qu'il va y avoir une amélioration de sa situation puis que monsieur va pouvoir reprendre un statut régulier d'ici une semaine ou deux. Est-ce que c'est possible de faire un accord avec vous? ». Ça dépend vraiment du client, ça va passer des fois un peu plus, un peu moins. » (PU-I-R07)

L'explication fournie suit une logique de justification où l'on précise que ce sans-abri a un problème médical important, qu'il continue d'être suivi par une équipe et que la durée de l'exception demandée est limitée. Une demande de permission, sous la forme d'une question, accompagne aussi cette justification. Cette praticienne signale que les résultats d'une telle demande sont variables. Selon les clients et les partenaires en question, une telle entente sera ou non mise en place.

Pour un autre répondant, de telles ententes s'apparentent à un « dépannage » qui reflète le fait que les interactants se connaissent déjà et s'apprécient : « [On réfère] souvent dans telle organisation communautaire [nom modifié]. C'est qu'ils vont nous dépanner pour plein de choses. Nous, on a besoin d'un lit d'urgence.// On appelle la personne qu'on connaît puis on dit « – Écoute, peux-tu me réserver un lit aujourd'hui, ce soir? » Il y a comme un lien qui est intéressant à ce niveau-là. » (PU-I-R27). De telles ententes apparaissent alors régulières et ancrées dans des liens personnalisés. Ces demandes se matérialisent, encore une fois, par des questions. Les ententes d'exceptions semblent souvent de nature unilatérale et sans contrepartie dans les propos des intervenants de première ligne interviewés.

- La perspective des références comme approche de travail

Un membre de l'ÉI paraît adopter une perspective de la référence comme approche de travail :

« [En arrivant dans l'organisation] j'ai dit « OK, ici il faut avoir des limites. Il faut accepter qu'il y ait des choses qu'il faut référer aux autres. » Pourquoi? Parce qu'on est tellement confrontés au sentiment d'impuissance qu'il // est essentiel de partager les responsabilités puis d'accepter ses limites d'intervenant. Parce que sinon ça devient un fardeau gros comme le monde. Ça n'a pas d'allure. Pour toutes sortes de raisons, on n'a souvent pas de solutions aux problèmes qui nous sont amenés, qui nous sont apportés. On se fait adresser toutes sortes de problèmes, parce que les gens sont en recherche de solutions, souvent de solutions rapides, faciles, maintenant. // Moi quand je suis arrivé ici, rapidement j'ai fait « OK ici il faut utiliser les ressources qui existent. » Je pense que l'interdisciplinarité, la multidisciplinarité, le travail de liaison avec les organismes, avec les autres départements qui offrent des services spécifiques, c'est là que ça prend toute son importance. Parce que sinon tu restes avec le petit problème du monsieur puis tu fais je ne sais pas quoi faire avec ça. J'en n'ai pas moi de solution par rapport à ça. Il y a des choses que personne n'aura de solution. Mais il y a des gens qui sont peut-être mieux outillés pour // recevoir ce problème-là puis aider la personne à s'orienter //. Je ne veux pas embarquer dans le lien avec les partenaires, mais toute ma structure de travail moi elle est comme ça. Elle est toujours multipartite quand je travaille avec un individu.». (PU-I-R02)

Selon ce répondant, la référence apparaît comme une solution au sentiment d'impuissance et aux limites vécues par les praticiens. En aidant les sans-abri, ces intervenants font face à des situations complexes souvent « sans solution ». Avec cette perspective, l'aiguillage quotidien semble un « partage des responsabilités » et une organisation du travail selon les « limites » des intervenants en présence. Ces limites paraissent correspondre à l'expertise détenue ainsi qu'au mandat organisationnel. Ce membre de l'ÉI privilégie une « structure de travail multipartite », car sinon les intervenants font face seuls à ces situations complexes. Cette approche de travail met en lumière la condition d'interdépendance entre ces différents praticiens qui interviennent auprès des sans-abri. Cette aide est souvent une action collective étant donné les limites qu'ont ces divers intervenants face à la complexité, l'incertitude et l'ambiguïté vécues par rapport aux situations rencontrées par ces sans-abri.

Un collègue de ce répondant expose une conception similaire de la référence et de cette perspective centrée sur les références :

« En tout cas, la pire affaire qu'il y a à faire c'est vraiment de s'isoler avec la clientèle et // de ne pas l'encourager à aller vers les ressources. Je pense que c'est la pire affaire. Les intervenants ici peuvent ne pas durer longtemps. Compte tenu de la complexité des situations, des problématiques, un intervenant ne peut pas gérer à lui-même seul l'ensemble des problématiques que les personnes amènent avec eux quand elles se présentent ici. // C'est ça que sont nos outils : c'est nos

références // qu'on a à leur proposer pour les aider à avoir un meilleur équilibre, puis une meilleure réponse à leurs besoins.» (PU-I-R05)

Avec ce conseil à de futurs intervenants, que nous considérons comme un savoir local, cet intervenant expose bien l'importance de la référence : ce sont « ses outils principaux » pour faire face à la complexité des situations rencontrées par les sans-abri ; une complexité qu'aucun intervenant ne peut aborder et résoudre, seul. Ces praticiens doivent agir collectivement, en situation d'interdépendance, pour aider les sans-abri. Les références apparaissent comme des instruments qui permettent de réaliser le travail. Le discours sur la gestion est ici mobilisé dans sa facette de contrôle ou de pouvoir faire face à une réalité : un intervenant seul ne peut gérer l'ensemble des problématiques vécues par les personnes.

La question des limites et du respect du mandat organisationnel apparaît aussi cruciale dans cette conception des références de répondantes publiques :

« Je me dis « – Il y a tellement [d'organismes] » (R32) Il faut savoir qu'il y a une limite. (R33) Oui. Qu'il y a quelqu'un d'autre qui se doit [d'agir]. Parce qu'il y a plein de subventions de Centraide, des petits organismes qui partent des affaires. Bien là, on a besoin de vous autres. Alors faites le suivi avec nous. Parce qu'eux, j'ai l'impression qu'ils sont mieux placés dans ce milieu-là. // Ce n'est pas de se débarrasser dans le terrain du voisin. (R32) [Ce n'est pas une question de dumping.] Non. (R32) // Il y a des moments donnés où est-ce qu'on va le faire [en faire plus : par exemple, être comme un travailleur social qui passe 4 heures avec un sans-abri sur le coin d'une rue]. Puis c'est correct. Mais il faut toujours être conscient que tu as une limite. Ta limite, c'est ça. Puis tu essaies de rester à l'intérieur de ça. Tout en s'assurant d'avoir des liens. Comme ça, tu sais que « oui, j'arrête ici mais regarde, je donne le *puck* à l'autre et l'autre va prendre charge. » Puis je le sais c'est qui et je sais qu'il va agir. (R33) [C'est parce que tu as une espèce de lien de confiance qui est déjà présent et que tu sais qu'en lui faisant une référence il va y avoir quelque chose qui va se passer.] C'est ça. (R33) » (PU-I-R32R33)

Une telle conception des références paraît reposer sur une perspective qui les place au cœur du travail. Elle lie les limites professionnelles et organisationnelles aux références : de tels liens interorganisationnels permettent de compléter ce qui dépasse le cadre des limites de ces praticiennes. Une situation d'interdépendance semble reconnue : certains organismes communautaires « sont mieux placés » qu'elles pour répondre à certains besoins des sans-abri. De telles références ne constituent pas une forme de « dumping ». Elles sont fondées sur un travail de connaissance et un rapport de confiance entre les praticiens : « je le sais c'est

qui et je sais qu'il va agir ». Un travail d'organisation, de nature interorganisationnelle, est activement réalisé par ces intervenants. Les limites de leurs mandats organisationnels servent de cadre à cette organisation des tâches entre des praticiens qui se connaissent.

- La perspective réseau

Cette perspective réseau a déjà été présentée dans la section sur la création des liens lors des références quotidiennes (section 6.2.2.1, partie B). D'autres répondants paraissent insister sur une telle perspective pour assurer la continuité des liens (entre autres, PU-I-R01; PU-I-R05; PU-G-R30). Par exemple, une membre de l'ÉI propose le conseil suivant à de nouveaux intervenants :

« Travailler en réseau, c'est toujours mieux, c'est toujours moins lourd. Ne pas travailler en silo comme individu dans une équipe, donc travailler en équipe au sein d'une équipe, et travailler en réseau au sein d'un réseau. C'est sûr que je trouve que c'est la clé qui facilite le travail et qui est la plus aidante pour les clients aussi. // [Travailler en réseau] Ça veut dire qu'un individu qui veut aider un autre individu ne peut pas tout faire. Il n'a pas toutes les compétences pour tout, les connaissances pour tout. Je pense que la meilleure façon c'est d'arrimer la personne. Les gens eux-mêmes ont des compétences. Puis si on leur donne les bonnes ressources dans le réseau, ils vont utiliser les ressources qu'ils vont sentir qui les aident puis qui ont besoin, mais au moins on va leur avoir donné la possibilité d'être intégrés dans un réseau d'organismes. Puis je trouve qu'on se complète entre nous, ça fait que la personne va avoir plus de [ressources]. Moi je trouve que la complémentarité est importante. » (PU-I-R01)

Ce conseil expose bien une telle perspective réseau. Cette répondante y associe les limites individuelles, professionnelles et organisationnelles de même que l'interdépendance entre les praticiens. Elle insiste aussi sur la complémentarité des services offerts par ces intervenants de première ligne de différentes organisations. Cette membre de l'ÉI souligne également le rôle actif que le sans-abri peut jouer dans l'intervention : il a des compétences, il peut lui-même « utiliser » les ressources ou avoir accès aux services. Un autre membre de l'ÉI indique que « le réseautage, c'est notre travail », car il permet d'offrir des services aux sans-abri selon leurs besoins. Il procure aussi aux intervenants des occasions de « pouvoir ventiler, de pouvoir partager nos préoccupations » (PU-I-R05). Ce répondant adopte également une perspective sur les références comme approche de travail : ces dernières sont étroitement liées au réseautage.

- *La perspective procédurale*

Une gestionnaire communautaire paraît indiquer comment une référence de l'ÉI s'ancre dans une forme de perspective procédurale. Au sens où elle s'attend à ce que la référence suive certaines étapes et réponde à certains critères :

« l'Équipe Itinérance doit faire occasionnellement des références ici pour que nous on prenne des clients. La dernière fois, //une travailleuse sociale de l'Équipe Itinérance m'appelle et me raconte son client, son besoin, la réalité, ce qui en est. //Puis, elle me décrit bien c'est qui, c'est quoi, comment elle va rester dans le dossier, en quoi c'est complémentaire d'un service [qu'on offre], etc. Et moi, bien j'ai [pensé que] c'était effectivement pertinent. Et on a reçu cette personne-là en évaluation pour un service offert par notre organisation [service voilé]. // on travaille maintenant en partenariat avec l'Équipe Itinérance autour de ce client-là. // Ils font la passe ici : // pour une seule intervenante, de s'occuper de tous les aspects de son dossier, ça devenait comme, dans sa charge de temps, complètement délirant. Et, il y a des aspects, entre autres [service voilé] avec lequel elle était moins confortable, qui peut être fait par l'intervenant ici. » (CO-G-R13)

Encore une fois, cette perspective procédurale peut s'avérer une conséquence de la situation d'entrevue. Les propos des interviewés doivent alors l'air cohérent, logique et rationnel. Cela peut aussi constituer un truc du métier. Avec cet extrait, la référence paraît reposer sur une stratégie relationnelle de persuasion. Le praticien qui réfère doit persuader son interlocuteur de la pertinence de son aiguillage. Il ne va pas de soi et n'est pas nécessairement accepté automatiquement. La référence doit être appropriée aux attentes et critères de son interlocuteur. Parmi ces derniers, on retrouve : décrire ou expliquer l'état « réel » du client (qui il est et ses besoins), souligner le fait que l'ÉI demeure dans le dossier (en creux, l'ÉI ne fait pas de « *dumping* ») et insister sur la complémentarité des services entre les deux organisations. Cela ne signifie pas que l'énoncé de telles raisons peut faire « réussir » les références à tout coup, mais bien que la praticienne de l'ÉI a su s'adapter à son interlocuteur et apporter des arguments convaincants. La répondante juge cette référence pertinente. Une telle référence « persuasive » se déroule dans un lien déjà établi et peut contribuer à son maintien. Elle nécessite une connaissance d'autrui et la mise en œuvre de savoirs locaux sur comment référer. La référence doit aussi combler certains besoins des interactants. Il y a une dimension de réciprocité et une distribution de rôles complémentaires. La praticienne de l'ÉI

ne pouvait seule répondre à tous les besoins du sans-abri référé et certains de ces besoins non remplis ont pu être assurés par un intervenant communautaire de cette organisation où il a été référé.

- La perspective d'ouverture et d'engagement

Une intervenante de première ligne communautaire paraît signaler l'importance d'une perspective d'ouverture et d'engagement dans le maintien des liens lors des références et des activités qui s'en suivent avec le récit de pratique suivant :

« Un premier client, c'est l'infirmière [de l'ÉI] qui l'a amené. Elle fait du *reaching out*, avec ce client-là, depuis plus de huit, neuf, dix, onze mois dans la rue. Elle décide de l'amener ici pour faire une demande de fiducie et elle l'accompagne durant l'entrevue. // J'ai travaillé avec elle pendant plus de quatre mois // pour ce monsieur là, juste pour l'amener à faire une demande d'aide sociale. C'était compliqué [parce qu'il consommait trop d'alcool et refusait d'y aller]. // [Elle accompagnait ce monsieur à l'aide sociale] Et là, ils nous redonnent un rendez-vous en après-midi. J'ai beau expliquer à l'agent d'aide sociale : « Pas l'après-midi, il est trop intox : il n'y a rien à faire. Ce monsieur là, il est malade, souffrant. J'ai le papier médical qui l'atteste ». L'agent d'aide sociale ne veut rien savoir. « C'est l'après-midi. » Je demande à l'infirmière avec laquelle je travaille comment on peut faire. Elle dit « – Okay, je prends le relais. J'y vais. » La travailleuse sociale Itinérance a embarqué aussi. Parce que l'agent d'aide sociale ne comprenait pas qu'on prenait des rendez-vous, mais qu'on les reportait [ou que le client les sautait à cause de son problème de santé qui fait qu'il ne s'en rappelle pas]. Il ne nous les donnait pas aux bonnes heures. // Ça fait que ça a pris quatre mois, j'étais découragée. // Les quatre-cinq premiers mois, je te dirais que l'équipe itinérance [et moi], on s'appelait tous les jours : « – Moi, je fais ça, toi, tu fais ça. » « Okay, penses-tu que moi, je peux faire ça? » « Descends- le en bas de la côte. Et je le ramasse en bas de la côte. » Oui...Oui...Non...Non... [Des ajustements téléphoniques?] Oui. [Il n'y avait pas de personnes qui prenaient plus le *lead* que l'autre] Oui, selon les disponibilités et ce qu'il y avait à faire. // [La conclusion de ce récit commence ici : les membres de l'ÉI] ceux avec qui nous on est habitués de travailler en général, je te dirais que ça va assez bien. Il y a un bon partage des tâches, une belle ouverture d'esprit et on fait ce que l'on dit. Nous, on donne du jus autant qu'eux autres. Ils ont de la facilité à faire entrer quand ils réfèrent des gars ici. Ils ont des assez bonnes chances de le faire enregistrer. Ils les accompagnent en général aussi assez bien. Mais nous, quand on demande un service, on a la même réponse de l'autre côté. Donc, je te dirais qu'on en fait des entourloupettes // si eux autres jugent que [c'est nécessaire]. On a confiance en leur jugement. Et eux de même. » (CO-I-R14)

Ce long extrait d'un récit pratique montre bien comment les références sont imbriquées à d'autres activités quotidiennes : cet aiguillage reçu de l'ÉI est issu d'un « outreach » par une

praticienne de cette équipe. Celle-ci a accompagné la personne lors de la rencontre d'évaluation. Puis, ces praticiennes ont à travailler ensemble pour référer le sans-abri à l'aide sociale et obtenir l'aide financière à laquelle il a droit. Face à un lien difficile avec un praticien de l'aide sociale qui refuse de changer la période du rendez-vous, cette répondante essaie d'expliquer la situation du sans-abri en réalisant une forme de défense de droits. Cette première option ne réussissant pas, elle demande le soutien de cette membre de l'ÉI pour accomplir cet aiguillage. Celle-ci accepte de prendre le « relais » de la répondante : cela constitue une entente et une organisation du travail qui marquent bien l'engagement de l'intervenante de l'ÉI. Cette référence émise a nécessité une « alliance » entre trois praticiennes pour être menée à bien sur une période de quatre mois. Cette praticienne communautaire insiste beaucoup sur la complexité temporelle de l'intervention auprès des sans-abri, soit le temps nécessaire pour les aider. Une fois la référence reçue, les contacts entre la répondante et les praticiens de l'ÉI sont de nature quotidienne. Un lien est activé tous les jours par un appel téléphonique. Celui-ci constitue une occasion d'organiser le travail en distribuant le travail et en mettant en place des ententes. Cette organisation est de nature organique, flexible, émergente et égalitaire. Une telle forme d'organisation du travail existait aussi en 2003-2004. Il n'y a pas non plus de rôle fixe de leader : un praticien peut prendre les devants selon les disponibilités et le travail qu'il y a à faire. L'égalité et la collégialité semblent également indiquer un respect mutuel entre les praticiens en présence. Une telle organisation du travail marque bien la présence d'une perspective d'ouverture et d'engagement chez les interactants en présence. Des praticiens ouverts et engagés sont flexibles et égalitaires dans l'attribution des tâches ou encore face au rôle de leader.

Cette intervenante communautaire souligne d'autres ententes en vigueur entre elle et l'ÉI qui portent sur le « partage des tâches », le respect des engagements, la « facilité à référer », des ententes d'exception comme faire des « entourloupettes » ou « se rendre service » lorsque les praticiens l'estiment nécessaire ou encore faire confiance au jugement d'autrui. Le terme « entourloupettes » peut aussi signaler un contournement des règles ou des façons de travailler habituelles. La plupart de ces ententes sont de nature réciproque : la réciprocité marque tant le travail accompli (« on donne autant qu'eux-autres »), les services rendus que

la confiance au jugement d'autrui. Le jugement semble se distribuer entre ces praticiennes : il devient interorganisationnel. Avec cet extrait, les ententes d'« exception » peuvent avoir une contrepartie : elles sont de nature réciproque. L'ensemble de ces ententes dénotent aussi l'existence d'une perspective d'ouverture et d'engagement. Des praticiens engagés et ouverts respectent leurs engagements, se rendent service et font confiance en leur jugement respectif.

La « morale » de ce récit de pratique (soit sa conclusion) insiste beaucoup sur la question de la réciprocité dans le lien. Elle dévoile aussi autant de dimensions d'une évaluation ordinaire qui démarquent un « bon » partenaire : son ouverture d'esprit, le partage des tâches, le respect des engagements, le type d'accompagnement, l'aide mutuelle ou encore la confiance au jugement. La perspective d'ouverture et d'engagement est clairement décrite. Un tel processus de catégorisation signale aussi une hiérarchie de partenaires : l'ÉI constitue un « bon » partenaire ou un « allié très principal » qui assure un suivi, ne disparaît pas au début du partenariat, qui ne fait pas de dumping et qui fait confiance au jugement de son interlocuteur communautaire (CO-I-R14). De tels critères ou traits constituent autant de dimensions d'un partenariat qui « réussit » : « C'est ça qui fait que notre lien est super bon. » (CO-I-R14). La section suivante expose quelques traits de l'abandon des liens lors des deux grands types de références.

6.2.2.3 L'abandon des liens lors de la référence

Nous disposons de peu d'informations sur l'abandon ou l'interruption des liens lors des références « formalisées » (section A) et lors des références « quotidiennes » (section B).

(A) Les références « formalisées »

Pour ce qui est des références « formalisées », un intervenant de l'ÉI signale que les infirmières occupant un rôle de liaison peuvent avoir une attitude pouvant nuire à l'activation ou au maintien des liens :

« [Les partenariats] Ça repose sur un individu. //Je l'appelle [Béatrice Tremblay, une personne connue occupant un poste de liaison : nom modifié], je lui dis « Écoute tu es-tu capable de faire ça? » [tout en sachant que cela dépasse son mandat]. « Bien oui ça me fait plaisir, je m'en occupe ». Elle s'en occupe. //

Supposons que Béatrice Tremblay [nom modifié] était remplacée. J'appellerais la personne qui me dirait peut-être « Ce n'est pas tout à fait mon mandat, je te référerais plutôt à une autre personne » (PU-I-R02)

En contrastant ce qui nous semble une attitude d'ouverture d'une interlocutrice connue à une attitude de repli sur le mandat d'une praticienne inconnue, cet intervenant montre comment un lien peut ne pas se maintenir et s'avérer être qu'un contact ponctuel. Une relation a lieu, mais la référence n'est pas nécessairement réalisée. Bien qu'il existe une structure et un rôle de liaison, la référence ne va pas inévitablement s'accomplir de soi. La référence et la collaboration dépendent des individus en présence.

Une praticienne publique liée au projet de « corridor de soins » signale la mise en dormance des liens lorsqu'il y a moins de travail :

« Il faut bien qu'on s'appelle de temps en temps [pour maintenir les liens]. Sauf que quand tu n'as plus de cas, tu n'as plus d'itinérants... L'autre jour, elle m'a appelée « – Hé ! C'était pour ton projet ! » C'est comme bon, ça faisait longtemps. Des fois, on s'envoie un courriel « - Allo! » Mais c'est qu'on est pris dans un tourbillon. Puis, c'est facilement « effritable » [les liens]. //Donc le réseau, avec lequel // on est sollicité à travailler, on devrait y mettre à l'agenda régulièrement des rencontres. Moi, je crois au contact en personne. » (PU-I-R35)

Cet extrait marque la nature temporaire du projet de collaboration associé au « corridor de soins » pour les personnes atteintes d'une maladie infectieuse. Lorsqu'il n'y a plus de cas, les liens ne sont pas nécessairement arrêtés brutalement, ils sont mis en dormance. Parfois, ils peuvent être réactivés et maintenus par des appels téléphoniques ou des courriels. Selon Claire, les liens entre les praticiens sont fragiles et devraient être entretenus par des rencontres régulières. À l'instar de Denise, une autre praticienne liée à ce projet, elle privilégie une perspective de contacts humains pour créer et maintenir les liens.

(B) Les références « quotidiennes »

Les répondants signalent quelques conditions pouvant entraîner une rupture dans la continuité des liens : les différences de perspectives quant aux interventions, le non-respect des ententes ou encore les « besoins » de la tâche.

- Les différences de perspectives quant aux interventions

Une praticienne communautaire mentionne l'importance de partager un minimum de valeurs pour référer. Et lorsque ce n'est pas le cas, cet aiguillage risque de ne pas se produire :

« Mais, c'est sûr que ça prend une vision commune. Ça prend un arrimage, une complicité. //Si tu as un partenaire qui a des valeurs qui sont complètement différentes de ton organisation, puis qu'il va mettre en avant, ses valeurs à lui, en avant des besoins du client mettons, bien là tu vas dire : « Mmmm, je ne suis pas sûr que je vais le référer là. Je ne veux pas nécessairement qu'il se fasse enrôler dans l'armée là, je voulais juste qu'il réponde à son besoin ». (CO-G-R13)

Pour cette gestionnaire communautaire, lorsque les valeurs ou les perspectives entre les praticiens en présence sont plutôt inconciliables, cela peut entraîner qu'un lien ne soit plus activé par des références et disparaisse par la suite. Un autre gestionnaire communautaire signale aussi des difficultés dues à des perspectives trop différentes dans une de ses relations avec une organisation publique :

« Telle organisation publique [nom modifié] chez moi, il n'y a plus personne qui veut l'appeler. C'est clair que depuis un an, j'ai eu beau essayer de motiver mon équipe. Ils disent « – Écoute, on a plus d'expérience qu'eux autres et quand on leur demande de venir, ils ne viennent pas ». Ou ils nous // disent : « – Oui. Avez-vous pensé à ceci, cela? Puis là, on fait une analyse ». Oui, normalement, on pense qu'ils devraient être là dans notre philosophie. Puis, eux autres dans leur mandat, ils disent – « Non! » Donc là, il y a un accrochage. Mais je les ai rencontrés deux fois, là je ne suis plus intéressé : j'ai assez perdu de temps. » (CO-G-R16)

Selon ce répondant communautaire, il existe une certaine tension entre son équipe et celle de cette organisation publique : d'une part, celle-ci ne se présente pas lorsqu'elle est appelée, soit une attente non respectée; et d'autre part, les philosophies et les mandats de ces deux équipes ne semblent pas interprétés de la même façon par les praticiens en présence. Ce répondant signale aussi qu'il a tenté de « réparer » cette situation en les rencontrant à deux reprises. Ce lien paraît s'effriter et risque de disparaître : « je ne suis plus intéressé : j'ai assez perdu de temps ». Le travail relationnel devient également très visible dans de telles conditions de désaccord.

- Le non-respect des ententes

Notre observation structurée a révélé une façon d'interrompre les liens. En réponse à un message téléphonique d'une intervenante d'une autre organisation publique qu'elle connaît

déjà, et comme elle ne parvient pas à la rejoindre directement, elle lui laisse également un message indiquant qu'elle ne peut plus l'aider à propos de l'obtention de cartes d'assurance-maladie et la réfère à son supérieur pour plus de détails. Elle l'a déjà dépanné deux fois pour de telles cartes, cette interlocutrice paraît la « tenir pour acquise » comme façon de les obtenir rapidement pour ses clients :

Lorsqu'elle prend un message d'un intervenant qui lui demande de lui transmettre une carte d'assurance-maladie, Jocelyne [nom modifié] nous dit que cela l'excède de voir que certains partenaires tiennent des modes de fonctionnement pour acquis. L'intervenante en question trouvait que la façon de procéder était géniale et productive, car elle pouvait avoir accès à ces cartes plus facilement pour ses clients qui devaient être traités dans le réseau de la santé. La procédure c'est plutôt que le client doive venir la chercher à l'ÉI et elle lui avait fait parvenir à deux reprises, et à titre d'exception, des cartes par la poste. Jocelyne nous indique à ce moment-là, que l'Équipe Itinérance, est devenue une forme de « distributrice » de cartes d'assurance-maladie : quatre professionnels, deux jours/semaine, pour faire des cartes cela crée tout un achalandage. Les personnes appellent aussi au lieu de venir : cela crée beaucoup de travail pour la réceptionniste. Jocelyne nous dit qu'elle est accommodante, mais que cela l'énerve lorsque des modus operandi d'exception deviennent tenus pour acquis. (Observation, Bureau de la praticienne, 4 février 2010)

Cette observation expose ce qui peut se produire lorsque des praticiens ne respectent pas la nature « exceptionnelle » de ces ententes d'« exception » : cette intervenante de l'ÉI y met terme. Elle paraît adopter une perspective procédurale (avec ses écueils déjà mentionnés). Cela semble aussi la fin de ce lien interorganisationnel. Le gestionnaire apparaît ici dans un rôle de soutien : cette praticienne réfère cette intervenante à son supérieur pour qu'il lui fournisse les détails « officiels » de la procédure qu'il faut suivre. De cette façon et indirectement, les gestionnaires peuvent participer à l'arrêt ou à la reconfiguration des liens sur de nouvelles bases, plus officielles.

Une autre répondante, une gestionnaire communautaire signale aussi comment le non-respect des ententes ou de ses engagements peut conduire à l'abandon d'un lien :

« Puis //dans le fond, quand on établit une relation partenariale claire, bien il faut que ce qui a été nommé soit livré. Si ce n'est pas livré, pour que la relation puisse se poursuivre, il faut qu'il y ait rediscussion, réouverture d'une situation, pour dire : « Bien regarde, il me semble que ça ne marche pas trop. » « Il y a eu ci, il y a eu ça... » « On se comprend ou pas? » « Fait-on les affaires de la bonne façon? »

ou « Avez-vous des contraintes nouvelles ? » // [Ce que je trouve intéressant, c'est que tu vas voir avant pourquoi cela ne marche pas, ce n'est pas une coupure radicale.] Oui. Puis aussi une obligation de résultats dans la mesure de la connaissance des limites de l'autre. // » (CO-G-R13)

Cette praticienne soulève comment des résultats décevants ou insatisfaisants lors des références ne signifient pas que le lien avec l'organisation partenaire soit automatiquement ou brutalement interrompu. Ce n'est pas la seule qui insiste sur l'importance des résultats dans la création et le maintien des liens (entre autres, PU-I-R02, PU-I-R04 et PU-I-R05). Lorsque de tels résultats insatisfaisants se produisent, un essai de réparation est tenté. On clarifie d'abord la situation par la discussion, l'explication et en posant des questions. Cela s'explique par le fait que ce soit « une obligation de résultats dans la mesure de la connaissance des limites de l'autre ». Après une telle tentative, la relation peut toutefois être abandonnée si elle n'est pas concluante. Cette praticienne semble adopter à la fois une perspective procédurale (qui peut constituer un artefact de la situation d'entrevue) et une perspective d'ouverture et d'engagement.

- Les « besoins » de la tâche

Les liens interorganisationnels, lors de la référence « quotidienne » peuvent aussi être mis-en-dormance, c'est-à-dire qu'ils sont activés au besoin plutôt qu'arrêtés de façon abrupte, une fois pour toutes. Une telle mise-en-dormance semble dépendre de la nature de la tâche accomplie par les intervenants de première ligne. Par exemple, pour une membre de l'ÉI, les liens avec les praticiens d'une organisation communautaire paraissent suivre une trajectoire où une période de calme relatif vient après une période de travail intense, tout en maintenant une relation minimale par des appels téléphoniques :

« il y a des moments [où] j'ai tendance à travailler très fort dépendamment de certaines situations avec certains organismes. On va faire comme avec telle organisation communautaire [nom modifié]. On a travaillé très fort, moi puis les intervenantes avec une femme en particulier dans un moment très, très, très difficile, après son accouchement. Et après ça il va y avoir un moment mort. Mais on se tient quand même au courant. On s'appelle quand même une fois de temps en temps. On a quand même des liens. » (PU-I-R04)

Une telle trajectoire d'une période de travail intense suivie de moments plus calmes semble aussi caractériser, nous l'avons vu, les liens entre les praticiens du projet lié à la maladie infectieuse (PU-I-R35). La prochaine section esquisse certains défis du travail relationnel lors des références.

6.2.3 Les défis du travail relationnel lors des références

Nos répondants ont signalé différents défis lors du travail relationnel nécessaire pour réaliser des références : le manque de connaissance quant aux organisations de l'arène montréalaises de l'aide aux sans-abri, la présence de tensions ou de conflits, le départ ou le mouvement des praticiens, le manque d'attention face aux liens, la spécialisation des mandats et des professions, les différences de perspectives quant aux interventions et la rigidité des procédures bureaucratiques ou des interlocuteurs.

- Le manque de connaissances quant aux organisations dans l'aide aux sans-abri

Tant des praticiens du secteur public et communautaire signalent qu'il est difficile sinon impossible, pour un seul intervenant, de connaître toutes les organisations qui peuvent aider les sans-abri (entre autres, PU-I-R01; PU-I-R03; PU-I-R27; CO-I-R15; CO-G-R20). Cela peut nuire à la création, l'activation et au maintien des liens. Par exemple, une praticienne communautaire signale :

« Bien connaître les services de tous les organismes, ce n'est pas nécessairement évident. Moi, ça fait un an et quatre mois que je suis ici et je ne //connais pas tous les organismes qui œuvrent dans le domaine. Je ne pourrais pas tous les nommer. C'est sûr que non. » (CO-I-R15)

- La présence de tensions, de conflits ou de méfiance

Les tensions ou les conflits ou encore la méfiance dans les liens interorganisationnels peuvent nuire aux références (par exemple, PU-I-R02; PU-I-R10). Pour un répondant de l'ÉI, le conflit ou l'absence d'un rapport « de confiance et de respect » peuvent contraindre les références et l'« outreach » :

« C'est arrivé // des travailleurs qui ont des conflits avec des gens des organismes//. Ça ne va pas bien là si tu as un conflit avec un collaborateur, on s'entend qu'au niveau de l'advocacy puis de la défense de droits, puis de la négociation de terrains d'ententes possibles avec les organismes [c'est plus difficile]// Tu pars mal si tu n'as pas déjà une relation établie au moins de confiance puis de respect. Ce n'est pas d'en faire des amis, l'idée, c'est d'en faire des partenaires. » (PU-I-R02)

Cet intervenant de première ligne soulève la nécessité d'un travail de connaissance d'autrui menant à un lien marqué par la confiance et le respect pour référer. Une catégorisation ou un travail frontière est à l'œuvre : le but recherché « n'est pas d'en faire des amis, l'idée, c'est d'en faire des partenaires. ». Dans des conditions de conflits, c'est beaucoup plus difficile. Un de ses collègues signale que les membres de l'ÉI peuvent aussi hériter d'un historique relationnel difficile. Il insiste sur l'historique relationnel comme condition facilitante du partenariat lors des références :

« Parce que quand tu arrives en quelque part puis que les gens qui t'ont précédé ont malheureusement fait des choses qui ont fait que ça a altéré le lien de confiance, toi tu récupères ça. Alors que s'ils ont toujours eu un très bon contact puis que ça a été une expérience positive, ils vont t'accueillir à bras ouverts. Alors ça, je pense que c'est ce qui teinte beaucoup le départ en tout cas ça c'est clair. Sinon il y a du travail à faire à ce niveau-là. » (PU-I-R10)

- Le départ ou le mouvement des praticiens

Le roulement élevé de personnel dans le secteur communautaire et public peut entraîner des difficultés dans les références : à qui doit-on référer lorsque son vis-à-vis quitte son emploi suite à un changement de carrière, la retraite ou encore une réforme ? Par exemple, une intervenante publique indique que l'activation et le maintien des liens lors d'une référence formalisée sont plus difficiles dans un contexte de réforme :

« [en discutant des impacts de la réforme] //si je fais une référence inter-établissements, oui, c'est beaucoup plus compliqué. Parce que là, il y a la mise en place des guichets uniques des ci des ça. // Avant, tu avais un contact, tu pouvais lui envoyer. Non, là, ça ne marche plus. Il faut tout que ce soit redirigé vers [tel guichet]. // Il y a // une remise en place de nouvelles normes, de nouvelles façons de faire, de nouveaux corridors de services. // Ce n'est pas toujours simple. Puis les gens sont un peu tannés et exaspérés de tout ça. // On avait nos façons de faire. Ça allait vite, c'était comme acquis. Là, il faut redéfinir tout ça. Faire les mises à jour, les mises à niveau. // Puis ce n'est jamais la même [personne] à l'autre bout. Non, ce n'est pas toujours agréable. // Mais bon, je me dis « – Moi, ça fait 30

quelques années que je suis dans le réseau. Puis ça a toujours été [comme ça], d'une affaire à l'autre, il y avait toujours quelque chose qui retroussait à quelque part et on modifiait encore puis on remodelait. » Ça fait que je me dis //c'est la donne habituelle. Tout simplement. » (PU-I-R24)

La mise en place de guichets uniques peut bouleverser les façons de procéder à une référence formalisée et les liens qui la sous-tendent. Cette répondante signale qu'auparavant elle pouvait activer tel contact pour accomplir des références, mais ce n'est plus le cas. Les « façons de faire » antérieures qui assuraient une certaine rapidité et qui étaient tenues pour acquises sont modifiées. Cela paraît désigner des changements importants dans les ententes et l'organisation du travail moins formalisées des praticiens. Ces changements semblent entraîner une résignation de la part de cette praticienne.

Un intervenant de l'ÉI signale des impacts similaires à la réforme 2003-2004 lors des références « quotidiennes » :

« [La réforme] Ça fout le bordel. Parce que le système de par lui-même ne fonctionne pas. C'est tellement gros et ce n'est tellement pas adapté... puis ce n'est pas qu'ils ne veulent pas. Mais le système à la base ne peut pas être adapté à toutes les situations qui vont se présenter. Donc au quotidien on est confrontés à « Bien, lui il ne *fitte* pas dans la petite boîte ». Pour faire fonctionner le système malgré ça, le réseautage va intervenir. J'ai un contact là, je connais une telle, j'ai déjà fait affaire là. Quand tu réorganises, quand tu modifies les structures, tu changes les gens de place. Là, ils se retrouvent avec une expertise qu'ils n'ont pas dans un nouveau poste et dans l'équipe où ils étaient, ils ont perdu cette expertise-là qui est très précieuse. Et là, les liens se défont. Il faut recommencer à chaque fois. Alors oui, ça a un impact très négatif. // Au niveau du réseautage, ça amène une période d'instabilité qui peut durer plusieurs années pour la simple et bonne raison que la réforme n'est pas finie encore. // Les choses ne fonctionnent pas de la même manière. Donc on perd les numéros de téléphone, on appelle, elle ne travaille plus là. Ça demande constamment de maintenir des liens. D'être alertes, je dirais pour les entretenir ces liens-là. Parce qu'à un moment donné on a aussi un petit peu de misère à suivre. » (PU-I-R10)

Ce praticien signale que le réseautage est essentiel pour faire face à la grande taille et au manque d'adaptation du système sociosanitaire montréalais. Ce réseautage s'apparente alors à la constitution et au maintien de contacts par un travail de connaissance. Avec la réorganisation liée à la réforme de 2003-2004, ces contacts sont affectés durant une certaine période : les praticiens peuvent être déplacés, les numéros de téléphone pour les rejoindre peuvent être modifiés. L'entretien de ces contacts apparaît alors plus difficile, mais

nécessaire. Dans cette « période d'instabilité » des liens entraînée par la réforme, il faut veiller à ces liens de façon constante, assurer leur continuité. De plus, comme ces relations « se défont », il faut, à nouveau, en créer, en activer ou en maintenir d'autres. Cela peut donner l'impression d'un éternel recommencement. De telles circonstances et un tel défi ont été mentionnés tant par des praticiens publics que communautaires (entre autres, PU-I-R02, PU-I-R08, PU-I-R24, CO-I-R14). Un intervenant de l'ÉI suggère « d'avoir plus d'une personne-contact par organisme » pour limiter les impacts d'un tel mouvement de personnel (PU-I-R05). De plus, le départ d'un membre d'une équipe d'intervenants oblige son remplaçant à recréer des liens personnalisés avec des partenaires en dépit de l'existence continue de liens interorganisationnels (PU-I-R03; PU-I-R27). Ces liens peuvent être alors assez fragiles.

- Le manque d'attention ou de précaution face aux liens

Nous l'avons déjà mentionné, des répondants insistent sur l'importance de « faire attention à la référence, parce que tu peux détruire aussi la ressource facilement avec un individu » (PU-I-R27). Il s'agit ici, encore une fois, de la norme de ne pas « brûler ses contacts » (tel que, PU-I-R27; PU-I-R03; PU-I-R10) ou « il faut que je préserve mon lien » (PU-I-R08). Pour ce faire, les intervenants de première ligne ont intérêt à proposer un portrait réaliste et honnête du sans-abri référé (entre autres, PU-I-R07; PU-I-R10). Une telle forme de portrait était aussi privilégiée par nos répondants de 2003-2004.

- La spécialisation des mandats et des professions face à un phénomène complexe

Des répondants du secteur public et communautaire décrivent les sans-abri comme étant souvent une clientèle vivant des problématiques complexes, soit des itinérants avec un profil « multiproblématique » (par exemple, PU-I-R08; PU-G-R30; CO-I-R14). Comme le réseau de la santé est organisé par spécialités, de telles personnes ont de la difficulté à accéder aux services :

« [...] si tu as un problème de toxicomanie, tu t'en vas là. Si tu as un problème de santé mentale, tu t'en vas là. Si tu as un problème de troubles relationnels, tu t'en vas là. Si tu as un problème de perte d'autonomie, tu t'en vas là. Finalement,

qu'est-ce que tu fais quand tu les as les quatre? On essaie de trouver une majeure. Sauf que c'est dur de départager ça quand tu travailles avec un être humain. // Ça rend difficile [les références]. // c'est là qu'on voit que quand c'est complexe, on dirait que le système n'est pas tant organisé pour recevoir la complexité. // [Si toi tu as évalué comme dominante ça, est-ce que ça veut dire que ton partenaire va l'évaluer de la même façon?] Exactement, bien oui, parce que c'est toujours à partir de mes lunettes à moi que je dis que ça que je pense que c'est prédominant. Mais l'infirmière vas-tu penser que c'est effectivement ça. Ça rend le travail complexe parce que quand tu veux rattacher, tu rattaches où? Si la porte est fermée là, là tu essaies une autre porte. Là l'autre porte te renvoie à l'autre porte. Bien c'est qu'on appelle le phénomène des portes tournantes. Et [les sans-abri] c'est des gens qui à un moment donné se découragent aussi par rapport à ça. » (PU-I-R08)

Selon cette intervenante de l'ÉI, un jugement et une négociation interorganisationnels peuvent sous-tendre de tels cas de personnes « multiproblématiques ». Les praticiens essaient de repérer une problématique « majeure », ce qui n'est déjà pas facile en soit et ils peuvent avoir à négocier lorsqu'ils ne sont pas d'accord sur leur évaluation. Une telle négociation prend du temps et peut revêtir la forme d'une relance en termes de responsabilités : « « Pourquoi ça serait nous? » Puis : « Pourquoi ça ne serait pas nous? » » (PU-I-R08). Cela s'apparente à une dynamique où les intervenants « se lancent la balle » (PU-I-R01) ou « la balle de ping pong » (PU-I-R03) qu'est ce sans-abri. Or, pour plusieurs répondants (entre autres, PU-I-R01, PU-I-R03 ou PU-G-R30), un partenariat réussi c'est justement une relation où un « dumping » ne se produit pas et où une organisation par des ententes claires sur les rôles peuvent se produire par la discussion et la négociation :

« Ce n'est pas se pitcher le client, c'est de mettre le client au centre puis dire : « Okay // qu'est-ce que toi tu peux faire ? Qu'est-ce que moi, je peux faire? Qu'est-ce que l'autre peut faire? Puis ensemble, on peut tu faire quelque chose pour aboutir à un résultat x? » Mais ça, c'est bien idéaliste ! [surtout avec les personnes qui ont des besoins complexes et variés] » (PU-G-R30).

L'extrait de PU-I-R08 montre aussi que l'évaluation de l'intervenant qui émet la référence n'est pas nécessairement acceptée telle quelle par le praticien qui la reçoit. De telles différences de perspectives quant aux évaluations peuvent entraîner un refus. Ce qui pousse les praticiens à essayer de référer à d'autres praticiens, soit d' « essayer une autre porte ». Pour cette répondante, une telle suite de refus et de difficultés d'accès pour les intervenants se nomme « le phénomène des portes tournantes ». Plus souvent, les interviewés en ont

discuté en adoptant la perspective des sans-abri : ce sont eux qui vivent ce phénomène plus que les intervenants (par exemple, PU-I-R07, CO-I-R21). C'est d'ailleurs ce que semble indiquer cette répondante lorsqu'elle mentionne un certain découragement de la part des sans-abri. Cet extrait de PU-I-R08 est aussi intéressant, car les liens difficiles ne paraissent pas ici réparés.

Cela ne se produit pas que dans le secteur public. Un gestionnaire communautaire explique comment les mandats et les missions des organisations communautaires peuvent aussi contraindre les références et provoquer des tensions :

« Mais quand on envoie [un sans-abri] dans une ressource, les mandats des ressources sont très spécifiques. // [Trop de spécialisation?] Effectivement, // beaucoup de nos missions sont très spécifiques. Puis, // à la base, je pense que je ne suis pas une personne comme ça [soit une personne rigide face à son mandat]. Ça fait que je te dirais que je m'accroche autant avec certaines ressources communautaires que certains chefs de service en hôpital. » (CO-G-R16)

Les mandats ou les missions peuvent effectivement produire des conflits dans les discussions entre les praticiens du secteur public et communautaire et même au sein de ces derniers. La « communication » centrée sur les missions s'accompagne souvent de problèmes liés à la dynamique de relance déjà discutée et à la rigidité des interlocuteurs en présence face à leur mandat.

- Les différences de perspectives quant aux interventions

Les différences de perspectives ne portent pas que sur les évaluations lors des références. Elles peuvent être plus profondes : « Ce qui est l'aspect difficile [du partenariat], c'est que chaque organisme a sa propre philosophie, ses propres règlements, sa propre façon de penser et sa propre façon d'intervenir. » (PU-G-R27). De telles divergences quant aux façons de procéder compliquent les références. Il en va de même des visées différentes que les intervenants de première ligne peuvent poursuivre pendant des interventions particulières. Elles peuvent exiger, d'un côté, de la négociation lors des désaccords qui ne débouche pas toujours sur une entente (PU-I-R08). De l'autre côté, pour une autre praticienne de l'ÉI, « il faut tabler sur l'objectif : si on arrive à trouver un objectif commun, au niveau des difficultés

et des différences, je pense qu'on va être capable de travailler là-dessus. » (PU-I-R07). Il s'agit ici d'une façon de réparer un lien fragilisé.

- La rigidité des procédures bureaucratiques ou des interlocuteurs

Tant les procédures bureaucratiques que les praticiens peuvent être source de difficultés dans le travail relationnel lors des références : ces règles ou processus organisationnels peuvent être « rigides » ou les interlocuteurs peuvent adopter une approche « rigide ». Beaucoup de répondants publics et communautaires ont signalé des obstacles bureaucratiques pendant l'aiguillage (PU-I-R07, CO-I-R14). Les procédures pour des examens de suivi en externe (PU-I-R07) ou celles qui sont associées à être sur une liste d'attente (PU-I-R08) reposent sur des étapes (par exemple, laisser un message et on rappelle) et du matériel (avoir un téléphone et/ou une adresse) qui sont tenus pour acquis et qui ne se réalisent pas facilement avec certains sans-abri.

Pour certains répondants, les intervenants peuvent aussi démontrer une forme de rigidité dans les façons de faire qui peuvent nuire aux références (CO-I-G-R20). Une gestionnaire publique en fournit une bonne illustration : « Les principaux obstacles [au partenariat]... C'est la fermeture d'esprit. [Rires] Les gens *by the book*. Les *by the book*, tu sais. On peut-tu s'enfermer un petit peu dans la réglementation. » (PU-G-R26). Cette gestionnaire semble désigner ainsi une personnalité « bureaucratique » qui se démarque par une prédilection pour les règles bureaucratiques et une fermeture d'esprit. On peut opposer la figure d'un tel praticien à la perspective d'ouverture et d'engagement. Cet extrait paraît, encore une fois, signaler l'existence d'initiatives ou de contournements possibles lors des références et des liens interorganisationnels.

- La dimension temporelle des références

Des répondants insistent sur le temps que cela peut prendre pour référer :

Premier extrait :

« Cela fait que notre mandat à nous c'est de rattacher, mais pour rattacher des fois ça peut prendre 6 ans d'intervention. Des fois, ça peut être plus rapide. » (PU-I-R08)

Deuxième extrait :

« J'en ai un client, lui// ça faisait 10 ans qu'il était devant le métro. Moi j'étais la deuxième génération de travailleurs sociaux qui ont essayé de développer un lien. Ça m'a pris 5 ans avec ma collègue. On a fait venir des psychiatres.// Il me donnait des défis. Finalement j'ai réussi, c'est là que j'ai fait le pont avec telle organisation communautaire [nom modifié] puis telle autre organisation communautaire [nom modifié] éventuellement. Lui, il ne dormait dans aucun refuge. Ce qui m'a ouvert la porte, c'est qu'il a accepté de venir à l'hôpital, via notre médecin, parce qu'il avait un problème de santé physique. Il a fallu que moi puis Martine [prénom modifié] ma collègue, on se batte avec l'hôpital Saint-Luc pour demander à un psychiatre de l'évaluer, et ils ont finalement accepté. » (PU-I-R04)

Ces deux extraits montrent bien cette complexité temporelle de l'aiguillage et de l'intervention. La référence ne s'accomplit pas toujours de façon simple et quasi automatique pour répondre aux besoins du sans-abri. Elle peut exiger du temps. Avec le premier extrait, déjà exposé, on voit que ce temps est très variable : six années dans certains cas ou plus rapide dans d'autres situations. Avec le deuxième extrait, tiré d'un récit de pratique, la répondante signale que cela a pris au moins cinq ans avant d'établir le lien de confiance nécessaire pour qu'elle puisse procéder à des références pour un sans-abri. Elle indique aussi qu'elle faisait partie de « la deuxième génération de travailleurs sociaux » qui ont tenté de l'aider. Par ailleurs, c'est un problème de santé physique qui lui a permis de le référer à un hôpital puis à deux organisations communautaires.

Un praticien public expose une autre facette de la complexité temporelle des références :

« Puis il faut s'ajuster. Ça demande beaucoup d'adaptation parce qu'il faut s'adapter au rythme de chacun. Et il y a le rythme de la réadaptation qui est un rythme. Le rythme de l'hôpital qui est un autre rythme. Le rythme de la traumatologie qui est le rythme très rapide. Et il y a le rythme CHSLD. Le rythme du CLSC. Puis le rythme des familles. // Il y a notre propre rythme aussi : le rythme de chacune des équipes. Même ici, les différents programmes ne sont pas aux mêmes vitesses. Puis ils ne fonctionnent pas de la même façon. [C'est le rythme. Mais c'est aussi les manières de procéder, les manières de traiter, des façons d'intervenir dans le fond.] Et les différents mandats. » (PU-I-R29)

Selon cet intervenant, il faut être en mesure de s'adapter aux rythmes des différents partenaires qui sont de nature très variable. La nécessité d'un tel ajustement illustre bien qu'une référence ne peut être accomplie de façon mécanique ou automatique. Elle repose aussi sur le jugement de praticiens qui doivent discerner le rythme d'autrui et s'y « adapter ».

Pour ce répondant, le rythme des praticiens est étroitement lié aux façons de procéder et au mandat de ces partenaires. La section suivante esquisse une brève synthèse de ce qui précède.

6.2.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de la référence

La référence constitue un aiguillage des sans-abri pour leur offrir les services dont ils ont besoin. Elle peut revêtir deux grandes formes : les références « formalisées » et les références « quotidiennes ». Son accomplissement relie des intervenants de première ligne de différentes organisations et de différents secteurs. Seul le « corridor de services » pour une maladie infectieuse comporte une nature multilatérale (c'est-à-dire regroupant des praticiens de plus de deux organisations). Les autres liens mentionnés sont surtout de nature bilatérale. Ces deux types de références reposent surtout sur des relations peu formalisées et personnalisées (surtout celles qui se déroulent bien). Ces relations oscillent entre la tension et la collaboration. Les praticiens paraissent privilégier cette dernière. Ils y déploient un jugement, parfois collectif, interorganisationnel et parfois intersectoriel ainsi que des processus de catégorisation. Des savoirs locaux et différentes normes (la réciprocité, ne pas « brûler son contact », le non-dumping) guident aussi ces intervenants. La référence consiste rarement en un transfert ou relais de sans-abri réalisé de façon automatique. Ces praticiens y surmontent beaucoup de défis (dont le mouvement de personnel, les différences de perspectives, les procédures bureaucratiques ou les interlocuteurs « rigides » et la spécialisation du réseau sociosanitaire montréalais). Des espaces relationnels d'aide et de dialogue peuvent être mis en place.

Les praticiens interviewés semblent adopter un certain nombre de perspectives pour accomplir le travail relationnel nécessaire aux références : tant lors de la création des liens (la perspective des contacts personnalisés, la perspective hiérarchique ou procédurale, celles de l'ouverture et l'engagement, de la création des contacts humains, du réseau, de la création de liens ainsi que celles liées à la confrontation, le soutien et le « dumping »), leur maintien (les perspectives d'ouverture et d'engagement, l'exception, la référence comme approche de travail, le réseau et la procédurale) que de leur abandon (une perspective procédurale). Ces perspectives guident souvent certaines activités, une organisation du travail spécifique ou

encore des ententes entre ces intervenants de première ligne. Ceux-ci utilisent aussi différentes stratégies relationnelles : l'explication, la discussion, poser des questions, la négociation, la persuasion sont fréquentes. Nous rappelons que la stratégie de poser des questions et celle de l'explication ne se retrouvaient pas dans notre grille de codage initiale. Par ailleurs, les mêmes phases du « cycle de vie » des relations lors de l'« outreach » émergent aussi avec la référence : soit, l'activation, l'entretien, la mise en dormance et la réparation des liens. La section suivante de ce chapitre traite de l'accompagnement.

6.3 L'accompagnement

L'accompagnement des sans-abri constitue une troisième activité. Certains intervenants publics et communautaires font de l'accompagnement un idéal d'intervention : il est alors synonyme de cheminement avec le sans-abri (entre autres, PU-I-R09, CO-I-R17 ou CO-G-R20). Dans cette section, nous nous intéressons davantage à la dimension interorganisationnelle de cette activité de soutien accomplie par les praticiens de première ligne. Cet accompagnement est présenté à la section 6.3.1. Puis, nous nous intéressons aux principales dimensions du travail relationnel pendant cette activité (section 6.3.2). La section suivante (6.3.3) expose des défis rencontrés par les intervenants de première ligne alors qu'ils réalisent ces accompagnements. Une courte synthèse rappelle des éléments importants du travail relationnel durant cette activité (section 6.3.4).

6.3.1 Une description de l'accompagnement

L'accompagnement consiste à offrir un appui à un sans-abri en l'escortant ou en le conduisant vers les services dont il a besoin. Il s'imbrique souvent dans des activités comme les visites, les rencontres, les références ou encore la défense de droits. Ce soutien revêt essentiellement la forme de la présence de l'intervenant de première ligne. Il se concrétise par des visites ou des rencontres auprès d'autres praticiens qui peuvent offrir des services dont les sans-abri ont besoin. Un intervenant public indique comment de telles visites d'accompagnement peuvent se dérouler :

« Certaines personnes, je vais les accompagner [à leurs rendez-vous médicaux]. Puis mon rôle, c'est de clarifier un petit peu, vulgariser ce que le médecin va dire pour être sûr que la personne comprenne bien. Parce que ce n'est pas évident. Une personne des fois qui arrive devant un médecin, même dans la vie de tous les jours, ce n'est pas évident. Mais pour quelqu'un qui a peu de scolarité souvent ou quelqu'un qui a peu de compréhension, peu de vocabulaire, [c'est encore plus difficile] // Il y a des rendez-vous un petit peu désagréables qui sont à // la cour criminelle. Il y en a quelques-uns où il faut aller devant un juge. Je vais les accompagner aussi, pour que le juge soit au courant. Souvent, je remets une lettre, mais j'accompagne aussi pour expliquer un peu au juge que la personne a fait des efforts, qu'elle est encadrée et qu'il y a des choses dans sa vie qui fonctionnent bien. » (PU-I-R27)

Lors de ces visites, on retrouve une relation triangulaire, déjà mentionnée lors de la référence, soit le praticien accompagnateur, l'intervenant « visité » et le sans-abri. Cet extrait distingue deux types de rendez-vous : lors des premiers, l'intervenant vulgarise les propos du médecin pour le sans-abri; avec les seconds, moins agréables, l'intervenant explique, par écrit, dans une lettre, mais aussi oralement devant la cour, que le sans-abri « fait des efforts » et qu'il est suivi par une équipe. Cela ressemble à une défense de droits ou « advocacy ». Ce ne sont pas les seuls types de visites possibles : ils sont fournis à titre d'illustration.

Certains répondants signalent que l'accompagnement est une activité centrale ou un mandat principal de certains praticiens. Par exemple, une membre de l'ÉI décrit une organisation communautaire par son mandat d'accompagnement : « ils font du travail un peu d'accompagner les gens dans les ressources » (PU-I-R01). Un autre intervenant de l'ÉI décrit son propre travail en insistant sur ce type de soutien : « Donc mon but principal, // est vraiment de les accompagner [pour signer un bail, ou pour manger par exemple] pour qu'éventuellement ils puissent le faire tout seuls. » (PU-I-R05).

Les répondants ont peu discuté du rôle des collègues et des gestionnaires durant cette activité complexe. Le sans-abri semble un « objet » dans l'accompagnement : leur rôle paraît moins actif ou plutôt limité dans cette situation interorganisationnelle. Ces personnes ne sont accompagnées que lorsqu'elles en font la demande et/ou lorsque l'intervenant le juge nécessaire. La prochaine section esquisse certaines dimensions du travail relationnel lors de l'accompagnement.

6.3.2 Le travail relationnel lors de l'accompagnement

Lors de l'accompagnement, des liens entre les intervenants peuvent être créés (section 6.3.2.1) ou encore maintenus (section 6.3.2.2). Encore une fois, ces différentes dimensions du travail relationnel ne sont ni mutuellement exclusives, ni faciles à distinguer : les frontières entre ces différentes « phases » sont plutôt poreuses ». L'absence d'une troisième section s'explique facilement : les répondants n'ont pas fourni d'indications sur l'abandon des liens lors de cette activité.

6.3.2.1 La création des liens

La mise en place de nouveaux liens peut se produire lorsque des intervenants conduisent, tout en les soutenant, des sans-abri vers d'autres praticiens de première ligne afin qu'ils puissent obtenir les services dont ils ont besoin. Certains praticiens publics et communautaires signalent, sans qu'il soit possible de les associer à une perspective précise, qu'ils ont tissé des relations avec des intervenants communautaires qui les visitaient en accompagnant des personnes (par exemple, PU-I-R01 ou CO-I-R14). En guise d'illustration, une praticienne de l'ÉI expose comment un lien s'est établi avec une organisation communautaire :

« Quand moi je suis arrivé à l'équipe, il y avait un intervenant qui était aussi coordonnateur de cet organisme-là, qui connaissait [déjà] l'équipe. // Il accompagnait régulièrement des gens dans nos locaux. Puis, c'était toujours très pertinent les gens qu'il nous amenait. // C'est comme ça qu'on a fini par le connaître. C'est comme ça que le lien s'est tissé // entre les deux équipes si on peut dire. Par la suite, il y a eu un moment où ça adonnait moins qu'il avait à nous référer. Ils sont loin un peu aussi, dans l'ouest complètement. On n'est pas tellement dans leur territoire. » (PU-I-R01)

Cet extrait illustre bien un type de savoir local à la disposition de certains intervenants de première ligne. Cette praticienne connaît l'historique des liens qui la concernent. Cette relation particulière s'est mise en place grâce aux accompagnements répétés de cet intervenant « visiteur ». Un travail de connaissance s'est produit graduellement. Et une évaluation ordinaire sous-tend une telle création de liens. Les sans-abri accompagnés étaient toujours « très pertinents ». De telles références pertinentes apparaissent « appropriées » aux

critères et attentes du « visité » et contribuent à la crédibilité de ces intervenants communautaires. Cette praticienne signale aussi que les partenariats peuvent avoir une trajectoire, déjà mentionnée (PU-I-R05; PU-I-R35), suivant laquelle, ils sont à certains moments très actifs et à d'autres beaucoup moins.

Durant notre observation, nous avons eu la chance d'assister à un accompagnement où un contact a été établi pour un sans-abri, soit une première rencontre avec un professionnel de la santé. Le travail de connaissance d'autrui y a reposé sur les savoirs de la civilité ordinaire (accueil chaleureux, politesse et respect entre les interactants malgré les différences de statuts professionnels), une présentation mutuelle des intervenants en présence, une conversation avec le sans-abri quant à son état actuel et à des traitements possibles ainsi que des synthèses fréquentes sur ce qui a été discuté qui laissent une place aux visiteurs et à leurs impressions (Observation, 4 février 2010). Cette rencontre bien structurée et polie peut aussi constituer un impact de notre présence. Les praticiens en présence veulent faire bonne impression en présence d'un observateur. Toutefois, ils nous apparaissaient plus préoccupés par le sort du sans-abri qu'à accomplir une forme de gestion des impressions.

Lors des accompagnements, la mise en place de nouveaux liens peut aussi reposer sur au moins quatre perspectives : l'accompagnement sélectif, l'accompagnement comme approche de travail, l'accompagnement comme une « vente » et la perspective d'ouverture et d'engagement.

- La perspective de l'accompagnement sélectif

Des répondants communautaires et publics semblent adopter une perspective de l'accompagnement sélectif. Cette approche repose sur le respect du principe de l'autonomie ou de la responsabilité des personnes. Elle implique que les intervenants ne retiennent que les sans-abri peu autonomes pour les « escorter » à leurs rendez-vous, par exemple, ceux qui sont « un peu désorientés dans le temps et l'espace » (CO-I-R17). Une intervenante de l'ÉI signale également : « Des fois, on fait des accompagnements, pas toujours. Il faut s'entendre par exemple, parce que si un client est autonome, qu'il est capable de faire ses démarches,

on va favoriser l'autonomie du client. » (PU-I-R07). Une praticienne communautaire paraît partager la même opinion :

« [...] l'accompagnement, ce n'est pas systématique parce que notre but, c'est de responsabiliser la personne. Nous, on a comme principe qu'on ne fera jamais le travail à la place de la personne. Donc les accompagnements sont choisis, je pourrais dire aussi, judicieusement. Il y a un temps, il y a une circonstance, il y a un but pour que ce soit toujours fructueux pour la personne au bout de la ligne. Donc tout ça, ça en fait partie, puis il faut décoder ça, comme intervenant. // Il faut décoder parce qu'il faut se dire : « on ne rend pas toujours service à la personne quand on la tient par la main. » // Parce que aussi, il faut dire qu'on travaille pour la personne, mais aussi il faut aussi voir avec nos partenaires : éviter de dédoubler les services, éviter le clivage. // Il faut être à l'affût de tous ces signes-là, toujours // pour aider la personne. » (CO-I-R17)

Cette intervenante communautaire signale que l'accompagnement repose sur « un choix judicieux » ou un jugement suivant lequel le praticien doit décoder le moment, le profil de la personne, les risques de clivage⁴² ou encore de dédoublement des services. Cette perspective de l'accompagnement sélectif met un tel jugement en action. Des ententes organisent aussi le travail des intervenants : « éviter de dédoubler les services, éviter le clivage ».

- La perspective de l'accompagnement comme approche de travail

Des intervenants, tant du secteur communautaire que public, privilégient l'accompagnement comme approche de travail. Une praticienne de l'ÉI indique une telle prédilection :

« Moi, j'essaie le plus possible de me déplacer au moins à un premier rendez-vous. Mettons qu'ils vont à Dollard-Cormier, aller avec eux au moins à un premier rendez-vous pour m'assurer que le pont se fait. // J'aime ça me déplacer. Pourquoi? De un, parce qu'après ça le psychiatre me connaît, je sais qui est le psychiatre, on s'est déjà vus. Ça favorise le lien, ça c'est sûr. Puis, ça démontre aussi le niveau d'engagement qu'on a auprès de la personne. Mais je n'irais pas rencontrer le psychiatre toute seule, si la personne elle n'est pas [avec moi]... // [Tu es là pour ouvrir les portes ?] Oui. Des fois à l'Itinérance on en a, tu sais, ils sont plus calmes dans notre bureau : ils arrivent à mieux exprimer leurs besoins. Mais là ils s'en vont là, ils tombent sur une secrétaire, mettons qui a l'air bête ce matin-là. Là lui il poigne les nerfs parce qu'il a une faible tolérance à la frustration. Il l'envoie

⁴² Une membre de l'ÉI précise la notion de clivage comme suit : « dans le travail de partenariat, pour justement éviter des situations où les gens sont aptes mais que nous, entre nous, on est en train de se crêper le chignon. Bien, *watch out* le terrain de jeux que la personne elle a. Le clivage peut commencer. Parce que l'infirmière dit « ta travailleuse sociale qu'est-ce qu'elle fait là-dedans. » Lui il peut m'appeler puis dire « là les infirmières capotent ».

chier. Elle le fait mettre à la porte. Ça s'est mal passé. //Puis en même temps, ils apprennent aussi par modèle. Moi, l'infirmière elle peut bien avoir l'air bête avec moi, puis s'il voit que moi je n'embarque pas là-dedans ou qu'à un moment donné je lui dis à l'infirmière « Écoutez pour sûrement plein de raisons vous n'êtes pas de bonne humeur aujourd'hui, mais est-ce qu'on peut être plus respectueuse? ». (PU-I-R08)

Avec une telle approche de travail, les déplacements ou les visites d'accompagnement rendent possible, en premier lieu, une connaissance d'autrui. Les intervenants en présence apprennent à se connaître, à développer un lien. Cela permet aussi au « visiteur » de « faire ses preuves ». Il apparaît comme un professionnel « engagé » aux yeux de son interlocuteur. La perspective d'ouverture et d'engagement apparaît imbriquée dans cette perspective de l'accompagnement comme approche de travail. Un tel contact initial semble mettre en lumière une évaluation ordinaire de la part des praticiens en présence. Ces visites s'accomplissent également dans une logique d'ouverture de « portes » : c'est le rôle qui est alors joué par le « visiteur ». Et un tel rôle inclut celui de modèle pour certains sans-abri. Cette visite peut, dans un deuxième temps, être l'occasion d'un apprentissage pour ces derniers.

Une intervenante communautaire adopte aussi une approche de travail fondé sur l'accompagnement et une perspective de création des liens lorsqu'elle « escorte » des sans-abri aux urgences des hôpitaux montréalais :

« On est là pour créer des liens. En tout cas, moi, [c'est] comment je fonctionne // depuis des années. // Ce qui est intéressant, c'est de créer des liens avec les partenaires. S'il y a un de mes clients qui arrive à l'urgence, des fois, je vais l'accompagner. Parce que je sais que malheureusement, en ma présence, // les choses vont mieux opérer, la personne va avoir un meilleur traitement. // Nous, ce qu'on fait, souvent, c'est qu'on va aller là créer des liens. Quand la personne est à l'urgence, là, on va faire une demande [pour qu'un travailleur social soit attribué au dossier]. » (CO-I-R17)

Dans des circonstances où des sans-abri doivent se rendre à l'urgence, elle va souvent les accompagner parce que sa présence va faire en sorte que la personne va recevoir un meilleur traitement. Pour ce faire, elle va créer un lien en demandant qu'un travailleur social soit attribué au dossier du sans-abri qu'elle accompagne. L'accompagnement consiste en une réparation des liens ou une forme de prévention dans un contexte où les liens sont souvent

marqués par des stéréotypes et des préjugés. Ces derniers constituent un défi important de l'accompagnement.

- La perspective de l'accompagnement comme une « vente »

Une praticienne publique expose une perspective de mise en place des liens ancrée dans le marketing. Elle doit fréquemment persuader son interlocuteur d'accepter le sans-abri qui l'accompagne en lui « vendant » sa candidature :

« Je trouve toujours qu'on fait du marketing dans mon organisation publique [nom modifié]. On arrive en quelque part, on est accompagné d'une personne qui ne va vraiment pas bien dont personne ne veut, itinérant ou pas. Personne ne veut d'une espèce de crise humaine sur deux pattes qui crie, qui s'agite ou qui est prostrée, pas là. // Il faut vendre cette personne-là au système. Et dépendant sur qui tu tombes, ta stratégie de vente va changer. // Quand on a bien défini la situation du client, on est capables de faire valoir, dépendant de la personne qui est en face de nous, et d'après ce qu'on saisit [de cette personne] comment on peut, sur quel créneau [agir]. Si je parle à une infirmière, je vais lui parler comme nurse. Si je parle à un médecin, je vais utiliser une terminologie qui va lui laisser soupçonner et qui va lui faire sortir de la bouche comme si c'était lui qui y avait pensé // // Si j'essaie d'arrimer cette personne-là pour un suivi ou un centre de crise, va falloir que j'aie une langue particulière, un vocabulaire. Donc, le vocabulaire joue là-dedans. Ça peut être facilitant la connaissance de ce vocabulaire là. La connaissance des mandats des organismes. » (PU-I-R24)

Dans des conditions où elle accompagne des sans-abri « dont personne ne veut », elle doit faire du « marketing » pour créer et activer des liens lors de ses visites. Le jugement des intervenants de première ligne s'active. Il fonde l'explication de la situation du sans-abri, le repérage et l'adaptation de la « stratégie de vente » de son interlocuteur. Autant d'activités nécessaires pour le persuader. Il faut convaincre autrui de la pertinence de la référence accomplie lors de cet accompagnement. Cette persuasion repose aussi sur des savoirs locaux : le vocabulaire employé par les différents types d'interlocuteurs et la connaissance de leurs mandats organisationnels. Un travail de connaissance d'autrui sous-tend ces savoirs. Une telle perspective de mise en place des liens marque bien les difficultés d'accès que peuvent rencontrer les praticiens qui accompagnent des sans-abri.

- La perspective d'ouverture et d'engagement

La mise en place de nouveaux liens lors d'accompagnement peut aussi être guidée par une perspective d'ouverture et d'engagement, déjà exposée. Un intervenant public rappelle l'histoire d'une de ses relations avec un partenaire :

« j'ai des très bons liens avec telle organisation communautaire [nom modifié]. Moi, je me rappelle au début, je les trouvais bizarres : il y avait toutes des caméras partout, des *walkie talkie*. Je trouvais que ça avait l'air comme des polices. Mais avec le temps, j'ai appris à connaître le fondateur, le directeur, les intervenants. Puis quand je vais là, c'est une autre dimension. Ils apportent énormément à la société montréalaise. Et ils ne m'ont jamais dit non pour rien. Mais ça, c'est avec le temps [que] tu développes un lien que « – Ah c'est Réjean [prénom modifié] avec la personne... ». // Que quelqu'un d'autre arrive là, mettons un travailleur social arrive qui accompagne quelqu'un, il n'aura pas nécessairement les mêmes services que [moi]. » (PU-I-R27)

Cet extrait illustre comment, malgré des premières impressions négatives, les liens avec les praticiens d'une organisation communautaire ont été mis en place, maintenus et sont devenus « de très bons liens » avec le temps. Une telle expression paraît dévoiler une hiérarchie de relations : les « très bons liens » et les autres. Le travail de connaissance prend place au gré des accompagnements que cet intervenant a accomplis. Il s'agit d'un travail de « personnalisation » des liens. Les intervenants communautaires accueillent ce répondant par son prénom et ils en ont une connaissance plus intime. Des ententes semblent aussi marquer ces relations : ne jamais dire non aux demandes du praticien public et lui offrir des services « privilégiés ». Cette personnalisation des liens et ces ententes dévoilent particulièrement bien cette perspective d'ouverture et d'engagement adoptée par tous les praticiens en présence. Cet intervenant a aussi accès à des services que d'autres praticiens ne peuvent obtenir. Avec cet accès différencié, il paraît insister sur la qualité de sa relation avec les intervenants de cette organisation. À la prochaine section, nous nous intéressons au maintien des liens lors de l'accompagnement.

6.3.2.2 Le maintien des liens lors de l'accompagnement

Deux perspectives paraissent guider la continuité des liens lors de l'accompagnement : l'accompagnement comme une « vente » et la perspective d'ouverture et d'engagement.

- *La perspective de l'accompagnement comme une « vente »*

La praticienne publique adoptant une perspective de création des liens ancrée dans la « vente », indique aussi la nécessité de faire du « service après-vente » pour maintenir les liens :

« Je te dirais les expériences positives avec les différents partenaires [facilitent le tissage des liens]. Parce que ce n'est pas rare qu'on va se retrouver par exemple dans une situation, avec telle organisation publique [nom modifié] // : « – Puis madame Une telle, qu'on avait emmenée l'autre fois, mon Dieu qu'elle était malade. Comment elle va? » « - Elle est hospitalisée? » Alors, là, on fait du feedback.// Quand la personne demande nos services, on fait toujours le service après vente, comme je dis. [Et c'est l'idée de continuer de renseigner aussi la personne sur ce qui est arrivé.] Minimale. // On va dire « – Écoute, c'était génial! Ça s'est très bien passé, merci beaucoup. » La rétroaction positive non pas sur l'issue de l'intervention, mais sur le déroulement de l'intervention. // Si on a l'impression d'avoir rien fait avec cette personne-là // On va dire « – Regarde, ce n'est que partie remise. On va retravailler. On va se revoir dans cette histoire-là, ce n'est pas fini. // » Alors, tout ça fait en sorte que les gens n'ont pas l'impression d'avoir perdu leur temps à demander des services. Et de l'utilité de leur travail. Et de l'acuité // de leur évaluation ou de leurs intuitions : « // elle disait des drôles d'affaires la madame. Mais on ne comprenait pas trop. On a pensé vous faire venir » « Mets-en que c'était pertinent. » (PU-I-R24)

La continuité des liens repose sur les « expériences positives » des praticiens en présence. Par exemple, les partenaires peuvent activer la relation en demandant un suivi sur les personnes accompagnées. La répondante signale différentes activités de maintien ou d'entretien des liens qui peuvent se produire à une certaine fréquence : elle peut procéder à un « feed-back » à un « service après-vente » minimal de nature positive. Cette discussion après-vente « optimiste » ne porte pas « sur l'issue de l'intervention, mais sur le déroulement de l'intervention ». C'est une valeur mentionnée par d'autres répondants (entre autres, PU-I-R07). Ou encore lorsque son interlocuteur évoque un sentiment d'inaction ou une impuissance, cette praticienne signale aussi l'importance de rassurer son interlocuteur quant à l'utilité de leur travail et la pertinence de leurs évaluations. Au moins deux types de partenariats émergent de cet extrait : les partenaires fréquents avec qui on fait du « feed-back » et ceux que l'on doit rassurer. Certains partenaires semblent nécessiter plus de travail relationnel que d'autres ou encore un travail relationnel de différente nature. Sans décrire une hiérarchie de liens, on voit bien que tous les liens et tous les partenaires ne sont pas égaux ou semblables.

Cette perspective d'accompagnement comme une « vente » s'appuie sur une logique du « care ». Malgré la nature instrumentale de l'image d'affirmer la nécessité de faire un « service après-vente », le fait d'assurer une rétroaction ou un suivi, de faire appel à l'optimisme (« dire que ça s'est bien passé ») et de rassurer autrui semblent fondés sur une logique du « care » et son attention à la qualité de la relation. Le lien apparaît comme unilatéral : c'est toujours autrui ou son partenaire qu'il s'agit de rassurer et à qui l'on offre un « feed-back ». Ce sont deux autres stratégies relationnelles qui peuvent assurer une continuité aux liens. La gestion et l'organisation de l'impuissance semblent aussi au cœur de ce lien maintenu : le partenaire ne doit pas avoir l'impression d'avoir perdu son temps ou de n'avoir rien fait, il faut affirmer que ce n'est que partie remise et que l'on va se revoir. Une telle forme de maintien peut renforcer les liens ultérieurs entre les praticiens en présence.

- La perspective d'ouverture et d'engagement

La perspective d'ouverture et d'engagement, surtout dans sa dimension de respect d'autrui, semble au cœur du maintien des liens pour certaines intervenantes communautaires. Par exemple, une de ces praticiennes signale comment un accompagnement s'ancre dans une organisation « respectueuse » du travail par des rôles et des ententes :

« cet après-midi par exemple, je m'en vais au CLSC avec un membre ici. Moi, j'ai regardé dans mon horaire puis finalement, j'ai confirmé avec le CLSC que je pouvais accompagner cette personne-là. Puis que j'allais y aller. Cette personne va peut-être décider de ne pas y aller. On a jugé avec le CLSC que cette rencontre était tellement importante que si cette personne-là refuse [ou] décide de ne pas se déplacer, bien, eux vont se déplacer et ils vont venir ici. [Donc c'est une belle flexibilité aussi] Oui, il y a une belle flexibilité. » (CO-I-R19)

Cette interviewée expose un travail de préparation sous-jacent à un accompagnement d'un sans-abri à l'ÉI. Une telle préparation implique une confirmation du rendez-vous de l'après-midi et une distribution des rôles entre les praticiens. Plus précisément, cette praticienne accompagne le sans-abri à l'ÉI et l'ÉI les reçoit. Dans le cas où ce dernier refuse de se déplacer, une source d'incertitude de l'intervention et des liens interorganisationnels, c'est l'ÉI qui va le faire et se rendre dans l'organisation communautaire. Cela constitue autant d'ententes élaborées entre ces praticiens. Ces ententes reposent sur un jugement collectif : la

rencontre avec la personne est importante, elle doit se produire et l'ÉI est prête à se déplacer pour la réaliser. Ces arrangements marquent bien la dimension « respectueuse » du lien. Les limites de chacun sont prises en considération et il y a une adaptation possible du comportement du partenaire selon le comportement adopté par le sans-abri. Cela marque bien la perspective d'ouverture et d'engagement déployée par ces divers praticiens.

Cette perspective paraît aussi guider le comportement de l'infirmière partenaire d'une autre intervenante communautaire dans des conditions où celle-ci ne peut accompagner un sans-abri à l'hôpital :

« On a l'infirmière de cette organisation [nom modifié] qui dit : « – Okay, moi, je peux me déplacer n'importe où. J'y vais là, cette *shot* là. » // Ça c'est vraiment un partenariat réussi. // C'est comme Jocelyne, du CLSC des Faubourgs, qui est infirmière et qui nous considère super gros. C'est comme des partenaires qui nous considèrent puis qui voient nos forces puis qui ont besoin de [nous]. » (CO-I-R17)

Une telle perspective se matérialise dans une entente, celle de prendre le relais de l'accompagnement. Ce relais marque bien l'importance du respect ou de la considération d'autrui dans une telle approche. Cette intervenante fournit deux exemples de partenaires cruciaux qui dévoilent une figure du praticien « professionnel » particulièrement apprécié : ces derniers laissent une place aux intervenants communautaires et reconnaissent leurs « forces ». Le discours sur l'expertise est mobilisé : la reconnaissance et la considération paraissent se manifester par l'aplatissement d'une hiérarchie de statuts due aux expertises. La prochaine section expose quelques défis rencontrés par les praticiens lors des accompagnements.

6.3.3 Les défis du travail relationnel lors de l'accompagnement

En plus de l'incertitude liée à la possibilité de refus du sans-abri, de la volonté d'éviter le clivage et les dédoublements, certains répondants signalent au moins deux défis du travail relationnel lors des accompagnements : le temps nécessaire à l'accompagnement et les difficultés d'accès aux urgences.

- Le temps nécessaire à l'accompagnement

Une gestionnaire publique mentionne que l'accompagnement à un rendez-vous médical nécessite du temps et peut provoquer de l'impatience chez le sans-abri accompagné :

« c'est sûr que lorsqu'on va attendre dans la salle d'attente d'un spécialiste, on comprend très bien que les heures ne sont pas toujours respectées. // Et finalement, en tout et partout, le temps [que ça prend] // : deux, trois heures, des fois, pour un spécialiste, le temps que tu ailles chercher l'individu chez lui, et que tu l'amènes. Tu t'assois. C'est un travail ardu, des fois, parce que la personne n'est pas capable d'attendre. Elle ne veut pas attendre. Il faut se trouver des stratégies. On est bien content quand la madame, elle passe avec un petit café gratuit. » (PU-G-R26)

Cette répondante soulève la complexité temporelle de l'accompagnement : cette activité peut prendre entre deux ou trois heures entre le moment où l'intervenant va chercher le sans-abri chez lui, l'amène à son rendez-vous et qu'il rencontre, dans ce cas, un médecin spécialiste. Cela peut entraîner de l'impatience chez des sans-abri qui sont, parfois, incapables d'attendre. Cela paraît une autre situation où le praticien doit faire preuve d'innovation ordinaire et accomplir un travail relationnel avec le sans-abri.

- Les difficultés d'accès aux urgences

Beaucoup de répondants, tant du secteur public que communautaire, insistent sur les difficultés d'accès aux urgences (par exemple, PU-I-R01, PU-I-R02, CO-I-R17). Certains répondants signalent la lourdeur et la complexité de la tâche accomplie par les praticiens des urgences tout en indiquant la nécessité parfois de faire de l'« advocacy » ou de la défense de droits pour les personnes qu'ils accompagnent (entre autres, PU-I-R07, PU-I-R27, CO-I-R17). De telles difficultés semblent dues à la présence de stéréotypes et de jugements de la part de certains professionnels de la santé :

« [...] quand on accompagne quelqu'un, qui a peut-être la gale, des poux, qui a une hygiène très déficiente, qui est peut-être pas collaborant, qui// a un problème de toxicomanie, j'ai rarement vu le personnel dans les urgences crier « – Oui! Youpie, Amenez-en! » Il y a beaucoup de préjugés malheureusement même chez les professionnels de la santé. Il y a beaucoup de méconnaissance. Beaucoup de craintes qu'on doit démystifier, je te dirais. // À côtoyer le réseau de la santé, on s'est aperçu qu'il faut faire de l'éducation aussi // et vraiment expliquer.// Ça n'arrive pas souvent, mais des fois, ça arrive. » (PU-I-R25)

Cette intervenante publique signale que les sans-abri qu'elle accompagne peuvent avoir un profil qui nuit à leur accueil dans les urgences. Ils ne correspondent pas au patient idéal (propre, poli, respectueux des conventions, etc.). Certains professionnels de la santé qui y travaillent peuvent avoir des préjugés à leur endroit. De tels accueils difficiles ne se produisent pas « souvent, mais des fois ». Elle indique alors la nécessité de démystifier la santé mentale, d'éduquer, de l'expliquer à ces professionnels de la santé tout en « humanisant » les sans-abri. Cela peut leur donner accès aux urgences. De telles stratégies relationnelles peuvent réparer des liens interorganisationnels fragilisés par les préjugés.

Un intervenant de première ligne public apparaît moins optimiste quant à de telles stratégies de réparation face à de tels préjugés et stéréotypes :

« Même [avec] notre présence, ça peut être difficile quand même, que la personne puisse être admise à l'urgence.// L'urgence va barrer quelqu'un facilement. Ils ont une façon je dirais de filtrer quelqu'un qui est dérangeant. Ils vont le faire attendre tellement qu'il va partir. » (PU-I-R27)

La présence d'un intervenant-accompagnateur ne garantit pas l'accès aux urgences. Certains intervenants qui y travaillent peuvent « filtrer » les personnes qui les fréquentent en faisant attendre celles qui sont « dérangeantes ».

Un gestionnaire communautaire indique même que parfois il est nécessaire de déposer des plaintes formalisées pour surmonter de tels obstacles : « Bien moi, l'année passée, juste à ce niveau-là, à tel hôpital [nom modifié] et à tel autre hôpital [nom modifié], j'ai fait trois plaintes au nom de mon organisation [nom modifié] parce qu'il y avait des préjugés. » (CO-G-R16). La section suivante esquisse une synthèse des idées importantes sur l'accompagnement.

6.3.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de l'accompagnement

L'accompagnement constitue une forme de soutien de la part des intervenants qui conduisent des sans-abri aux praticiens pouvant leur offrir les services dont ils ont besoin. Sa réalisation assure un relais entre des praticiens de première ligne d'organisations et de secteur variés. Ces relations sont surtout de nature bilatérale : on y retrouve essentiellement deux praticiens

appartenant à des organisations différentes. Elles revêtent souvent la forme de relations peu formalisées et personnalisées. Elles sont aussi marquées par la collaboration que le conflit. L'accès aux urgences apparaît particulièrement difficile et fréquemment empreint d'une volonté d'éducation et de démystification ou encore d'une logique de confrontation. Les intervenants de première ligne publics et communautaires ne peuvent réaliser cette activité de façon automatique : elle requiert un jugement situé, des savoirs locaux et des savoirs liés à la civilité ordinaire. Des processus de catégorisation y ont cours. Ces praticiens y surmontent des défis, dont la dimension temporelle et les difficultés d'accès aux urgences.

Les répondants paraissent déployer des perspectives variées pour accomplir le travail relationnel nécessaire à l'accompagnement : tant lorsque les liens sont créés (les perspectives de l'accompagnement sélectif, de l'accompagnement comme approche de travail, de l'accompagnement comme une « vente » et de l'ouverture et l'engagement) que lors de leur maintien (les perspectives de l'accompagnement comme une « vente » et de l'ouverture et l'engagement). Nous ne disposons pas d'informations sur l'abandon des liens lors des accompagnements. Ces perspectives guident des activités, une organisation du travail particulière ou encore des ententes entre ces intervenants de première ligne. Ceux-ci utilisent aussi différentes stratégies relationnelles : l'explication, la discussion, la confrontation, la persuasion, l'éducation, la démystification, donner du « feed-back » ou rassurer en constituent des exemples. Il faut signaler que l'explication, la démystification, donner du « feed-back » ou rassurer ne faisaient pas parties de notre grille de codage initiale. Par ailleurs, des phases du « cycle de vie » des relations similaires aux deux activités précédentes font surface avec l'accompagnement : soit, l'activation, la réparation et le renforcement des liens. Le renforcement des liens fait ici sa première apparition. La section suivante de ce chapitre traite de la défense des droits.

6.4 La défense des droits

La défense des droits constitue une quatrième activité où des intervenants de première ligne interagissent pour aider les sans-abri. Elle a déjà été mentionnée à quelques reprises. Cette section en précise la teneur en en offrant une description (section 6.4.1); en exposant certaines

dimensions du travail relationnel qui y est accompli (section 6.4.2); en illustrant certains de ses défis (section 6.4.3); et en proposant une courte synthèse des idées précédentes (section 6.4.4).

6.4.1 Une description de la défense des droits

La défense des droits ou « *advocacy* » consiste à faire valoir les droits des sans-abri dans des situations difficiles, par exemple, où on leur refuse un accès aux services sociosanitaires. L'intervenant de première ligne joue alors un rôle similaire à celui d'un avocat pour la personne. Les répondants la présentent essentiellement comme une stratégie de réparation de liens fragilisés ou difficiles. Ils s'en servent surtout pour mettre en place et activer des relations dans des conditions où les praticiens en présence sont en désaccord sur le sort réservé aux sans-abri. Cette défense des droits peut aussi constituer une stratégie relationnelle en soi. Elle est étroitement associée à d'autres activités comme les références, l'accompagnement ou les visites : elle se différencie parfois difficilement de ces dernières.

Au moins trois formes de défense de droits peuvent être distinguées sur un continuum dont l'une extrémité comporte une approche plus formalisée et l'autre une approche qui l'est beaucoup moins. Avec la première forme d'« *advocacy* », de nature plus formalisée ou quasi-légale, le praticien rappelle à son interlocuteur les droits des sans-abri. Elle se rapproche alors d'une forme de confrontation :

« Parfois, on va faire de l'*advocacy* parce qu'il y a des clients qui ne sont pas faciles. Puis, les médecins décident qu'ils ne peuvent plus voir le client, mais les raisons ne sont pas acceptables. À ce moment-là, des fois d'avoir une équipe médicale en arrière qui dit « Écoutez, c'est votre responsabilité, c'est votre client, puis là présentement il est dans une situation où est-ce qu'il ne devrait pas se retrouver. Puis vous avez un minimum de responsabilité ». » (PU-I-R07)

Cet extrait illustre bien cette dimension plus conflictuelle de l'« *advocacy* ». Dans des conditions où des médecins refusent de voir des sans-abri aux comportements plus difficiles, la défense de droits consiste en un rappel des droits des personnes et à confronter l'interlocuteur sur ses responsabilités. Un tel « *advocacy* » peut aussi se produire, nous

l'avons vu, lors des accompagnements aux urgences (entre autres, PU-I-R07; PU-I-R27; CO-I-R17; CO-I-R19).

La seconde forme occupe la position médiane sur le continuum : l'intervenant utilise des éléments formalisés comme son titre professionnel ou son appartenance organisationnelle pour faire valoir les droits des sans-abri alors qu'il rédige des lettres pour les aider (entre autres, PU-I-R09, PU-I-R10). Elle est moins « confrontante » que la première et plus officielle que la troisième. Elle est aussi de nature écrite tandis que les deux autres formes reposent sur l'oral. Par exemple :

« L'affaire que je peux faire pour les clients c'est que je peux parfois utiliser mon titre à leur avantage. Par exemple, un client qui a appelé hier // un agent du Bien-être social. Elle ne va pas lui répondre au téléphone. Moi je fais une lettre sur papier en-tête avec mon nom signé, mon titre. Une lettre écrite assez formellement. Je peux mettre une pression polie si on peut dire comme ça, souriante. Mais je peux mettre plus de pression qu'un client. Moi je peux mettre ça à la disposition du client. » (PU-I-R09)

L'interviewé indique comment il peut écrire des lettres en utilisant son titre professionnel et de « papier en-tête » pour exercer une « pression polie » en faveur du client qu'il défend. Le travail relationnel peut aussi comporter une dimension écrite.

La troisième forme de défense de droits est de nature moins formalisée ou légale : l'intervenant se fait alors le porte-parole ou la voix du sans-abri. Elle repose davantage sur l'explication de la perspective du sans-abri ou l'« éducation » de l'interlocuteur. Elle est souvent moins conflictuelle que la première. Un travailleur social, comme nous le verrons plus tard, place une telle conception de l'« advocacy » au cœur de sa conception du métier ou de la profession (PU-I-R09).

Le rôle des collègues est peu mentionné par les répondants lorsqu'ils discutent de la défense de droits. Les gestionnaires peuvent aussi faire de la défense de droits en appuyant les démarches de leurs intervenants ou en accomplissement eux-mêmes de l'« advocacy » (tel que PU-G-R06, PU-G-R30 ou CO-G-R16). Avec la défense des droits, les sans-abri apparaissent surtout comme un « objet » d'intervention : ce sont leurs droits qui sont

défendus ou leurs voix qui sont mis de l'avant par les intervenants de première ligne. La prochaine section esquisse certains traits du travail relationnel lors de cette activité.

6.4.2 Le travail relationnel lors de la défense des droits

Lors de la défense des droits, des liens sont essentiellement créés et activés (section 6.4.2.1), plus rarement maintenus (section 6.4.2.2). Les frontières entre ces phases du travail relationnel sont plus tranchées avec l'« advocacy ». Les répondants ne fournissent pas d'informations sur l'abandon ou l'arrêt des liens pendant une telle activité. Cela explique l'absence d'une section sur cette étape.

6.4.2.1 La création des liens lors de la défense des droits

Au moins trois perspectives peuvent guider la défense de droits : la perspective d'explication, la perspective de création de liens et la perspective de l'« advocacy » comme approche de travail.

- La perspective d'explication

Avec l'« advocacy », la mise en place de nouveaux liens se déroule dans des circonstances qui peuvent être difficiles et elle nécessite souvent une stratégie relationnelle d'explication. Par exemple, une relation peut être mise en place en explicitant à autrui la situation « habituelle » des sans-abri :

« « Ce qui est la différence entre vous et un itinérant quand il sort de l'hôpital puis qu'il a son congé : vous vous retournez chez vous. Il fait chaud. Il y a un frigidaire, il y a de la bouffe. Puis, souvent //il y a soit un réseau ou il y a le maintien à domicile. Quelqu'un qui est dans la rue, le jour à partir de 8 heures il est dehors puis il ne peut pas rentrer en dedans avant 5 heures le soir dans bien des cas. Puis, il peut bien essayer de s'installer dans certains lieux publics comme les centres d'achats, les métros, des choses comme ça, mais ils ne se font pas tout le temps tolérer. » Donc c'est la réalité, que des fois notre devoir, notre responsabilité, le travail qu'on fait, c'est de rappeler ça à certains établissements, // de leur dire : « est-ce que vous réalisez... ». » (PU-I-R03)

À partir d'un exemple fictif, cette membre de l'ÉI précise le déroulement et le contenu des discussions pendant qu'elle accomplit de l'« advocacy » dans des conditions où le congé

d'hôpital obtenu par un sans-abri lui paraît insatisfaisant. Lors d'un appel téléphonique, elle explicite la réalité de la vie à la rue à quelqu'un qui en est éloigné. Elle compare le retour à la vie « normale » d'un citoyen « normal » à celui d'un itinérant suite à un congé de l'hôpital. Cela lui permet de bien marquer la spécificité de cette situation d'itinérance et le faire comprendre à autrui. Un tel « rappel » de la réalité des sans-abri ou une telle éducation vise à mettre en place une entente : soit, celle de garder le sans-abri en question à l'hôpital. Il s'agit d'une bonne illustration de la conception moins légale et « formalisante » de la défense de droits. Cette explication ou cette éducation cherche à convaincre son interlocuteur de ne pas donner un tel congé. La dimension morale de cette activité est particulièrement explicite ici : « notre devoir, notre responsabilité, le travail qu'on fait, c'est de rappeler ça à certains établissements ». Parfois, cette explication peut être de nature plus « confrontante » :

« [...] quand la travailleuse sociale m'a appelée, elle m'a dit « Le plan du psychiatre c'est de l'envoyer dans une ressource pour femmes itinérantes ». Elle m'a nommé la ressource. J'ai dit « Mais cette ressource-là c'est maximum un mois. Puis si elle n'est pas traitée, dans un mois elle va être aussi malade. Elle va partir de la ressource puis elle va se retrouver dans le métro encore pendant combien d'années avant qu'on... ». C'est un non-sens pour moi. J'ai dit : « Je veux parler au psychiatre ». Il m'a rappelée. Pendant une heure et demie sans exagération, // je me suis débattue avec le psychiatre à essayer de le convaincre. // Je n'avais plus d'arguments. Alors j'ai fini ma phrase en disant « Écoutez docteur je n'ai plus d'arguments pour vous convaincre. Tout ce que je veux vous dire en terminant avant que vous preniez votre décision c'est si c'était votre sœur, votre fille ou votre femme, est-ce que vous prendriez la même décision? ». Il a raccroché. Le mardi suivant j'ai un appel de la travailleuse sociale qui a dit « Je ne sais pas de quoi vous avez parlé, mais le plan a complètement changé. Elle va être complètement prise en charge par nous. Elle va avoir accès à un hébergement en santé mentale. On va aller chercher une requête à la cour pour traitement ». On va forcer un traitement parce que je pense que c'était la seule solution pour cette dame-là. Tu vois la difficulté d'accès, il faut toujours se battre très fort puis défendre la situation, expliquer. »(PU-I-R01)

La travailleuse sociale de l'hôpital avertit cette autre membre de l'ÉI des intentions d'un psychiatre de donner son congé à une sans-abri qui refuse les soins. L'interviewée réclame alors à parler à ce psychiatre afin de le convaincre de garder cette patiente à l'hôpital. Elle mentionne alors le temps qu'elle a pris pour essayer de le persuader (une heure et demie) et les propos avancés. À bout d'arguments, elle demande au psychiatre de considérer la sans-abri comme si c'était une femme et une membre de sa famille. Le lien a été maintenu et

réactivé par la travailleuse sociale de l'hôpital qui la rappelle pour lui annoncer que le plan de traitement a été modifié : la dame va être prise en charge et hébergée par l'hôpital. Une entente a été mise en place : cette dame n'obtient plus son congé de l'hôpital. Pour cette répondante, ce cas montre bien les défis de l'accessibilité et l'explication de nature plutôt « confrontante » qui l'accompagne : « Tu vois la difficulté d'accès, il faut toujours se battre très fort puis défendre la situation, expliquer. »

- La perspective de création des liens

Une praticienne de l'ÉI signale une perspective où la mise en place de nouveaux liens s'ancre dans la défense des droits :

« Premièrement, moi mon rôle je dis c'est de créer le lien avec la personne. De prendre le temps de créer le lien. Un rôle de défense des droits aussi auprès de nos partenaires. Je pense que pour pouvoir défendre les droits des personnes itinérantes, il faut d'abord créer le lien avec nos partenaires. Dans le sens que c'est plus facile pour moi quand j'appelle et que j'ai déjà un bon lien avec la personne, le partenaire » (PU-I-R08)

Cette répondante conçoit son rôle comme de mettre en place des liens tant avec les sans-abri qu'avec les partenaires. Les relations avec ces derniers sont des préalables à la défense des droits. Un historique relationnel positif avec les partenaires, ancré dans un travail de connaissance, facilite les références. L'« advocacy » semble servir tant à la création des liens qu'à leur maintien.

- La perspective de la défense des droits comme approche de travail

Selon un membre de l'ÉI, la défense des droits constitue un idéal en travail social crucial dans la création et l'activation des liens :

« En travail social, une autre des valeurs fondamentales [l'autre étant l'autodétermination], c'est jouer l'avocat pour le client, de faire valoir son point de vue, sa demande. Parce que je pense que dans le réseau public, il y a toujours la demande du client versus la demande du réseau. // [C'est faire valoir ses droits?] Faire valoir sa subjectivité, sa vision des choses qui n'est pas nécessairement la nôtre. Je dirais même au-delà des droits. Je pense que c'est quelque chose au-delà du simple droit. C'est être sa voix. Sa voix qui se perd. Sa voix dans le sens global ». (PU-I-R09)

Pour ce travailleur social de l'ÉI, l'« advocacy » ne constitue pas seulement une question de droits, mais aussi et surtout une question de « voix » : il s'agit de rendre compte de la perspective du sans-abri, « sa subjectivité, sa vision des choses ». Cette défense se produit dans des conditions où deux demandes peuvent entrer en compétition : celle du sans-abri et celle du réseau sociosanitaire. Une telle approche de l'« advocacy » s'éloigne d'une conception « légalisante » et « formalisante » pour s'élargir à celle de quelqu'un qui donne la « voix » à quelqu'un d'autre. La question des droits des clients peut constituer une dimension de la cause qui unit beaucoup de praticiens. La prochaine section traite de la continuité des liens lors de la défense des droits.

6.4.2.2 Le maintien des liens lors de la défense des droits

Des répondants paraissent avoir surtout adopté une perspective d'explication pour discuter du maintien des liens : tant les intervenants que les gestionnaires peuvent mettre en œuvre une telle explicitation. Par exemple, cette intervenante de l'ÉI assure la continuité d'une relation avec certains praticiens communautaires en éclaircissant la situation de certains sans-abri :

« Parfois, // ça peut arriver qu'il y ait des clients qui ont des problèmes qui sont justifiables au niveau de la santé. Ils ne font pas exprès d'oublier les choses, d'oublier les règles ou de briser les règles. C'est à cause d'un problème de santé. À ce moment-là si le client est d'accord, il nous signe des autorisations ou s'il [nous] donne le consentement verbal alors qu'il est là, qu'on divulgue l'information aux intervenants pour //éviter qu'il soit évincé pour des raisons non justifiables. Oui, à ce moment-là moi j'appelle ça plus de l'advocacy. À ce niveau-là, oui, on peut avoir un certain travail où est-ce qu'on va parler avec l'intervenant puis on va essayer de travailler ça. Mais //on est toujours très prudents là-dedans, parce qu'on ne veut pas non plus se retrouver avec du clivage. On fait beaucoup attention à nos liens avec les refuges et on ne veut pas s'immiscer dans leur gestion. C'est toujours sur une ligne. » (PU-I-R07)

Dans des conditions où des sans-abri risquent d'être évincés d'organisations communautaires pour des raisons liées à leur santé et qu'ils ont consenti à ce qu'une telle information soit divulguée, cette répondante peut activer une relation avec les praticiens communautaires concernés et défendre les droits de ces « clients » en discutant avec eux. Une telle défense est centrée sur la justification, par des arguments médicaux, des comportements jugés

préjudiciables au bon fonctionnement des organisations communautaires. Elle vise aussi la mise en place d'une entente, celle de ne pas évincer le sans-abri. Pour cette praticienne, lors d'une telle situation, il faut faire preuve de jugement : il faut éviter le clivage et veiller au lien pour le préserver.

Une autre intervenante de première ligne publique décrit bien la forme que peut revêtir cette explicitation où il s'agit de justifier ou de « mousser la candidature » du sans-abri :

« j'ai appelé [à l'hôpital] trois ou quatre fois dans la soirée pour m'assurer que madame n'était pas remise à la rue. Parce que c'est souvent ça qui arrive. // J'ai //semé des hypothèses dans la tête des gens qui étaient là pour l'évaluer. J'ai dit « Écoutez, probablement que sa mère s'en est occupée toute sa vie. Mais maman est morte. // Et puis, cette personne-là est livrée à elle-même. Il y a déjà des services qui sont enclenchés pour elle. // Ce serait important d'évaluer ses capacités fonctionnelles, // un bon check up physique aussi pour savoir son aptitude à consentir à nos soins. ». Alors l'infirmier à qui j'ai parlé m'a dit « Écoutez, // vous savez on est débordés. » « – Oui, vous êtes débordés, mais vous allez quand même [la garder] ». Alors, là, ça a été mon rôle moi de soutenir ça, de façon continue. Et c'était à partir des informations et de l'inquiétude de Jocelyne [nom modifié]. // Et de la confiance que je fais, qu'on fait [sa chef d'équipe et elle] dans son jugement professionnel. Et à partir de ce que les gens décrivaient aussi. // Les policiers étaient inquiets et l'avaient vue. Et les ambulanciers me disaient la même chose. Et la personne à l'urgence, tout ce qu'elle me disait « Oui, écoutez, vous savez, il y en a des pires. ». « Oui, il y en a des pires. Mais on sait que celle-là, c'est quelque chose. » Alors, sans stigmatiser, il faut recadrer. // Bref, mousser la candidature de la personne. [Pour la revaloriser et la contextualiser] Exactement. Elle vient de quelque part. Et elle n'a pas toujours été comme ça. » (PU-I-R24)

Dans des conditions où les sans-abri sont souvent remis à la rue, cette répondante a activé et maintenu un lien avec des praticiens de l'hôpital en les appelant plusieurs fois pour s'assurer qu'ils gardent une itinérante qui inquiétait une membre de l'ÉI. Cette praticienne, ayant exposé la perspective de l'accompagnement comme vente, a dû expliquer, persuader et « mousser la candidature » de cette dame. Le marketing semble alors encore l'influencer. Pour ce faire, elle a « semé des hypothèses » en « humanisant » cette personne en indiquant différents éléments contextuels (mort de sa mère, déjà suivie par une équipe, etc.). Cela nécessite une précaution : « sans stigmatiser [la personne], il faut recadrer » son interlocuteur. Les discussions entre cette intervenante et un infirmier des urgences constituent une joute verbale où ce dernier dit qu'il est « surchargé » et où la répondante réplique à ses

arguments de façon à le convaincre de garder cette sans-abri. Cela implique de connaître et reconnaître ce que cet infirmier dit et vit, mais aussi de le persuader de la pertinence d'approfondir les évaluations médicales et ainsi de faire face aux inquiétudes d'autres praticiens. Les intervenants en présence négocient pour en arriver à une entente sur le fait de garder ou non cette personne, ce que cet infirmier finit par accepter.

Cette défense de droits constitue aussi une forme d'aide entre intervenants. Cette praticienne de première ligne cherche surtout à soutenir cette membre de l'ÉI qui s'inquiète, qui dispose d'informations pertinentes et au jugement professionnel auquel elle fait confiance. Cette personne inquiétait également d'autres praticiens : les policiers et les ambulanciers. Ceux-ci valident le discernement de l'intervenante de l'ÉI. Le jugement se fait collectif : il est distribué et confirmé au sein de ce collectif de praticiens qui ne sont pas nécessairement en situation de co-présence au même moment. L'impuissance ou les inquiétudes organisent le travail de cette répondante. C'est suite à l'impuissance et aux inquiétudes d'une membre de l'ÉI que ces liens sont tissés et maintenus.

Les gestionnaires, tant publics que communautaires, peuvent aussi accomplir de telles activités d'« advocacy » (entre autres, PU-G-R06, PU-G-R30 ou CO-G-R16). Elles ressemblent beaucoup aux explications réalisées par les intervenants de première ligne et peuvent constituer un soutien à ces derniers :

« Il faut que je maintienne un lien direct avec eux [les hôpitaux et les CLSC] parce que sinon on va devenir le déversoir. Quand je dis avec les CLSC : quelqu'un qui perd son logement ils le réfèrent à l'Équipe Itinérance. Moi je rappelle, je lui dis : « Oh! Attends une minute, c'est une crise psychosociale que cette personne-là elle vit. Vous avez une responsabilité populationnelle à son égard. Vous devez avoir des TS qui peuvent prendre la situation en urgence. Travaillez vos choses. Vous ne l'aidez pas de l'envoyer à telle organisation communautaire [nom modifié] ». »
(PU-G-R06)

Ce gestionnaire de l'ÉI signale l'importance de maintenir des liens avec les établissements du réseau sociosanitaire québécois : l'enjeu consiste à ne pas « devenir le déversoir » de ces derniers. Par exemple, en racontant un cas fictif, avec les CLSC, dans des conditions où des références sont peu appropriées, il s'agit surtout de faire de la défense de droits en expliquant la situation et en rappelant leur responsabilité populationnelle et professionnelle aux

praticiens concernés. La prochaine section expose certains défis rencontrés par les intervenants lors de la défense de droits.

6.4.3 Les défis du travail relationnel lors de la défense de droits

En plus d'avoir à convaincre ou à persuader son interlocuteur et d'éviter le clivage, les intervenants de première ligne peuvent avoir différents défis à surmonter lors de la défense de droits : la taille des établissements sociosanitaires québécois et le niveau de confrontation à adopter face à son interlocuteur.

- La taille des établissements sociosanitaires québécois

Les liens avec les hôpitaux et les CLSC sont parfois difficiles. Un intervenant public explique de telles difficultés par la taille de ces établissements publics, surtout dans le cas des hôpitaux :

« [en discutant du cas d'un toxicomane accompagné aux urgences] Ce que j'ai expliqué une fois, c'est : « oui, la personne consomme, mais elle consomme peut-être parce qu'elle a de la douleur. ». // Je me rappelle, ça avait comme calmé les affaires. // Mais c'est un peu ça, notre rôle. C'est de la liaison, c'est développer des liens même dans l'hôpital. Ce n'est pas évident, une grosse boîte [comme les hôpitaux]. Ça fait qu'on développe des liens quand même : il y a des faces qu'on rencontre, qu'on connaît et qui sont contents de nous voir. Et ça va bien. On développe quelque chose. C'est intéressant quand même. Mais, l'hôpital, c'est plus long et plus difficile. » (PU-I-R27)

L'« advocacy » apparaît alors comme une forme d'expérience de travail partagée où des liens peuvent être tissés. Un travail de connaissance peut se produire lors de cette activité complexe et faciliter les interactions ultérieures. Pour cet intervenant de première ligne, les liens avec les praticiens des hôpitaux comportent un défi lié à la taille de ces organisations : ils sont « plus longs » et peu aisés à établir. Autrement dit, ils exigent beaucoup de travail relationnel.

- Le dosage dans la confrontation

Un autre défi concerne le niveau de confrontation qu'il est possible d'adopter lors de la défense des droits :

« Ça m'est arrivé de le faire [d'être confrontant avec un partenaire]. C'est une question de « on en est rendu où » puis « qu'est-ce qui a marché jusqu'à maintenant ». // On parlait tout à l'heure que j'ai déjà été gestionnaire. J'ai appris dans ce travail-là l'importance du lien. Des liens d'affaires j'entends ou des liens avec le client. Moi ça va toujours être en dernier recours que je vais le faire. Je vais toujours être tenté dans un premier temps de négocier quelque chose puis justement d'expliquer pourquoi j'ai ce point de vue là. C'est déjà arrivé où là c'est non, je vais mettre mon poing sur la table : « Ça ne tient pas debout ce que vous êtes en train de me dire là. » » (PU-I-R10)

Ce membre de l'ÉI ne privilégie pas la confrontation pour défendre les intérêts des sans-abri, c'est une action de « dernier recours ». Il signale la nécessité de se servir de son jugement pour savoir quand confronter : « c'est une question de « on en est rendu où » puis « qu'est-ce qui a marché jusqu'à maintenant » ». Il semble y avoir une gradation dans les stratégies relationnelles employées pour réparer ou rétablir une situation : négocier, expliquer puis confronter. La confrontation, comme stratégie relationnelle, n'est utilisée qu'« en dernier recours » lors de conditions difficiles. La prochaine section expose une courte synthèse des principales idées sur la défense de droits.

6.4.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de la défense de droits

La défense de droits consiste à faire valoir les droits des sans-abri dans des situations difficiles. Son accomplissement lie des intervenants et des gestionnaires de différentes organisations tant du secteur communautaire que public. Ces relations sont surtout de nature bilatérale : on y retrouve essentiellement deux praticiens appartenant à des organisations différentes. Elles constituent des liens marqués par des arguments plus formalisés, pour ne pas dire légaux ou de nature plus éducative. Les premiers relèvent d'une approche plus « confrontante » et les seconds, d'une logique plus collaborative. Les intervenants de première ligne publics et communautaires ainsi que leurs gestionnaires ne peuvent réaliser cette activité de façon automatique : elle requiert un jugement situé, parfois collectif ou interorganisationnel, et des savoirs locaux. Ces praticiens y surmontent aussi des défis, dont la taille des établissements sociosanitaires et le dosage dans la confrontation.

Diverses perspectives paraissent orienter les répondants lors du travail relationnel nécessaire à la défense de droits : tant lorsque les liens sont créés (les perspectives d'explication, de

création des liens ou de défense des droits comme approche de travail) que pendant leur maintien (la perspective de l'explication). Nous ne disposons pas d'informations sur l'abandon des liens durant la défense des droits. Ces perspectives guident des activités ou encore des ententes entre ces intervenants de première ligne. Ceux-ci utilisent aussi différentes stratégies relationnelles : la défense de droits, la négociation, l'explication, la discussion, la confrontation, la persuasion, l'éducation, la démystification ou encore l'humanisation en constituent des exemples. La défense de droits, l'explication, la démystification et l'humanisation ne faisaient pas partie de notre grille de codage initiale. Par ailleurs, des phases du « cycle de vie » des relations similaires aux activités précédentes font surface avec l'accompagnement : soit, l'activation et le développement des liens. La section suivante de ce chapitre traite de l'ordonnance de cour.

6.5 L'ordonnance de cour

L'ordonnance de cour constitue une cinquième activité dans laquelle les intervenants de première ligne sont plongés. C'est probablement une des activités que les intervenants apprécient le moins (entre autres, PU-I-R01, PU-I-R04 ou CO-I-R14). Dans un premier temps, nous la décrivons à la section 6.5.1. Nous exposons, par la suite, certaines dimensions du travail relationnel qui s'y produit (section 6.5.2) et ses principaux défis (section 6.5.3). Finalement, une brève synthèse des idées précédentes fait l'objet de la section 6.5.4.

6.5.1 Description de l'ordonnance de cour

Dans des conditions où les sans-abri peuvent vivre des situations graves (problèmes de santé mentale importants, pensées suicidaires) (entre autres, CO-I-R17; CO-I-R19; PU-I-R07; PU-I-R24) ou constituer un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (par exemple, PU-I-R01; CO-I-R17), une ordonnance de cour peut être demandée par les intervenants de première ligne pour évaluer ou traiter ces personnes. Certains répondants nomment aussi cette activité « ordre de cour », « requête au tribunal » pour évaluation ou pour traitement. Elle est de nature à la fois exceptionnelle et formalisée. Exceptionnelle, car les praticiens cherchent, le plus souvent, à « éviter de faire ça » (PU-I-R01). Ils se plongent dans une telle démarche en « dernier recours » (PU-I-04) ou dans des « conditions extrêmes » (CO-I-R17). Une

praticienne de l'ÉI fournit une idée de sa fréquence peu régulière : « D'habitude je te dirais que [c'est] 4-5 par hiver, puis surtout l'hiver. Le reste de l'année moins parce qu'on essaie de ne pas faire ça. Tant qu'on peut éviter de faire ça, on ne le fait pas : mais on le fait quand c'est vraiment nécessaire. » (PU-I-R01). Cette action est aussi formalisée : elle met en branle une procédure légale et active des liens des praticiens du système judiciaire montréalais (juges, avocats, greffiers, etc.). Elle relève essentiellement d'une perspective procédurale. L'ordre de cour peut être lié à d'autres activités comme l'« outreach », l'accompagnement, les visites ou l'aide. Parfois, il est indissociable de ces dernières.

Cela prend deux praticiens pour lancer une démarche d'ordonnance de cour : un demandeur et une personne qui appuie la demande. Ces praticiens peuvent appartenir ou non à la même organisation, ou au même secteur d'activité économique. Par ailleurs, son issue est assez incertaine : ce n'est pas parce qu'un ordre de cour est obtenu que la personne est « soignée », « sortie » de la rue ou autres. Des praticiens tant du secteur communautaire que du secteur public signalent que de tels ordres de cour peuvent se produire à répétition pour certains sans-abri (entre autres, PU-I-R07; CO-I-R21). Cela traduit souvent le rôle actif de l'itinérant : celui-ci peut contester l'ordre de cour. Cela entraîne pour beaucoup d'intervenants un sentiment d'impuissance et parfois de frustration.

Les répondants donnent peu d'indications quant au rôle de leurs collègues et de leurs gestionnaires dans les ordonnances de cour. Le sans-abri peut y jouer à la fois un rôle actif, nous l'avons vu, en refusant l'ordre de cour; ou encore un rôle passif, qui consiste à être l'« objet » de l'ordre de cour. La prochaine section expose des dimensions du travail relationnel lors de l'ordonnance de cour.

6.5.2 Le travail relationnel lors de l'ordonnance de cour

Lorsqu'ils discutent des ordonnances de cour, les praticiens de première ligne exposent surtout un travail accompli avec des intervenants qu'ils connaissent préalablement. Cette activité se produit dans des réseaux de relations déjà établis et maintenus. Peu de répondants ont fourni des informations quant à la création ou à l'abandon des relations pendant cette situation interorganisationnelle. C'est pourquoi nous indiquons quelques traces de nouveaux

liens mis en place lors de ces ordonnances (section 6.5.2.1). Pour bien refléter les propos des interviewés, nous insistons surtout sur la continuité des liens (section 6.5.2.2).

6.5.2.1 La création des liens lors de l'ordonnance de cour

Des répondants signalent que des liens ont été créés ou activés avec des praticiens du système judiciaire (greffiers, juges) lors de l'ordre de cour (entre autres, PU-I-R23; CO-I-R17); des relations peuvent aussi être mises en place avec des policiers, des ambulanciers ou encore des praticiens des urgences des hôpitaux montréalais (par exemple, CO-I-R17). On ne sait pas si ces liens ont donné naissance à des relations de nature plus continue. La section suivante traite de la continuité des liens lors de l'ordre de cour.

6.5.2.2 Le maintien des liens lors de l'ordonnance de cour

Les ordres de cour, nous l'avons mentionné, reposent souvent sur des relations établies entre des praticiens qui se connaissent et qui paraissent surtout adopter une perspective procédurale. Ces ordonnances peuvent être découpées en quatre phases analytiques pour bien montrer comment la continuité des liens est assurée durant ces dernières : la préparation des ordres de cour, leur déroulement (ou sa transmission au système de justice), leur mise en œuvre et la conclusion.

- La préparation des ordonnances de cour

L'idée de procéder à une ordonnance de cour surgit fréquemment dans des conditions où un sans-abri inquiète des praticiens : « l'ordonnance de cour, c'est quand on est inquiet de la détérioration d'une personne. Donc, ça implique qu'il y a quelqu'un dans le voisinage ou dans le réseau naturel ou professionnel d'une personne qui s'inquiète pour une personne. » (PU-I-R24). Une telle préoccupation semble cruciale pour lancer une « ordonnance » :

« Moi, j'étais sur la rue et il y avait un gars que j'avais à l'œil depuis un bout. Il était très délirant. // Ça fait que je continue à aller le voir tous les jours parce que je suis vraiment inquiète. Et il est connu des policiers. Il y a même certains policiers des fois qui vont lui porter des vêtements propres. Il jase avec eux autres. Les policiers nous appellent et nous disent qu'ils sont inquiets. En même temps, entre-temps, je parle à Jocelyne [prénom modifié]. Je lui dis « - Écoute, je suis

inquiète pour un gars. Il faut vraiment faire quelque chose. » Je commence à le décrire et tout ça. Elle dit « – Il y a un gars que je recherche, ça fait longtemps. J'ai eu un signalement. » Elle montre des photos, mais elle dit « – Je ne le trouve pas. » Puis, c'était lui! » (CO-I-R17)

Cette intervenante de première ligne communautaire expose bien la nature collective de l'inquiétude face à un sans-abri qui oriente la mise en place d'un ordre de cour. Tant cette praticienne communautaire, qu'une membre de l'ÉI et que les policiers se font du souci à propos de ce sans-abri un peu « agité ». Le jugement apparaît alors collectif. Tous semblent d'accord et corroborent le jugement de cette répondante. Tous paraissent aussi s'entendre sur la nécessité d'une ordonnance : « il faut vraiment faire quelque chose ». Il s'agit d'une organisation de l'impuissance et de l'inquiétude.

L'ordre de cour nécessite une préparation. Un gestionnaire communautaire précise qu'une évaluation collective de nature interorganisationnelle constitue une étape de préparation :

« On a appelé Jocelyne [prénom modifié] justement pour voir [la possibilité de faire un ordre de cour]. Parce qu'elle le connaît assez bien aussi. // Et elle est venue un peu dans notre processus d'évaluer sa situation. Nous, on l'avait rencontré. On avait un peu évalué par rapport à ce qu'il nous avait dit. On avait certaines inquiétudes. // Et donc, ils se sont rencontrés, elle l'a invité pour déjeuner. // Elle a fait une évaluation personnelle aussi par rapport à ce qu'elle croyait « Il faut-tu qu'on fasse un ordre de cour pour le faire hospitaliser parce que c'est une question de [minutes]... » ou « est-ce que ce n'est vraiment pas très concret, et c'est vraiment plus parce qu'il est un peu triste, en ce moment. » [C'était pour mettre en commun vos évaluations?] Oui. » (CO-G-R18)

Ce praticien paraît signaler un jugement de nature interorganisationnelle qui sous-tend la décision de commencer ou de lancer le processus de l'ordre de cour : il y a une mise en commun des évaluations de son équipe de travail et de la membre de l'ÉI. On y voit aussi à l'œuvre une perspective procédurale déjà mentionnée. Il y a des étapes à suivre avant de procéder à un ordre de cour. On peut faire appel au jugement d'un partenaire : il s'agit ici d'une forme d'aide ou de soutien de la part de l'ÉI. Un tel jugement peut aussi être de nature multiorganisationnelle :

« À la fin de la rencontre réseau [qui regroupait entre 17 et 19 personnes], // on avait convenu que c'est les gens qui le connaissaient le plus [le sans-abri] donc, pas mon organisation publique [nom modifié], mais les gens de tel CLSC [nom modifié] qui initieraient la requête, supportés par mon organisation publique [nom

modifié] pour le *know-how*, la procédure, comment faire. Et alors, qu'est-ce qui se passe? C'est mon organisation publique [nom modifié] qui s'installe dans les locaux de tel CLSC [nom modifié] pour rédiger la requête. » (PU-I-R24)

Cette intervenante publique expose comment un tel jugement peut déboucher sur une organisation du travail et une entente : ce sont les praticiens du CLSC qui « connaissait le plus » le sans-abri qui initie l'ordre de cour, appuyés par son organisation qui dispose du savoir nécessaire pour le faire. Elle mentionne aussi sa déception quant à une entente et à une division du travail non respectée. C'est elle qui a dû accomplir ce travail. Une autre praticienne signale la présence d'une organisation du travail et des rôles, ancrée dans une perspective de soutien, dans la préparation des ordres de cour :

« Donc là, elle [Jocelyne] me disait « – Bien, on va regarder ça tout ensemble. Puis, prends bien des notes à chaque fois que tu lui parles. Ramène des faits concrets. Puis, on va s'assurer au jour le jour aussi que cette personne-là va revenir nous voir le lendemain. » Parce que, il fallait que je m'assure qu'il n'allait pas passer à l'acte dans les prochaines 24 heures. Mais ça a été super sécurisant de les avoir, l'équipe itinérance et mes collègues de travail, à mes côtés, pour cet événement là. // Ça m'a sécurisée parce que je veux dire, pour ma part, c'est la première fois que j'étais confrontée à ça. // Je l'ai très bien vécu. J'ai appris beaucoup de cet événement-là. » (CO-I-R19)

Cette intervenante communautaire signale comment une membre de l'ÉI l'a aidé en lui fournissant des conseils ou des savoirs locaux sur ce qu'il faut documenter pour lancer la démarche. Elle signale également une organisation du travail et une entente : les deux praticiennes doivent, entre elles, « s'assurer au jour le jour aussi que cette personne-là va revenir nous voir le lendemain ». Le travail de préparation repose, entre autres, sur une documentation de « faits concrets » et une organisation du travail où l'on voit à un suivi de cette personne qui préoccupe. Cette répondante insiste aussi sur l'impact d'un tel soutien de la membre de l'ÉI et de son équipe : cette intervenante, dans la mi-vingtaine et nouvellement arrivée en poste (moins d'une année et demie), a été rassurée. L'aide fournie par l'ÉI peut s'ancrer dans une perspective de soutien. Cela semble aussi le cas d'une autre intervenante communautaire nouvellement arrivée en poste (moins d'une année et demie) :

« Parmi nous, personne ne l'avait jamais fait. Donc on a demandé du support à Diane [prénom modifié] qui nous a accompagnés tout au long de la démarche de A à la fin. On communiquait par téléphone. // C'était vraiment un travail d'équipe,

je peux dire. // Diane nous avait dit – « Vous pouvez monter un dossier sur ce monsieur-là qui décrit votre inquiétude par rapport à sa santé. Qui décrit aussi votre inquiétude par rapport à son mode de conscience. » Puis « si vous avez des trucs qu'il dit de particuliers, notez-les ». // Et quand on avait rempli les formulaires avec elle : ça avait été très formateur. » (CO-I-R15)

Selon cette intervenante, la membre de l'ÉI les a soutenus, elle et son équipe, tout au long de la démarche et leur a fourni des « trucs » ou des savoirs locaux, soit celui de préparer un dossier sur la personne qui les inquiète, de « pointer ce qui était dit » ou encore de la façon dont il faut remplir les formulaires nécessaires aux ordres de cour. Cette perspective de soutien paraît associée à une perspective d'alliance : les intervenants en présence constituaient une « équipe » de nature interorganisationnelle. De tels liens interorganisationnels peuvent faciliter le travail et donner lieu à des apprentissages.

- Le déroulement des ordonnances de cours : sa transmission au système de la justice

L'ordre de cour, une fois qu'il est préparé, doit être transmis aux praticiens du système juridique :

« [lors de nos observations] on voit qu'il décompensait vraiment vite, qu'il se désorganisait. Ça fait que là, finalement, comme on était rendus à ce point-là, on a décidé [de faire une ordonnance]. Jocelyne [prénom modifié] a fait une requête, que moi, j'ai appuyée. Jocelyne [prénom modifié] est allée voir la greffière. Et on a comparu, moi et Jocelyne [prénom modifié] devant le juge. Jocelyne a amené des photos. Moi, j'ai expliqué aussi tout ça. Puis, on avait vraiment peur que ça ne passe pas. // Finalement, ça a passé. » (CO-I-R17)

Cette intervenante de première ligne, en poursuivant sa description du cas d'un gars délirant nécessitant un ordre de cour, illustre bien la nature formalisée de cette dernière et la perspective procédurale adoptée. Elle constitue la personne qui appuie la partie demanderesse soit l'intervenante de l'ÉI. L'ordre de cour suit aussi différentes étapes : se présenter à la greffière; comparaître devant le juge; obtenir la décision du juge. Le fait que la membre de l'ÉI, Jocelyne, amène des photos paraît signaler un travail d'explication ou de persuasion important, de nature orale, surtout lors de la comparution. Et l'issue demeure incertaine. C'est aussi ce qu'exprime la praticienne publique suivante :

« [Si on est inquiets pour un sans-abri ou tout autre personne] On pourrait écrire une requête et présenter ça au juge. Et le juge va émettre une ordonnance s'il le

veut bien. C'est toujours, s'il le veut bien. Et si lui considère finalement que la personne est vraiment en détérioration. Ça dépend de ce qu'on écrit dans la requête. Mais habituellement, on doit être assez convaincant parce qu'on a des éléments descriptifs, observés, observables, et qui viennent corroborer notre décision. » (PU-I-R24)

Selon cette intervenante de première ligne publique, le juge n'émet pas automatiquement une ordonnance de cour. Le travail d'explication ou de persuasion semble ici davantage de nature écrite : les documents remis au juge doivent avoir un argumentaire « convaincant » et objectif.

- La mise en œuvre des ordonnances de cour

Une fois l'ordre de cour obtenu, son application paraît souvent reposer sur une organisation du travail et des ententes :

« À un moment donné, on s'est promenées sur la rue et il était vraiment désorganisé : il criait après une passante. // Ça fait que là, on a eu le okay. Moi, je l'ai observé : je me suis mis en retrait pour ne pas me brûler. Jocelyne [nom modifié] est restée avec lui. Et les policiers l'ont intercepté et l'ont amené à l'hôpital. Des fois, on fait quelque chose, mais notre travail est défait parce que là, à l'hôpital, ils les retournent dans la rue. Sauf qu'on a eu de la chance. Jocelyne [nom modifié], une fois rendue à l'hôpital, a parlé avec l'urgentologue.// Finalement, la personne a été stabilisée par des médicaments.» (CO-I-R17)

Cette intervenante de première ligne communautaire, poursuivant son récit de pratique sur le cas d'un gars délirant nécessitant un ordre de cour, montre bien la variété des acteurs présents lors de l'application d'une ordonnance. On y retrouve les praticiens qui ont fait la demande, les policiers, les ambulanciers qui sont fréquemment appelés en renfort et les employés des hôpitaux qui les reçoivent. Cette mise en œuvre a une nature multiorganisationnelle et souvent multisectorielle. Elle repose aussi sur une organisation émergente du travail et des rôles ainsi que des ententes plutôt ad hoc. L'interviewée s'est positionnée comme observatrice « mise en retrait pour ne pas se brûler » tandis que la membre de l'ÉI est demeurée avec la personne, l'a accompagnée à l'hôpital et a discuté avec un professionnel de cette organisation pour son admission. Cela ressemble à une acceptation implicite d'une division du travail et des rôles ancrée dans une perspective d'ouverture et d'engagement. Cette intervenante communautaire signale aussi les enjeux de l'accessibilité aux hôpitaux

montréalais : les personnes admises à l'hôpital sont souvent remises à la rue rapidement, ce qui implique, pour les praticiens, d'avoir à recommencer le travail.

- La conclusion des ordres de cour

Parfois, les démarches entourant l'ordre de cour se terminent bien : « Je suis retournée le voir et il était super content de me voir. Il ne m'en voulait pas. » (CO-I-R17). Cette praticienne communautaire, exposant comment le gars « délirant » a réagi après l'ordre de cour, signale une préoccupation importante des intervenants qui procèdent à une telle activité : la crainte de mettre à mal le rapport de confiance avec le sans-abri. Les ordres de cour « réussis » peuvent aussi constituer des récits de pratique qui assurent le maintien et même le renforcement des liens entre les intervenants de première ligne :

« Vraiment, on a travaillé en partenariat dans ce dossier-là. Et quand on se voit, cette infirmière et moi, encore, on parle de la personne qui est maintenant hébergée, heureuse de l'être, qui mange trois repas par jour, qui dort dans un lit avec une douillette // contrairement à un vieux sac de couchage infesté de [poux]. Donc, pour nous, cette intervenante-là et moi, quand on se voit, bien, on en parle encore. Puis ça nous [fait] une petite flamme qui nous [dit qu'] on a bien travaillé. » (PU-I-R23)

Cet intervenant de première ligne public, en ayant discuté du cas d'un sans-abri qui refusait tous les services et pour qui il a dû faire un ordre de cour avec l'ÉI, expose bien la nature collective de cette « réussite » : il a travaillé en partenariat avec l'ÉI pour obtenir un tel résultat. L'image de la flamme traduit bien cette idée de renforcement des liens. Cependant, ce ne sont pas tous les cas de sans-abri qui refusent les services qui connaissent des dénouements « heureux » :

« On est allés en cour. On a fait une ordonnance d'évaluation psychiatrique pour ce monsieur-là. Qui a été hospitalisé contre son gré pendant 2 semaines dans un hôpital. Cet hôpital-là est allé en cour pour prolonger la garde en établissement. Monsieur s'est défendu et a gagné. Il a réussi à ressortir. // ça a un peu refroidi finalement les ardeurs de tout le monde. Il a augmenté le niveau de frustration. Moi, suite à ça, //j'ai pu rencontrer monsieur, je lui ai dit que je voulais avoir une meilleure évaluation de sa situation globale pour essayer de l'aider. Il a accepté de me signer les autorisations. » (PU-I-R07)

Les praticiens de l'hôpital où ce sans-abri a été évalué ont souhaité « prolonger la garde en établissement » en revenant en cour. Cette dernière décision de l'hôpital a été contestée avec succès par le sans-abri qui est retourné à la rue. Cela a entraîné beaucoup de frustrations de la part des divers praticiens qui tentent de l'aider. Dans de telles circonstances difficiles pour les intervenants de première ligne, les liens entre ces praticiens semblent maintenus et entretenus. Ils paraissent communiquer entre eux, car cette membre de l'ÉI indique que « leurs ardeurs » sont refroidies et qu'ils atteignent un certain niveau de frustration. Cette praticienne expose aussi comment elle poursuit, malgré tout, les démarches concernant ce sans-abri. La prochaine section traite des défis du travail relationnel lors des ordres de cour.

6.5.3 Les défis du travail relationnel lors de l'ordonnance de cour

En plus de l'incertitude quant au déroulement ou à l'issue des ordres de cour, les praticiens communautaires et publics peuvent rencontrer d'autres défis lors de ces derniers : le risque quant au rapport de confiance avec le sans-abri, faire face à une activité méconnue et inconfortable, le manque de reconnaissance ou l'attitude rigide de certains intervenants.

- Le risque de perdre la confiance du sans-abri

L'ordre de cour constitue une procédure juridique où les droits d'une personne sont en quelque sorte niés. Cette personne peut d'ailleurs mal réagir. Tant pour les intervenants publics que communautaires, le rapport de confiance ou le lien avec le sans-abri apparaît comme un enjeu crucial des ordres de cour. Selon une membre de l'ÉI, ceux-ci peuvent faire « du dommage à notre rapport de confiance. La personne t'évalue. La personne est dehors. Le monde le voit.//Il y a tout un réseau communautaire qui est là aussi. » (PU-I-R04). Pour une praticienne communautaire, l'ordre de cour nécessite un jugement en action :

« Si la personne est dans une zone relativement confortable puis qu'elle n'est pas un danger pour elle-même, ou pour les autres [on n'en fait pas de requêtes]. Puis des fois, la ligne est très mince, mais avec l'expérience, on garde un œil. Et, on ne se met pas dans des positions // [où] on brise le lien de confiance et après ça, la personne, on la perd. » (COPD-I-02)

À l'instar de la membre de l'ÉI précédente, cette intervenante communautaire conçoit le rapport de confiance avec le sans-abri comme un enjeu central des ordres de cour. Il y a un risque de « perdre » cette personne lors de cette activité.

- L'ordre de cour comme activité méconnue et « inconfortable »

Plusieurs intervenants communautaires, qui sont relativement jeunes et peu expérimentés, ont indiqué qu'ils étaient contents de pouvoir compter sur l'aide des membres de l'ÉI ou d'autres équipes publiques qui avaient déjà de l'expérience dans les ordres de cour (entre autres, CO-I-R17; CO-I-R19). En signalant ce soutien de praticiens publics, ils paraissent exposer une perspective de soutien. Un tel appui manifeste un rapport ancien-nouvel employé comportant une dimension interorganisationnelle : ces intervenants en présence ne relèvent pas de la même organisation, ni du même secteur et n'ont ni la même expérience. Une de ces intervenantes mentionne : « Jocelyne [prénom modifié], elle en a fait plusieurs ordres de cour. Elle se sent plus à l'aise de les faire. » (CO-I-R19). Cela peut marquer un certain inconfort ou un malaise face à une activité que l'on connaît peu et qui peut brimer les droits des sans-abri. L'intervenante publique suivante indique d'ailleurs que l'ordre de cour constitue un « levier » souvent méconnu : « il y a une pudeur de certains milieux à utiliser ces leviers. Même si nous les avons et même si c'est opportun de s'en prévaloir, ils ne sont pas utilisés. » (PU-I-R24) Cette praticienne publique déplore le manque d'utilisation et le peu de connaissance quant à cette activité dans le réseau sociosanitaire montréalais.

- Le manque de reconnaissance des praticiens communautaires

Certains praticiens communautaires signalent un problème de reconnaissance de leur travail avec les ordres de cour (entre autres, CO-I-R14, CO-I-R17, CO-G-R18). Par exemple, ils n'ont pas le même statut que les professionnels de l'ÉI lorsqu'ils sont face au juge :

« C'est ça qui est plate. // Tu vois tout le travail qu'on fait. On n'a pas la reconnaissance. On n'a pas de titre officiel qui puisse mettre du poids pour signer des papiers officiels. Vu que j'étais avec // [Jocelyne] l'infirmière [de l'ÉI], c'est [plus facile]. C'est sûr quand je suis passée devant le juge, j'étais très crédible puis j'avais quand même un poids. Mais tu sais, on ne fait pas partie d'un ordre. Ou les travailleurs de rue, on n'est pas [reconnu]. » (CO-I-R17)

Cette intervenante communautaire mentionne que la praticienne de l'ÉI avait davantage de crédibilité ou de légitimité qu'elle lorsqu'ils sont passés devant le juge, car elle fait partie d'un ordre professionnel. La nature plutôt formalisée et juridique de cette activité peut aussi expliquer un tel manque de reconnaissance : les praticiens du système de la justice peuvent avoir tendance à privilégier des expertises reconnues formellement.

- L'attitude de fermeture de certains praticiens publics

Une praticienne communautaire signale l'attitude plutôt fermée de certains intervenants publics lors des ordres de cour :

« Je veux dire justement pour les ordres de cour, par exemple, je me suis déjà fait dire par une infirmière. // « – Oui mais si t'as des gros doutes comme ça, pourquoi tu ne le fais pas l'ordre de cour? » Puis, pourtant, c'était vraiment l'infirmière pivot de cette personne-là, qui le suivait depuis cinq ans. // Mais moi, j'avais juste besoin de son appui. J'avais juste besoin peut-être qu'elle prenne un petit cinq minutes pour venir se déplacer pour évaluer, elle aussi. » (CO-I-R19)

Cette intervenante de première ligne, venant de discuter de l'attitude ouverte, de disponibilité et de soutien de l'ÉI, signale les difficultés qu'elle peut avoir lors des ordres de cour avec d'autres praticiens publics. Pour cette répondante, une infirmière pivot démontre une fermeture et refuse de l'aider contrairement aux membres de l'ÉI. On y voit des processus de catégorisation à l'œuvre de même qu'une hiérarchie de liens. La prochaine section expose une courte synthèse des principales idées sur le travail relationnel accompli pendant l'ordre de cour.

6.5.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de l'ordonnance de cour

Dans des conditions où un sans-abri inquiète, constitue une menace pour lui-même ou pour autrui, l'ordonnance de cour consiste à s'adresser à la cour pour demander une évaluation ou un traitement. Il s'agit probablement de l'activité que les intervenants souhaitent le moins accomplir (à moins d'y être contraints). Sa réalisation relie divers praticiens d'organisations et de secteurs variés. Ces relations sont bilatérales lors de la préparation et souvent multilatérales lors de sa mise en œuvre. Autrement dit, avec l'étape initiale, il y a surtout deux praticiens de deux organisations différentes et il y en a souvent plus de trois lors de sa

réalisation. L'ordonnance de cour possède une nature formalisée et s'ancre surtout dans une perspective procédurale. Elle place les intervenants de première ligne en situation de collaboration, mais parfois de tensions avec les sans-abri qui refusent de coopérer. Ce n'est pas non plus une activité qui peut être accomplie de façon automatique : elle implique un jugement, souvent collectif et interorganisationnel, de la part des intervenants et des savoirs. Ces praticiens y font face à des défis tels le risque de perdre la confiance des sans-abri, le manque de reconnaissance des intervenants communautaire ou encore une attitude de fermeture de la part de certains intervenants publics.

Une perspective principale, de nature formalisée et procédurale paraît animer la création et le maintien des liens. Une perspective de soutien de même qu'une perspective d'ouverture et d'engagement sont aussi perceptibles lors de la continuité des liens. Les répondants n'ont pas mentionné d'éléments sur l'abandon des liens. De telles perspectives guident des activités, une organisation du travail et des rôles ou encore des ententes variées entre ces intervenants de première ligne. Ceux-ci utilisent aussi différentes stratégies relationnelles : la discussion, la persuasion, l'explication ou l'éducation en constituent des exemples. L'explication n'était pas incluse dans notre grille de codage initiale. Par ailleurs, le renforcement apparaît comme une phase du « cycle de vie » ou une action des relations qui ne se trouvait pas non plus dans cette grille. La section suivante de ce chapitre traite de l'aide.

6.6 L'aide

L'aide constitue une sixième activité réalisée par des intervenants de première ligne des secteurs communautaires et publics. Une première section la décrit (section 6.6.1). Puis, nous exposons des dimensions du travail relationnel lors de cette activité ou situation interorganisationnelle et/ou intersectorielle (section 6.6.2). Des défis rencontrés par ces praticiens font l'objet de la section 6.6.3. La dernière section propose une brève synthèse des idées précédentes (section 6.6.4).

6.6.1 Une description de l'aide

L'aide consiste à soutenir, assister ou à faciliter les efforts d'autres praticiens de différentes façons, par exemple, en offrant son expertise, des conseils, en discutant ou en partageant des moments pour « ventiler ». Les répondants utilisent le terme aide pour dépeindre tant l'intervention auprès des sans-abri, leur mandat organisationnel ou encore une cause (entre autres, PU-I-R01, CO-I-R17). Ils l'emploient aussi pour décrire le soutien qu'ils offrent à des intervenants qui n'appartiennent pas à la même organisation qu'eux ni au même secteur d'activités. Nous nous intéressons ici surtout à cette aide. Cette activité a déjà été signalée à quelques reprises et sous différentes formes lors des activités précédentes, comme l'« outreach », les références ou les ordonnances de cour. Elle peut s'y imbriquer. L'aide peut aussi constituer une forme de stratégie relationnelle en elle-même (voir l'annexe G).

Deux grandes catégories d'aide sont exposées par les répondants : l'aide « experte » et l'aide « multiforme ». Avec le premier type de soutien, les praticiens proposent des savoirs particuliers et/ou des services professionnels pour faciliter le travail de ceux qui en font la demande. Il plonge les praticiens dans un rapport particulier où l'un des interactants est « expert » et l'autre est « profane ». C'est une des situations les plus visibles d'aide. Avec la seconde forme d'appui, les praticiens se portent assistance de différentes façons comme lorsqu'ils échangent des conseils, qu'ils « ventilent » ou discutent de leurs impuissances et frustrations. Ils se connaissent souvent déjà. Cette situation est plus invisible pour les observateurs. Elle apparaît de nature plus égalitaire. Ces deux formes d'aide traversent facilement les frontières sectorielles et organisationnelles : les praticiens publics et communautaires la mentionnent.

Les collègues et les gestionnaires peuvent aider les intervenants de première ligne. Les collègues peuvent effectivement jouer un rôle de soutien important dans l'intervention. Par exemple, les infirmières de l'ÉI peuvent se consulter à propos des cas difficiles : « le travail d'équipe est important : c'est pour ça qu'on est 2-3 infirmières puis qu'on se consulte. » (PU-I-R07). Une telle forme d'entraide existe aussi entre ses travailleurs sociaux :

« des fois, [les cas des sans-abri] ça ne paraît pas évident puis on ne sait pas trop par quel bout commencer. C'est ce qui fait que nous on va se consulter beaucoup entre nous. Moi je consulte beaucoup [mes collègues] // parce qu'ils ont beaucoup plus d'expérience que moi. Il y a des choses que je n'aurais même pas pensé qu'eux vont penser. Puis des fois ils ont des contacts que moi je n'ai pas aussi. » (PU-I-R10)

Cet extrait expose bien des activités de consultation entre collègues lors des cas complexes. Ce soutien paraît lié au rapport ancien et nouvel employé : un nouvel employé, comme ce travailleur social dispose de moins d'expérience et de moins de contacts pour aider des sans-abri.

Les gestionnaires aussi peuvent appuyer leurs équipes d'intervenants. Une gestionnaire communautaire décrit un tel rôle de soutien comme suit : « on va aider les intervenants à bien travailler, à définir des rôles de pivot, à ne pas se nuire l'un l'autre comme intervenants, mais à travailler dans la même direction. » (CO-G-R13). Ou encore, ces gestionnaires peuvent aussi soutenir leurs intervenants face à des situations problématiques : « ça m'a été amené moi en disant « Regarde, Normand [prénom modifié], ça dépasse mon champ de compétence » parce que questionner un directeur général, un intervenant ne peut pas vraiment faire ça. » (PU-G-R06).

Les sans-abri peuvent également soutenir les efforts des intervenants. En fournissant des contacts utiles aux références ou des évaluations, ils aident les intervenants de première ligne. Certains jouent le rôle d'« alliés » :

« Bon bien, les gars ils se parlent dans la rue, «J'ai vu Untel, il est là-bas. Il n'a pas l'air à filer. Il a faim». [L'intervenante d'une organisation communautaire] lui donne un sac à lunch [à cet allié] pour apporter au client. Puis après ça les clients, ils lui apportent de la nourriture de telle organisation communautaire [nom modifié] à ce client-là pour qu'il mange. Il y a toute une structure qui se crée autour de cette personne-là qui décide qu'elle n'a plus la motivation de faire quoi que ce soit, que //ça ne vaut plus la peine, puis qu'elle se laisse aller. // Il y a des gens qui lui amènent de la nourriture. Il y a quelqu'un qui va lui acheter des cigarettes. Il a créé un réseau social dans sa grande dépression, étrangement. » (PU-I-R02)

Tant des répondants du secteur public que communautaire signalent que certains sans-abri constituent des « alliés » qui peuvent les tenir informés de ce qui arrive à d'autres itinérants

et même les aider en se chargeant de certaines tâches (dans ce cas, aller porter un sac à lunch). Des sans-abri peuvent participer activement à l'intervention de cette façon. La section suivante esquisse quelques dimensions du travail relationnel lors de l'aide.

6.6.2 Le travail relationnel lors de l'aide

L'aide aux sans-abri peut constituer une cause : un idéal ou une valeur fondamentale qui peut guider et unir les intervenants lors de la création, du maintien ou l'abandon des liens. Par exemple, un praticien public signale que « Nous, //dans le fond, on est là pour le client. Le client, c'est un peu le centre là. Puis quand on travaille ensemble, il faut s'assurer qu'on travaille sur la même longueur d'onde. » (PU-I-R27). Il s'agit d'un idéal, déjà mentionné, qui paraît partagé par le gestionnaire public suivant : « On est tous là pour la même cause : c'est le mieux-être des personnes qu'on dessert. » (PU-G-R06). Cette cause peut orienter les intervenants de première ligne et les gestionnaires tant lors de l'aide « experte » que pendant l'aide « multiforme ».

Nos répondants discutent surtout de l'aide, sous ses deux facettes, pendant qu'ils mettent en place et maintiennent des relations avec d'autres intervenants. Nous ne disposons pas d'informations sur l'abandon de liens durant cette activité complexe. Les prochaines sections traitent de la création des liens (section 6.6.2.1) et du maintien des liens lors de cette aide (section 6.6.2.2).

6.6.2.1 La création des liens lors de l'aide

Dans un premier temps, nous traitons de la mise en place de nouveaux liens lors de l'aide « experte » (section A) puis ceux qui se produisent lors de l'aide « multiforme » (section B).

(A) Les liens mis en place lors de l'aide « experte »

L'aide « experte » s'accomplit selon les besoins du praticien qui en fait la demande. Des répondants signalent les conditions d'impuissance ou d'inquiétude de ces demandeurs alors qu'ils créent ou mettent en place de tels liens (entre autres, PU-I-R01, PU-I-R02, PU-I-R24). Une organisation de cette impuissance est mise en place. Au moins deux perspectives

peuvent être adoptées par le praticien « expert » pendant une telle création de relations : une perspective procédurale ou hiérarchique et son organisation du travail unilatérale ainsi qu'une perspective d'ouverture et d'engagement associée à une organisation plus égalitaire.

- La perspective procédurale ou hiérarchique

La mise en place des liens lors de l'aide « experte » peut reposer sur une perspective procédurale où un « expert » fournit des conseils ou offre des savoirs à un profane. Celui-ci remplit deux rôles : demander et accepter le soutien de l'expert. L'organisation du travail et des rôles entre ces praticiens de première ligne est plutôt unilatérale. Un intervenant public en présente un bon exemple lors de la mise en place d'un projet de référence et d'évaluation : « À un autre niveau [que le mien], ils ont convenu qu'on commencerait avec un ou deux cas. Avec un cas d'ailleurs qui leur posait problème [à l'ÉI] // et avec qui ils avaient besoin d'aide. Parce qu'eux autres, ce n'est pas leur spécialité. Leur spécialité, c'est l'itinérance. » (PU-I-R29). On y reconnaît une entente (débuter par un ou deux cas) et une organisation du travail selon la spécialité de répondant : l'ÉI fait appel à son expertise. Cela paraît validé par un intervenant de l'ÉI qui a participé à ce projet : « On a finalement trouvé telle organisation publique [nom modifié] // qui ont accepté d'évaluer monsieur pour nous aider à établir un plan d'intervention avec lui. Puis, de nous évaluer aussi au niveau de nos interventions. » (PU-I-R10). Le rapport expert-profane paraît explicite pour ce répondant. Cette perspective plus procédurale peut, encore une fois, constituer une conséquence de la situation d'entrevue : pour apparaître clair, rationnel et/ou logique, on peut systématiser sa pensée de façon à correspondre à certains canons ou standards de comportements reconnus et institutionnalisés (dans ce cas, le professionnel comme expert). Cette perspective procédurale peut s'apparenter à la perspective du praticien comme « ressource » déjà mentionnée. Parfois, elle se complète ou est remplacée par une autre : le praticien PU-I-R29 paraît davantage privilégier, comme idéal, la perspective d'ouverture et d'engagement.

- La perspective d'ouverture et d'engagement

Tant des répondants du secteur communautaire que public semblent signaler l'adoption d'une perspective d'ouverture et d'engagement où le respect joue également un rôle central. Par

exemple, cette perspective a l'air d'orienter cet intervenant public exposant sa conception des conditions facilitant la mise en place du partenariat :

« [...] il y a une question d'ouverture, de respect. De respect des compétences de l'autre, mais sans se sentir menacé. Ça, c'est bien important que les gens ne se sentent pas menacés. Parce que tu apportes une expertise qu'ils n'ont pas. Mais ils t'apportent une expertise que tu n'as pas. Puis qu'on est capables d'échanger. Puis c'est ça, avec ouverture. Et un peu aussi une espèce de respect de ses engagements. » (PU-I-R29)

L'ouverture face à autrui est une attitude particulièrement appréciée chez nos répondants (par exemple, PU-I-R05, PU-I-R29 ou CO-I-R21). Pour cet intervenant public, le partenariat entre un praticien « expert » et un praticien « profane » demandant son expertise nécessite une approche d'ouverture et de respect de la part du premier. Plus précisément, elle fait en sorte qu'autrui « ne se sente pas menacé » dans ses compétences, qu'il y ait de véritables échanges et que tous les praticiens en présence respectent leurs engagements. Cela paraît autant d'ententes et une organisation plus « égalitaire » des rôles qui structurent le travail commun. La réciprocité est clairement au cœur d'un tel nivellement : « tu apportes une expertise qu'ils n'ont pas. Mais ils t'apportent une expertise que tu n'as pas ».

Une telle perspective d'ouverture et d'engagement paraît aussi animer la création et la continuité des liens entre l'ÉI et cette intervenante communautaire : « Il y a toujours l'ouverture à répondre aux questions puis il y a toujours une suite. // ce qu'ils nous apportent comme organisme et comme intervenants, c'est un support indéfectible. // Puis par rapport aux personnes pour qui on a à cœur de bonifier leur vie, bien, c'est la même chose. » (CO-I-R21) Cette praticienne, dans cette évaluation ordinaire de l'ÉI, considère que l'ÉI facilite le travail et aide les sans-abri en répondant à ses questions et en assurant un suivi. On voit bien aussi, dans cet extrait, comment la « cause » d'aider les sans-abri unit ces différents intervenants publics et communautaires.

Une intervenante publique, qui semble adopter cette perspective d'ouverture et d'engagement, raconte comment un lien peut être créé durant une formation ou une rencontre de table de concertation :

« Je ne sais pas moi, on va dans une table de concertation puis on parle de notre service. Et là, pendant qu'on parle, il y a une des personnes qui dit « - Ah moi, justement, j'ai un cas, est-ce que je pourrais vous en parler? » « Bien, certainement. » Mais cette personne-là vient d'un organisme // . Par exemple, ça peut être un suivi communautaire « - Ah oui, bien oui, on pourrait vous aider certain. Bon, regarde, on peut travailler ensemble. Appelle-moi au bureau cet après-midi. » // je prends les noms en note. Avec ça, on a un corridor de services possible. Mais cette personne-là avait un besoin. Il y avait une ouverture. Et il y avait la croyance ou l'espoir qu'il y aurait quelque chose qui pourrait être fait pour son client. Et là, après ça, c'est donnant-donnant. Si je veux référer à cette personne là, à ce suivi-là, j'ai le nom d'une personne. Et, ça peut faciliter les choses. // Mais l'ouverture des gens, la souffrance des intervenants, c'en est un [élément facilitant]. Et la souffrance reliée à l'impuissance. » (PU-I-R24)

Avec son exemple fictif, cette praticienne illustre comment la création d'un nouveau lien repose sur l'impuissance des « demandeurs », un travail de connaissance et une organisation plus « égalitaire » du travail. Lors de formations ou de rencontres de concertation, des intervenants peuvent lui demander de l'aide pendant qu'elle y présente les services et l'expertise de son équipe. Cette présentation suscite une « résonance » chez le spectateur. Il s'ensuit une demande d'aide, un échange de numéros de téléphone et possiblement de références ultérieures. Il s'agit d'une organisation par une entente où le rapport expert-profane est encore présent. Cette organisation peut donner lieu à l'un de ces « corridors de service possible ». Cette expression désigne un idéal de régularité dans les relations interorganisationnelles. De tels « corridors » reposent aussi sur une norme de réciprocité : une fois l'aide initiale obtenue, « après ça, c'est donnant-donnant » pour maintenir les liens. L'aide « experte » s'accompagne ici d'un nivellement. Tant l'« expert » que le « profane » peuvent « donner » quelque chose. Cette forme de soutien n'est pas qu'unilatérale. Il peut s'agir que d'un moment initial dans le lien interorganisationnel, il y a une contrepartie qui peut se manifester.

(B) Les liens mis en place lors de l'aide « multiforme »

L'aide « multiforme » se déroule surtout entre des intervenants de première ligne qui se connaissent déjà ou s'ancre dans leur historique relationnel. Nous disposons de peu d'informations sur la mise en place de nouveaux liens lors de cette aide « multiforme ». Au moins deux perspectives peuvent orienter les praticiens du secteur public et communautaire

dans la création de liens : la perspective du « tisseur » de liens et la perspective du « demandeur » de services.

- La perspective du « tisseur » de liens

Avec cette perspective du « tisseur » de liens, les praticiens optent pour l'établissement de liens interpersonnels et humains. Elle ressemble à la perspective de privilégier le contact humain. Une gestionnaire publique paraît l'indiquer dans l'extrait suivant : « je pense que mon côté militant, c'est de faire des événements ou de créer des moments où est-ce que les gens se rencontrent. » (CO-G-R20). Nous pouvons aussi le retrouver dans l'image de tricoter de cette praticienne de l'ÉI :

« Dans la vie, il faut tricoter. Puis, malheureusement notre clientèle, il y en a qui ont des gros trous. Là il faut trouver des mailles pour les ré-amener, pour solidifier leur réseau social. Avec le communautaire, on tricote ensemble. Ce n'est pas moi qui vais leur dire quoi faire. Je ne vais pas leur donner des [ordres]. » (PU-I-R04)

Pour aider les sans-abri, cette intervenante publique « tricote » avec des praticiens communautaires pour « trouver des mailles, pour les ré-amener, pour solidifier leur réseau social. » Elle montre bien que ce tricotage a une nature égalitaire. Il s'agit d'agir ensemble et non pas de « leur dire quoi faire » ou de « leur donner des ordres ». Cela ressemble à la perspective et à la norme de l'invité déjà exposées.

- La perspective du « demandeur » de services

Pour certaines praticiennes communautaires, les liens peuvent être créés en demandant de l'aide ou en demandant des services : « moi, je pense qu'il ne faut pas hésiter à demander de l'aide. // J'étais intervenante et je le faisais ailleurs. » (CO-G-R20) Pour cette gestionnaire communautaire, des liens peuvent être mis en place en n'hésitant pas à demander de l'aide. Elle a appris un tel comportement dans un travail antérieur et l'a intégré dans son identité individuelle. Une intervenante de la même organisation signale aussi l'importance des demandes dans l'établissement des nouveaux liens :

« Puis des fois, on ne le sait pas, mais [la confiance] ça se bâtit, ça s'établit. C'est souvent quand on demande que la confiance s'établit. Bien plus que quand on

offre. Vous n'arrivez pas en disant « – Voici, je viens vous offrir telle chose. »
Non, non. « Je viens demander un service. Je viens chercher votre collaboration. »
// C'est arrivé tout récemment, ça arrive régulièrement. » (CO-I-R21)

La création et le maintien des liens peuvent émerger des demandes de services, car ces dernières permettent de constituer de la confiance. Pour cette intervenante communautaire, la confiance s'avère un élément fondamental d'une collaboration ou d'un partenariat réussi. Cette confiance n'est pas toujours présente initialement et peut se construire dans le temps au gré de telles demandes de services. Elles paraissent fondées sur une connaissance et une reconnaissance de l'apport d'autrui, et par la même occasion, un aveu d'impuissance du « demandeur ». Ces demandes semblent se produire régulièrement. La prochaine section traite de la continuité des liens lors de l'aide.

6.6.2.2 Le maintien des liens lors de l'aide

Nous indiquons comment les intervenants de première ligne assurent la continuité des liens lors de l'aide « experte » (section A) ensuite ceux qui se produisent lors de l'aide « multiforme » (section B).

(A) La continuité des liens lors de l'aide « experte »

Avec l'aide « experte », des intervenants publics offrent des savoirs, des connaissances et/ou des services professionnels à d'autres praticiens des secteurs public et communautaire. Au moins deux perspectives paraissent orienter les intervenants de première ligne pendant qu'ils maintiennent les liens lors de l'aide « experte » : la perspective de l'intervenant comme « ressource » et la perspective d'ouverture et d'engagement.

- La perspective de l'intervenant comme « ressource » : une approche procédurale ?

Un membre de l'ÉI semble indiquer l'adoption d'une perspective de l'intervenant comme « ressource » lors des visites d'« outreach » (voir la section 6.1.2.2) : le fait de porter assistance à ces praticiens à l'aide de son expertise permet de maintenir les liens. L'aide « experte » et son approche procédurale apparaissent alors au cœur d'une telle continuité des liens :

« Ce qui fait que le téléphone sonne, c'est telle organisation communautaire [nom modifié] «Là, j'ai un problème, telle affaire, tel monsieur. Je ne sais pas trop quoi faire. Toi tu serais-tu capable de faire quelque chose? Je peux-tu te le référer? » « Non? OK, qui pourrait m'aider avec ça? Comment je pourrais faire? » « OK, oui telle approche. » « Oui, mais là j'ai de la misère. Lui il a tel problème puis de santé mentale. Je ne sais pas trop quoi faire, comment gérer ça». Donc discussion de cas : « OK regarde t'as-tu essayé telle affaire, il y a une ressource qui existe, telle personne pourrait t'aider. Je te reviens. Je te rappelle. » Il y a ça. Le téléphone sonne, mais ces liens-là sont longs à créer. Parce que ça fait un an que je suis ici et là je peux dire que quand je vais dans les ressources, quand le personnel ne change pas trop, on se connaît puis on sait ce que je viens faire. » (PU-I-R02)

L'aide « experte », lors de cet appel téléphonique fictif illustrant la perspective de l'intervenant comme « ressource », revêt la forme d'une « discussion » de cas où le praticien de l'ÉI est l'« expert » et l'intervenant communautaire, le « profane », qui fait face à une situation problématique et qui se sent impuissant. Cette impuissance semble prise en charge et organisée par l'intervenant « expert ». La discussion de cas qui s'y produit s'ancre dans une organisation du travail par les rôles de nature unilatérale. Lors de cet épisode de lien, cette distribution des tâches apparaît rigide, l'un demande de l'aide et l'autre la donne. Cela paraît correspondre à une conception « conventionnelle » du rapport « expert »/« profane » et sa perspective procédurale. Cela peut représenter un cas de figure d'une intervention. Cette demande d'aide téléphonique semble constituer la marque d'un lien établi : « Le téléphone sonne, mais ces liens-là sont longs à créer. ». Cela illustre aussi un enjeu temporel dans la mise en place et le maintien de tels liens.

Une telle discussion de cas paraît un moyen souvent adopté par les intervenants de l'ÉI et attendu par certains de ses partenaires communautaires. Par exemple, une autre membre de l'ÉI signale comment elle a tenu une telle discussion pour aider une intervenante communautaire qui l'avait appelé et qu'elle sentait « en grande détresse » face à un sans-abri qui la préoccupait :

« Je suis allée la rencontrer une heure de temps. On a décortiqué tout ce qui avait été fait avec ce client-là, qu'est-ce qu'elle avait essayé, les résultats. //voir s'il y avait autre chose qu'elle avait oublié puis que je pouvais lui suggérer. J'ai fait quelques suggestions. C'était un peu comme un soutien clinique pour elle. » (PU-I-R01)

Lors de cette rencontre que cette répondante compare à « un soutien clinique », il y a encore une discussion de cas où l'intervention a été analysée ou « décortiquée » et des conseils ou « suggestions » ont été apportés. Une organisation de l'impuissance se produit encore une fois. Une praticienne « experte » analyse et prodigue des conseils à une « profane ». Cette dernière, il faut le préciser, est relativement jeune et a peu d'expérience comme le reste de son équipe. On reconnaît le rapport ancien-nouvel employé qui revêt une nature interorganisationnelle.

- La perspective d'ouverture et d'engagement

Une gestionnaire communautaire signale comment la continuité des liens lors d'une demande d'expertise peut reposer sur une perspective d'ouverture et d'engagement misant sur le respect et une organisation du travail plus « égalitaire » :

« [Faire des demandes d'aide respectueuses, est-ce que ça implique un minimum de niveau de connaissance de l'autre, de ses limites?] Bien // moi je trouve que ça se fait automatiquement. Parce que quand tu arrives et tu demandes « – Bon, là, je ne sais pas [quoi faire] ». Quand j'ai vu pour le psychiatre de [l'une des personnes dont elle s'occupe] « Regardez, je suis démunie par rapport à cette situation-là, je sais que vous l'avez vue hier. On s'est déjà rencontré. Moi, je me demande comment je pourrais travailler [dans ce cas là] ». Il me dit déjà : « Je peux vous aider par rapport à ça, je vais essayer d'aller voir // le psychiatre qui l'a rencontrée. Je vous rappelle. » Mais déjà, il y a une écoute. // Il savait ce que j'avais de besoin. À quelque part, c'est savoir les limites [d'autrui] mais savoir aussi les besoins qu'on a. Parce que si on arrive avec des besoins trop grands puis qu'on dit : « – Réglez le problème à ma place, ou règle le problème de la dame » Ça ne marche pas. Mais si on arrive en disant « – Mais moi, je suis rendu là, est-ce qu'on peut aller un petit peu plus loin ensemble? » Je pense que déjà, la journée commence correcte. » (CO-G-R20)

Pour cette répondante, le travail de connaissance et des limites d'autrui « se fait automatiquement » lors des demandes. Le fait que certains éléments du travail relationnel apparaissent automatiques ne signifie pas qu'ils le soient. Cette connaissance d'autrui implique du temps et des efforts. Elle se concrétise à travers des discussions et une organisation du travail plutôt égalitaire où les praticiens font part de leurs limites et mettent en place des ententes. Cette praticienne communautaire indique son impuissance à autrui, mais elle ne reste pas passive pour autant, elle souhaite participer activement à l'intervention.

Ce qui constitue une première entente. Il s'ensuit un autre arrangement où son interlocuteur indique ce qu'il peut faire. Cette répondante insiste surtout sur la nature de la demande : il ne s'agit pas de demander à autrui de tout faire le travail pour « régler le problème à ma place », mais bien de s'organiser pour travailler, ensemble et graduellement, de façon à aider le sans-abri. Un autre espace relationnel d'aide et de dialogue paraît se mettre en place. Cela marque bien la présence d'une perspective d'ouverture et d'engagement de même qu'une certaine attention au respect. Cette perspective peut s'avérer une autre dimension de l'« égalité » ou du nivellement entre les praticiens en présence.

(B) La continuité des liens lors de l'aide « multiforme »

L'aide « multiforme » consiste en divers types de soutien entre des intervenants de première ligne qui ont un historique relationnel. Des répondants ont indiqué différentes facettes d'une telle aide : discuter ou réfléchir ensemble, s'informer ou se renseigner, se rendre des services ou encore « ventiler ». Cela nous apparaît comme autant de stratégies relationnelles. Au moins trois perspectives peuvent être adoptées par les praticiens qui maintiennent des liens lorsqu'ils procèdent à cette aide « multiforme » : la perspective de l'alliance, la perspective des partenaires comme « collègues », la perspective d'ouverture et d'engagement.

- La perspective de l'alliance

On peut discerner une perspective de l'alliance tant chez des répondants publics que communautaires et même privé. Elle repose sur l'idée de mettre en commun du temps ou des efforts pour aider les sans-abri. Une répondante privée signale : « J'essaie toujours au maximum d'aider le client, l'itinérant, et puis d'aider aussi les intervenants. Si on peut conjuguer nos efforts pour arriver à quelque chose, c'est stimulant, ça m'intéresse. » (PR-H-R12). Cette perspective d'alliance semble donner lieu à une entente de « conjuguer nos efforts » pour cette praticienne. Une gestionnaire communautaire s'ancre aussi dans une telle perspective lors qu'elle partage sa conception du partenariat « réussi » : « Un partenariat réussi. C'est la même chose [que l'intervention] : c'est établir un lien respectueux. Puis c'est de ne jamais oublier pour qui on établit ce lien-là : il est pour la personne de qui on parle. C'est pour s'aider mutuellement. » (CO-G-R20) Cette aide mutuelle pour le sans-abri

constitue le cœur d'un partenariat. On y retrouve aussi des éléments de la cause d'aider les sans-abri. C'est aussi le cas de cet intervenant public :

« C'est vraiment je pense qu'on s'aide, les deux organisations, pour offrir un meilleur service à la clientèle. [Une aide mutuelle pour aider la clientèle ?] Oui. Quand ils ont des questions précises, sur certains aspects liés à ma spécialité [domaine modifié]. Et même si ce n'est pas dans mes dossiers, moi je leur donne les réponses qu'ils veulent. Puis j'ai certains collègues qui [disent :] « Si ce n'est pas un de mes dossiers, je ne peux pas répondre. » Non, moi je n'hésite pas à les aider. Des fois, ils m'appellent pour « – Benoît [prénom modifié], j'ai telle telle situation. // Qu'est-ce que tu ferais? Puis, est-ce que d'après toi, ça mériterait qu'on fasse une démarche ? » Tu sais, on se rend des services comme ça. On n'hésite pas à s'entraider, à se poser des questions. Même si ce n'est pas des dossiers actifs communs qu'on a. » (PU-I-R23)

La perspective d'alliance est ici associée à se rendre des services. Répondre aux questions de son partenaire liées à sa spécialité peut constituer un de ces services rendus. Ce soutien repose sur une organisation égalitaire et réciproque ainsi que par des ententes d'exception : « On n'hésite pas à s'entraider, à se poser des questions. Même si ce n'est pas des dossiers actifs communs qu'on a. ». Ce répondant paraît signaler un jugement collectif et interorganisationnel sur la situation vécue par un sans-abri : les partenaires peuvent l'appeler et lui demander son avis. Une norme dévoilée en 2003-2004 est aussi en vigueur : ne pas refuser d'aider. De plus, ce praticien public signale qu'il se distingue de certains de ses collègues qui n'adoptent pas une telle perspective. Ceux-ci paraissent alors exercer une pression.

Une autre forme de service rendu dans une perspective d'alliance, c'est de synthétiser et faire circuler l'information pour bien intervenir :

« au moins, informellement, [les membres de l'ÉI] font en sorte que les gens probablement comprennent mieux la problématique de chacune de ces personnes-là avec lesquelles ils travaillent. En tout cas, ils ont l'air de beaucoup chercher des solutions en fonction de ce qu'ils connaissent de la personne. Et j'ai l'impression qu'ils cherchent aussi à tisser des liens avec les gens des autres réseaux pour effectivement la partager cette information-là. // Je dis une synthèse... mais je ne sais pas si ils font une synthèse en tant que telle. Ou ils arrivent avec les clients et partagent certains éléments qui sont plus cruciaux avec un parce que dans son réseau, ça va poser problème ou limiter l'accès. Parce qu'eux autres, c'est vraiment un organisme centré sur une façon de leur redonner accès. » (PU-I-R29)

Cet intervenant public signale ici une contribution de l'ÉI liée à son mandat : les membres de cette équipe amassent, synthétisent et, de façon dosée, divulguent l'information nécessaire pour aider les sans-abri. L'organisation des rôles apparaît plutôt égalitaire : ces intervenants de l'ÉI divulguent des informations à leurs partenaires de façon à ce que les itinérants dont ils s'occupent aient accès à des services. Cela permet aussi d'assurer la continuité des liens.

- La perspective des partenaires comme « collègues »

Certains membres de l'ÉI signalent qu'ils conçoivent certains intervenants communautaires comme des collègues. Par exemple, « Telle organisation communautaire [nom modifié], c'est un partenaire, c'est nos collègues pratiquement. Je veux dire c'est tout juste si on se rend compte qu'on travaille dans deux établissements. Dans le sens que vraiment c'est // un travail très étroit avec eux. » (PU-I-R01). Avec cette perspective, la proximité et la hiérarchie dans les liens sont explicites : certains partenaires sont plus importants, plus proches que d'autres. Ce sont eux avec qui on travaille fréquemment et intensément. Une autre membre de l'ÉI insiste également sur cette proximité :

« [Pour] Moi, collègues ça veut dire que même s'ils n'ont pas toute la formation//, ils ont une éducation de vie, une éducation pratique. //je dis qu'ils sont collègues parce que je vais chercher conseil. On échange. Ils savent que je n'ai pas toutes les réponses puis je ne leur fais pas croire non plus que je les ai toutes aussi. Je trouve que c'est vraiment mes collègues de travail : ils savent que je ne suis pas parfaite. Ils connaissent mes vraies couleurs. // Et les échanges qu'on a eus, qu'on continue à avoir, c'est plaisant malgré que des fois c'est comme intense. On ne perd jamais le pouls ou la raison qu'on est là puis pourquoi qu'on est là. » (PU-I-R04)

Certains praticiens communautaires sont des « collègues », car ils peuvent fournir des conseils, partager et discuter des idées avec les praticiens publics. Ce sont des « pairs », car même s'ils ne possèdent pas de formation professionnelle, ils ont une « éducation pratique » qui leur permet d'être sur un pied d'égalité pour aider les sans-abri. L'égalité et la collégialité constituent effectivement le cœur de cette conception des praticiens communautaires comme « collègues ». Par ailleurs, l'authenticité semble aussi liée à cette perspective : cette membre de l'ÉI signale qu'elle peut se permettre d'être « authentique » avec eux, « ils connaissent mes vraies couleurs ». Cette proximité entre les praticiens repose aussi sur un travail de

connaissance. Cette intervenante fournit également un exemple d'un soutien lié à cette perspective de partenaires comme « collègues », soit la « ventilation » lors de deuils :

« j'ai dit à François Tremblay [nom modifié], mon collègue de cette organisation communautaire [nom modifié] // « François, si je ne vous avais pas eu, je n'aurais pas pu passer à travers, me trouver toute seule à épauler cette personne-là ». // C'est là que je vois qu'il y a une grosse différence entre le réseau plus conventionnel et le communautaire, c'est que tu peux te permettre d'être touché ouvertement puis d'être émotif aussi là-dedans. » (PU-I-R04)

Tant cette répondante que son partenaire communautaire ont vécu la mort de sans-abri qu'ils aidaient et se sont soutenus tout au long de ce processus de deuil. Le soutien et l'accompagnement offert par certains praticiens communautaires assurent la continuité tout en renforçant les liens : ces derniers ne sont pas que des partenaires, mais bien des « collègues ». C'est aussi avec ces derniers que l'on peut organiser ou faire face à l'impuissance et aux émotions liées aux deuils. Cette répondante propose un autre exemple de « ventilation » dans des conditions où certains sans-abri peuvent susciter une impuissance chez elle :

« Je peux me permettre d'appeler l'intervenante de la ressource avec qui je fais affaire pour ce client-là, lui dire ce que j'ai à dire et me défouler. Puis là l'autre elle me dit « Je le sais que ce n'est pas facile, mais écoute je pourrais peut-être regarder. Laisse-moi prendre un petit temps avec lui. Retire-toi un petit peu puis on va revenir à ça ». C'est ça pour moi être une collègue. » (PU-I-R04)

Une telle « ventilation » ou « se défouler » s'accompagne aussi d'une organisation du travail par les rôles et une entente : son interlocutrice lui propose de se retirer pendant qu'elle prend le relais. Il existe une écoute et un dialogue entre ces deux intervenantes. Une certaine proximité, pour ne pas dire intimité, ainsi qu'une égalité caractérisent aussi leur rapport de « collègues ». Elles se connaissent déjà, s'apprécient et se respectent l'une et l'autre. Cela semble une manifestation supplémentaire de la mise en place d'un espace relationnel d'aide et de dialogue. Son interlocutrice paraît valider une telle forme de perspective comme « collègue » et une telle aide par la « ventilation » : « Moi, la travailleuse sociale l'a dit « – Je suis découragée. Ça fait des mois [que] je ne sais plus par quel bout le prendre. » (CO-I-R14)

Une intervenante communautaire paraît aussi adopter une telle conception du partenaire comme « collègue » alors qu'elle échange de l'information avec une gestionnaire du même secteur : « [C'est des liens privilégiés?] Exactement. Donc si, par exemple, moi, je vois qu'il y a quelqu'un qui ne va pas bien, bien là, je l'appelle et je lui demande « – Comment ça se passe à la maison? À l'appartement? Est-ce que ça a l'air de bien aller, tout ça? » Et elle [fait] la même chose. » (CO-I-R19). Les frontières entre ces deux praticiennes communautaires semblent minimales. Elles s'informent de façon réciproque et plutôt égalitaire sur les sans-abri qui peuvent les inquiéter.

- La perspective d'ouverture et d'engagement

Deux gestionnaires communautaires paraissent reconnaître une telle perspective d'ouverture et d'engagement chez la même membre de l'ÉI. Il s'agit d'une évaluation ordinaire de cette dernière. Pour le premier, « Jocelyne [prénom modifié] est très ouverte. Moi, je lui ai souvent parlé au téléphone. Elle est très ouverte « – Oui, il faudrait qu'il aille là. Puis appelle-moi ! On va t'aider. » Puis, elle est toujours disponible. Ça, je le sens. » (CO-G-R16). Cette perspective se démarque par une entente de disponibilité. Cela paraît aussi être le cas du second gestionnaire communautaire :

« Quand je l'appelle pour différents problèmes, même si c'est pour se déplacer ici, pour faire une évaluation d'une personne, elle est [disponible]. C'est sûr qu'elle a beaucoup de contraintes d'horaires. Mais, elle se libère à un moment donné ou un autre pour nous aider personnellement. // avec Jocelyne, on a une relation où on peut se permettre de [l'appeler]... Sans abuser, on ne le fait pas souvent. Mais on l'appelle de temps en temps // pour avoir des renseignements : « Okay on a une personne qui est dans cette situation, est-ce que tu connais une alternative pour faire ça? Est-ce que tu connais une ressource qui pourrait nous permettre de [l'aider?] » // Je crois qu'on a une relation qui est bonne où on peut partager des idées l'un avec l'autre » (CO-G-R18)

Cet extrait montre bien les types d'aide obtenus de cette intervenante de l'ÉI : se déplacer pour faire des évaluations, fournir des informations pour référer de même que partager des idées. La norme de ne pas brûler ses contacts apparaît en action : « sans abuser, on ne le fait pas souvent ». Le partage d'idées indique une relation plutôt égalitaire.

Cette perspective d'ouverture et d'engagement peut également orienter les échanges et les réflexions conjointes entre les intervenants :

« Des fois, j'ai vu //une travailleuse sociale qui appelait, je ne sais plus trop de quel service. Je pense qu'elle était d'un service hospitalier. Ils appellent pour consulter, juste à titre professionnel et non pas à propos d'une personne. « – Comment vous dealez avec ça vous autres? » « Moi, il y a ci. » Puis réfléchir. Souvent, ça se fait de façon informelle. Mais on sent bien que // les intervenants de divers services ont besoin de lieux pour réfléchir, échanger, puis garder la flamme allumée, garder le poêle au chaud. Autant que les personnes qui nous appellent ont besoin d'avoir des réponses, autant interservices, on a besoin d'avoir, de sentir cette espèce de cohésion qui fait qu'on est solidaires. Puis, ce que je n'ai pas, l'autre l'a. // Mais c'est informel. » (CO-I-R21)

Cette répondante, ayant plus de 20 années d'expérience dans l'aide aux sans-abri, est souvent appelée pour participer à de telles discussions ou réflexions. Lors d'appels téléphoniques, les intervenants tant publics que communautaires peuvent demander à d'autres praticiens de les soutenir en participant à des échanges et à des questionnements sur les difficultés rencontrées. Une telle perspective d'ouverture et d'engagement peut constituer un effet de la situation d'entrevue. Les répondants peuvent faire appel à des idéaux d'altruisme et de dialogue pour bien démontrer la cohérence, la rationalité de leurs propos ainsi que leurs valeurs d'intervenants ou d'aidants. Cela nous semble surtout un autre espace relationnel d'aide et de dialogue mentionné explicitement avec l'expression « de lieux pour réfléchir, échanger, puis garder la flamme allumée ». Cette image de la flamme ou de la chaleur réfère à un maintien et surtout à un renforcement des liens. Il s'ancre dans une logique de complémentarité et d'interdépendance : « ce que je n'ai pas, l'autre l'a ». Ce soutien est de nature interorganisationnelle, intersectorielle et informelle. Avec le terme informel, cette répondante désigne un appui qui dépasse la question du statut et qui se produit surtout entre les intervenants de façon spontanée, « Quand je dis informel, c'est ça. Ça se fait spontanément. » (CO-I-R21). L'organisation du travail y est égalitaire et réciproque. Les praticiens discutent et essaient ensemble de trouver des solutions à des préoccupations diverses.

Une telle perspective d'ouverture et d'engagement ainsi que cette organisation du travail égalitaire paraît aussi caractériser les rapports entre l'ÉI et cet intervenant public dans le cadre du projet d'évaluation et de référence :

« À chaque fois qu'ils me parlent d'un des obstacles qu'ils [les praticiens de l'ÉI] ont eu, ça me dit quelque chose. // Puis, on peut discuter. Moi, je me sens très à l'aise de discuter avec eux autres parce qu'ils comprennent. Je ne parle pas chinois là avec eux : ils comprennent mon langage// Parce qu'ils comprennent notre réalité puis on peut la partager. Puis en même temps, j'ai l'impression de comprendre assez bien la leur. Ça fait que je peux les aider aussi. Ça va dans les deux sens. Il y a un échange. Il y a vraiment plus un niveau d'échange [au lieu] d'être obligé de tout expliquer à la base. On a une base commune même si je ne suis pas spécialiste du tout de l'itinérance. » (PU-I-R29)

Il s'agit encore une fois d'une évaluation ordinaire d'un partenaire, dans ce cas, l'ÉI. Cet intervenant public, un nouveau partenaire de l'ÉI, apprécie particulièrement les échanges, la réflexion et le repérage de solutions quant aux obstacles rencontrés dans l'intervention. Il y a une compréhension mutuelle des obstacles rencontrés, de la réalité du travail et du langage. Les obstacles, mais aussi les moyens pour les surmonter sont discutés. Ces conversations et ces réflexions peuvent, encore une fois, se produire en alternance et reposent sur une égalité ou un nivellement. Les praticiens partagent un même statut et des conditions de travail similaires. Le soutien est aussi réciproque. Cette compréhension mutuelle permet aux praticiens de s'aider « dans les deux sens ». Cela nous semble la description d'un autre espace relationnel d'aide et de dialogue. La section suivante expose quelques défis du travail relationnel lors de l'aide.

6.6.3 Les défis du travail relationnel lors de l'aide

Les intervenants de première ligne surmontent des défis alors qu'ils créent et maintiennent des liens pendant qu'ils s'aident. Nos répondants ont mentionné les défis suivants : un inconfort des membres de l'ÉI face à une spécialisation dans l'itinérance, des pièges de l'aide « experte », la façon de demander de l'aide, l'aide comme effet de la lourdeur de la tâche, l'aide comme travail réciproque et supplémentaire, l'importance de dédramatiser et la confidentialité.

- L'inconfort de l'ÉI face à une spécialisation dans l'itinérance

Pour certains membres de l'ÉI, la question de sa spécialisation en itinérance pose certains problèmes :

« Ça ça été longtemps un débat à l'équipe... Puis, // je pense que moi puis Jocelyne [nom modifié] on a réussi à prouver notre point dans les dernières années. Je pense qu'il faut que les gens sachent qu'est-ce qu'on fait. Qu'ils soient informés de c'est quoi nos services. Plus on va être visibles, plus les gens vont comprendre ce qu'on fait. Plus ça va être facile à un moment donné de travailler avec eux. Je pense qu'avant ça on avait tendance à dire souvent qu'on n'était pas des spécialistes. En quelque part je pense qu'on est obligés de se dire qu'on a développé une certaine expertise involontairement. Puis, qu'à un moment donné, cette expertise-là il faut la diffuser, il faut la partager, pour rendre le plus possible de gens capables de [travailler avec les sans-abri]» (PU-I-R07)

Selon cette répondante, les membres de l'ÉI ont « développé une certaine expertise involontairement » dans l'intervention aux sans-abri. La diffusion de cette expertise ou de cette « spécialité » peut faciliter le travail conjoint. Il en va de même de la mise en place et du maintien des liens entre les praticiens en présence. L'enjeu semble celui de la spécialisation dans le réseau sociosanitaire montréalais. C'est ce qu'expose une praticienne de l'ÉI lors d'une rencontre informelle :

Nous discutons en revenant de dîner de la tension entre être des professionnels comme les autres et non des spécialistes de l'itinérance comme c'est souvent indiqué dans la documentation sur l'ÉI : elle nous explique que cette distinction est nécessaire pour éviter le désengagement dans le secteur de la santé ou encore le dumping. Nous lui disons que nous comprenons bien la différence qui est faite entre savoirs, savoir-faire, savoir-être et que ce sont ces derniers qui sont cruciaux pour aider (entre autres, la tolérance, l'ouverture ou l'empathie). Nous lui demandons si le fait de travailler au quotidien et depuis un certain temps avec des sans-abri ne donnerait pas aussi des savoir-faire, des trucs. Elle nous répond que c'est effectivement le cas. (RI-13, 6 janvier 2009)

- Des pièges de l'aide « experte »

Un intervenant public indique certaines tensions dues au rôle adopté par le praticien expert ou les dynamiques dans lesquelles il s'insère :

« souvent, c'est ça, le piège avec les consultants, c'est d'être gérant d'estrade ou d'être perçu comme tel : « – Ah, ils ne savent pas, eux autres. Ils l'ont vu une

demi-heure! » Ce n'est pas vrai qu'on l'a vu une demi-heure.// il y a aussi, toute une question de dynamique. C'est-à-dire que quand tu t'es planté, c'est bien plate que quelqu'un réussisse après toi. // [ou] une dynamique où tu vas essayer de me démontrer que dans le fond, le client n'a rien à faire chez vous puis qu'il faudrait s'en débarrasser. Il y a le dumping puis // « Rassurez-moi qu'on a bien tout fait. Puis qu'on est juste corrects puis qu'on n'a pas à changer. » » (PU-I-R29)

Pour ce répondant, le praticien « expert » ou « consultant » peut être perçu comme un « gérant d'estrade » par celui qu'il tente d'aider, soit un observateur qui ne se place pas au même niveau que ce dernier et offre des suggestions sans trop connaître la situation rencontrée. Trois dynamiques peuvent aussi poser des défis. Avec la première, le praticien « aidé » ne souhaite pas que l'« expert » réussisse là où il a échoué. Une seconde dynamique met en scène un « aidé » qui cherche à démontrer que le client n'est pas à sa place dans son organisation et qu'il faut le référer ailleurs, soit un « dumping ». Lors de la troisième dynamique, l'« aidé » veut être « rassuré » sur son intervention et surtout sur le fait qu'il ne doit rien y modifier. Il oppose ces dynamiques à un rapport plus « efficace » pour intervenir auprès des sans-abri : « quand on travaille ensemble pour réussir, ça, c'est le fun. » (PU-I-R29)

- La façon de demander de l'aide

Une gestionnaire communautaire signale que la formulation des demandes d'aide comporte des difficultés :

« Je pense qu'au départ, // ce qui est souvent difficile, c'est de mettre nos balises, de voir où on se situe, nos limites : qu'est-ce qu'on peut faire, qu'est-ce qu'on ne peut pas faire. Souvent, aussi, je pense que c'est de résumer nos demandes. // Tu vois, il y a [souvent] plusieurs demandes en même temps. Mais je pense que c'est important d'essayer de les résumer pour en arriver avec une demande qui soit le plus claire possible. » (CO-G-R20)

Pour cette répondante, l'intervenant « profane » ou l'« aidé » accomplit un travail de préparation qui ne va pas de soi. La demande doit être synthétisée, clarifiée et encadrée par un mandat organisationnel. Cela peut simplifier le travail relationnel sur les liens interorganisationnels et l'intervention, mais ne se produit pas toujours.

- L'aide comme effet de la lourdeur de la tâche

Certains intervenants publics et communautaires ont insisté sur la nécessité des partenariats afin de réaliser les tâches quotidiennes, surtout lorsque celles-ci impliquent des cas lourds ou complexes (entre autres, PU-I-R27 ou CO-I-R14) ou la charge de travail (« *caseload* ») est importante (par exemple, PU-I-R23). Par exemple, un intervenant public signale :

« Quand c'est vraiment des gros gros cas, souvent, on est arrimé avec le réseau, un peu partout, aussi. Il peut y avoir d'autres acteurs.// Je dirais qu'il y en a au moins cinq, six chacun [sur un *case load* de 25] et c'est des cas très très lourds. Des cas qui demandent énormément d'énergie et énormément de gestion de temps. [D'arrimage?] Ah oui. Une chance que ce n'est pas tout le monde parce qu'on ne pourrait pas faire ce travail-là. » (PU-I-R27)

- L'aide comme travail réciproque et supplémentaire

Une praticienne de l'ÉI signale une aide entre les intervenants de nature réciproque et plutôt invisible :

Certaines fois, tu « utilises » les contacts et, d'autres fois, ils t'« utilisent » aussi. Parfois, cela prend la forme d'une demande, d'un conseil ou d'un soutien que tu ne peux pas indiquer dans ton rapport d'activités, car cela ne compte pas comme intervention. Toutefois, cela prend du temps. Il ne s'agit pas vraiment d'une intervention non plus, car tu agis en arrière-fond et non pas à l'avant-scène. Il n'y a pas non plus ouverture d'un dossier. Il devrait y avoir des dossiers temporaires, l'informatique permettrait de le faire. (FS⁴³-R07, 7 janvier 2009)

Ce soutien peut prendre la forme d'une « demande » ou encore d'un « conseil » qui exige une contrepartie et qui n'est pas forcément reconnu par le système d'évaluation de la performance ou les « rapports d'activités » officiels. Ces contacts paraissent adopter une perspective de l'intervenant comme « ressource ». Or, cette aide demande du temps et des efforts, mais ne compte pas nécessairement pour une intervention. Cette discussion informelle semble préciser que les ententes d'exception ou les références sont moins unilatérales qu'elles peuvent apparaître à première vue.

Les partenariats peuvent aussi être conçus comme « un plus » qui s'ajoutent aux tâches quotidiennes. Cette autre membre de l'ÉI abonde dans ce sens :

⁴³ Il s'agit ici de la fiche-synthèse pour l'entrevue de la répondante R-07 en date du 7 janvier 2009.

« je pense qu'il y a beaucoup d'obstacles au partenariat. Le temps en est un de taille. C'est vrai ! Quand est-ce que je vais prendre le temps de dire : « moi, je t'appelle puis je calle telle rencontre puis le client va être là. Puis où est-ce qu'on la fait cette rencontre-là? » // C'est parce que tu as le roulement de ta job régulière qui continue. // [En plus du partenariat?] Oui. [Il en fait partie mais finalement le partenariat devient comme un peu en plus.] C'est ça. Non, mais c'est ça. » (PU-I-R08)

Un autre membre de l'ÉI considère plutôt de telles rencontres de partenariat comme un investissement : « écoute, c'est payant puis c'est rentable aussi [de le faire]. » (PU-I-R05)

- L'importance de dédramatiser pour les nouveaux employés

Parfois, les liens entre les intervenants de première ligne peuvent être l'occasion de discussions impliquant une « dédramatisation » des situations vécues :

« Quand on est jeunes, [quand] on commence à travailler comme intervenant, on a tendance à répondre aux urgences rapidement, sans réfléchir, aveuglément. Ça, c'est la majorité des gens infirmières et travailleurs sociaux. Ce que j'observe le plus, c'est ça. Puis c'est important avec le temps d'analyser un peu l'urgence aussi. Parce qu'il y a une perte de temps et d'énergie dans le réseau par rapport à ça. // Notre travail sert à dédramatiser beaucoup de choses. Il faut apprendre à dédramatiser : il ne faut pas juste partir sur l'émotion qui se passe. Puis tout le monde part en courant, là. Ce n'est pas ça, notre travail. » (PU-I-R27)

Ce praticien public insiste sur les impacts de l'âge ou de l'ancienneté en poste dans l'intervention, l'activation et le maintien des liens. Les praticiens plus jeunes ou avec moins d'expérience tant du secteur public que communautaire lui semblent trop « réactifs ». Ils veulent « répondre aux urgences rapidement sans réfléchir ». Cela apparaît comme un fossé de « réflexion » entre les nouveaux et les anciens intervenants, une autre facette du rapport entre ces derniers. Pour cet intervenant, il faut « analyser l'urgence », car sinon il y a un risque de « perte de temps et d'énergie ». Cette analyse permet de dédramatiser en dépassant l'émotion et la logique d'urgence. On retrouve ici un certain accent sur la rationalité et la recherche d'objectivité. Il peut s'agir d'une manifestation du jugement en action.

- La confidentialité

La confidentialité est une préoccupation constante des intervenants de première ligne tant du secteur public que communautaire (entre autres, PU-I-R01, CO-G-R16). Quoi que selon

certaines de ces derniers, beaucoup de praticiens publics en feraient une règle de travail rigide (par exemple, CO-G-R16 ou CO-G-R18). Alors que pour certains intervenants publics, des praticiens communautaires n'accordent pas la même importance à la confidentialité qu'eux (entre autres, PU-I-R02 ou PU-I-R10). Ce souci quant à la confidentialité peut parfois contraindre les contacts entre ces praticiens : « nous, ici, on est très titilleux sur la confidentialité. Ça fait qu'il nous faut des papiers. Il nous faut des trucs. Sinon, on ne peut pas collaborer. // Ça, c'est quelque chose qui est important. » (PU-I-R31). L'appartenance à des ordres professionnels peut expliquer un tel souci de beaucoup d'intervenants publics (PU-I-R35 ou PU-I-R07). Pour un professionnel, ce n'est que lorsque « le client constitue un risque pour lui-même ou pour les autres, à ce moment-là on a une responsabilité de travailler en équipe. » (PU-I-R07). Une synthèse des principales idées sur le travail relationnel pendant de l'aide est exposée à la section suivante.

6.6.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de l'aide

L'aide consiste à offrir un appui ou un soutien à un autre intervenant. Deux grandes formes d'aide peuvent être distinguées : l'aide « experte » et l'aide « multiforme ». Son accomplissement lie des intervenants de première ligne d'organisations et de secteurs variés. Ces relations sont surtout bilatérales : elles regroupent deux praticiens de deux organisations différentes. Ces liens sont plutôt de nature collaborative (bien qu'il puisse y avoir des tensions). Cette activité, à l'instar des autres, ne peut être réalisée de façon automatique. Elle nécessite un jugement de la part des praticiens, souvent de nature collective et interorganisationnelle, et le déploiement de savoirs et de normes. Ces praticiens y font face à des défis tels la façon de demander de l'aide, l'aide comme effet de la lourdeur de la tâche, l'importance de dédramatiser ou la confidentialité. Des espaces relationnels d'aide et de dialogue peuvent être mis en place.

Nos répondants paraissent déployer différentes perspectives pour établir (la perspective procédurale, celle de l'ouverture et de l'engagement, celle du « tisseur » de lien ou celle du « demandeur » de services) et maintenir (la perspective procédurale ou celles de l'intervenant comme « ressource », de l'ouverture et de l'engagement, de l'alliance ou du partenaire

comme « collègue ») les liens lorsqu'ils s'aident. Ces perspectives s'accompagnent d'activités, d'organisation du travail et de rôles ainsi que de la mise en place d'ententes variées. Les stratégies relationnelles utilisées sont diversifiées. On y retrouve, par exemple, aider ou demander de l'aide, discuter, écouter, poser des questions ou encore, réfléchir ensemble, s'informer, se rendre des services et « ventiler ». Mise-à-part discuter, la plupart de ces stratégies ne se trouvent pas dans notre grille de codage initial. Il en va de même de la phase ou de l'action de renforcement des relations qui apparaît de nouveau de même que tisser des liens. La section suivante de ce chapitre porte sur la rencontre et la visite.

6.7 La rencontre et la visite

La rencontre et la visite constituent une septième activité liant des intervenants de première ligne de différentes organisations et/ou secteurs. Nous les présentons ensemble, d'une part, étant donné leur proximité : une visite peut donner lieu à une rencontre; une rencontre peut se produire lors d'une visite. Et d'autre part, les répondants ont peu discuté de la visite, mis-à-part lors de l'« outreach » et de l'accompagnement. Cela implique que cette activité peut difficilement faire l'objet d'une section en elle-même. Dans un premier temps, nous décrivons ces deux activités qui se ressemblent (section 6.7.1); puis, nous précisons certaines dimensions du travail relationnel qui y est accompli (section 6.7.2); ensuite, nous exposons quelques défis rencontrés par les intervenants (section 6.7.3); la section 6.7.4 récapitule, brièvement, les principales idées de ce chapitre.

6.7.1 Une description de la visite et de la rencontre

La rencontre et la visite consistent en une mise en contact ou un regroupement d'au moins deux intervenants en vue d'aider les sans-abri. La visite comporte aussi un déplacement du praticien « visiteur » vers le praticien « visité », tel que mentionné lors des visites d'« outreach ». Par ailleurs, la rencontre peut impliquer plus de praticiens que la visite : sa nature peut être dyadique et multiorganisationnelle. Comme elle occupe davantage de place que la visite dans les propos des répondants, nous nous concentrons sur cette activité. Ces deux formes de situations de co-présence peuvent être imbriquées dans l'« outreach », l'accompagnement ou encore l'aide. Il existe au moins deux grands types de regroupement :

la rencontre formalisée ou officielle et la rencontre plus ad hoc et moins planifiée. Par exemple, des répondants ont mentionné des rencontres lors des formations, de tables de concertation, certaines rencontres « réseaux » ou les réunions d'équipe (entre autres, PU-R-R01, CO-G-R20). Elles constituent des regroupements formalisés et planifiés. Ils ont aussi discuté de certaines rencontres « multi » (pour multidisciplinaire), de contacts ad hoc ou au besoin dans un corridor, dans des organisations communautaires ou publiques (par exemple, PU-I-R02, CO-G-R20). Ce sont des regroupements peu formalisés et non planifiés.

Ce membre de l'ÉI illustre bien ces deux grandes catégories de rencontres :

« [Dans les réunions d'équipe hebdomadaires,] Il va toujours y avoir un volet administratif ça c'est sûr. On va parler routine. On prépare le bilan par exemple. Mais, dans les discussions, de cas il va avoir une présentation qui va être faite par un intervenant. Qui va commencer par dire idéalement pourquoi il veut consulter ses collègues. Ça on a mis un cadre à ça. Ce qu'on a statué, à un moment donné, c'est quand on présente un cas, ce n'est pas pour ventiler, c'est parce qu'on considère qu'on a besoin de l'opinion de plusieurs professionnels. Parce que la réunion en général, il y a le psychiatre qui est là, les infirmières, des fois, un médecin. Donc, on a besoin de cette expertise-là. Sinon on va faire du un à un. On va rencontrer quelqu'un, on va dire « J'ai besoin de te parler de quelque chose ». Puis là c'est sûr qu'avec le temps on trouve [qu'] on a des affinités avec les personnes. On va se sentir plus accueillis, je dirais. Ça c'est très humain. » (PU-I-R10)

Ce répondant accomplit un travail frontière sur la visée de deux formes de regroupements : la discussion de cas lors des réunions d'équipe pour bénéficier de l'expertise de divers professionnels et la discussion « un à un » pour « ventiler ». Les premières sont plus formalisées et légitimées. Il faut les préparer et elles sont encadrées par la norme de « ne pas s'en servir pour ventiler ». Elles peuvent aussi être source de tension : « c'est là que vont ressortir les divergences de points de vue puis la place des valeurs aussi pour les personnes. » (PU-I-R10) Tandis que les secondes comportent une nature plus ad hoc. Elles émergent selon les besoins et les affinités entre les intervenants. Elles paraissent associées à des problèmes plus secondaires ou ne nécessitant pas l'apport de professionnels variés. Ce n'est pas le cas de tous les répondants. Selon une autre gestionnaire publique, les réunions de son équipe aux deux semaines, d'une durée de deux heures, regroupent tant cette visée de discussion clinique que de « ventilation » (PU-G-R26).

Cet extrait de PU-I-R10 signale le rôle de soutien des collègues de travail. Ils permettent une « ventilation ». C'est aussi le cas pour plusieurs répondants (entre autres, PU-I-R02, CO-I-R19). Par exemple, cet autre membre de l'ÉI en fait une dimension cruciale de l'intervention :

« Je pense que comme intervenant il faut être capable de discuter les cas puis de dire comment est-ce qu'on va se structurer pour que ça avance. Il faut aussi être capable à un moment donné de fermer la porte puis faire je ne suis plus capable, il faut que je pète ma coque. C'est sain ça. Les séances de ventilation, ça fait beaucoup partie de notre équipe ça aussi. On ventile, on exprime ce qu'on ressent parce que ce n'est pas toujours facile. On est heurtés des fois à des points de vue qui viennent nous chercher au niveau émotif et personnel. Ça un moment donné il faut que tu les évacues ces affaires-là. Il faut que les gens avec qui on travaille puissent recevoir ça. » (PU-I-R02)

Pour ce répondant, le métier d'intervenant comporte une dimension cognitive (la discussion de cas) et une dimension émotive (la « ventilation »). Il insiste sur cette dernière. Il faut parfois pouvoir bénéficier de l'appui de ses collègues pour vider un surplus d'émotions, « il faut que tu les évacues ces affaires-là ».

Les gestionnaires peuvent aussi participer à cette « ventilation » lors de rencontres. En guise d'illustration, un gestionnaire communautaire signale l'importance du « debriefing » ou de la « ventilation » après une journée de travail avec son équipe : « Il faut prendre le temps de faire du *debriefing*. C'est absolument important. On essaie, avec l'équipe, // de trouver trois quarts d'heure à toutes les fins de journée //. Ça leur permet de boucler leur journée. » (CO-G-R16). Les sans-abri, avec les rencontres et les visites, apparaissent davantage comme des « objets » de préoccupation que des participants actifs. La prochaine section expose certaines dimensions du travail relationnel lors de la rencontre et de la visite.

6.7.2 Le travail relationnel lors de la rencontre et de la visite

Lors de rencontres ou de visites, des relations semblent surtout être mises en place et maintenues. Nous ne disposons pas d'informations sur l'arrêt ou l'abandon des liens pendant ces activités. Dans un premier temps, la création de liens durant la rencontre et la visite est abordée à la section 6.7.2.1. Puis, leur continuité fait l'objet de la section 6.7.2.2.

6.7.2.1 La création des liens lors de la rencontre et de la visite

Des répondants mentionnent que des liens peuvent être tissés durant des rencontres plus formalisées comme les participations à des réunions organisées par le RAPSIM (Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal) (entre autres, PU-I-R01, CO-G-R13, CO-G-R16), lors des tables de concertation (par exemple, PU-I-R24, CO-G-R18) ou de formations (tel que PU-I-R01, PU-I-R24, PU-I-R35). Au moins quatre perspectives peuvent orienter la mise en place de nouveaux liens durant les rencontres moins formalisées : la perspective de l'intervenant comme « ressource », la perspective de la rencontre comme approche de travail, la perspective de la rencontre comme investissement, la perspective d'ouverture et d'engagement.

- La perspective de l'intervenant comme « ressource »

Cette perspective déjà exposée peut servir à mettre en place des liens par l'organisation d'une rencontre planifiée dans des conditions de roulement élevé de personnel communautaire :

« il y a encore du travail à faire de notre bord. Donc, on a convenu qu'on va se déplacer à l'extérieur de ce casier horaire-là dans lequel on va habituellement. On va aller se présenter dans un moment où tout le monde se rencontre, c'est-à-dire au début du shift, une autre journée pour dire « on a envie de vous connaître, vos visages, de se présenter plus officiellement. » Bien qu'on rencontre un peu tout le monde, quand on va voir les gens. Mais [il y a] les gens qui sont plus impliqués avec nous que d'autres. Puis de dire « voici ce qu'on vient faire ici puis voici ce que vous pouvez faire pour nous aider à atteindre les objectifs. Puis nous aider à aider les clients. » Ça fait qu'en nommant les choses. Ça il faut le faire. » (PU-I-R02)

Cet intervenant de l'ÉI expose une entente concernant un projet de rencontre de présentation entre les praticiens de l'ÉI et les intervenants communautaires afin que ceux-ci se connaissent davantage. Il s'agit d'un travail de connaissance. Le moment et le contenu de cette rencontre semblent assez clairs : au début du quart de travail et à l'extérieur de l'horaire normal des visites d'« outreach », les praticiens de l'ÉI vont se présenter de façon plus officielle et expliciter les objectifs de leurs visites ainsi que leur contribution possible. Cette rencontre apparaît comme une tâche supplémentaire nécessaire à la mise en place, l'activation et au maintien des liens lors des visites d'« outreach ». Le répondant semble aussi signaler une

hiérarchie de liens dans ses contacts avec les intervenants de cette organisation communautaire. Certains sont plus « impliqués » que d'autres avec les praticiens de l'ÉI, et les connaissent probablement davantage. La demande d'« aider à aider les clients » révèle une tension : qui aide qui ? Est-ce qu'une aide entre intervenants contribue nécessairement à aider les sans-abri?

- La perspective de la rencontre comme approche de travail

Une intervenante publique signale qu'un des facteurs de succès du « corridor de services » pour une maladie infectieuse repose sur l'adoption d'une perspective privilégiant les rencontres : « Va raconter aux gens, va informer, présente-toi, va le dire qu'est-ce que tu fais. Les gens là, ce n'est pas juste un coup de téléphone, ils en ont plein de téléphones. » (PU-I-R34) La rencontre et la visite apparaissent comme une approche privilégiée de travail, étroitement liée à la perspective de favoriser les contacts humains lors des références (section 6.2.2.1). Pour cette répondante, cela permet une connaissance et une meilleure compréhension des conditions de travail de son interlocuteur :

« moi, je trouve ça important de voir comment les gens sont installés. C'est quoi son environnement? C'est quoi son espace de travail? Comment les gens communiquent ? Moi, j'observe ça. // Parce que ça me fait la connaître et ça me fait mieux comprendre, souvent, c'est quoi son quotidien.//[Et] les attentes, que tu vas avoir, sont //plus réelles. » (PU-I-R34)

Pour une intervenante de l'ÉI, une telle connaissance lors de visites facilite les références pour les nouveaux membres :

« Quand quelqu'un est nouveau à l'équipe, //même s'il n'aura pas à intervenir dans les ressources, on l'amène rapidement dans toutes les ressources où on va. Parce que dans le quotidien ici à la clinique il aura à référer des gens puis je trouve que de savoir où tu réfères, de connaître l'espace physique et les gens, d'avoir vu les gens, de connaître un peu le fonctionnement de la ressource c'est extrêmement important dans le quotidien du travail ici. » (PU-I-R10)

Les « nouveaux » employés disposent de moins de connaissances que les plus « anciens » sur les partenaires. De telles visites rendent possible l'acquisition de savoirs locaux sur le fonctionnement, le personnel et l'environnement physique de ces organisations. Un autre membre de l'ÉI paraît confirmer de tel propos lorsqu'il signale que ces visites permettent

aussi d'en parler de façon réaliste aux sans-abri pendant les références : « Quand tu lui dis « Je suis allé. Je connais une personne, Martin qui travaille là, qui est très gentil puis tu peux faire telle, telle, telle affaire », ça paraît quand tu en parles. » (PU-I-R05)

Selon un gestionnaire public, une telle rencontre avec visite permet aussi de voir le niveau d'engagement des participants :

« Pour moi, il faut qu'à un moment donné, il y ait une rencontre [dans les partenariats]. Oui, parce que ça engage beaucoup plus quand tu t'es assis à une table avec des gens. Même si je te dis qu'on n'a pas formalisé [nos liens avec l'ÉI par une entente], Jocelyne [prénom], je l'ai rencontrée, je le sais de quoi ils sont faits. C'est plus inspirant. Alors, oui, il faut qu'il y ait une rencontre. Donc, le partenariat, ça nécessite des déplacements. Il faut que tu sortes de ton bureau, il faut que tu sois prêt à recevoir du monde dans ton bureau. » (PU-G-R28)

Selon ce répondant, le partenariat nécessite une rencontre : le face-à-face rend la relation plus « engageante ». Cela peut constituer un savoir local ou un guide d'action qui indique bien une telle approche de travail par la rencontre.

- La perspective de la rencontre comme investissement

Cette perspective de la rencontre a été mentionnée lors de la création des liens lors de l'« outreach » : « c'est payant puis c'est rentable aussi » (PU-I-R05) de se rencontrer au besoin. Cela constitue un investissement à notre sens. Une autre intervenante publique paraît la retenir :

« le réseau, [ça s'établit] en personne. Le téléphone fait un bout. Le courriel, c'est très impersonnel. Les rencontres, des réunions, on a jamais le temps mais // on optimise en prenant ce temps-là. C'est comme on gagne du temps à prendre ce temps-là. Et à ce moment-là, les gens « – Aie, je t'ai vue! » C'est comme ça, l'être humain : « Je l'ai vue l'autre jour. Je vais l'appeler ». (PU-I-R35)

Cette répondante paraît aussi adopter la perspective précédente, soit la rencontre comme approche de travail. Elle privilégie la rencontre car elle consiste en un investissement en temps : « on gagne du temps à prendre ce temps-là ». Elle situe aussi la rencontre au sein d'un répertoire de moyens de communication (avec le téléphone et le courriel) et la présente comme un moyen qui lui apparaît plus personnalisé, ancré dans la nature humaine.

- La perspective d'ouverture et d'engagement

Une perspective d'ouverture et d'engagement peut également faciliter la mise en place de liens pendant les rencontres. Un gestionnaire public semble privilégier cette dernière alors qu'il discute de compétences managériales essentielles au partenariat : « Disponibilité. Ouverture. Accueil. Il faut le souhaiter dans l'attitude. Il faut que l'autre sente qu'il est important, qu'il est souhaité. Puis il faut que tu lui fasses comprendre que tu as besoin de lui. » (PU-G-R28). Une telle perspective peut être adoptée tant pour les rencontres peu formalisées que formalisées. Elle paraît guider cette intervenante de l'ÉI alors qu'elle organise une rencontre ad hoc avec une partenaire qu'elle connaît au téléphone, mais pas de vue :

« Dernièrement, on a voulu rencontrer telle organisation non gouvernementale parce que c'est des infirmières qui font de l'outreach, qui vont dans les ressources, où nous on ne va pas. En fait, elles ont défini leur travail en fonction de ce que nous on ne faisait pas. Pour compléter parce que là on ne peut pas être partout. Elles vont dans les ressources où nous ne pouvons pas aller : on ne peut pas faire plus que ce qu'on fait là. // Ça fait qu'on a décidé de se rencontrer et de s'expliquer mutuellement ce qu'on faisait. Un peu nos philosophies. » (PU-I-R01)

Cet extrait montre bien les savoirs locaux dont disposent cette interviewée quant au milieu de l'itinérance : elle sait que les infirmières de cette organisation non gouvernementale font de l'« outreach » de rue et vont dans les organisations communautaires où l'ÉI ne se déplace pas. Cette praticienne signale que ces infirmières ont « défini leur travail en fonction de ce que nous on ne faisait pas ». C'est un bon exemple d'ajustement mutuel disjoint qui considère ce qui existe sans qu'il y ait de communication directe entre les praticiens. Dans des conditions où ces praticiennes partagent une partie de la même clientèle de rue et se connaissent peu, elles se rencontrent pour expliquer et présenter leurs services et leurs « philosophies » spécifiques. Une telle discussion peut clarifier leur mandat respectif et ainsi accroître les savoirs locaux dont disposent ces praticiennes. Ces mandats et philosophies peuvent être déployés dans l'activation subséquente et le maintien des liens entre ces intervenantes.

Cette perspective d'ouverture et d'engagement peut aussi guider les rencontres mises en place pour un projet de « comités » entre l'ÉI, une autre équipe publique et des policières de l'unité métro du Service de police de la Ville de Montréal. Ce projet vise à essayer de changer « la culture » ou la « mentalité policière » de judiciariser les sans-abri fréquentant le métro montréalais : « L'objectif de notre projet itinérance, c'est vraiment ça : c'est de trouver des outils pour que les polices puissent se sentir [bien]. En fin de compte, on ne veut pas qu'ils se sentent impuissants. Parce que quand tu enlèves le constat [d'infraction], tu enlèves l'outil (R33) » (PU-I-R32R33). Une telle « mentalité policière » se caractérise alors par « C'est ma job de dire « Hé, tu n'as pas le droit! Si tu le fais, moi il faut que je t'émette un constat » Ça fait partie de la job. Ça fait partie de la culture. » (PU-I-R32R33).

Cela semble validé par l'intervenante de l'ÉI qui y a participé :

« on a commencé une collaboration où on se rencontre une fois par mois. Nous, on essaie d'aider les policiers dans leurs démarches. Parce qu'on sait qu'on n'a pas les mêmes mandats. On n'a pas les mêmes problématiques non plus. // La dernière rencontre qu'on a eue c'était sur les gens inquiétants. On discute des collaborations, comment on peut arranger ça. Puis, on se rencontre la semaine prochaine, ça va être sur les tannants si on peut dire comme ça. Il faut tenir compte des préoccupations des policiers, mais tenir compte des nôtres aussi pour essayer d'arrimer une collaboration. // Les policiers ont à cœur [d'aider les sans-abri]. Ils sont beaucoup blâmés parce qu'ils judiciarisent beaucoup. Ils avouent humblement qu'ils ont été formés pour faire de la répression et non de la prévention puis qu'ils ne savent pas quoi faire en alternative. Donc ils nous demandent un peu de voir comment on peut [agir pour aider les sans-abri]. Mais c'est sûr qu'on n'aura pas des solutions à tout. » (PU-I-R01).

Ce projet de comités revêt la forme de rencontres mensuelles planifiées par les intervenantes en présence. Il s'agit d'une entente. Une policière paraît abonder dans ce sens : « Ça ne fait pas longtemps qu'on se voit. Octobre, novembre. Mais on avait de très bonnes relations avant. C'est juste qu'on s'est dit « Là, on en a pas mal de problèmes. Ça fait que là, on va comme établir un petit roulement de rencontres ». (R33) (PU-I-R32R33). C'est là la marque d'un projet d'intervenantes de première ligne résultant de leur engagement et de leur sens de l'initiative. La mise en place de ce « roulement de rencontres » ne repose pas sur une décision managériale ou un modèle imposé par des experts. Elle émerge de leurs préoccupations et de

leur volonté de trouver une solution à des problèmes qui les affectent. Il s'agit d'un bon exemple de créativité ou de leadership ordinaire (au sens de quotidien).

Cet extrait de PU-I-R01 signale aussi que ce projet de collaboration vise à aider les policiers à intervenir auprès des sans-abri en trouvant des alternatives à leur « judiciarisation ». Nous pouvons le considérer comme une forme d'aide collective où les intervenantes de l'ÉI, de l'équipe publique et de la police s'entraident. C'est ce qu'indique une policière participante : « on a dit « Comment est-ce qu'on travaille ensemble pour être capables de s'assister et s'entraider tous les deux pour trouver des solutions? » (R33). » (PU-I-R32R33). Dans des conditions où les intervenants en présence ne partagent pas nécessairement les mêmes préoccupations, il y a alternance des « objets » de discussions lors de ces rencontres : un mois, il s'agit des sans-abri qui préoccupent les policiers, les « tannants ». Alors que le mois suivant, il s'agit de ceux qui inquiètent les praticiens de l'ÉI. C'est une deuxième entente, celle-là d'alternance, et une forme d'organisation du travail marquée par la réciprocité et l'égalité. Cette entente est validée par une policière : « Ce qui fait qu'à chacune de ces rencontres, nous, on amenait nos cas dérangeants. Jocelyne [nom modifié] amenait ses cas inquiétants. Et on essayait de (R33) trouver des réponses, s'aider. (R32) » (PU-I-R32R33). Une norme paraît aussi émerger : la collaboration doit inclure les préoccupations des parties présentes. Une policière signale l'importance de « laisser une place » dans la sélection des cas discutés : « On n'a rien imposé. On y a été en équipe. (R32) » (PU-I-R32R33). Ces différentes ententes et cette organisation égalitaire, réciproque et respectueuse du travail peuvent constituer autant de traits d'un espace relationnel d'aide et de dialogue. La prochaine section expose certains éléments du maintien des liens lors de la rencontre et de la visite.

6.7.2.2 Le maintien des liens lors de la rencontre et de la visite

Au moins quatre perspectives peuvent guider le travail relationnel lors du maintien des liens : la perspective procédurale, la perspective de la rencontre comme approche de travail, la perspective de la rencontre comme investissement et la perspective de l'ouverture et de l'engagement.

- La perspective procédurale

Cette perspective procédurale, déjà exposée, paraît orienter, pour cette intervenante de l'ÉI, l'activation et le maintien des liens avec d'autres praticiens des CLSC ou hôpitaux montréalais : « que tu sois à l'hôpital ou au CLSC, le but c'est d'offrir des services de santé, des services sociaux pour que la personne soit fonctionnelle dans la société. On a tous ce but commun là. Maintenant c'est comment toi dans ton mandat tu vas y arriver. Puis, comment moi dans mon mandat je vais y arriver. » (PU-I-R08). Cela apparaît comme une procédure ou un truc du métier, de nature un peu mécaniste, où l'on divise et organise le travail selon le mandat des intervenants en présence, et ce afin de rendre le sans-abri « fonctionnel ». Cela apparaît comme une autre facette de la « cause » d'aider l'itinérant avec une visée plus normalisatrice.

- La perspective de la rencontre comme approche de travail

Des gestionnaires publics et communautaires signalent une préférence pour les rencontres de présentation afin d'assurer la continuité des liens. Par exemple, un gestionnaire public indique : « Moi, si j'entretiens des liens avec un partenaire, j'aime bien à ce qu'il se présente à l'équipe, aussi. » (PU-G-R28). C'est aussi le cas pour un gestionnaire communautaire. Selon ce dernier, un lien de partenariat nécessite une telle rencontre de présentation :

« Dans ma tête, le partenariat, c'est quand on a rencontré officiellement des individus des organisations. Puis qu'on s'est dit, comme on a fait // avec deux organisations publiques [noms modifiés] : « Nous, on est sur le terrain //. On aimerait ça que si vous voyez des gens qui ne sont pas bien, qui sont confus, mais qui ne sont pas en situation où vous devez intervenir, de nous les amener. Ou de nous téléphoner. » Puis là, quand on a pris une heure pour se présenter « monsieur Untel, ... ». Moi, j'aime ça présenter mon équipe et dire « Voici les travailleurs de rue » Ça, pour moi, c'est un partenariat et non pas un contact. » (CO-G-R16)

Pour cet interviewé, qui accomplit un travail frontière entre la notion de partenariat et celle de contact, en creux, le partenariat implique des rencontres officielles entre les organisations. Il relève du monde officiel. Les contacts s'ancrent alors dans le monde de l'officieux et du non formalisé. Lors de ces rencontres de partenariat, les praticiens des deux organisations présentent leur mandat et tentent d'établir une organisation du travail par une clarification des rôles et la mise en place d'ententes : appeler l'organisation communautaire ou lui amener les personnes perçues comme étant « confuses ».

- La perspective de la rencontre comme investissement

Un intervenant public signale à la fois une perspective de la rencontre comme approche de travail et celle de la rencontre comme investissement dans le maintien des liens :

« Moi, je me déplace beaucoup. Souvent, je privilégie les rencontres en personne plutôt que les appels conférences. // Au niveau de l'efficacité, ça m'a déjà été reproché : c'est que le temps que je passais pour voyager puis quoi que ce soit, c'est du temps que j'avais de moins à mettre sur les dossiers. Sauf qu'en bout de ligne, je suis aujourd'hui persuadé que d'avoir fait avancer ce dossier-là en particulier [en discutant du cas d'un sans-abri].// C'est un investissement. Oui. // Certains gestionnaires ne le voyaient pas comme ça. Non, c'est un investissement qui rapporte. Et // au niveau du partenariat avec le CLSC, ils apprécient qu'on se déplace, tout ça. Puis ça a beaucoup aidé à justement à l'amélioration des relations. » (PU-I-R23)

Pour cet intervenant, la rencontre en face-à-face constitue une condition facilitante des liens interorganisationnels. Elle permet l'activation, le maintien et la réparation de ces relations. Non seulement, il privilégie de telles rencontres face aux téléphones, mais dans certaines circonstances, elles constituent un véritable investissement : « c'est un investissement qui rapporte ». Elles permettent de « faire avancer le travail » et de réparer la relation avec l'ÉI qui était plutôt fragile avant son arrivée. Pour ce praticien, ces réunions ad hoc comportent aussi un défi : la réaction négative de certains de ses gestionnaires, pour qui c'est une atteinte à son « efficacité » d'intervenant. D'après ces derniers, le temps nécessaire aux déplacements, « c'est du temps que j'avais de moins à mettre sur les dossiers ». Les liens interorganisationnels apparaissent aussi comme une occasion d'initiative des intervenants de première ligne qui peut être mal perçue par certains gestionnaires. Ces derniers ne font pas que soutenir le travail relationnel des intervenants sur les liens interorganisationnels, ils peuvent même dans certaines circonstances l'entraver en « appliquant » une pression d'« efficacité », de façon rigide et mécanique, sur ces intervenants. Il s'agit d'un bon exemple de cas négatif de soutien managérial.

- La perspective de l'ouverture et de l'engagement

La perspective de l'ouverture et de l'engagement peut orienter aussi les praticiens pendant qu'ils assurent la continuité des liens lors des rencontres planifiées (section A) ou ad hoc (section B).

(A) Les rencontres planifiées

Les réunions planifiées lors du projet de « comités » pour aider les policiers paraissent ancrées dans une perspective d'ouverture et d'engagement, des ententes respectueuses et une organisation du travail et des rôles plutôt égalitaire et réciproque :

« [Quels sont les facteurs qui font que ça marche avec l'ÉI?] La complicité, qu'il y a entre les équipes. Et j'ai l'impression, la confiance qu'on a développée aussi. Moi, je lui demande de quoi et elle me demande de quoi : on répond bien. Et tu sais, on ne va pas fermer les portes. « Écoute, nous, on arrête à cette ligne-là. » (R32) [Donc les informations circulent bien.] Oui, on communique (R33). // Le respect des rôles de chacun aussi. // On connaît un peu les limites, malgré qu'elles sont grises, un petit peu. Ça fait qu'on n'empiète pas trop. Ils n'empiètent pas trop. Mais on sait qu'on peut se risquer puis on va se faire réaligner s'il le faut. // Depuis le temps, leur réputation aussi. Et justement, le respect dans l'intervention parce que je comprends Jocelyne [prénom modifié] quand elle est sur la route, elle ne peut pas faire une intervention auprès d'un itinérant avec deux personnes en uniformes. Et ça, c'est respecté. Et puis si elle a besoin de quelqu'un, oui, on va lui en envoyer. Alors, j'ai l'impression que toute cette organisation non écrite, fait en sorte que [ça marche]. Puis, on a quand même des buts communs. // (R32) Bien, l'objectif est le même. C'est aider. C'est d'assurer la sécurité des gens. (R33) // [C'est facilitant pour la réalisation autant de votre travail que celui de l'ÉI. Est-ce que je me trompe quand je dis ça?] Non. Puis, la latitude de mettre nos deux zones grises ensemble puis de patauger là-dedans. Étant donné qu'il n'y a pas de structures fixes. Puis qu'on se permet d'empiéter un peu puis eux autres aussi. Puis cet échange-là fait en sorte que c'est facilitant. C'est encourageant pour nous parce que c'est ça la petite lumière qui fait qu'[avec les patrouilleurs] « Bien, ce n'est pas grave... » // « C'est correct, regarde » // « Venez nous dire que vous êtes tannés » // . Mais nous, on a tout le temps cette petite affaire-là de plus. On le sait en dessous de la table qu'on travaille. Ça fait que //c'est agréable. Oui. (R32) » (PU-I-R32R33)

Avec ce long extrait, ces policières décrivent une « organisation là non écrite », comme une d'entre elles le mentionne, où les intervenantes en présence participent à une dynamique de « complicité » et de « confiance », ne refusent pas de s'aider ou de répondre aux demandes d'autrui, se respectent dans leurs rôles spécifiques et « n'empiètent pas trop sur leurs limites » en accomplissant un jugement en action. Cela apparaît comme autant d'arrangements entre

elles. De plus, cette « organisation non écrite » s’ancre dans une visée partagée de ces praticiennes : « l’objectif est le même. C’est aider. C’est d’assurer la sécurité des gens. » Cela semble une autre dimension de « la cause » unissant beaucoup de praticiens dans l’intervention auprès des sans-abri. Cette structuration du travail a aussi une dimension égalitaire et réciproque qui permet de faciliter le travail. Ce sont des rencontres où les praticiennes en présence ont « la latitude de mettre nos deux zones grises ensemble puis de patauger là-dedans. Étant donné qu’il n’y a pas de structures fixes. Puis qu’on se permet d’empiéter un peu puis eux autres aussi. Puis cet échange-là fait en sorte que c’est facilitant. ». Cela constitue une autre mention explicite d’un espace relationnel de dialogue et d’aide. Un tel espace de nature interorganisationnelle facilite le travail des praticiens en présence. Il fournit un peu d’espoir et d’encouragement à ces policières : « c’est une petite lumière » qui permet d’offrir un soutien à leurs collègues, car « On le sait en dessous de la table qu’on travaille. ». Les liens entre ces praticiens apparaissent aussi renforcés. Cette organisation égalitaire et respectueuse des rôles dénotant une perspective d’ouverture et d’engagement peut également caractériser certaines rencontres plus ad hoc.

(B) Les rencontres ad hoc

Une intervenante publique, Denise, participant au projet de « corridor de services » pour une maladie infectieuse, indique la nature plutôt ad hoc et adaptée des rencontres : « S’il y avait des besoins, on se rencontrait. » (PU-I-R34). Une autre participante, Claire, attribue le succès de ce corridor à la nature de ces rencontres ad hoc qui prenaient en considération leurs préoccupations :

« L’ordre du jour était aussi élaboré de nous trois. // On abordait nos [préoccupations] également, c’était ouvert dans le fond : « Hé, regarde, cette semaine, voici telle problématique. Il va falloir qu’on trouve des solutions. » On était des trois femmes d’action, qui avaient une vision commune, une volonté de trouver des solutions. Tu sais, ce n’était pas des réunions pour le plaisir de se réunir. Donc, souci d’efficacité, souci d’être créative. On a chacune notre personnalité et notre façon de voir les choses. Mais on se rejoignait. Donc, il y avait une efficacité d’équipe. » (PU-I-R35)

Claire signale une organisation de rencontre plutôt égalitaire où l’ordre du jour était non seulement préparé conjointement, mais il était aussi flexible. La collégialité et l’égalité

paraissent marquer ces rencontres. Elle insiste aussi sur le fait que ce sont les individus en présence qui « peuvent faire une différence » : « C'est dommage d'attribuer ça à des individus, mais je crois que oui, ça a contribué au succès. » (PU-I-R35). Les relations interorganisationnelles reposent parfois sur des liens personnalisés entre des individus spécifiques qui composent une « équipe » dont les participants ne sont pas interchangeables. Le discours sur l'efficacité est mobilisé pour bien marquer un intérêt pour la recherche de solutions et non « le plaisir de se réunir ».

Un autre intervenant public signale lui aussi des rencontres ad hoc organisées de façon égalitaire où se manifeste cette perspective d'ouverture et d'engagement :

« Puis vraiment qui fait quoi, on s'entend toujours avec les différents intervenants. « Mon rôle à moi, c'est ça. Je peux aller jusque là. » [Donc, les limites sont clarifiées.] Tout à fait. [Vous procédez donc avec des ententes un peu informelles entre vous.] Oui. //à titre d'exemple, avec le CLSC, il y avait beaucoup de confusion avant que je prenne cette charge de travail là. Et puis, il y a eu plusieurs rencontres avec les chefs de service et tout ça pour clarifier les rôles de chacun et la façon de demander les interventions // [ou] la collaboration dont on avait besoin. Il y avait beaucoup de frictions. Nos rencontres ont fait en sorte que bon la tension a diminué un peu. J'ai démontré moi auprès de mes partenaires que j'étais prêt quand même à aller au-delà de mon rôle. Ce qu'ils ont apprécié. À titre d'exemple, j'ai mis mes bottes puis mon parka en plein hiver pour aller sur le terrain avec eux pour trouver des itinéraires qu'on avait perdu leur trace, puis bon, s'assurer de leur sécurité. C'est le rôle qui revient au CLSC. Mais moi, j'ai démontré que j'étais prêt à m'impliquer. Et puis le CLSC a apprécié cette implication-là. Donc la relation s'est beaucoup améliorée. Je n'ai plus à le faire aujourd'hui. » (PU-I-R23)

Dans des conditions où certaines frictions dues à la façon de demander l'aide existaient entre les deux organisations, ce répondant signale comment deux types de rencontres ont aidé à réparer, maintenir et renforcer le lien avec l'ÉI. Le premier type de rencontre, ce sont des rencontres planifiées regroupant les gestionnaires où les rôles des intervenants des différentes équipes ont été précisés. Cela ressemble à une entente plus formalisée sur les rôles. L'autre type de rencontre, de nature plus ad hoc, ce sont les rencontres quotidiennes où les rôles sont définis, de façon adaptée aux situations, en respectant les limites de chacun ou encore la visite d'« outreach » à laquelle il a participé. Ces rencontres semblent donner lieu à des ententes moins formalisées sur les rôles à accomplir. La visite d'« outreach » en constitue un bon exemple : il dépasse son mandat formalisé et son rôle habituel afin de démontrer son

engagement aux intervenants de l'ÉI. Cela apparaît aussi comme une occasion de jugement en action et de travail de connaissance où ces praticiens se découvrent, apprennent à travailler ensemble de façon plus productive qu'auparavant.

Ce répondant explique comme suit les tensions avec l'ÉI et précise comment la clarification des rôles lors des rencontres plus ad hoc a amélioré la situation :

« Mais j'ai certains collègues, certaines collègues // qui se croient au-dessus des travailleurs sociaux, au-dessus du personnel infirmier et qui imposent « – Vous allez faire ci! Vous allez faire ça ». Ce qui n'est pas du tout mon approche. Moi, c'est « moi, je fais ça, est-ce que tu es prêt à faire ça? » Alors, je pense qu'ils se sont sentis respectés à la base, avec mes demandes. [Et si] Ils me faisaient des demandes, contrairement // à des collègues qui disaient « – Ah, ce n'est pas mon rôle! », bien, je disais : « Regarde, ce n'est pas mon rôle. Mais je te réfère à tel service qui eux peuvent faire ça. » // Je pense qu'au niveau de la personnalité, au niveau du respect, j'ai pu développer là avec l'équipe une bonne collaboration. // [Aussi respecter] les rôles et les limites de chacun. » (PU-I-R23)

Nous l'avons vu, la façon de demander de l'aide peut constituer un défi du travail relationnel. Dans ce cas, elle a même causé des tensions. Certains collègues de ce répondant, se perçoivent comme supérieurs aux membres de l'ÉI, ils leur « donnent des ordres » ou « imposent » des tâches. Avec cet extrait illustrant bien un jugement en action, les collègues n'apparaissent pas que comme un soutien. Ils peuvent aussi entraver le travail relationnel de certains intervenants de première ligne en créant une dynamique plus conflictuelle. Il s'agit d'un autre cas négatif. Les liens avec les membres de l'ÉI ont été réparés par une façon respectueuse et égalitaire de procéder aux demandes : « moi, je fais ça, est-ce que tu es prêt à faire ça? ». Poser des questions, une stratégie relationnelle souvent mentionnée, apparaît alors utilisé pour démontrer un respect et laisser une place à autrui. Or, ces questions révèlent aussi une organisation organique et égalitaire du travail et la mise en place d'ententes. Le respect semble au cœur des liens interorganisationnels pour ce praticien : il est respectueux des personnes, des limites et des rôles de chacun. La prochaine section expose certains défis du travail relationnel lors de la rencontre et de la visite.

6.7.3 Les défis du travail relationnel lors de la rencontre et de la visite

Des répondants ont signalé un certain nombre de défis pendant qu'ils mettent en place ou maintiennent des liens lors des rencontres et des visites : les différences « culturelles » entre les intervenants de première ligne, la division hiérarchique du travail partenarial dans le réseau sociosanitaire, l'attitude « froide » de certains intervenants publics, les rencontres de partenariat comme travail supplémentaire et les impacts intraorganisationnels des rencontres interorganisationnelles.

- Les différences « culturelles » entre les intervenants de première ligne

Des policières du projet de « comités » pour aider les policiers du métro signalent des différences de « culture » avec les intervenants du réseau sociosanitaire qui peuvent entraîner des incompréhensions :

« Nous, le message qu'on a à apporter aux polices « c'est que là, on a un pied dans le milieu social. Puis, on veut juste vous dire que ça ne marche pas comme nous autres. » (R32) // Ce n'est pas la même culture. (R33) C'est ça. La culture. (R32) // au niveau des services sociaux quand on travaille avec un cas. C'est un cas à long terme. C'est un investissement, c'est un travail par étape. (R33) C'est ça. (R32) Et nous, en tant que policiers, on voit ça : « J'ai un problème. Je fais une action. Et je règle le problème. Il n'y a plus de problème. » (R33) C'est de même qu'on est *mindés*. (R32) » (PU-I-R32R33)

Pour ces policières, dans leur rôle d'agent de liaison, il est nécessaire d'avertir leurs collègues des différences de fonctionnement ou de « culture » entre les organisations en présence. Ancrées dans leur jugement, elles paraissent se donner l'obligation de rapporter leur compréhension de la réalité de leurs partenaires à leurs collègues policiers. Plus précisément, dans la « culture » du « social » ou du réseau de la santé et des services sociaux, le travail avec un cas se fait sur le long terme, « c'est un investissement, c'est un travail par étape ». Alors que pour la « culture » policière, il y a un impératif d'action : « J'ai un problème. Je fais une action. Et je règle le problème. Il n'y a plus de problèmes. ». Rappelons ici que les policiers sont dans l'obligation légale d'agir lorsqu'ils ont une plainte. Un tel contraste de « culture » paraît aussi se traduire en une différence dans le rythme ou la rapidité de l'intervention : « Nous, on est des *speed boats*. (R33) C'est ça (R32) Eux autres sont en

croisière. Ça va bien. [rires] (R33) » (PU-I-R32R33). Les praticiens du réseau de la santé et des services sociaux apparaissent alors comme plus « lents » dans leurs interventions, ils « sont en croisière ». Tandis que ceux du Service de la police de la ville de Montréal sont plus « rapides », « on est des *speed boats* ».

Ce projet de « comités » illustre également que les relations interorganisationnelles peuvent être affectées par le genre, un autre construit « culturel ». Celui-ci peut avoir induit une conception particulière de l'intervention ou de l'aide favorisant ou non un rapprochement entre des praticiens de première ligne. Une membre de l'ÉI fournit les précisions suivantes sur une policière avec qui un lien a été créé, activé et maintenu :

« il y a une policière // qui se souvient de ses premières années dans la police où elle était à peu près la seule femme avec une gang de policiers machos. Et que quand ils partaient le matin faire la tournée de guichets automatiques pour réveiller les itinérants, ce n'était pas « Monsieur, monsieur, réveillez-vous », c'était à coups de matraque. Et, elle ça l'avait toujours préoccupée, mais étant une nouvelle policière, jeune policière, femme parmi des hommes // elle me disait qu'elle se sentait un peu coupable des fois de ne pas avoir été capable de mettre son pied à terre. Elle se sentait bien impuissante et elle n'aimait pas ça. Là je pense qu'elle a beaucoup à cœur de changer le plus possible ou d'essayer de contribuer à changer un peu la mentalité [des policiers], qui n'est pas négative tout le temps soit dit en passant. Il y en a très bons policiers. » (PU-I-R01)

Cet extrait montre bien le savoir local issu d'un travail de connaissance de cette répondante. Elle connaît cette partenaire de façon personnalisée en tant que femme et policière. Le rapport hommes/femmes paraît au cœur d'une différence d'intervention dans la police. La policière en question n'apprécie pas l'approche plus masculine des « coups de matraque » de certains de ses collègues et paraît privilégier la parole. Elle se sentait coupable de ne pas « mettre son pied à terre ». Ce rapport hommes/femmes et cette mentalité policière « plus macho » constituent un autre élément que cette policière souhaite modifier. Cette approche d'intervention plus « féminine » et cette volonté de changement de la mentalité « plus macho » peuvent faciliter le rapprochement entre ces différentes personnes. Il est aussi intéressant de voir comment le rapport hommes/femmes vient se combiner à celui de nouvel/ancien employé. Une telle « accumulation » de ces deux rapports permet de mieux

saisir l'impuissance ou l'incapacité d'agir de cette policière. Celle-ci paraît valider une telle différence d'intervention selon le genre :

« Je ne sais pas si c'est à cause que les filles sont arrivées que les mentalités ont un peu changé. Parce qu'avant, c'était des coups de pied, des coups de poing. Puis *let's go*, on règle l'affaire. Maintenant, nous autres, on discute. Les gars ont trouvé ça moumoune au début, mais j'ai l'impression que c'est une approche qui fait que ça calme les esprits. Puis on essaie de voir ce qui est arrivé exactement. Je pense que c'est à notre avantage aussi. (R32) » (PU-I-R32R33)

Deux modèles culturels d'action peuvent être adoptés par les policiers. Le premier essentiellement masculin était de se « battre » pour résoudre les problèmes rencontrés. Alors que le second modèle, dû à la présence grandissante des femmes dans le milieu de la police, est centré sur l'importance de discuter « pour calmer les esprits » et comprendre ce qui est arrivé. Même s'il nous est impossible de répondre à cette question, on peut se demander si un tel comité aurait pu émerger et fonctionner en présence d'hommes policiers ancrés dans un modèle masculin « plus macho »?

- La division hiérarchique du travail partenarial dans le réseau sociosanitaire

Des répondants ont signalé l'existence d'une division hiérarchique du travail partenarial dans le réseau de la santé et des services sociaux (entre autres, PU-I-R02, PU-I-R10, PU-I-R29). Par exemple, selon un intervenant public qui décrit ses tâches : « [je m'occupe des] liens aussi avec les différents partenaires, mais vraiment au quotidien. S'il y a quelque chose qui nous distingue plus par rapport au chef, c'est que le chef va prendre plus les enlignements, il va // initier les partenariats puis tout ça. Mais au quotidien, c'est plus moi qui vais avoir à les gérer. » (PU-I-R29) Et les ententes de partenariats, sous la forme d'ententes de services, sont négociées par la haute direction (PU-G-R28). Or, pour un intervenant de l'ÉI, souhaitant organiser une rencontre de présentation, avec des praticiens communautaires, une telle division du travail partenarial a des impacts négatifs : « ce qui nuit à // un partenariat entre une équipe puis un organisme. C'est que maintenant avec les structures pharaoniques que l'on connaît, // parce que c'est comme ça dans le milieu institutionnel, c'est tout le temps le boss qui doit négocier ces choses-là. Ils n'ont pas le temps. Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas. » (PU-I-R10). Le manque de temps des gestionnaires nuit à la mise en place de telles

rencontres de connaissance par les intervenants. Ce faisant, et bien malgré eux, ils soutiennent peu les efforts des intervenants.

- L'attitude « froide » de certains intervenants publics

Un intervenant de l'ÉI souligne un défi dû à l'attitude de certains intervenants publics face à ceux du secteur communautaire. Il la caractérise comme une « froideur » ou « un professionnel qui se présente un peu comme un vendeur » qui décline son nom et sa profession (PU-I-R10). D'après ce répondant : « C'est un sacrilège de ne pas dire ce qu'on fait dans la vie [dans le réseau public]. Dans le milieu communautaire, c'est complètement le contraire. » (PU-I-R10). L'approche « froide » et « professionnelle » (au sens de se dérouler dans « une relation d'affaires ») peut nuire aux liens avec les intervenants communautaires. Il n'en précise toutefois pas les impacts. Ce praticien privilégie une approche plus « chaude » : « Quand je me présente dans un organisme, je me mets dans le mode communautaire. Souvent, je vais [dire à quelqu'un qui s'adresse à moi par] « Vous », « Tu peux me tutoyer ». (PU-I-R10) ». Cela constitue un savoir local.

- Les rencontres de partenariat comme travail supplémentaire

L'aide entre les intervenants implique fréquemment une contrepartie, de nature réciproque et « invisible » pour les systèmes formalisés d'évaluation de la performance. Ce partenariat « attendu » peut être perçu comme une tâche supplémentaire. Il en va de même des démarches liées aux rencontres entre les partenaires :

« moi la dame //je l'ai vu deux fois. Mais si tu vois mes statistiques là, j'ai beaucoup travaillé dans ce dossier-là, mais c'était de la coordination de partenaires. [Tu l'as vue 2 fois en face à face?] Deux fois en face à face. Sauf que j'ai travaillé beaucoup dans ce dossier-là à coordonner. // J'ai dû travailler dans ce dossier-là peut-être 10 heures pour l'avoir vue 2 fois. Mais pour avoir rencontré la travailleuse sociale de telle organisation publique [nom modifié]. Pour avoir rencontré les intervenants de telle organisation communautaire [nom modifié]. Pour avoir fait des négociations avec telle autre organisation communautaire [nom modifié]. » (PU-I-R08)

Cette intervenante de l'ÉI signale qu'une intervention auprès d'une sans-abri repose sur beaucoup de travail « de coordination de partenaire » : « J'ai dû travailler dans ce dossier-là

peut-être 10 heures pour l'avoir vue 2 fois ». Il semble y avoir une certaine tension dans ses propos : le travail auprès de partenaires semble s'opposer à celui auprès de la personne. Toutes les démarches effectuées auprès des partenaires comme le temps passé en « rencontre » ou en « négociation » apparaissent comme du temps non passé en intervention, qui s'additionne en quelque sorte au travail quotidien.

- Les impacts intraorganisationnels des rencontres interorganisationnelles

Les rencontres interorganisationnelles facilitent souvent le travail des praticiens qui tentent d'aider les sans-abri. Cet effet intraorganisationnel positif ne se produit pas toujours. Il peut s'agir d'un autre cas négatif. Des rencontres suscitent parfois des tensions ou des pressions. Nous l'avons vu, les collègues et les gestionnaires ne procurent pas que du soutien. Certains d'entre eux peuvent aussi constituer une pression ou entraver les liens interorganisationnels. Des répondants publics mentionnent comment les rencontres interorganisationnelles peuvent affecter le fonctionnement intraorganisationnel avec les collègues et/ou encore les gestionnaires, sous la forme de diverses tensions. Par exemple, un intervenant public signale que sa visite d'« outreach » avec l'ÉI a été mal reçue par certains gestionnaires et collègues : « Quand je te disais que j'allais avec l'infirmière faire l'inventaire des itinérants, avec mon parka et mes bottes. Ils [les gestionnaires] l'ont toléré, mais ça ne leur plaisait pas au début. Puis, j'ai même des collègues qui me l'ont fait sentir que : « Hé woo ! Tu vas au-delà de ton rôle » J'ai dit « Regarde ça va rapporter. » » (PU-I-R23). Tant ses gestionnaires que des collègues ont perçu de façon négative les efforts et l'initiative de ce praticien pour réparer les liens avec l'ÉI. Cela s'apparente davantage à un reproche. Dans le cas de cette autre intervenante publique, Claire, qui a participé au « corridor de services » lié à la maladie infectieuse, il s'agit plus d'une forme de jalousie :

« J'étais quand même responsable dans le sens que j'ai essayé d'organiser ça [les rencontres avec les partenaires] à des moments où je n'allais pas pénaliser le roulement à la clinique. // Je m'assurais que mes patients à moi, attirés, ils ne se présentent pas lorsque j'ai ces rencontres. Ou bien que je donne un rapport très clair à mes collègues si par hasard, je m'absentais à ce moment-là. // C'est la joute du jeu interne. C'est comment faire en sorte que ça n'a pas l'air trop glorieux ce que je suis en train de faire pour // qu'il n'y ait pas trop de jalousie [de mes collègues]. // [C'est] Comment dire les choses un peu puis faire en sorte que [elles

l'acceptent]. Parce que c'est sûr que c'est agréable de faire ces rencontres-là. // [C'était] pour // permettre la continuité de ces réunions à quelque part ou la sauvegarde du projet. » (PU-I-R35)

Cette répondante souligne la précaution nécessaire pour organiser les rencontres « afin de ne pas pénaliser le roulement à la clinique » et son souci de faire part « d'un rapport très clair à mes collègues si par hasard, je m'absentais ce moment-là. » Cela illustre aussi un jugement en action. De telles remarques sont à placer dans un contexte où « il y a un historique » de jalousie de la part de ses collègues (PU-I-R35). Pour cette praticienne, cette précaution et ce souci sont nécessaires « pour permettre la continuité de ces réunions à quelque part ou la sauvegarde du projet. ».

- La composition des rencontres

La composition des participants à ces rencontres peut poser certains défis. Une praticienne publique insiste sur la présence essentielle des sans-abri :

« il faut vraiment garder le client au cœur de ça [la coordination des services]. Parce que moi j'ai assisté à des rencontres, des plans de service intégrés qu'ils appellent. // [Un] plan de service c'est vraiment entre différents réseaux, différentes institutions, puis le client n'était pas là. // Finalement, c'est plein d'intervenants autour d'une table qui disent « oui je pense qu'il devrait arrêter de boire, oui je suis d'accord. » On fait comment maintenant ? Lui est-ce qu'il veut ? » (PU-I-R08)

Cette membre de l'ÉI signale que la coordination des services repose sur un idéal dans des rencontres planifiées et formalisées comme les PSI ou plans de services intégrés : le client doit participer à ces dernières et en constituer le centre ou le « cœur ». Sinon, elle remarque que de telles rencontres et discussions en son absence ont peu de raison d'être : « On fait comment maintenant ? Lui est-ce qu'il veut? ».

Un autre membre de l'ÉI signale que les intervenants communautaires ont tout autant le droit que ceux du secteur public de participer à des rencontres planifiées comme les rencontres « multi » (pour multidisciplinaires) :

« On a fait une rencontre multi un moment donné avec telle organisation publique [nom modifié] et j'ai invité la dame de l'organisme communautaire où il allait parce qu'elle le voyait régulièrement. Elle m'a dit « Tu es-tu certain que je suis à

ma place? ». Elle se sentait comme « Tu es sûr que c'est correct que je sois là? ». Puis j'ai dit « Oui pour la simple et bonne raison que c'est toi qui le vois le plus souvent. Alors tu possèdes beaucoup d'informations que nous on n'a pas ». » (PU-I-R10)

Le fait que cette praticienne communautaire se sente peu « à sa place » dans une rencontre « multi » signale une certaine tension quant à la composition de telles réunions plus formalisées. Cet intervenant public la rassure et confirme sa légitimité en tant que participante à cette réunion. Étant donné ses contacts plus fréquents avec le sans-abri pour qui la rencontre a été organisée, elle dispose d'informations importantes à partager avec les autres professionnels, qui le voient moins souvent.

- La possibilité ou non de pouvoir visiter

Comme l'indiquait PU-I-R34 qui a eu le soutien de ses supérieurs pour pouvoir le faire, ce ne sont pas tous les praticiens qui peuvent en visiter d'autres. Une répondante communautaire signale qu'elle aimerait bien faire de telles visites mais qu'elle ne le peut pas :

« C'est sûr qu'il y a une question de temps, à mon niveau, d'aller visiter, d'aller rencontrer les gens. Mais souvent, on va me le dire : –« Connais-tu tel organisme ? ». // Je considère que justement la coordination de services, c'est aussi ça. La personne me dit « – Il y a ça qui existe. Connais-tu ça? » « Non, je ne connais pas. » Je prends le numéro en note et j'appelle « Bonjour, je m'appelle Christine [prénom modifié], de telle organisation communautaire. J'ai entendu parler de tel service. Peux-tu m'en parler plus? » « Okay ». Puis vraiment créer [un lien]. Ça, c'est le fun. Ça, c'est une partie du travail // que tout le monde devrait faire.// [Des visites] si on a le temps de le faire, c'est la chose la plus intéressante à faire [pour référer]. D'entendre parler d'un organisme, sans jamais avoir vu de quoi ça avait l'air, de ne pas savoir les dispositions, c'est difficile de comprendre la réalité de la personne. » (CO-I-R15)

Cette praticienne déplore son manque de temps et son appartenance au « niveau » du terrain pour marquer les difficultés qu'elle peut avoir à faire des visites pour mettre en place des relations. De nouveaux liens paraissent davantage émerger des contacts quotidiens auprès de partenaires visiteurs. Ces visites constituent autant d'occasions où il y a un échange possible de référence. Par la suite, une création des liens s'accomplit par un appel téléphonique et une présentation de soi minimale. Pour cette répondante, à l'instar de PU-I-R01 ou de PU-I-R05, les visites, lorsque possibles, permettent d'avoir plus de réalisme dans les références : elles

rendent possible un travail de connaissance où l'on comprend mieux la réalité d'autrui. La prochaine section expose une courte synthèse sur le travail relationnel nécessaire lors de la rencontre et de la visite.

6.7.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors de la rencontre et de la visite

La rencontre et la visite consistent en une mise en contact d'au moins deux intervenants de première ligne (avec ou sans déplacement) en vue d'aider les sans-abri. Deux grandes catégories de rencontres peuvent se réaliser : les rencontres formalisées et planifiées ainsi que celles qui ne le sont pas. Ces rencontres relient divers praticiens appartenant à différentes organisations et à des secteurs d'activité variés. Ces rencontres sont plutôt bilatérales. Elles regroupent deux praticiens provenant de deux organisations différentes. Certaines sont multilatérales comme les rencontres « multi » ou réseau ou encore celles qui se produisent lors des tables de concertation. Les relations sont plutôt de nature collaborative (bien qu'il puisse y avoir des tensions ou des conflits). Cette activité, à l'instar des autres, ne s'accomplit pas automatiquement : elle met de l'avant un jugement individuel et collectif, plus rarement de nature interorganisationnelle et intersectorielle, de la part des praticiens ainsi que le déploiement de savoirs et de normes (comme la réciprocité). Ces praticiens y affrontent des défis tels que les différences « culturelles », l'attitude « froide » de certains professionnels publics ou encore les impacts intraorganisationnels des rencontres interorganisationnelles. Des espaces relationnels d'aide et de dialogue peuvent être mis en place.

Nos répondants semblent s'ancrer dans différentes perspectives pour établir (la perspective de l'intervenant comme « ressource », celle de la rencontre comme approche de travail et celle de la rencontre comme « investissement ») et maintenir (la perspective procédurale, celle de la rencontre comme approche de travail, celle de la rencontre comme « investissement » et celle de l'ouverture et de l'engagement) les liens lorsqu'ils entrent en contact. Ces perspectives s'accompagnent d'activités, d'organisation du travail et des rôles ainsi que de la mise en place d'ententes variées. Diverses stratégies relationnelles sont utilisées : par exemple, la négociation, la discussion, poser des questions, imposer des ordres

ou des tâches, demander de l'aide ou encore la « ventilation » (même si cette dernière a une nature plutôt intraorganisationnelle ici). À l'exception de la négociation et de la discussion, la plupart de ces stratégies ne se trouvent pas dans notre grille de codage initial. Il en va de même des phases de réparation et de renforcement des liens. La section suivante de ce chapitre porte sur le travail conjoint.

6.8 Le travail conjoint

Cette huitième activité qu'est le travail conjoint n'en constitue pas vraiment une. Il s'agit d'une catégorie résiduelle qui en regroupe une grande variété. Sous cette appellation, nous rassemblons, d'une part, d'autres activités peu développées par les répondants (section 6.8.1); et d'autre part, une situation interorganisationnelle composite que l'on ne peut pas associer aux sept activités précédentes. Elle réunit aussi différentes indications de nature générale sur les façons de créer et de maintenir des liens (section 6.8.2) et sur les défis rencontrés par les intervenants de première ligne (section 6.8.3). Nous concluons cette section par une brève synthèse (section 6.8.4).

6.8.1 D'autres activités quotidiennes complexes

Dans cette section, nous exposons d'autres activités pouvant être accomplies par les intervenants de première ligne de différentes organisations pendant qu'ils aident les sans-abri. Il s'agit du suivi, des démarches, des plaintes ou encore de la concertation. Lors de telles activités, ces praticiens peuvent aussi réaliser un travail relationnel. Toutefois, nous disposons de trop peu d'informations pour les décrire de façon détaillée. Nous pouvons seulement signaler leur existence et, avouer facilement, il est vrai, qu'elles s'avèrent autant de pistes de recherche futures.

- Le suivi

Le suivi constitue une activité déjà mentionnée à quelques reprises. Il y en a au moins deux formes : le suivi des intervenants et le suivi des sans-abri. Certains répondants ont signalé un

suivi des intervenants comme forme d'aide (section 6.6.2.2). Le suivi des sans-abri peut se révéler une activité conjointe de différents intervenants de première ligne :

« Ils [les praticiens d'une organisation communautaire] suivent les gens. Ils font du suivi de médication. Quand les gens ne prennent pas leurs médicaments, ils nous appellent. Quand ils ont besoin de rendez-vous médicaux, ils nous appellent. // Avec le nombre de personnes qu'on dessert, ça pourrait être facile d'en oublier à un moment donné s'ils ne sont pas tannants puis qu'ils ne viennent pas nous voir. Mais là c'est sûr qu'ils sont adressés, mais ils sont précaires. Souvent, on n'interrompt pas des suivis qu'on a commencés parce que la personne est soudainement adressée à cette organisation communautaire [nom modifié]. On continue de collaborer. Donc c'est tout ce que nous on fait, eux ne l'ont pas. Ils n'ont pas d'infirmière. Ils n'ont pas de médecin. Ils n'ont pas de travailleur social. Puis tout ce que nous on ne peut pas faire, eux le font. C'est une belle complémentarité pour que la personne soit vraiment bien entourée au niveau de tous ses besoins. » (PU-I-R01)

Selon cette membre de l'ÉI, ce sont les intervenants publics et communautaires qui peuvent réaliser un tel suivi sur divers objets de préoccupation (état de santé général du sans-abri, médication, rendez-vous médicaux, etc.). Or, ces suivis dévoilent parfois des ententes et une division du travail : les praticiens communautaires peuvent appeler les intervenants de l'ÉI à propos d'un sans-abri référé dans différentes circonstances, ce qui sert d'aide-mémoire à ces derniers. Il s'agit d'un lien maintenu entre ces praticiens, un lien apprécié par les deux partis en présence. Par ailleurs, le suivi de cet itinérant référé ne sera pas interrompu même s'il est « adressé », la collaboration se poursuit. L'aide entre les praticiens est continue et réciproque. Ce non-retrait des praticiens de l'ÉI apparaît aussi comme une pratique importante pour assurer la continuité des liens. Pour cette répondante, il s'agit d'« une belle complémentarité pour que la personne soit vraiment bien entourée au niveau de tous ses besoins. ».

- Les démarches

Des répondants utilisent le terme « démarche » autant pour décrire certaines activités accomplies par les sans-abri lors des interventions que celles qu'ils réalisent eux-mêmes pour aider ces personnes (entre autres PU-I-R02, CO-I-R17). Ce sont surtout ces dernières qui nous intéressent ici. Par exemple, une membre de l'ÉI présente une journée de travail habituelle en utilisant ce terme de démarches : « c'est généralement le matin, donc de 9 heures à midi où on va faire // nos dossiers de la veille. On va faire les démarches si c'est

nécessaire [comme faire des références, demander des documents]. » (PU-I-R03).

L'intervenant public suivant illustre bien cette activité de démarches :

« Je trouve que c'est vraiment génial, le lien [avec l'ÉI]. Moi, supposons, je m'occupe de faire faire les papiers de quelqu'un qui a tout perdu. Et ça arrive ça, c'est vraiment un cas typique assez désagréable. Il y en a que c'est à répétition qu'ils perdent souvent. // On recommence à zéro tout le temps. // Il faut recommencer la démarche à ce moment. // C'est des cas qui ont des troubles cognitifs et sont assez maganés, disons. Mais c'est avec le CLSC que je trouve que c'est plus efficace. // c'est sûr que le CLSC, ils ont une structure et des services qui peuvent répondre mieux que nous, comme équipe. C'est vraiment plus efficace. [Au sens où cette structure et ces services facilitent le travail?] Oui. » (PU-I-R27)

Dans des conditions où un sans-abri plutôt « mal en point » dont il s'occupe perd à répétition ses papiers d'identité, cet intervenant public maintient un lien avec des membres de l'ÉI. Il signale qu'il a souvent à « recommencer la démarche à ce moment ». Le terme démarche paraît alors dévoiler, telle une boîte noire, un ensemble d'activités régulières qui sont associées à cette requête pour avoir les papiers d'identité. Par ailleurs, ce praticien juge le lien avec les membres de l'ÉI « efficace ». Cette dimension d'évaluation ordinaire s'ancre dans un discours sur l'efficacité. Et celui-ci réfère alors à l'efficacité de l'action : « la structure et les services » de l'ÉI facilitent son travail.

- Les plaintes

Des répondants ont signalé deux formes de plaintes : des plaintes formalisées et des plaintes « officieuses » comme les reproches d'inactions. Les plaintes formalisées ont été mentionnées lors des défis de l'accompagnement dans des conditions où des intervenants des urgences véhiculent des préjugés dommageables aux sans-abri (section 6.3.3). Une gestionnaire publique signale aussi que la plainte peut être déployée comme une menace :

« Il a fallu se battre pour qu'il aille en convalescence et pour que le médical joue son rôle. Il a fallu vraiment se battre et quasiment menacer de plaintes. Parce que // nos lits sont trop pleins. Parce que c'est un cas de soins longue durée. Parce que c'est un alcoolique. Parce que ci, parce que ça. Puis que c'est à vous autres. // Ça fait que tu dis « Bon, okay, ça fait ». Tu sors les gros canons! [RIRES] Des fois, c'est des batailles. » (PU-G-R30)

Dans ce cas où des intervenants d'hôpitaux refusent un hébergement de convalescence à un sans-abri qui le nécessite, cette gestionnaire accomplit une défense de droits de nature plutôt « confrontante » où elle laisse planer la menace de plaintes. La discussion s'apparente à un travail frontière où les praticiens en présence doivent trancher sur la nature du cas : est-ce un « cas médical » responsabilité de l'hôpital ou un cas « autre ». L'éventail de raisons fournies pour refuser les soins de convalescence réfère à différentes dimensions du mandat des hôpitaux. L'image de guerre ou du combat domine cet extrait de récit de pratique : « tu sors les gros canons » ou « c'est des batailles ».

D'autres répondants signalent aussi des plaintes de nature moins formalisée que nous nommons reproches d'inaction (entre autres, PU-I-R05, PU-I-R08, PU-I-R32R33). Par exemple, un intervenant de l'ÉI associe ce reproche d'inaction à des liens difficiles au même titre que de se faire « donner des ordres » (PU-I-R05) :

« des gens qui nous disent « Là, qu'est-ce que vous faites? Vous voyez bien que ça n'a pas d'allure : il est dehors ». C'est clair qu'on le sait qu'il est dehors. On va le voir. Mais, écoute c'est des gens, //je ne sais pas, s'ils se sentent impuissants ou bien ils sont inquiets envers la personne et ils le disent mal. Ils ont l'impression qu'on ne fait rien, car la situation ne change pas chez la personne. Ce n'est pas parce qu'elle vient ici une fois par mois ou une fois par 15 jours, une fois par semaine, que la situation va dramatiquement changer. Moi je leur dis : « écoutez c'est quand même un bon signe qu'il vienne ici au CLSC. Puis tranquillement on va l'aider à prendre conscience de ses besoins, de ses limites, mais ça prend du temps là. On ne peut pas lui donner une pilule pour ça. » (PU-I-R05)

Ce lien difficile constitue une forme de pression d'autrui. Ce répondant explique le reproche d'inaction comme une mauvaise façon de communiquer l'impuissance ou l'inquiétude. Pour y faire face, il rappelle à son interlocuteur qu'une intervention est en cours et qu'elle va prendre du temps. Il fait aussi appel au discours de la médicalisation pour contrer l'effet de pensée magique perçu chez ces interlocuteurs : « on ne peut pas lui donner une pilule pour ça. ». Pour surmonter une telle pression, une autre intervenante de l'ÉI signale l'intérêt de faire de la « métacommunication » :

« Moi je dis « J'entends ce que vous me dites, mais il n'est pas inapte le monsieur. Je le sais que ce n'est vraiment pas l'idéal de se retrouver dans cette organisation communautaire. Sauf qu'en même temps, qu'est-ce que je peux faire. C'est quoi les attentes que tu as envers moi que moi je ne le sais pas trop que tu as. » Il y a

beaucoup, on appelle ça, de la métacommunication que je trouve à faire avec les partenaires. Parce que des fois les partenaires entre nous on peut se crêper le chignon en se disant « Tu fais quoi dans ce dossier-là? ». Mais c'est toute notre impuissance [qui fait surface]. »

Lorsqu'un partenaire l'appelle et lui reproche son inaction dans le cas d'un sans-abri qui consomme de l'alcool et risque de se retrouver à la rue ou dans telle organisation communautaire, cette intervenante publique « répare » la relation en faisant de la métacommunication. Dans cette communication sur la communication, elle affirme qu'elle comprend ce qui est dit, avoue son incapacité d'action et demande à son interlocuteur de clarifier ses attentes. Pour cette répondante, c'est aussi l'impuissance des intervenants qui se cache derrière un tel reproche d'inaction. Cette impuissance ne semble pas toujours organisée ou distribuée : elle paraît parfois être rejetée unilatéralement sur autrui à la façon d'un bouc émissaire.

- La concertation

Le terme concertation est utilisé au moins dans deux sens par les participants à la recherche : il est étroitement lié aux tables ou au comité de concertation ou encore il désigne une forme de collaboration interorganisationnelle. Le premier type de concertation a déjà été mentionné à quelques reprises et revêt surtout une nature formalisée et planifiée. Des répondants signalent qu'ils prennent part à des structures ou des tables de concertation. Il s'agit tant d'intervenants publics (entre autres, PU-I-R01; PU-I-R23; PU-I-R24) que des gestionnaires publics (PU-G-R26) ou communautaires (CO-G-R13). Les gestionnaires apparaissent comme les principaux participants à ces structures, particulièrement dans le secteur public.

La concertation peut aussi désigner un type d'intervention collaborative de nature moins formalisée ou officielle et plus dyadique que les tables de concertation :

« on a participé à une concertation avec telle organisation communautaire [nom modifié] : on a fait un plan d'intervention pour la personne. Donc nous, on était impliqués parce qu'advenant que la personne retombe dans la rue, il faut savoir où la prendre aussi. Puis, on s'arrange toujours quand on place une personne : « Donnez-nous des feedback d'ici deux mois. Dites-nous le si la personne retourne à la rue. On va porter une attention particulière quand on va faire nos tournées. » (CO-I-R17)

Cet extrait de récit de pratique lie la concertation à la mise en place d'un « plan d'intervention pour la personne » qui a été accompli entre des intervenants de première ligne de deux organisations communautaires. Cette intervenante communautaire précise comme suit la concertation « il y a des concertations plus officielles du genre plan d'intervention // [où] on fait vraiment notre rôle d'intervenant pivot. » (CO-I-R17). Par ailleurs, la concertation paraît s'accompagner d'une entente de suivi : « Donnez-nous des feedback d'ici deux mois. Dites-nous le si la personne retourne à la rue. ». La section suivante dresse quelques dimensions du travail relationnel lors du travail conjoint.

6.8.2 Le travail relationnel lors du travail conjoint

Quelques répondants ont signalé des éléments d'information quant à la création et à la continuité des liens alors qu'ils travaillent avec d'autres praticiens. Il s'agit de propos à portée plus générale difficiles à associer aux sept activités déjà exposées. La mise en place des relations alors que des intervenants travaillent ensemble fait l'objet de la section 6.8.2.1 et leur maintien, celui de la section 6.8.2.2.

6.8.2.1 La création des liens lors du travail conjoint

La création de liens peut se produire au gré des activités quotidiennes :

« Quand tu travailles étroitement dans un dossier avec un intervenant, tu développes un lien. Si tu n'as jamais travaillé avec un autre des intervenants, tu as moins de liens. La tendance est plus que tu vas aller vers les personnes que tu connais, tu vas appeler les personnes que tu connais. Donc la création de liens se fait beaucoup selon les affinités, mais aussi le hasard, si tu as travaillé ensemble dans des dossiers. » (PU-I-R01)

Selon cette membre de l'ÉI, les intervenants de première ligne apprennent à se connaître en travaillant sur des dossiers communs. Ces liens sont plus facilement activés par la suite. Le « hasard » du partage des dossiers explique tout autant la mise en place de nouveaux liens que les affinités. Il s'agit d'un autre exemple de savoir local. Au moins deux perspectives peuvent guider la mise en place des liens alors qu'ils travaillent ensemble : la perspective du « séducteur civil » et la perspective d'ouverture et d'engagement.

- *La perspective du « séducteur civil »*

Un praticien public dévoile une perspective que l'on peut associer tant aux références, aux visites ou rencontres, à l'accompagnement ou encore à l'aide. Étant donné une telle portée plutôt générale, nous préférons la présenter ici. Il s'agit de la perspective du « séducteur civil » :

« Moi, c'est un peu comme ça que je travaille. C'est que chaque organisme, tu as des liens que tu crées. Il y a une petite opération charme peut-être. Une petite opération d'avoir un lien et de bien travailler ensemble.// [J'aime bien ton expression d'opération charme. Ça implique quoi, ça?] De P.R. [*Public relations*] // c'est ce qu'on essaie de [faire] chaque [intervenant]. Je prends comme l'équipe mobile, telle personne a des liens vraiment privilégiés plus avec telle organisation communautaire [nom modifié] ou d'autres. On a des liens // je ne dirais pas [comme] des amis, mais des personnes qu'on apprécie plus et qu'on apprend à connaître. Dans chaque organisme là, tu développes avec les intervenants un lien privilégié //. Ça se fait // à la longue //. Puis ça // n'est pas écrit nulle part. Il n'y a pas de mode d'emploi sur ce « qui fait que tu apprécies des gens et [qu'ils t'apprécient] // C'est vraiment dans ton attitude. Puis ce que tu fais avec la personne. Nous, //dans le fond, on est là pour le client. Le client, c'est un peu le centre. Puis quand on travaille ensemble, il faut s'assurer qu'on travaille sur la même longueur d'onde. Mais c'est aidant pour l'autre organisme aussi, si on travaille ensemble puis ça va bien. Ça fait qu'on développe des liens // comme ça aussi... // Quand je parlais de charme, c'est un peu de prendre le temps de donner la main aux gens, de sourire, de dire bonjour. Un peu le petit côté que si tu rentres quelque part, que tu as l'air bête et que tu as hâte de sortir, mais //ils n'ont pas un souvenir de toi qui va être très agréable. Ils ne se rappelleront pas bien de toi. »
(PU-I-R27)

La mise en place et le maintien de nouveaux liens reposent sur une « petite opération charme » où les praticiens apprennent à se connaître et à travailler ensemble. Cet intervenant compare une telle « opération charme » à une forme d'« opérations de relations publiques » où des « liens privilégiés » sont établis avec des praticiens communautaires. Ces relations ne constituent pas des amis, mais des individus « qu'on apprécie plus et qu'on apprend à connaître » avec le temps, des contacts « privilégiés ». Cela paraît référer à une hiérarchie de liens où certains sont plus « privilégiés » que d'autres. La figure de l'ami refait surface par la négative : ces partenaires que l'on cherche à connaître ne constituent pas de tels amis.

Ce travail de connaissance s'ancre dans la durée et est de nature peu formalisée : ce « n'est pas écrit nulle part. Il n'y a pas de mode d'emploi sur ce qui fait que tu apprécies des gens et

[qu'ils t'apprécient] ». Pour ce répondant, à l'instar de PU-I-R01 ou de PU-G-R28, c'est plutôt une question d'« attitude » ou de savoir-être et de « ce que tu fais avec la personne ». Cela peut dénoter une évaluation ou un test de la part de ces praticiens qui observent un nouveau partenaire. Un tel test est également mentionné par PU-I-R02 et PU-I-R05. La « cause » de l'aide aux sans-abri réapparaît comme élément pouvant contribuer à la mise en place et au maintien des liens : « dans le fond, on est là pour le client ».

Ce répondant précise aussi cette « opération charme » en indiquant qu'elle consiste au déploiement d'activités ou de rituels sociaux : « prendre le temps de donner la main aux gens, de sourire, de dire bonjour ». Cela la situe dans le domaine de la civilité ordinaire. Elle constitue un savoir local permettant de mettre en place et de maintenir des liens interorganisationnels : ce ne sont pas que rituels ou des savoirs-faire structurant les interactions humaines et sociales pour assurer une vie en commun. De plus, l'accent sur le temps, « ça se fait à la longue », paraît dévoiler un travail relationnel qui n'est pas accompli de façon automatique. Ces rituels sociaux lui permettent de préciser davantage ce qu'il entend par « attitude ». Une telle attitude plus ouverte face à autrui, et non pas « que tu as l'air bête et que tu as hâte de sortir », rend possible la création et la continuité des liens en misant sur la mémoire de son interlocuteur. Cela ressemble alors à la perspective d'ouverture et d'engagement. Pour ce répondant, cette attitude plus ouverte fait en sorte que les partenaires peuvent garder en mémoire l'intervenant : le souvenir est crucial. Il faut non seulement faire bonne impression, mais tabler sur cette dernière pour s'ancrer dans la mémoire. La mémoire ou le souvenir ont un rôle à jouer dans la création, le maintien et le renforcement des liens.

- La perspective d'ouverture et d'engagement

D'autres praticiennes publiques paraissent signaler l'adoption d'une perspective d'ouverture et d'engagement dans la mise en place et la continuité des relations :

« Pour moi, que ce soit au niveau de développer des liens avec différents partenaires ou des personnes, ça revient tout à la même affaire. [C'est] la façon dont on communique ce que l'on dit. Ton ouverture (R33) Oui, voilà. (R32) Parce qu'il faut que tu arrives avec // un plan en tête. Parce que tu arrives avec tes préoccupations, tes besoins. Mais tu te dois d'être ouvert aux besoins de l'autre. Et permettre à l'autre de s'exprimer. Pour ensuite avoir un échange et en venir à un

certain accord ou une compréhension de chacun son rôle, sa position. (R33) Oui, c'est ça. D'avoir aussi une écoute et de comprendre. D'accepter, le mot est fort mais de comprendre aussi les limites de l'autre. // Tu sais, tu arrives avec ton idée claire pour la faire comprendre à l'autre. Puis que l'autre arrive avec la description de son problème. Puis que tu amalgames ça ensemble. Mais que tu comprends que toi, tu as des limites puis qu'elle a des limites et de jouer dans cette zone-là aussi. Puis le respect et l'ouverture d'esprit aussi. C'est des choses très importantes. Et aussi, l'intégrité, là. Ne va pas là par la porte d'en arrière pour soutirer quelque chose : c'est malsain. Alors, vas-y avec une intégrité et tu lui dis au départ ce que tu veux, ce que tu peux. Et dans cet esprit-là, tu développes plus de choses. Puis de maintenir les liens aussi, de ne pas juste aller puiser... (R32) C'est ça (R33) C'est un autre défaut qu'on a. On va chercher ce qu'on veut et après ça on ferme les portes. De rester. Parce que ça se peut que si elle a besoin de quoi, qu'elle vienne cogner chez vous. Et que tu sois aussi là dans un échange. Ce n'est pas un *one way*, ça là (R32) [Qui fait en sorte que ce soit une relation réciproque, un peu gagnante gagnante.] C'est ça que je voulais dire là. Il faut que ce soit bénéfique aux deux et non pas juste à toi, *selfish*. (R32) » (PU-I-R32R33)

Avec cet extrait, ces deux policières, participantes au projet de « comités » avec des membres de l'ÉI et d'une autre équipe publique, exposent un conseil à un nouveau policier qui veut développer des liens. La création d'un lien avec un partenaire et un sans-abri relève des mêmes dimensions. Il s'agit d'une communication réciproque, ouverte et respectueuse où les objectifs, limites et besoins peuvent être discutés et mener à des ententes sur les rôles de chacun. Cela indique la mise en place d'un espace relationnel d'aide et de dialogue. L'ouverture face à autrui se manifeste par une « écoute » et une volonté de comprendre ses besoins et ses limites ainsi que de lui laisser une place dans la discussion. La logique du « care » et son emphase sur la dimension relationnelle sont présentes. Les arrangements sur les rôles et positions de chacun reposent sur une compréhension d'autrui. Ils révèlent une organisation égalitaire et réciproque de ces rôles et du travail collectif.

Cette communication ou cette discussion vise une synthèse des problèmes rencontrés par les praticiens, encadrée par leurs limites respectives : « tu amalgames ça ensemble. Mais que tu comprends que toi, tu as des limites puis qu'elle a des limites et de jouer dans cette zone-là aussi. ». Cette discussion marque bien la présence d'une structuration des tâches des praticiens en présence assez égalitaire et réciproque afin de pouvoir accomplir un travail conjoint. De plus, elle expose, assez explicitement la construction de cet espace relationnel d'aide et de dialogue. Celui-ci est animé par différentes valeurs : « le respect et l'ouverture

d'esprit aussi. C'est des choses très importantes. Et aussi, l'intégrité, là. ». Cette intégrité s'apparente à une forme de transparence quant aux intentions et aux limites. Ces valeurs reflètent l'adoption par les praticiens en présence d'une perspective d'ouverture et d'engagement.

Une policière (R32) signale également la nécessité d'entretenir les liens dans une logique de réciprocité : « Puis de maintenir les liens aussi, de ne pas juste aller puiser. // De Rester. // Et que tu sois aussi là dans un échange. Ce n'est pas un *one way*. ». L'espace relationnel et l'organisation du travail qui le sous-tend sont aussi réciproques. Avec cet extrait, les deux policières sont dans une dynamique de validation : l'une confirme les propos de l'autre. L'adoption d'une perspective d'ouverture et d'engagement ainsi que d'une logique de réciprocité peuvent contribuer à la mise en place et au maintien des liens. Cet extrait est aussi intéressant dans la mesure où il décrit, en d'autres termes et en les articulant, des facteurs de succès ou des conditions facilitantes de ce projet de « comités ». Ces facteurs ou conditions propices constituent alors des savoirs locaux, situés. La prochaine section traite du maintien des liens pendant que les intervenants de première ligne travaillent ensemble.

6.8.2.2 Le maintien des liens lors du travail conjoint

Des répondants signalent deux perspectives, l'intervenant « civil » et l'intervenant comme ami (section A) ainsi que des idéaux de liens interorganisationnels qui peuvent assurer la continuité de ces relations entre les praticiens alors qu'ils travaillent ensemble (section B).

(A) La perspective de l'intervenant « civil » et celle du partenaire comme ami

Des répondants nous paraissent exposer le recours à une perspective très proche de celle du « séducteur civil », il s'agit de l'intervenant « civil » (entre autres, PU-I-R10, PU-I-R25). Un tel intervenant déploie les savoirs de la civilité ordinaire pour maintenir et entretenir les liens. Par exemple, un membre de l'ÉI indique la nécessité de prendre le temps de saluer et de s'informer sur l'état de son interlocuteur pour soigner et assurer la continuité des liens :

« Je pense qu'il y a la question de la disponibilité aussi parce que des liens, ça s'entretient. Alors dans les conditions gagnantes [du partenariat], il faut qu'il y ait

le temps. Moi quand je parle avec une intervenante qui est à telle organisation communautaire [nom modifié], il y a toujours un petit volet « Comment ça va? Qu'est-ce qui se passe chez vous? ». Je peux bien avoir 20 téléphones à faire après ça, mais ça vaut la peine de prendre le temps parce que si c'est juste « J'ai ça à te demander, j'ai ça à te demander ». À un moment donné, ça s'effrite ce lien-là. » (PU-I-R10)

Pour cet intervenant, l'entretien des liens repose sur l'adoption d'une telle perspective où le praticien prend le temps de demander des nouvelles de son interlocuteur au lieu de procéder, uniquement et de façon instrumentale, à des requêtes. Selon une autre praticienne publique, il s'agit d'autant d'attentions, de « petites affaires » qui visent « à prendre soin de mes collègues » (PU-I-R25). Cela nous semble autant de savoirs de la civilité ordinaire. Une telle perspective s'ancre aussi dans une logique du « care » et son attention à la qualité relationnelle. Une des conséquences de ne pas adopter cette perspective et de lui préférer la logique instrumentale, c'est « l'effritement » des liens. Il pourrait s'agir d'une norme pour cet interviewé.

Tandis qu'avec la perspective du partenaire comme ami, le maintien des relations est, en quelque sorte, assuré par la profondeur du lien qui unit les praticiens :

« J'ai très peu de personnes à qui je donnerais le nom de partenaire. Mais c'est des partenariats qui ont beaucoup de substance. Et avec qui on partage des valeurs, [comme d'aider] les gens qu'on sert. C'est un peu comme des amis. Tu sais, moi, les amis qui sont toujours là quand les choses vont bien, et quand les choses vont mal, il n'y a plus personne, ça, ce n'est pas des amis. Et [de] la même façon, les //partenaires, ce n'est pas juste des gens qui sont là quand les choses vont bien. C'est des gens qui sont là vraiment. D'ailleurs, je veux qu'ils soient là quand les choses vont le plus mal. // Et on est impliqués sur une base hebdomadaire avec eux. // C'est vraiment un plaisir de passer du temps avec eux. // Quand j'appelle, je connais tout le monde. C'est vraiment très plaisant. Donc on n'a pas des milliers de partenariats. // Un partenariat, c'est vraiment une relation, c'est plus que juste passer du temps ensemble. » (CO-G-R18)

Ce gestionnaire communautaire critique le discours officiel et la vogue des partenariats. Selon ce répondant, les « vrais » partenaires sont rares, ont de « la substance » et reposent sur un partage de valeurs ou celui d'une « cause » qui est celle d'aider les sans-abri. Une hiérarchie de liens semble en action : les partenaires qui ont de la substance et ceux qui n'en ont pas. Il fait alors appel à l'image de l'ami pour poursuivre son travail frontière sur ce qui constitue un « vrai » partenaire ». Il compare le partenaire à un ami qui est là lorsque les

choses vont bien, mais surtout lorsque les choses vont mal. Les « vrais » amis ne s'absentent pas quand les choses vont mal. C'est la même chose pour les partenaires. De plus, on entretient un lien continu avec de « vrais » partenaires : « on est impliqués sur une base hebdomadaire ». Les « vrais » partenaires sont aussi ceux avec qui l'on agit : « C'est plus que juste passer du temps ensemble. ». Cela dévoile des processus de catégorisation et une hiérarchie des liens.

(B) Des idéaux de liens interorganisationnels

Les répondants ont indiqué divers idéaux de liens interorganisationnels. De telles conceptions dévoilent autant de dimensions, souvent articulées, de la continuité de ces liens. Ces dimensions ressemblent aux facteurs de succès ou aux conditions facilitantes mentionnées dans la documentation scientifique (voir le chapitre deux). En d'autres termes, ces idéaux interorganisationnels constituent des éléments normatifs qui peuvent guider ou orienter le maintien de ces liens. Ce sont autant des guides d'action, des valeurs, des normes que des pratiques, soit des savoirs locaux propices à la continuité de ces relations. Ce sont aussi des dimensions valorisées par les praticiens qui peuvent fonder leurs évaluations ordinaires des partenaires. Ils révèlent, ne serait-ce qu'en creux, des processus de catégorisation et une hiérarchie des liens. Les sections suivantes présentent certains de ces idéaux : la collaboration « réussie », le contact ou relation « réussis » ainsi que le partenariat « réussi ». Ils ont été retenus, car ils illustrent bien ces différents types d'idéaux. Ce ne sont pas les seuls qui ont été dévoilés par les praticiens interviewés.

- La collaboration réussie

Une intervenante de l'ÉI signale un idéal de collaboration « réussie » :

« En fait, une collaboration réussie, c'est que ça apporte un plus aux clients. // Pour moi, une collaboration réussie, c'est une complémentarité, // je ne voudrais pas dire des expertises, mais des services offerts. // C'est une belle complémentarité pour que la personne elle soit vraiment bien entourée au niveau de tous ses besoins. // La complémentarité dans le travail, dans les collaborations, c'est une plus-value : ça apporte beaucoup. Je suis consciente aussi qu'il y a une dimension interpersonnelle dans ces relations-là. C'est sûr que s'il y a quelqu'un dans la dynamique relationnelle avec qui ce n'est pas agréable, tu n'as pas

tendance à la rappeler puis à collaborer. Mais en même temps moi je pense qu'il y a un effet action-réaction aussi puis que si tu es capable d'accueillir des demandes de collaboration correctement, de part et d'autre il y a une ouverture à ce que ça se passe bien. Si tu as des demandes de collaboration où tu te fermes tout de suite, plus tard tu auras peut-être le goût, toi, de collaborer avec eux, puis, ils seront peut-être fermés. » (PU-I-R01)

Cet idéal dévoile un travail conjoint centré sur le client ou le sans-abri. Ce travail s'ancre aussi dans une perspective d'ouverture et d'engagement et une logique de complémentarité. Les liens personnalisés de même que les savoirs associés à la civilité apparaissent aussi importants : la dynamique interpersonnelle doit être agréable. Cette praticienne publique signale un risque de ne pas adopter une approche ouverte qui ressemble à la perspective d'ouverture et d'engagement : l'interlocuteur peut se fermer lui-même à son tour.

Pour une autre gestionnaire publique, la collaboration « réussie » paraît reposer sur une perspective d'alliance et la « cause » : « [Une collaboration réussie] dans le fond, c'est si on travaille tous pour le même but, pour l'utilisateur. // De lui donner tous les outils puis de travailler en collaboration. // Pas à l'encontre l'un avec l'autre et je pense que ça, de toute façon, on ne le fait pas. // Dans le fond, on travaille conjointement, // ensemble. » (PU-G-R26). Cette gestionnaire publique insiste sur le fait de travailler ensemble « pas à l'encontre l'un avec l'autre ». Elle signale également comment cette collaboration peut se manifester concrètement :

« Puis ça se refléterait comment [une collaboration réussie] ? Des belles statistiques ? // Un taux de réussite ? Non, c'est d'avoir en tête ce qu'on a fait. // Dans les gros cas, // est-ce que eux [les partenaires] en ont des nouvelles ? Peut-être que non. // En fait, si ils ne recroisent pas la personne, ils n'en auront pas. // C'est de leur faire savoir le rôle important qu'ils ont joué aussi dans la référence du patient. Puis ce qu'on a mis en place pour l'utilisateur. // On le fait peut-être de façon informelle : « Ah oui, en passant, monsieur X, il a son logement. ». // C'est peut-être un besoin personnel, mais professionnel. Un besoin professionnel-personnel. Ce n'est pas tout le monde qui veut savoir. Mais certains veulent savoir la suite : c'est sûr qu'on a fait une différence dans la vie de cette personne-là en étant là. » (PU-G-R26)

Une perspective d'ouverture et d'engagement paraît aussi marquer cette conception de la collaboration « réussie ». Celle-ci ne s'observe pas dans les statistiques de performance ou encore par un taux de réussite, mais bien par le suivi et le souvenir de ce qui a été fait ainsi

que par les impacts des interventions sur ces sans-abri. Cela nous semble une critique de l'évaluation managérialiste propre au réseau sociosanitaire. Les critères d'évaluation privilégiés par les intervenants de première ligne paraissent davantage relever d'une logique professionnelle ou de métier où l'on se rappelle « ce qu'on a fait ». Et où il faut tenir autrui informé des « suites » de l'intervention : celui-ci veut savoir « qu'on a fait une différence dans la vie de cette personne-là ».

- Le contact ou la relation réussis

Un gestionnaire de l'ÉI signale un idéal de relation réussie :

« Pour moi, une relation réussie, je vais y aller de façon très simple : c'est quand, avec nos partenaires ou même avec mes employés, on est en mesure de se dire réellement ce qui se passe. Qu'on n'a pas nécessairement de frontières. Quand on peut avoir une relation qui est respectueuse, mais qui est honnête et qu'on est intègre. Donc de dire oui, on fait des bons coups et on en fait de très mauvais aussi. Et on a la capacité de se re-questionner et de trouver une solution ensemble. » (PU-G-R06)

Pour ce praticien public, une relation « réussie » se produit lorsque la discussion peut être assez transparente et ouverte : « on est en mesure de se dire réellement ce qui se passe. Qu'on n'a pas nécessairement de frontières. Quand on peut avoir une relation qui est respectueuse, mais qui est honnête et qu'on est intègre. ». Cela peut référer à la mise en place d'un espace relationnel d'aide et de dialogue. L'authenticité, le respect, l'honnêteté, l'intégrité et la transparence constituent autant de dimensions d'une « bonne relation » ou d'une « relation satisfaisante » (PU-G-R06) ou autant de catégories révélant une hiérarchie de liens.

Un intervenant de l'ÉI place la réciprocité au cœur de sa conception d'un contact réussi :

« Un contact qui est réussi, je pense que c'est un contact quand on sent qu'il y a un lien réciproque et nécessaire avec un partenaire. C'est quand tu as l'impression que l'autre personne en fait autant que toi. Moi c'est ça qui est important. C'est quand on n'a pas l'impression de dire à l'autre ou de se faire dire quoi faire. Ça, c'est mes critères à moi. » (PU-I-R05)

Pour cet intervenant, lors d'un contact réussi, les praticiens en présence travaillent autant l'un que l'autre et ne se disent pas quoi faire. Un tel lien est marqué par un souci d'équité, d'égalité

et de collégialité. Ne pas dire à autrui quoi faire peut aussi référer à la perspective ou à la norme de l'invité. L'imposition de tâches implique une relation hiérarchique non acceptable pour ce répondant.

- Le partenariat réussi

Des répondants, tant du secteur public que communautaire, ont signalé des idéaux de partenariats. Nous insistons, il s'agit du terme le plus souvent employé pour désigner les liens interorganisationnels dans l'aide aux sans-abri. Nous en avons retenu quatre. Par exemple, un intervenant public expose sa conception du partenariat réussi :

« [Ce serait quoi un partenariat, je vais changer les mots, réussi ou sain ou efficace ?] Efficace, c'est quand on réussit à aboutir chacun à faire notre mandat. C'est-à-dire que, de mon point de vue à moi, c'est qu'on a réussi à mettre en place tout ce qu'il fallait pour atténuer le problème de santé dans lequel je suis spécialisé [nom modifié]. Pour le contrer, pour le réduire, // c'est-à-dire le démystifier et faire en sorte que les gens ont de la prise dessus. Donc, ça, c'est efficace.// « L'autre mot que t'avais utilisé c'était quoi? [Sain ou réussi.] Sain, c'est parce qu'on peut juste garantir le processus. Je ne peux pas garantir le résultat. Parce qu'il y a trop d'affaires [qui peuvent entrer en ligne de compte]. // Ce qui est sain, à mon niveau, c'est que même si on n'aboutit pas au moins, tout ce qu'on pouvait faire pour garantir le processus est fait. Et que ça ne bloque pas juste parce qu'il y a des problèmes dits humains. Ou des problèmes qu'on pourrait contourner. // C'est sain quand on a des conditions [où] on n'est pas à couteau tiré ou on n'est pas à rester chacun dans les positions ou à tirer dans des directions très différentes. Quand on tire tous dans le même sens //en tout cas, ça va bien. » (PU-I-R29)

Ce répondant expose différents types de partenariats idéaux : un partenariat « efficace » et un partenariat « sain ». Pour nous, les adjectifs « réussi », « sain » ou « efficace » constituaient des synonymes pour bien marquer la nature « normative » d'un partenariat « idéal ». À notre surprise, ce répondant les a distingués. Le partenariat « efficace » est celui qui permet aux praticiens en présence de réaliser leur mandat organisationnel et professionnel. Le discours sur l'efficacité est centré sur l'impératif d'action. Alors que le partenariat « sain » désigne une relation où les praticiens travaillent de concert : « on tire tous dans le même sens ». Ce praticien signale aussi que dans un partenariat « sain », « tout ce qu'on pouvait faire pour garantir le processus est fait », les résultats étant impossibles à garantir. Cela ressemble à une valeur importante des intervenants dans l'aide aux sans-abri,

soit « on a une obligation de moyens, mais pas de résultats » (PU-I-R07; aussi CO-I-R15). Ces deux types de partenariats paraissent relever d'une perspective de l'alliance déjà mentionnée.

Un gestionnaire public signale une conception du partenariat réussi regroupant des dimensions déjà discutées lors des idéaux précédents, mais en les articulant de façon différente :

« [Qu'est-ce qui fait qu'un partenariat est réussi ?] Je dirais la disponibilité, l'écoute, le respect des zones de compétence de l'autre et la confiance. Dans le sens que s'il y a des délais, // je n'ai pas à juger du pourquoi il y a des délais. Ça s'explique à un moment donné. Il faut être confortable avec la capacité du partenaire à agir au moment où il peut agir. Puis, une capacité pour un partenaire aussi à bien comprendre ce que l'autre fait. Donc, si moi, j'ai un partenaire, bien ça veut dire que je m'attends à ce qu'il m'écoute, à ce qu'il sache ce que je fais et à ce qu'il apprécie les moments où je suis en opportunité de lui en faire part, de lui expliquer. // Et c'est toujours en réciprocité. [L'idée de gagnant-gagnant en quelque part ?] Oui puis le bon partenariat va supposer aussi que pour les deux partenaires, l'implication de l'autre est considérée nécessaire, utile et déterminante. [Donc, c'est l'idée de gagnant-gagnant avec un plus ?] [La] complémentarité, // C'est un concept qu'on intègre de plus en plus ici. // [en discutant de liens à créer] Parce que si je n'agis pas en complémentarité, il y a plein d'affaires que je vais perdre mon temps. Je ne serai pas efficace. » (PU-G-R28)

Ce répondant paraît indiquer autant de conditions facilitantes comme « la disponibilité, l'écoute, le respect des zones de compétence de l'autre et la confiance », la compréhension mutuelle de ce que font les praticiens, l'écoute, la réciprocité et la complémentarité. Ces conditions semblent ancrées dans une perspective d'ouverture et d'engagement. Par ailleurs, « l'implication de l'autre est considérée nécessaire, utile et déterminante » par les deux praticiens en présence. L'efficacité apparaît comme un souci lié à la dimension de complémentarité de l'action de ces praticiens.

Les propos de ce gestionnaire constituent aussi un bon exemple de ce que beaucoup de répondants ont indiqué quant aux obstacles aux partenariats :

« [les obstacles, est-ce que ce serait le contraire de ces conditions facilitantes?] Oui, il y a certainement l'inverse de tout ce que j'ai dit : l'incompréhension, les rôles mal définis, les attentes irréalistes, le pelletage dans la cour de l'autre,

imposer plutôt que souhaiter dans le sens « Dis moi pas quoi faire! On va en discuter. » Donc, ça se négocie. Un autre obstacle, ce serait de mauvaises raisons pour collaborer. Mais essentiellement, tu revires à l'inverse. » (PU-G-R28)

Plusieurs répondants, tant du secteur public que communautaire et autant des intervenants que des gestionnaires, soulignent que, pour eux, les « obstacles » ou les conditions contraignantes au partenariat constituent le contraire de ce qu'ils ont avancé comme dimensions facilitantes et/ou comme facteurs de succès. Cet extrait comporte l'avantage de le faire de façon concise et synthétique. Par ailleurs, beaucoup d'autres obstacles ont été mentionnés dans la discussion des défis rencontrés lors des activités précédentes.

La dernière conception du partenariat réussi retenue s'ancre autant dans une perspective d'alliance que celle d'ouverture et d'engagement. Il s'agit de celle d'une intervenante communautaire qui prend surtout comme exemple l'ÉI :

« Le partenariat idéal, c'est qu'il n'y ait pas de dédoublement de services. Chacun connaît son rôle, l'utilise pour compléter l'autre. Donc, pas de dédoublement, travailler ensemble, avec chacun nos forces puis les allier. C'est de reconnaître les forces aussi et les limites de chacun pour pouvoir aller chercher le maximum. Ça, je dirais que c'est un partenariat réussi. // C'est comme des partenaires qui nous considèrent puis qui voient nos forces puis qui ont besoin de [nous]. C'est ça // un partenariat réussi. Comme je dis, ce n'est pas le résultat, mais c'est à chaque étape //de coordination, de mettre les choses à la bonne place chacun dans son rôle en se complétant. // Chacun à sa place, chacun son rôle, se complète bien. L'échange : « Toi, qu'est-ce que t'en penses ? » L'honnêteté : « Toi, tu penses quoi de ça ? » Ou des fois, on va entreprendre de quoi puis là, moi, tout d'un coup, ça m'est arrivé de dire à Jocelyne [prénom modifié] « Sais-tu, je ne suis plus sûre que c'est la bonne affaire. » Puis là, Jocelyne va me dire « Okay, je vais me fier à ton jugement. » Elle me fait confiance. « Okay. On va attendre » Je dis. « Tu sais, Jocelyne, je la vois sur le terrain. Puis j'ai peur qu'on la perde si on fait ce *move-là*. » // C'est ça. C'est vraiment un échange [où] l'on se parle. // Ou bien, Jocelyne me dit des fois « Moi, je serais plus d'accord pour telle affaire. » « Okay. » On s'assit, on réfléchit. » (CO-I-R17)

Cette intervenante communautaire, à l'instar de PU-I-R01 et de PU-G-R28, insiste sur l'importance de la complémentarité dans les partenariats idéaux : il n'y a pas de dédoublements et « chacun connaît son rôle, l'utilise pour compléter l'autre ». Ces partenariats reposent aussi sur une organisation du travail où les rôles des praticiens sont clairs, « les forces et les limites » de chacun sont connues et prises en considération et où le respect, l'honnêteté et la confiance imprègnent les conversations. Un espace relationnel

d'aide et de dialogue apparaît clairement dans sa discussion de l'échange, de l'honnêteté ou de la confiance. Un jugement collectif y est aussi en vigueur ou en action : « On s'assit, on réfléchit ». Cette praticienne, à l'instar de PU-I-R29, revient sur l'importance d'une attention ou de la valeur précédente privilégiant le processus plutôt que le résultat : « ce n'est pas le résultat, mais c'est à chaque étape //de coordination, de mettre les choses à la bonne place chacun dans son rôle en se complétant. » Elle précise aussi cette idée comme suit :

« Un partenariat réussi, je dirais ce n'est pas le résultat final. Dans le sens que le client peut se revirer de bord n'importe quand ou dire : « C'est assez ». Ça fait que ce n'est pas ça un partenariat réussi. Ou si c'est le résultat, [c'est] parce que le client participe bien puis finalement tout se passe bien. Ça, c'est une réussite pour le client. » (CO-I-R17)

À l'instar de PU-I-R07, cette praticienne paraît insister sur l'incertitude quant à l'issue de l'intervention : le sans-abri peut refuser de participer à l'intervention en partenariat et alors mettre fin à cette dernière. D'où l'importance d'accorder davantage de poids aux processus mis en place qu'aux résultats finaux. La section suivante expose certains défis du travail relationnel lorsque des intervenants travaillent ensemble.

6.8.3 Les défis du travail relationnel lors du travail conjoint

Au moins trois défis ont été mentionnés par les répondants alors qu'ils établissent ou poursuivent des relations pendant qu'ils travaillent ensemble : des tensions liées à un « durcissement » des mandats, le bricolage nécessaire pour assurer l'accès aux services ainsi que des attitudes problématiques de la part des intervenants.

- Des tensions liées à un « durcissement » des mandats

Des répondants, tant du secteur communautaire que public, signalent un certain « durcissement » des mandats, au sens d'un recentrage ou d'une réorientation et d'une application plus rigide de ces derniers (entre autres, PU-I-R29 ou CO-G-R16). Des gestionnaires publics mentionnent que les partenariats jouent un rôle central dans un tel recentrage (PU-G-R28 ou PU-G-R30). Ils permettent de se concentrer davantage sur les services spécialisés qu'ils doivent offrir et d'abandonner les services courants ou de base

qu'ils fournissaient aussi auparavant. Par exemple, un gestionnaire public indique « c'est ça aussi, la notion de services spécialisés. C'est de rester aussi dans ta zone et d'essayer par les partenariats de développer puis de compléter l'ensemble de ce qui est requis. » (PU-G-R28). C'est ce que souligne également cette autre gestionnaire publique :

« Aujourd'hui, on peut se dire qu'on commence à être de plus en plus au clair sur ce qu'est-ce qu'on devrait faire et sur ce qu'on ne devrait pas faire. Malheureusement, ça, c'est un beau discours. Quand on a la personne devant nous qui a besoin de tout. // Puis que nous, on ne peut pas tout faire, il faut aller chercher d'autres personnes autour de la table. » (PU-G-R30)

Le recentrage ou le retranchement sur une mission ou un mandat spécialisé ne va pas de soi. Cette répondante le compare à un « discours » qu'elle oppose à la réalité d'un sans-abri à qui on fait face et qui « a besoin de tout ». Le partenariat apparaît alors une solution tout en respectant le mandat : « on ne peut pas tout faire, il faut aller chercher d'autres personnes autour de la table ». Cette répondante met aussi l'accent sur une difficulté d'un tel recentrage dans le contexte d'un réseau sociosanitaire montréalais qui semble marqué par une « loi » : « Le fait qu'on a défoncé // ou dépassé notre mission, ça a fait en sorte qu'on en a ratissé large. Et // dans le réseau de la santé, plus tu en ratisses large, plus les autres acteurs vont se retirer. » (PU-G-R30). Ces partenariats ne paraissent pas non plus aller de soi.

Cette difficulté du recentrage semble aussi se manifester au niveau des intervenants de première ligne. Un intervenant public la détaille particulièrement bien :

« Il faut une certaine souplesse. Il ne faut pas non plus être mou : on a un cadre dans lequel on peut travailler, mais il ne faut pas non plus que ce soit le cadre qui nous travaille. On travaille le cadre, mais il faut qu'il réponde aux besoins de la cause. Puis la cause étant centrée sur la personne, [il faut] qu'on soit capable de revenir à ça. C'est important. // Ce n'est pas toujours facile // de revenir à la cause de la personne et pas juste la cause de l'établissement. // Ou // d'une interprétation trop stricte de mon mandat. // C'est sur qu'il ne faut non plus que je m'éloigne trop de mon mandat. Parce que quand je m'éloigne trop de mon mandat, je fais à la place de. Et je fais en sorte que le réseau ne se responsabilise pas. Ça, c'est l'autre piège. [Il faut avoir] La capacité de doser. » (PU-I-R29)

Ce répondant expose bien la tension qui existe entre « avoir un cadre dans lequel on peut travailler, mais il ne faut pas non plus que ce soit le cadre qui nous travaille ». L'intervention ainsi que les relations interorganisationnelles sont orientées par un cadre et le mandat

organisationnel. Ce cadre et ce mandat ne doivent pas être appliqués de façon rigide, mais bien « souple » : la « cause » de sans-abri doit aussi pouvoir orienter l'action et les liens sans que « la cause de l'établissement » prenne le dessus. Cela semble un équilibre précaire et en tension. Pour cet intervenant public, l'intervention en partenariat repose sur un cadre ancré dans un mandat organisationnel, mais il faut savoir « doser » les écarts possibles face à ces cadres et mandats. Le jugement de l'intervenant apparaît alors crucial et pas toujours facile à réaliser. De plus, ce répondant signale de façon relativement similaire la « loi » du réseau mentionnée par la gestionnaire publique précédente : « Parce que quand je m'éloigne trop de mon mandat, je fais à la place de. Et je fais en sorte que le réseau ne se responsabilise pas ».

Un tel dosage et ses difficultés apparaissent également dans les propos de ce gestionnaire communautaire :

« // à la base, je pense que je ne suis pas une personne comme ça [soit une personne rigide face à son mandat]. Par exemple, quelqu'un va appeler mon organisation communautaire [nom modifié] mettons pour savoir si on peut aider tel individu, qui est en situation précaire. // la seule chose que je vais dire [à mes employés], c'est « - Relisez votre mission sur la brochure et si vous voyez qu'il n'y a pas d'incohérence, bien répondez à la demande. Si vous voyez que c'est une grosse incohérence, bien là, vous pouvez dire – « Écoutez je vais t'aider rapidement. » On va donner une réponse. Mais on ne fera pas tout le travail qu'on fait avec //une personne itinérante. // souvent, ça, c'est mon truc à moi. Je leur dis « – Relisez le petit pamphlet qui est ici. Puis s'il rentre là-dedans, bien allez-y. » // J'espère que les autres ne font pas ça. » (CO-G-R16)

Avec un exemple fictif, ce répondant signale comment ses employés doivent veiller à une certaine cohérence entre une demande reçue au téléphone et leur mission ou leur mandat. Cela constitue une façon de doser et d'accomplir un jugement. Lorsque cette cohérence existe, on aide le sans-abri. En cas d'incohérence, il s'agit d'« aider rapidement » : « on ne fera pas tout le travail qu'on fait avec une personne itinérante ». Deux catégories de sans-abri émergent de son discours : les personnes « aidées complètement » versus les personnes « aidées rapidement ». Que la demande ait une cohérence ou non face au mandat, les personnes sont aidées, mais le niveau de soutien fluctue. Il ne semble pas ici s'agir d'un refus de services. Ce praticien répète ou synthétise son idée sous la forme d'un « truc » : si la personne « rentre » dans les critères du mandat ou de la mission, d'y « aller », de la prendre.

En énonçant ce truc, il paraît aussi prendre conscience d'une certaine forme de contradiction : « j'espère que les autres ne font pas ça ». Ce truc lui apparaît plutôt lié à une personne rigide qui se retranche sur son mandat qu'à une personne plus flexible qui l'ouvre.

- Le bricolage nécessaire pour rendre les services accessibles

Les services sociosanitaires sont souvent peu accessibles aux sans-abri à cause de règles ou de procédures bureaucratiques ainsi que de préjugés. Les rendre accessibles peut nécessiter un bricolage des intervenants de première ligne. C'est ce que semble indiquer cette intervenante communautaire :

« moi // je suis toujours contente quand je vois qu'on peut travailler quand même [malgré certaines règles et contraintes organisationnelles]. // Avec la détox [désintoxication], on va appeler telle équipe mobile « Tu peux tu me trouver une porte d'entrée où ce serait plus de la stratégie pour qu'il rentre plus vite en détox dans tel hôpital [nom modifié]? » « C'est naïf, mais il faut que je le fasse passer par l'urgence, fais-le venir. » « Parfait, on fait ça de même. » Puis, on s'entend sur un plan de match. « Parfait, je vais aller faire de la pression sur la T.S. à l'urgence. » Mais on n'a pas le choix. // Il faut être imaginatif puis il faut magouiller : il faut contourner les maudites règles du système de santé qu'il n'y ait pas plus de tant de détox par année. Mais oui, mais lui a besoin de plus, qu'est-ce que tu veux? Mais c'est ça. Nos clients, les portes d'entrée ne sont pas simples. Il faut être très original. [Surtout au niveau de l'entrée ?] Oui, l'entrée. L'équipe Itinérance doit faire preuve des mêmes magouillages. Je dis magouillage, mais ce n'est pas ça. C'est plus... [Je pense que c'est plus du bricolage que du magouillage.] C'est ça. [Bricolage, dans le fond, tu n'as pas le choix... il faut que tu t'organises avec les ingrédients que tu as pour essayer d'aider la personne.] Oui, c'est ça. » (CO-I-R14)

Cette répondante paraît ancrée dans des perspectives d'ouverture et d'engagement ainsi que d'alliance. Elle apprécie lorsqu'un travail conjoint est possible malgré la présence de règles ou de contraintes organisationnelles de type bureaucratique. Pour obtenir des services en désintoxication pour un sans-abri, soit un exemple fictif, elle va appeler un intervenant d'une équipe publique pour élaborer une stratégie d'accès. Cela expose des savoirs locaux : il faut savoir avec qui communiquer ainsi que disposer d'information sur le mode de fonctionnement de différentes organisations. Lors de telles discussions sur l'accès, le travail conjoint est aussi organisé, des ententes sur les rôles de chacun et le « plan de match » sont établis. Cette organisation semble de nature réciproque et égalitaire. Selon cette praticienne,

ce type de travail conjoint est de nature particulièrement créative et elle le qualifie, en hésitant beaucoup, de « magouillage » pour « contourner les règles du système de santé ». Elle trouve ces dernières particulièrement rigides.

Cette intervenante communautaire revient par la suite sur le terme de « magouillage ». Il paraît trop fort à ses yeux pour décrire la nécessité de contourner les règles. On peut lui associer une idée d'initiative marquée par la créativité et une forme de résistance face au manque de réalisme de certaines règles bureaucratiques. Nous lui avons proposé celui de « bricolage » qu'elle paraît valider. Avec un tel « bricolage », les praticiens tentent de s'organiser avec les outils à leur disposition, dont de telles règles bureaucratiques, pour intervenir auprès des itinérants. Pour cette répondante, les autres intervenants aussi, dont ceux de l'ÉI, doivent faire preuve d'un tel bricolage pour les sans-abri.

Ce praticien bricoleur fait partie de ces intervenants qui peuvent contourner les obstacles lorsqu'ils se présentent tout en ayant à cœur le bien-être des clients :

« [en discutant de l'ÉI] c'est une équipe qui est aussi pris avec ces cas complexes là, émotionnants. Et qui sont capables, qui apprennent à vivre avec ça en gardant toujours le bien-être du client, comme centre. // en contournant les obstacles sur la route parce qu'il y en a tout le temps. // [Un partenariat qui est centré sur le client, sur les besoins du client et qui essaie de tout mettre en branle pour limiter les obstacles qui vont se mettre sur son chemin, ce serait ça pour toi un partenariat réussi?] Oui. Oui. Pour moi, c'est essentiel. » (PU-I-R29)

Ce répondant public signale la complexité émotive de l'intervention auprès des sans-abri : cela constitue une ressemblance entre son équipe et l'ÉI. Il paraît signaler ce bricolage en insistant sur le contournement nécessaire et situé des difficultés lorsqu'elles se présentent. Il ancre ce bricolage dans une facette de la « cause » : le « bien-être du client ». De telles dimensions caractérisent aussi, pour ce répondant, un partenariat réussi.

L'intervenante communautaire précédente (CO-I-R14) associe une identité de marginal à un tel bricolage, pour éviter les impacts négatifs des réformes : « [En discutant du peu d'impact de la réforme sur les liens de partenariat avec ÉI] Peut-être parce que nos liens sont déjà établis depuis un certain temps. Puis, // on est tous assez original ou délinquant pour contourner et ça ne nous a pas affectés. On continue de travailler comme avant. » (CO-I-

R14). Les praticiens de son organisation et ceux de l'ÉI sont « tous assez original ou délinquant pour contourner » les obstacles qui peuvent être associés à la réforme. Cela nous semble une affinité identitaire. Un gestionnaire de l'ÉI signale aussi un tel trait chez beaucoup de membres de cette équipe :

« Je pense que ce qui peut la distinguer des autres équipes, c'est peut-être qu'ils sont un peu à l'image de la clientèle. Il faut qu'ils soient très, très flexibles dans leurs modalités d'intervention. Que ça soit une infirmière ou un travailleur social, s'il est très, très formel, il n'y arrivera pas au niveau de l'Équipe Itinérance pour plusieurs raisons. // Je dirais que ça prend des individus un peu spéciaux pour travailler dans cette équipe-là. » (PU-G-R06).

- Des attitudes problématiques de la part de certains intervenants

Les attitudes de fermeture, de « froideur » ou encore de rigidité déjà mentionnées constituent souvent des entraves à la mise en place et au maintien des relations. Il en existe d'autres. Pour un gestionnaire public, à l'instar de beaucoup d'autres répondants, les liens de partenariats dépendent des individus :

« Ça fait qu'avec les ressources, il y en a avec lesquelles c'est plus difficile. Il y en a d'autres avec lesquelles c'est un peu plus facile. C'est beaucoup en lien avec les personnes. C'est malheureux, mais c'est souvent ça. Ce n'est pas en lien avec le rôle ou la fonction que la personne adopte. C'est jusqu'à quel point je pense qu'elle a un certain degré d'assurance, qu'elle est en mesure de se faire questionner sans que ça la remette totalement en question. Jusqu'à quel point elle est capable de dédramatiser sans banaliser les situations. De ne pas tout tourner au psychodrame. » (PU-G-R06)

Les partenariats avec les organisations communautaires reposent sur « les personnes » en présence. Leur niveau de difficulté ou de facilité dépend de l'interlocuteur et de certains traits de personnalité : le degré d'assurance, la capacité « de se faire questionner » et celle de « dédramatiser ». De tels attributs font une large place à la gestion des émotions. Ils font un appel implicite à la rationalité et à la neutralisation des émotions. Ce praticien paraît aussi négliger l'histoire de la relation et les réputations organisationnelles en présence. La dimension interorganisationnelle apparaît dissociée de la dimension interpersonnelle des liens. Cette dernière semble avoir davantage d'importance à ses yeux.

Un intervenant public indique d'autres attitudes problématiques trouvant leur source dans des traits de personnalité :

« Des fois, c'est comme ça : on n'a pas de collaborations. On a l'impression que les gens nous regardent en disant « C'est quoi là, ça ne marche pas? Ça ne va pas là. On n'est pas d'accord. » Ou « On ne le dit pas. Puis on ne le fait pas. » Moi, ça ne me dérange pas que tu ne sois pas d'accord. Dis-moi le. // Je vais composer avec ça. Je vais transiger puis on va aboutir à quelque chose, une espèce de but commun.// On peut ne pas être d'accord. C'est très sain de ne pas être d'accord. C'est plus quand on a des comportements que je qualifierais de passifs agressifs puis qu'on s'organise pour planter les affaires que ce n'est pas sain. Mais quand on travaille tout le monde ensemble, ça va bien. » (PU-I-R29)

Ce répondant explique sa conception des liens difficiles. Pour ce praticien, les interlocuteurs qui refusent de mettre au clair leur « désaccord » ou ceux qui ont « des comportements que je qualifierais de passifs agressifs puis qu'on s'organise pour faire planter les affaires » peuvent contribuer à des partenariats « malsains ». Alors que ceux qui sont « sains » mettent de l'avant des partenaires qui peuvent exprimer leur désaccord. Afin de « réparer » ces liens plus « malsains », ce praticien suggère, à l'instar de PU-I-R07, de repérer « une espèce de but commun ». On reconnaît ici un processus de catégorisation et une hiérarchisation des liens.

Une intervenante communautaire signale aussi qu'une attitude « irrespectueuse » ou un manque de considération de la part de certains intervenants publics peut nuire aux relations interorganisationnelles :

« Des fois, c'est juste de reconnaître notre manque de temps. C'est ça que ne je sens pas du réseau de la santé. Et c'est ça que je sens de la clinique itinérance. C'est qu'ils me disent « Écoute, aujourd'hui, je suis débordé. Mais c'est vraiment non-négligeable qu'est-ce que tu me dis. Je vais vraiment faire mon possible. » Tu sais, de sentir que nous deux, de chacun des côtés, on fait notre possible. Puis, regarde, je n'ai aucune idée qu'est-ce qui se passe dans les hôpitaux. Peut-être que je ne parle vraiment pas en connaissance de cause. Mais j'ai tellement l'impression des fois que soit qu'ils sont débordés, soit qu'ils ne peuvent pas voir l'urgence d'agir parce qu'ils ne sont pas dans la réalité quotidienne. Mais il y a un problème à quelque part. C'est clair. On a l'impression de déranger souvent, vraiment. Ça, c'est la réalité avec le réseau de la santé. Au quotidien, j'ai l'impression de les déranger. » (CO-I-R19)

Cette praticienne signale qu'un partenariat réussi repose, entre autres, sur la reconnaissance d'un « manque de temps ». Elle prend l'exemple de la relation avec les praticiens de l'ÉI qui se déroule bien : le fait qu'ils soient surchargés de travail n'empêche pas une considération et une volonté d'aider autrui. Or, elle ne ressent pas souvent une telle attitude de la part d'autres intervenants du réseau de la santé. Elle nuance son propos en indiquant qu'elle connaît peu la réalité des hôpitaux. Elle essaie de s'expliquer leur « attitude » moins respectueuse par leur charge de travail ou encore leur éloignement de la réalité quotidienne des personnes. Mais elle indique surtout qu'elle a « souvent l'impression de les déranger » : « Ça, c'est la réalité avec le réseau de la santé. Au quotidien, j'ai l'impression de les déranger. ». La prochaine section résume brièvement ce qui a été avancé sur le travail relationnel lorsque des intervenants travaillent ensemble de façon générale.

6.8.4 Une brève synthèse sur le travail relationnel lors du travail conjoint

Le travail conjoint constitue une catégorie résiduelle regroupant surtout des propos que nous ne nous pouvions associer aux sept activités précédentes. Il rassemble aussi quatre autres activités possibles liant des intervenants de différentes organisations et de secteurs d'activités variés : le suivi, les démarches, les plaintes et la concertation. La plupart de ces activités impliquent des relations bilatérales (soit des liens entre deux praticiens de différentes organisations). La concertation peut également être de nature multilatérale. Ces relations sont plutôt de nature collaborative bien que des tensions ou des conflits peuvent aussi s'y produire. Ce travail conjoint, dans son ensemble et comme les activités précédentes, ne s'accomplit pas automatiquement. Il dévoile souvent un jugement en action des praticiens, parfois de nature collective et interorganisationnelle, des processus de catégorisation ainsi que des hiérarchies de liens, surtout avec les idéaux de liens interorganisationnels qui peuvent assurer le maintien de ces relations. Les intervenants et les gestionnaires y affrontent des défis comme le « durcissement » des mandats, le bricolage ou le contournement des règles pour rendre accessibles les services et des attitudes défavorables au partenariat. Des espaces relationnels d'aide et de dialogue peuvent être mis en place.

Nos répondants paraissent exposer différentes perspectives pour créer (la perspective de l'intervenant comme « séducteur civil », de l'ouverture et de l'engagement) et assurer la continuité (la perspective de l'intervenant « civil » ou du partenaire comme ami) des liens lorsqu'ils travaillent ensemble. Ces perspectives s'accompagnent d'activités, d'organisation du travail et des rôles spécifiques ainsi que de la mise en place d'ententes variées. Différentes stratégies relationnelles sont déployées : par exemple, la discussion, la demande d'aide, imposer des ordres ou des tâches, poser des questions, la métacommunication ou même la séduction. Mise-à-part la discussion, la plupart de ces stratégies ne se trouvent pas dans notre grille de codage initial.

En guise de conclusion, ce chapitre six illustre, à l'aide de riches et abondants extraits d'entrevues, comment les intervenants de première ligne accomplissent des partenariats pour aider les sans-abri, tout en respectant la confidentialité nécessaire à leurs activités professionnelles. Ces partenariats ne vont pas toujours de soi et ne se concrétisent pas invariablement. Parfois, ces praticiens participent et (re)constituent des relations interorganisationnelles et intersectorielles lors de leurs activités et projets quotidiens d'intervention. Ces liens interorganisationnels se matérialisent surtout par des liens interpersonnels. Ces derniers n'englobent pas nécessairement les premiers. Ces intervenants ont surtout discuté du niveau interpersonnel. À l'occasion, ils mentionnent le niveau interorganisationnel de ces liens sous la forme de l'historique relationnel ou des réputations des organisations en présence. Certains répondants négligent un tel niveau.

Que ce soit à distance au téléphone ou en face-à-face, ces praticiens réalisent un travail relationnel permettant, dans certains cas, une coordination. Pour ce faire, ils adoptent un ensemble varié de perspectives, de stratégies, d'ententes et de normes. Cet ensemble est encore plus large que celui que proposait Strauss (1993). Par exemple, les stratégies relationnelles sont plus diversifiées que celles que suggérait ce chercheur. L'aide, la défense de droits ou questionner en constituent des exemples. L'annexe G expose un ensemble de ces stratégies discutées par ces praticiens. Ces stratégies s'accompagnent de diverses activités nécessaires au travail relationnel : le jugement, la connaissance d'autrui, la personnalisation,

l'organisation des tâches et des rôles, l'évaluation ordinaire, le travail frontière ou encore l'apprentissage.

La création des relations paraît reposer sur un travail de connaissance d'autrui se traduisant parfois en une personnalisation des liens, des évaluations ou des « tests » ainsi que diverses ententes. Le maintien des liens, la phase sur laquelle les répondants insistent le plus, s'avère essentielle dans des conditions où les services sont rares et où il y a un roulement de personnel important tant dans le secteur communautaire que public. Cette continuité est souvent assurée par une organisation du travail flexible des rôles et des tâches, des ententes ou encore des « plans de match » ad hoc et révisables ainsi que des normes comme la réciprocité. L'abandon des liens est parfois davantage une mise en dormance des liens qu'une interruption brutale. Les phases du travail relationnel apparaissent plus nombreuses. Il n'y a pas que la création, le maintien et l'abandon des liens. L'annexe G en signale d'autres. Par exemple, ces liens peuvent aussi être entretenus, réparés, activés ou mis en dormance.

Ces intervenants rencontrent un grand nombre de défis lorsqu'ils réalisent ces activités quotidiennes et cette coordination par un travail relationnel. Ces dernières ne vont pas de soi et peuvent rencontrer beaucoup d'obstacles. L'accessibilité aux services n'est pas simple ni garantie. Il faut fréquemment la construire. Le travail relationnel de ces praticiens comporte au moins trois effets. En premier lieu, il peut faciliter la réalisation de leurs tâches quotidiennes visant cette accessibilité. Cela ne se produit pas toujours étant donné les conditions organisationnelles et structurelles dans lesquelles ces praticiens sont plongés. Les attitudes de leurs interlocuteurs et celles des sans-abri (ils peuvent les refuser) peuvent expliquer pourquoi des portes demeurent closes ou les services ne sont pas offerts. Les collègues et les gestionnaires peuvent également faciliter ou entraver ce travail relationnel nécessaire à la coordination de l'aide aux sans-abri. Un deuxième impact, c'est la constitution, nous apparaissant souvent de nature non intentionnelle, d'une hiérarchie de contacts ou de partenaires. Certains sont plus « importants », plus « intéressants », plus « privilégiés » ou plus « idéaux » que d'autres. De tels adjectifs peuvent marquer la facilité de travailler avec quelqu'un, son utilité ou sa fiabilité. Ils matérialisent une pratique de sélectivité (les partenaires sont choisis) propre aux réseaux en action. Ils peuvent aussi

désigner l'existence de cliques d'où peuvent être exclus les nouveaux arrivants. Un dernier impact du travail relationnel, c'est qu'il peut parfois mettre en place un espace relationnel d'aide et de dialogue. Cela paraît se produire entre des praticiens qui se connaissent déjà, s'apprécient et se font confiance. Il peut faciliter la discussion, la réflexion et l'élaboration des interventions ainsi que la coordination nécessaire à l'aide aux sans-abri. Cela peut aussi constituer une difficulté pour les intervenants qui n'y participent pas. Le chapitre sept qui suit reprend, de façon synthétique, les principaux éléments de cette présentation analytique des résultats et les discute pour les mettre en perspective.

CHAPITRE 7 : LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre propose une discussion des résultats de notre analyse. Cette discussion est encadrée par onze propositions de recherche qui constituent autant de réponses provisoires à nos deux questions de recherche. Une première question, de nature théorique, s'énonce comme suit : *comment et dans quelles circonstances, les interactions sont-elles initiées, développées et/ou abandonnées par les intervenants de première ligne participant à une relation interorganisationnelle ?* Tandis que notre question de recherche empirique est la suivante : *comment et dans quelles circonstances les membres de l'Équipe Itinérance (ÉI) établissent, maintiennent et/ou abandonnent des contacts avec d'autres praticiens alors qu'ils interviennent auprès des sans-abri à Montréal?*

Au chapitre six, nous avons vu comment les intervenants de première ligne de professions, métiers, organisations et secteurs d'activités variés peuvent se coordonner par un travail relationnel afin d'aider les sans-abri. Le soutien de leurs collègues, de leurs gestionnaires ainsi que celui des itinérants sont souvent mentionnés et apparaissent essentiel au « succès » de ces divers projets interorganisationnels se produisant durant les activités quotidiennes. Sans qu'il nous soit possible de préciser sa fréquence, cette coordination de l'aide aux sans-abri semble une forme d'action collective aux frontières assez élastiques. Elle est parfois entravée. Les conditions organisationnelles et structurelles ainsi que les interlocuteurs peuvent bloquer l'accessibilité aux services pour les sans-abri. Ces conditions et acteurs ne se laissent pas toujours fléchir et modifier par ces intervenants. Leur travail relationnel n'entraîne pas invariablement une coordination conduisant à un accès accru pour les itinérants. Dans ce chapitre, nous rassemblons les éléments les plus significatifs du chapitre précédent que nous formulons sous la forme de propositions. Ces dernières concrétisent notre théorisation de la coordination et du travail relationnel d'intervenants de première ligne dans l'aide auprès des sans-abri. La section 7.1 expose cinq propositions relatives à la nature de la coordination interorganisationnelle (CI) en pratique. La section 7.2 traite de six autres propositions liées au travail relationnel. La section 7.3 porte sur les limites de ces propositions.

7.1 La nature de la CI en pratique

La nature des relations entre les intervenants permet d'éclairer celle de la CI en pratique. D'après nos répondants, les relations interorganisationnelles qui se produisent au quotidien sont surtout bilatérales et parfois multilatérales. Elles revêtent essentiellement la forme de dyades de praticiens appartenant à différentes professions et/ou organisations et/ou des secteurs d'activités variés. Ces dyades prennent surtout place en face-à-face ou au téléphone lors des activités quotidiennes. Certaines de ces relations sont nouvelles alors que d'autres sont plus anciennes et presque « institutionnalisées » ou continues dans le temps. Différents traits de ces liens peuvent aider à valider et/ou à spécifier la nature de la CI en pratique (tel qu'exposée aux chapitres un et deux). Ceux-ci font l'objet de cinq différentes propositions de recherche sous forme d'affirmations à étudier ultérieurement. Elles rassemblent des idées importantes du discours des intervenants de première ligne sur ces liens : les relations quotidiennes sont peu formalisées (section 7.1.1); elles sont personnalisées (section 7.1.2); elles sont fragiles (section 7.1.3); elles sont ancrées dans une « cause » et des logiques variées (section 7.1.4); elles sont l'occasion de collaboration et de tensions (section 7.1.5). Une synthèse des idées précédentes conclut cette section (7.1.6).

7.1.1 Les relations quotidiennes sont peu formalisées

Beaucoup de répondants signalent la nature peu formalisée de leurs liens, nommés surtout partenariats (voir au chapitre cinq). En guise d'illustration, un membre de l'ÉI mentionne « les partenariats il n'y a rien d'écrit » (PU-I-R02). Une autre membre de l'ÉI indique que « toutes nos coordinations sont informelles, il n'y a que ça » (RI-26, 28 septembre 2010). Ou encore, un gestionnaire communautaire souligne que « Les collaborations ne sont pas formelles. On n'a pas de contrats avec personne. » (CO-G-R13). Ce n'est pas surprenant. Différents chercheurs tant au Québec, aux États-Unis qu'en Europe ou en Australie exposent aussi une telle nature peu formalisée des relations entre les intervenants de première ligne qui aident les sans-abri (entre autres, Spencer, 1993; Pannell et Parry, 1999; Duval et Fontaine, 2000; Simard et al., 2003; Glover-Thomas, 2007; Moseley et James, 2008; Dupuis

et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009 a et b; Farinas et Dupuis, 2010; Neale, et al., 2012; Grenier et al., 2013; Girard et al., 2014; Fleury et al, 2014a; Simpson, 2015; LeMoine, 2016).

Certains chercheurs comme Grenier et al. (2013) ou Fleury et al. (2014a) paraissent considérer un tel état peu formalisé ancré dans l'ajustement mutuel comme un problème d'efficacité et proposent, à distance, de formaliser davantage ces relations entre les intervenants par des ententes de gestion ou des structures formalisées comme des réseaux intégrés de service. Une telle suggestion pourrait s'avérer nuisible. Elle risque, d'un côté, de rigidifier des contacts dans des systèmes déjà bureaucratiques ou dont les organisations « durcissent » déjà leurs mandats. De l'autre côté, elle peut miner le travail relationnel nécessaire à la coordination de tâches complexes. Afin de prendre en considération les particularités de sans-abri plongés dans des situations alambiquées, des discussions, des persuasions ou d'autres stratégies relationnelles sont essentielles (Dupuis et Farinas, 2009). Celles-ci peuvent difficilement faire l'objet de règles, procédures standards ou technocratiques pensées à l'avance et à distance, car la capacité humaine de prévoir de telles situations est limitée (Dupuis, 2007). Le travail relationnel comporte une complexité que cette suggestion néglige. Nous espérons avoir montré une partie de cette complexité au chapitre six (voir aussi la section suivante 7.2).

Certains répondants des secteurs communautaire et public, surtout avec la perspective d'ouverture et d'engagement, indiquent une préférence pour la flexibilité. Une telle formalisation va un peu à l'encontre d'une telle prédilection. Cette flexibilité est aussi perceptible dans la nécessité, pour des intervenants publics et communautaires, d'un contournement des règles ou d'un bricolage pour pouvoir accéder au réseau sociosanitaire montréalais. C'est également ce que peut révéler la mise en place d'ententes d'« exception » entre ces intervenants. Lévi-Strauss (1962, p.27) décrit le bricoleur comme suit : « [...] la règle de son jeu est de toujours s'arranger avec les « moyens du bord » [...] » (voir aussi les travaux d'Orr, 1996). Ce bricoleur ressemble beaucoup aux « braconniers du système » de Simard et al. (2003 p.150) qui cherchent à surmonter et contourner des obstacles pour intervenir auprès des jeunes de la rue. On s'explique mal comment davantage de formalisation peut faciliter ou améliorer l'intervention auprès de sans-abri qui constituent

souvent autant de cas particuliers. Comme une répondante l'a mentionné (CO-I-R14) et nous avons initialement associé son propos au bricolage, le contournement des règles devient presque une obligation pour respecter les particularités de ces cas. Simpson (2015) signale aussi la nécessité d'un tel contournement ou « work around » pour des policiers et des travailleurs de rue qui souhaitent aider les sans-abri. Brown et Duguid (1991) et Orr (1996) exposent aussi de tels contournements dans la pratique actuelle ou non canonique des employés. Celle-ci s'oppose alors à la pratique « épousée » (« espoused ») ou canonique (Brown et Duguid, 1991). Il serait intéressant de voir comment ce bricolage ou ce contournement s'accomplit au quotidien et avec quelles conséquences pour les intervenants et les sans-abri ? Réussit-il toujours ?

Beaucoup de répondants dénoncent cette dérive et ces barrières bureaucratiques (procédures, règles d'accès, spécialisation). L'impact de ces éléments bureaucratiques sur les relations entre les praticiens mériterait davantage de recherche. On pourrait aussi s'intéresser aux circonstances dans lesquelles ces éléments constituent un avantage ou un obstacle. Pour un répondant (PU-I-R02), même certaines références formalisées comme les demandes de services interétablissements (DESI) reposent sur des relations moins officielles et plus personnalisées entre les intervenants. Il en va de même de certaines ordonnances de cour (CO-I-R17). Des activités quotidiennes qui, à première vue, sont plus formalisées n'impliquent pas nécessairement que des liens de cette nature. Elles se fondent, activent et nécessitent des liens qui sont de nature plus tacite, ad hoc et moins officielle.

La relation entre le formel et l'informel est complexe comme l'indiquait déjà Dalton (1959)⁴⁴. Contrairement à certains travaux privilégiant une complémentarité entre ce formel et cet informel dans la coordination (par exemple, Nizet et Pichault, 2012), on a pu voir que parfois ce dernier complète, lutte, utilise, court-circuite ou encore défie les dimensions plus formalisées du fonctionnement des organisations. Un intervenant public utilise son titre et le papier à en-tête de son organisation pour exercer une pression « polie » (PU-I-R09). Un de ses collègues emploie son titre professionnel et vouvoie son interlocuteur dans ses

⁴⁴ Dalton (1959, p.226) signale : « However difficult, we need to focus more on the interconnections between formal and unofficial as they draw apart, collide, and/or irregularly perform functions. »

conversations avec d'autres praticiens publics alors qu'il se fait moins formalisé et tutoie son vis-à-vis dans des organisations communautaires (PU-I-R10). Des praticiens communautaires et publics signalent l'impératif de ce contournement des règles bureaucratiques déjà mentionné (CO-I-R14 ou PU-G-R26). D'autres intervenants de ces deux secteurs indiquent la nécessité d'ententes d'exception pour se coordonner et aider des sans-abri (PU-I-R07, CO-IR14 ou PU-I-R27). De telles ententes peuvent être conçues comme une autre façon de contourner les règles pour respecter les particularités de chacun des sans-abri desservis. En plus de la complémentarité, la grille fournie par Helmke et Levitsky (2004) sur les institutions informelles en sciences politiques, indique des relations telles la substitution, la compétition ou l'accommodation. Autant de relations qui, avec l'évitement, peuvent permettre de saisir les rapports entre le formel et l'informel. Les liens peu formalisés privilégiés par les intervenants de première ligne sont aussi souvent personnalisés comme on le verra à la prochaine section.

7.1.2 Les relations quotidiennes sont personnalisées

Ces liens peu formalisés entre les intervenants constituent aussi souvent des liens personnalisés tissés entre des praticiens particuliers. Beaucoup de répondants insistent sur le fait que les partenariats reposent sur des individus spécifiques. Ceux-ci se connaissent et ne sont pas interchangeables. Selon Simmel (1999, p.347), « chacun a de ceux à qui il a affaire une connaissance globale assez juste pour qu'un commerce, une relation deviennent possibles. Savoir *à qui* l'on a affaire telle est la condition première pour avoir affaire avec quelqu'un; [italique dans le texte] ». Un tel savoir n'est jamais complet et peut comporter des erreurs, des préjugés, des secrets, des vides, de la clarté et des flous (Simmel, 1999). Il est toutefois indispensable à toute relation (Simmel, 1999). En 1987, Godbout et al. exposent déjà la présence de tels liens personnalisés entre certains intervenants publics et communautaires au Québec et à Montréal. D'autres chercheurs portent leur attention sur l'importance des liens personnalisés entre des praticiens qui ont pris le temps de s'approprier pour réaliser le travail et se coordonner (Dupuis et Farinas, 2009; Bunker, 2010; Neale et al., 2012; Girard et al., 2014; Hurtubise et Rose, 2016; LeMoine, 2016). Comme l'indique Bardach (1998, p.267), « The cutting edge of interagency collaboration is interpersonal

collaboration ». Cette connaissance d'autrui, pour certains répondants du secteur public et communautaire, porte sur les mandats, les limites, le langage ou encore l'identité des interactants. Il s'agit d'autant de savoirs locaux essentiels au travail relationnel et à la coordination de l'aide aux sans-abri à Montréal.

Selon Godbout et al. (1987), Duval et Fontaine (2000), Simard et al. (2003), Miller (2009a), Baillergeau (2014), Girard et al. (2014), LeMoine (2016) ou encore Hurtubise et Rose (2016), un tel processus de personnalisation s'apparente à un apprentissage dans et par les activités quotidiennes. Cet apprivoisement porte alors tant sur leurs travaux respectifs, leurs mandats, leurs limites que leurs procédures organisationnelles. Pour Hurtubise et Rose (2016, p.47), cet apprentissage procure « une connaissance fine de l'état du réseau des services, des contraintes et limites propres à chacun des professionnels dans l'exercice de leur travail ». Cela ressemble beaucoup à certains savoirs locaux que nous avons repérés. Selon Simard et al. (2003), ce sont de tels savoirs qui permettent « aux braconniers du système » d'agir et d'aider les jeunes de la rue.

Par ailleurs, à l'instar d'Allen (2003 a) et de Grace et al. (2012), des répondants soulignent que ces relations personnalisées sont aussi individualisées. Elles reposent sur les individus en présence ainsi que sur une connaissance fine d'autrui tirée de rencontres et d'un travail de face-à-face (ou « face work »). Par exemple, certains répondants insistent sur l'impératif d'aller rencontrer leurs interlocuteurs pour établir et maintenir des liens (entre autres, PU-I-R05; PU-I-R07; PU-I-R34). Ou encore, des intervenants de première ligne publics et communautaires sont en mesure d'indiquer l'histoire de certains liens de même que des éléments de la biographie de leurs partenaires (entre autres, PU-I-R01, PU-I-R27 ou CO-I-R14). Une telle forme de relation individualisée et particulière caractérise le fonctionnement en réseau pour Heimer (1992, p.144) :

« often the peculiarities of the individuals figure prominently in each interaction, and as a consequence of those interactions ties develop between named individuals. Through these networks built on particularistic ties, organizations reach their universalistic ends. »

Ces relations en réseau comportent une tension entre le particulier et l'universel. On agit de façon particulière face à autrui en respectant sa biographie et ses obligations envers lui. Cela nous semble une source des ententes d'exception explorées au chapitre six. Il est possible de justifier un tel particularisme désintéressé⁴⁵ sur une base universelle. Selon cette chercheuse, « responsible behavior is necessarily partly particularistic and necessarily about relationships. » (Heimer, 1992, p.159). Un tel comportement responsable s'ancree nécessairement dans une éthique ou une logique du « care » (Heimer, 1992).

Heimer (2001) indique aussi une tension entre une logique de cas et celle des biographies. Celle-ci peut sous-tendre les processus de catégorisation, les analyses, les décisions et les cognitions de ces praticiens au niveau de l'intervention. Nous élargissons et appliquons cette tension au niveau interorganisationnel :

« All acts in bureaucracies, legal processes or markets are, then, both instances of general categories and pieces of people's biographies. This truism implies that, for some purposes, acts and their subjects and objects may be analyzed and treated as "cases" of general processes and may be compared to others cases. For other purposes, the actions, objects, and persons may be analyzed and treated as having "biographies" that makes them unique. » (Heimer, 2001, p.48)

Cette tension illustre particulièrement bien la nature du jugement réflexif nécessaire à l'intervention et aux relations interorganisationnelles. Heimer (2001, p.57) le nomme analyse biographique qu'elle décrit comme suit : « Rather than comparing one case with another, they compare [lors de l'usage de la biographie] current experiences and observations with previous experiences and observations with the same case. Coherence is supplied then by biography rather than by categorization. ». L'analyse biographique implique aussi que : (1) l'édifice conceptuel nécessaire à cette analyse est élaboré en situation en grande partie par le praticien; (2) la tâche principale du praticien est de saisir les propriétés uniques de la personne qu'il a en face de lui et d'interpréter les événements du présent à la lumière de ceux du passé et de ceux qui sont prévisibles dans le futur; cela implique aussi la nécessité du face-à-face; (3) le fait que cette personne soit traitée comme un sujet humain :

⁴⁵ Heimer (1992) distingue un particularisme désintéressé (« disinterested ») d'un particularisme égoïste (« self-interested ») sur la base que ce dernier ne peut être justifié de façon universelle et morale.

« Finally, because biographical meaning is about relations among (different) objects, often with proper names, rather than about comparisons of (similar) objects, analysis is more likely to focus on how the objects acts on and shapes the world than on how external forces have acted on the objects. In short, the object becomes a subject, an agent, in biographical analysis. » (Heimer, 2001, p.58).

Le jugement des intervenants de première ligne apparaît très souvent en action dans leur travail relationnel. Il serait intéressant de voir s'ils procèdent effectivement à une telle analyse biographique face à leurs partenaires et comment elle se déploie. Les circonstances et les effets de cette analyse seraient aussi à documenter davantage. De plus, il faudrait explorer plus les conditions dans lesquelles ces relations sont personnalisées, comment cela se produit et avec quels impacts. La prochaine section traite de la fragilité de ces liens.

7.1.3 Les relations quotidiennes sont fragiles

De telles relations peu formalisées, personnalisées et fondées sur des individus peuvent aussi être fragiles. Beaucoup de répondants ont indiqué une précarité de leurs liens. Les praticiens communautaires ou publics qui quittent leur poste suite à un changement de carrière ou à la réforme 2003-2004 entraînent un travail relationnel de la part de ceux qui restent. Ils doivent recommencer à tisser ou à créer des liens avec leurs remplaçants. Dans une arène particulièrement propice aux mouvements du personnel comme l'aide aux sans-abri (on n'a qu'à penser aux faibles salaires dans le secteur communautaire ou à l'épuisement dans le secteur public), cela peut donner une impression d'un recommencement continu auparavant souligné (entre autres, PU-I-R10). Ce n'est pas nouveau. Par exemple, en 1981, Whetten indiquait déjà une telle sensibilité au mouvement du personnel de la coordination par ajustement mutuel au niveau des intervenants. D'autres chercheurs le signalent en Angleterre (Allen, 2003a) ou au Québec (Dupuis et Farinas, 2009). Dupuis et Farinas (2009), en se fiant aux travaux de Chisholm (1989) précisent toutefois que ce sont les mouvements de personnel impliquant une sortie de l'arène de l'aide aux sans-abri qui peuvent être plus dommageables.

Cette fragilité comporte aussi une autre dimension. Dans le cas du « corridor de services » pour une maladie infectieuse, les relations sont mises en dormance jusqu'à la prochaine éclosion. Cela peut supposer un risque d'effritement pour une répondante qui y a participé

(PU-I-R35). Cela ressemble aux projets de collaboration interorganisationnelle ad hoc et temporaires des intervenants de première ligne étudiés par Lindholm et al. (2004). Ces projets et les relations qui les fondent disparaissent une fois que les buts sont atteints. Certaines des activités explorées au chapitre précédent peuvent aussi laisser une telle impression, que ce soit les références, l'accompagnement ou les ordonnances de cour. Il semble que cela ne soit pas toutes ces activités qui plongent les intervenants publics et communautaires dans des liens durables.

La formalisation ne constitue pas la seule solution pour organiser et assurer une continuité aux relations. La confiance, la réciprocité, la « sélectivité » (c'est-à-dire, les partenaires sont choisis avec soin), les sanctions et la macroculture dans laquelle les praticiens sont plongés peuvent aussi structurer et gouverner ces relations en réseau (voir aussi Powell, 1990, Jones et al., 1997 et Dupuis et Farinas, 2009). Selon Jones et Lichtenstein (2008), c'est surtout cette macroculture qui, en rassemblant la plupart de ces éléments et pratiques culturelles, offre une stabilité aux projets temporaires de coordination interorganisationnelle. Ces chercheurs nomment macroculture, l'espace institutionnel, relationnel et symbolique plus large d'un secteur d'activités économiques et le considère comme un répertoire de compréhensions, de savoirs, de façons de faire et de rôles relativement partagés (Jones et Lichtenstein, 2008). Cette macroculture constitue autant de normes et de ressources propres à la participation de ces praticiens à un secteur d'activités. Dans l'arène montréalaise de l'aide aux sans-abri, divers éléments peuvent composer une macroculture : les différentes perspectives adoptées par les intervenants de première ligne, les normes comme la réciprocité ou ne pas refuser d'aider, la « cause » multifacette d'aider les sans-abri, les conceptions des partenariats, des collaborations ou des relations « réussies » exposées au chapitre six. De tels éléments « culturels » restent à valider. En empruntant le vocabulaire de Swidler (1986) quels outils culturels retrouve-t-on dans le répertoire macroculturel montréalais de l'aide aux sans-abri? Quels impacts ont ces outils culturels sur les liens tissés entre les intervenants? Dans quelles conditions peuvent-ils assurer leur stabilité et comment? La prochaine section s'intéresse aux dimensions plus culturelles des liens.

7.1.4 Les relations quotidiennes sont ancrées dans une « cause » multifacette et différentes logiques ou discours

Beaucoup de répondants ont insisté sur la présence d'une « cause » qui pourrait faciliter les liens entre les intervenants et l'aide des sans-abri. Comme Miller et al. (1995) qui montrent un réseau de praticiens communautaires américains animés par une cause d'aider les sans-abri, différents intervenants et gestionnaires communautaires et publics montréalais mentionnent dans notre enquête de 2008-2009 : un intérêt pour le client (PU-I-R34), ses droits et sa voix (PU-I-R07 ou PU-I-R09), son « mieux-être » (PU-G-R06), « bonifier » ou améliorer sa vie (CO-I-R21), « cheminer » avec lui (PU-I-R09 ou CO-I-R17), « offrir un bon service à la clientèle » (CO-I-R15 ou PU-I-R23). La perspective réseau impliquant la constitution d'un réseau ou d'un filet autour du sans-abri qui le souhaite nous apparaît comme une manifestation de cet idéal. Kihlström et Wikström (2008) signalent une perspective et un idéal similaire avec leurs professionnels variés qui « réseautent » en plaçant le client-toxicomane comme citoyen au cœur de leurs activités. D'Amour et al. (2007) exposent un focus semblable (2007). De tels idéaux autour du sans-abri peuvent permettre la mise en place et le maintien des liens. Ils peuvent également les contraindre. Ceux qui ne la partagent pas ou que l'on perçoit comme tels peuvent apparaître comme des partenaires avec une attitude problématique. Des tensions peuvent alors émerger de telles différences (voir aussi Bardach, 1998, p.131). Il serait intéressant de fouiller davantage les circonstances dans lesquelles cette cause unit ou entrave les liens entre les intervenants.

D'autres éléments culturels sont exposés par certains de nos répondants. En plus des discours professionnels, ils évoquent les préjugés, le discours ou la logique de l'efficacité, la logique de la réciprocité, la logique de complémentarité ou encore, plus implicitement, celle du « care ». Les logiques professionnelles associées aux infirmières, aux travailleurs sociaux, aux médecins ou aux policiers sont parfois invoquées par les intervenants de première ligne publics et communautaires étudiés. Ces logiques facilitent, mais parfois elles entravent aussi les liens. Par exemple, une infirmière du « corridor de services » pour une maladie infectieuse souligne que le fait qu'elles soient toutes trois des infirmières engagées qui « parlent le même langage » a facilité ce projet (PU-I-R34). Une membre de l'ÉI révèle des

tensions entre les infirmières et les travailleurs sociaux quant à leurs conceptions de l'intervention (PU-I-R01). Des policières du projet de « comité » signalent des dissemblances de « culture » entre le réseau sociosanitaire et la police qui peuvent susciter des incompréhensions et des tensions (PU-I-R32R33). Cela ressemble aux différences de « cultures d'intervention » entre les intervenants sociosanitaires et les policiers de l'équipe EMRII (Équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance) dévoilées par Hurtubise et Rose (2016). Baillergeau (2014) les expose plutôt sous la forme de la coexistence sous tension de trois rationalités (l'ordre public, la santé publique et la justice sociale) dans la collaboration entre les membres de cette équipe.

Plusieurs intervenants publics et communautaires soulignent l'impact d'un autre élément culturel. Les préjugés et les stéréotypes de certains membres du personnel médical et infirmier des urgences des hôpitaux nuisent à l'accès de certains sans-abri (entre autres, PU-I-R02, CO-G-R16).

Le discours sur l'efficacité apparaît surtout de deux façons dans les propos de nos répondants. En premier lieu, certains praticiens publics critiquent l'efficacité managériale liée à la gestion du temps ou à l'évaluation de la performance (entre autres, PU-I-R07; PU-G-R26; PU-I-R23). La rationalité et la recherche d'objectivité paraissent aussi associées à cette forme d'efficacité. Cela ressemble à l'attention attribuée à la rationalité dans l'imaginaire managérial tel que décrit par Boussard (2008). Deuxièmement, l'efficacité concerne également le monde du « terrain » et de son action. Pour des intervenants publics et communautaires, c'est tout ce qui facilite l'action (entre autres, PU-I-R05; CO-I-R15).

Le discours sur la réciprocité ou la logique de l'échange est lié à la présence d'une norme, comme celle du « gagnant-gagnant » (PU-R-34), du « donnant-donnant » (PU-I-R24) ou « tout le monde tire son épingle du jeu » (PU-I-R01). Ce discours marque aussi les ententes ou l'organisation du travail en alternance (PU-I-R32R33) ou en relais (CO-I-R14). Un répondant combine même la logique de complémentarité à celle de réciprocité (PU-G-R28). D'autres intervenants discutent de cette complémentarité comme idéal à part entière : les

services ou les expertises (PU-I-R01 ou CO-I-R21) ou les rôles (CO-I-R17) doivent se compléter.

Finalement, la logique du « care » et son attention à la qualité des relations (Fletcher, 1999/2001; Mol, 2008) fondent certaines des perspectives déployées par divers répondants de même que certaines stratégies relationnelles. Par exemple, la perspective de privilégier le contact humain ou celle de l'ouverture et de l'engagement comportent un tel focus sur les relations. Ou encore, on peut retrouver certains éléments de cette logique dans une stratégie relationnelle comme prendre soin d'autrui (PU-I-R25) ou entretenir les liens (entre autres, PU-G-R06) ainsi que dans certaines activités associées à l'aide « multiforme » comme rendre service, « ventiler » ou se renseigner. De telles activités ressemblent aux pratiques relationnelles ancrées dans une éthique du « care » de Fletcher (1999/2001) (se référer au chapitre trois). De telles pratiques visaient surtout des employés alors que dans notre cas elles s'appliquent surtout aux partenaires. Tous ces différents éléments culturels peuvent faciliter ou contraindre les liens entre les intervenants de première ligne. Ils nécessitent davantage de recherches. La prochaine section expose que ces relations peuvent autant être marquées par la collaboration que la tension.

7.1.5 Les relations quotidiennes sont l'occasion de collaboration et de tensions

Nous l'avons vu, beaucoup de répondants publics et communautaires insistent sur la nature plutôt collaborative des liens qu'ils mettent en place et poursuivent. Beaucoup de perspectives que paraissent adopter ces praticiens dévoilent un tel idéal ou cette valeur : la perspective d'ouverture et d'engagement, la perspective de privilégier le contact humain, la perspective d'alliance ou encore la perspective réseau. Cet idéal se retrouve aussi dans certaines de leurs conceptions de relations réussies (voir au chapitre six). Les gestionnaires de cas australiens étudiés par Grace et al. (2012, p.147) paraissent aussi déployer un tel idéal de relation collaborative :

« frequency and consistency of contact (communication); the “personal touch”- opportunities to put a face to a name and connect personally with other workers; a shared focus on or orientation to the client; a sense of mutuality and a shared

vision; trust and respect, an equality of commitment; the ability to negotiate (and back each other up) and helping behaviors (not competitive behaviors). »

De tels liens collaboratifs ressemblent à ceux de la coordination relationnelle de Gittell (2006, p.85; 2011) :

« [...] relational coordination is coordination carried out through frequent, timely, problem-solving communication, supported by relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. »

Une telle coordination se produit dans des conditions où les tâches à réaliser impliquent beaucoup d'interdépendance, d'incertitude et une certaine urgence. Elle constitue un accomplissement d'employés de première ligne qui entretiennent alors des relations marquées par des buts, des savoirs partagés et un respect mutuel ainsi que des communications fréquentes, à temps et orientées sur la résolution de problèmes (Gittell, 2006 et 2011). Elle peut aussi être soutenue ou facilitée par les gestionnaires (Gittell et Weiss, 2004). Ce type de coordination serait lié positivement à l'efficacité ou à la performance organisationnelle ainsi qu'à la qualité de l'intervention (Gittell et Weiss, 2004).

Cette coordination relationnelle comporte une forte connotation normative. Elle est associée à une dynamique plutôt cohésive et consensuelle ancrée dans une perspective fonctionnaliste. Pour Gittell (2006), les relations et les communications marquées par des buts trop instrumentaux, des savoirs monopolisés, le manque de respect ainsi que des communications non fréquentes, en retard et impliquant la recherche de boucs-émissaire nuisent à la coordination au travail. Les tensions et les conflits sont à proscrire.

Pour certains de nos répondants, une telle approche de la coordination pourrait pêcher par manque de réalisme (voir aussi Dupuis et Farinas, 2009). Les tensions et les conflits font partie du quotidien des intervenants et des gestionnaires publics et communautaires. Les difficultés d'accès aux services sociosanitaires associées à la défense de droits constituent de bons exemples de relations tendues courantes. La confrontation est une stratégie relationnelle à déployer avec un certain dosage et en dernier recours (PU-I-R10). Pour un gestionnaire public, « Des bonnes discussions assez vives, ça ne fait pas de mal à personne, mais pas tout le temps. » (PU-G-R06). Tandis que pour un intervenant public, les tensions et conflits sont

peu dommageables lorsqu'ils sont discutés ouvertement : « C'est très sain de ne pas être d'accord. » (PU-I-R29). La section suivante propose une brève synthèse des idées précédentes.

7.1.6 Une synthèse sur la nature de la CI en pratique

Cinq propositions sur la nature de la CI en pratique fondée sur les relations accomplies au quotidien lors de l'aide aux sans-abri ont été proposées. Ces liens apparaissent de nature peu formalisée, personnalisés, fragiles, marqués par une « cause » et des logiques différentes ainsi que par la collaboration et les tensions. Alors qu'ils aident les sans-abri et qu'ils se coordonnent, les intervenants de première ligne peuvent participer à des relations peu formalisées. Ils ressemblent souvent à des bricoleurs créatifs ou des braconniers du système qui doivent contourner des obstacles bureaucratiques ou autres pour aider les sans-abri. Ils tissent parfois des liens personnalisés entre eux. Ce tissage peut mettre de l'avant un jugement réflexif ou une analyse biographique (Heimer, 2001). Certains intervenants prennent le temps de se connaître et tirent de ces rencontres des savoirs locaux utiles à leurs activités conjointes ultérieures.

Ces relations paraissent souvent précaires ou temporaires. Différents éléments culturels, dont une cause ou encore des logiques ou discours variés, peuvent participer à la durabilité de certains de ces liens ou projets d'interventions souvent temporaires. Leurs relations peuvent consister autant en des collaborations que des tensions. Les premières semblent privilégiées, mais les secondes ne sont pas niées pour autant. Une telle conception de la CI en pratique émergeant des propos des interviewés paraît valider et préciser celle que nous exposons aux chapitres un et deux. Une CI en pratique semble à l'œuvre dans l'aide aux sans-abri montréalais. Il nous est impossible de spécifier sa fréquence. Ces différents traits des relations quotidiennes restent à valider et à raffiner par d'autres recherches. La section suivante traite de la nature du travail relationnel accompli par ces praticiens lorsqu'ils se coordonnent pour intervenir auprès des sans-abri.

7.2 La nature du travail relationnel nécessaire à la coordination dans l'aide aux sans-abri

Les huit activités quotidiennes répertoriées au chapitre six décrivent autant de situations où des praticiens de différentes organisations et de secteurs variés peuvent interagir et se coordonner au quotidien pour intervenir auprès des sans-abri. Il s'agit de l'« outreach », de la référence, de l'accompagnement, de la défense de droits, de l'ordonnance de cour, de l'aide, de la rencontre et des visites ainsi que du travail conjoint. Ces activités cruciales pour l'aide aux sans-abri ont aussi été repérées lors de nos travaux antérieurs (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009a et b) et par d'autres chercheurs. Par exemple, Fontaine et Duval (2000) signalent la référence, l'accompagnement, le suivi et l'échange d'informations dans le travail de rue. Ou encore, pour Milaney (2011, p.284), la gestion de cas regroupe des activités quasi universelles et formalisées dans un poste : « They include : intake, assessment, planning, referral and linking, advocacy, monitoring, evaluation of case plan, and transition/discharge ». Peu de répondants ont explicitement mentionné une telle gestion de cas formalisée et séquentielle. Une intervenante communautaire a évoqué son rôle d'intervenant pivot (CO-I-R17) et un membre de l'ÉI un rôle de courtier qu'on peut lui associer (PU-I-R10). Certains intervenants publics mentionnent aussi la discussion de cas (PU-I-R02). Dans les discours et les récits de nos répondants, la gestion de cas en action semble s'éloigner d'un tel modèle universel et séquentiel. Les participants de notre recherche signalent également d'autres activités où l'on pourrait entrevoir un tel travail relationnel et une telle coordination : le suivi, les démarches, les plaintes et la concertation. Ces dernières restent à documenter davantage.

Les intervenants accomplissent un travail relationnel lors de ces activités. Certaines idées de ces répondants à propos de ce travail sont rassemblées et présentées sous la forme de six affirmations de recherche qu'il reste à valider. Ce travail comporte une complexité non négligeable : il est à la fois visible et invisible (section 7.2.1); il revêt à la fois une facette cognitive, émotive, politique et créative (section 7.2.2); il se produit selon certaines phases dont la création, le maintien et l'abandon (section 7.2.3); il est orienté par différentes perspectives (section 7.2.4); il comporte des défis variés (7.2.5); il a comme effets possibles

la facilitation des tâches quotidiennes, la mise en place d'une hiérarchie de liens et celle d'un espace relationnel d'aide et de dialogue (7.2.6). La section 7.2.7 synthétise les idées centrales de cette section.

7.2.1 Le travail relationnel est à la fois visible et invisible

Le travail relationnel devient visible à quelques reprises dans les propos des participants de notre recherche. Il apparaît le plus explicitement lorsqu'ils discutent du temps et de l'énergie nécessaire à tisser des relations (par exemple, PU-I-R05, CO-I-R15, CO-I-R17, CO-G-R20), à re-créeer des liens avec les remplaçants de certains de leurs partenaires (entre autres, PU-I-R02, PU-I-R27, CO-I-R14), à entretenir les relations (tel que PU-G-R06, PU-I-R25, PU-I-R34) ou à argumenter pour défendre les droits des sans-abri (par exemple, PU-I-R01 ou CO-I-R19). Mais parfois, sa visibilité est moindre pour ceux qui l'accomplissent :

« [en discutant des démarches nécessaires pour retrouver une personne] Ça ressemble à quoi en termes de quantité ces appels téléphoniques ?] Ah non. Ce n'est pas tant que ça. C'est juste que quand je suis dans ma bulle, de faire ces démarches là // (R32) // Tu sais, elle minimise les choses. Quand elle dit qu'elle n'a pas fait beaucoup d'appels. Non, ce n'est pas vrai, je le sais, je l'ai vue faire. // Si tu es dans ta petite bulle pendant deux, trois jours, pour un cas, c'est beaucoup de temps. Puis c'est beaucoup d'appels. Oui, c'est sûr qu'elle n'a pas compté « – J'ai fait 10 appels. » Mais elle a passé des heures à parler avec différentes personnes, différents corps policiers. // Quand tu le fais, puis quand tu es à l'extérieur, ce n'est pas la même chose. Puis il y a aussi qu'on prend un peu pour acquis : « c'est ma job, je fais ce que j'étais supposée de faire ». Mais on s'entend que tu as passé trois jours à le faire. Mais trois jours, pour moi, c'est un investissement. C'est un gros travail. (R33) » (PU-I-R32R33)

Cet extrait illustre, d'une part, une limite de notre recherche, car nos observations du travail relationnel ont été limitées; et d'autre part, il montre bien comment ce travail et les activités associées sont rendus invisibles, pour reprendre l'expression de Fletcher (1999/2001), même par ceux qui l'accomplissent. Une policière (R33) reprend sa collègue (R32) quant à la quantité de temps et d'efforts nécessaires pour retrouver une personne. Celle-ci lui apparaît comme considérable alors que sa collègue affirmait le contraire. Elle explique cette différence de perspectives ou cette invisibilité relative par sa situation d'observatrice et par une conception du métier qui fait en sorte que ces efforts sont tenus pour acquis.

Par ailleurs, des répondants signalent que certaines activités comme l'aide demeurent souvent invisibles pour le système officiel d'évaluation de la performance. Ou encore, elles constituent des initiatives mal jugées par leurs supérieurs ou collègues. Selon Bardach (1998, p.130-131), les plaintes d'employés face aux collègues mobiles ont surtout trait à ce que ces praticiens considèrent comme du « vrai travail ». La plupart des membres des occupations et des professions distinguent des activités de « vrai travail » d'autres qui n'en constituent pas. Les sorties du bureau font souvent partie de ces dernières. C'est parce qu'elles deviennent moins visibles qu'elles peuvent être mal évaluées par ces collègues et gestionnaires. Même si cette tension entre la visibilité et l'invisibilité ne peut être tranchée une fois pour toutes avec des conséquences claires (Star et Strauss, 1999), il faudrait préciser davantage certaines de ses sources et ses impacts pour les intervenants de même que pour les sans-abri à Montréal. La prochaine section s'intéresse aux facettes cognitives, émotives, politiques et créatives du travail relationnel.

7.2.2 Le travail relationnel comporte des facettes cognitives, émotives, politiques et créatives

Dans les activités quotidiennes pour aider les sans-abri à Montréal, le travail relationnel dévoile différentes facettes interdépendantes. Il peut comporter autant des dimensions cognitives, émotives, politiques que créatives. En cela, il ressemble à la conception du travail relationnel de Zelizer (2012; Bandelj, 2012) tel qu'exposée au chapitre trois.

La facette cognitive réfère au jugement déployé par les intervenants de première ligne lors de leur travail relationnel. Ce jugement, au sens de discernement, ressemble à celui qui est discuté par Spencer (1993) et par Maynard-Moody et Musheno (2012, p.S18) : « Street-level judgement, therefore, lies in the space between the current normative order and the needs and circumstances of the citizen-client in an environment of social interdependency and communicative complexity. » Ce jugement en action est apparu dans le décodage des demandes des sans-abri par ces praticiens, dans leurs évaluations et dans le dosage nécessaire à l'accompagnement ou à la confrontation lors de la défense de droits. On le voit régulièrement en action pour faire face à la grande variété de défis exposés au chapitre six.

Ces situations souvent problématiques illustrent que les activités quotidiennes et le travail relationnel ne peuvent pas toujours être réalisés de façon automatique, sans réflexion. Ce jugement ne possède pas qu'une nature individuelle. Il peut également apparaître sous une forme collective lors des discussions de cas au sein des organisations pendant les réunions d'équipe ou encore entre des praticiens de différentes organisations. Cela peut aussi se produire durant l'évaluation des sans-abri sous-jacente aux ordonnances de cour ou encore lorsque des praticiens s'apportent de l'aide interorganisationnelle et/ou intersectorielle en dialoguant, en réfléchissant ensemble ou en se posant des questions sur des sans-abri qui les préoccupent. Nous l'avons vu, ce jugement peut avoir parfois de tels aspects interorganisationnels et intersectoriels comme celui que dévoile Cefaï (2015). Il faudrait en savoir plus sur les conditions, l'accomplissement et les impacts de ces différentes formes de jugement pour les praticiens et les sans-abri.

La facette émotive évoque plutôt les émotions ressenties alors que les praticiens interviennent auprès de « ces cas complexes là, émotionnants » que peuvent être certains sans-abri (PU-I-R29). Plusieurs répondants publics et communautaires ont signalé que les sentiments d'impuissance ou les inquiétudes jouent un rôle clé dans les liens interorganisationnels et le travail relationnel. Elles peuvent être la source de l'action lors de l'aide « experte » ou encore du soutien offert durant les ordonnances de cour. Nous pouvons le concevoir comme un autre élément à organiser et à distribuer. Les intervenants paraissent souvent s'organiser pour réduire l'impact de telles émotions ou y faire face. Une telle organisation des émotions et de l'impuissance mériterait d'être étudiée davantage.

La facette politique a été mentionnée de différentes façons par les répondants. Dans un premier temps, il peut s'agir d'une approche qui s'oppose à celle de l'intervention et du monde clinique. Il désigne tout ce qui ne fait pas partie de ce dernier monde (PU-I-R02, PU-G-R06). Nous pouvons associer ce genre de conception du politique aux perspectives de l'intervenant comme « ressource » et de l'intervenant comme « diplomate » lors des visites d'« outreach ». Le terme politique y réfère explicitement au travail sur les liens. Il peut alors s'apparenter au travail micropolitique de légitimation dévoilé par Marques (2011 et 2015) où les intervenants construisent leur place au contact d'autres acteurs (partenaires et sans-

abri). Dans un deuxième temps, les répondants décrivent aussi certaines différences de pouvoir et leurs impacts. Des praticiens de première ligne communautaires et publics signalent des dissemblances de perspectives, d'attitudes (telles que la fermeture ou la rigidité) et de règles organisationnelles pouvant mener à des tensions ou des conflits (entre autres, PU-I-R10 ou CO-I-R19). Des intervenants communautaires exposent le manque de reconnaissance qu'ils ont souvent de la part de certains praticiens des urgences ou du système juridique (entre autres, CO-I-R17). Des praticiens publics insistent sur le défi que représentent les rapports inégaux avec les hôpitaux qui ont une plus grande taille que leur organisation (par exemple, PU-I-R27, PU-G-R30). Les images de combat et les stratégies relationnelles de confrontation sont alors souvent utilisées comme pendant la défense de droits. Finalement, d'autres répondants déploient un esprit critique pour saisir la notion de partenaire qui devient alors aussi « rare » que les « vrais » amis (CO-G-R18). Certains s'en servent également pour décrire les impacts des réformes sur les relations entre les intervenants (PU-I-R10). Certains répondants publics se font aussi les critiques du système ou du réseau sociosanitaire. Ils le trouvent trop grand et mésadapté, trop bureaucratique et spécialisé ou encore trop peu respectueux des demandes des usagers ou clients (PU-I-R03, PU-I-R10 ou CO-I-R02). Nos répondants font peu référence à des rapports de domination tels que dévoilés par Emirbayer et Williams (2005) dans l'aide aux sans-abri à New-York. Leurs propos nous font davantage penser à la critique du « dedans » plutôt que celle du dehors ou du dessus de Cefaï (2015). Cette critique s'intéresse davantage à :

« [...] how the agents on the spot confront problematic situations, what operations of valuation they perform, which deliberations they have when they encounter difficulties, how they follow or infringe the rules, and how they conflict with one another over the best ends and means, and what they do with the Welfare state instructions. This critique is contextualized, in the perspective of the people, one which is much more relevant and powerful than critiques from above or from outside. » (Cefaï, 2015, p.152)

Une telle conception du politique du dedans privilégie la perspective des praticiens. Cet extrait montre bien les liens entre les jugements situés des intervenants, leurs activités de contournement des règles ainsi que les tensions qui peuvent se produire sur les moyens et les fins de l'intervention. Cette dimension politique du travail relationnel aurait aussi intérêt à

être affinée davantage. Qu'est-ce qui constitue un rapport de pouvoir pour les intervenants de première ligne ? Dans quelles conditions se mettent-ils en branle, de quelle façon et avec quels impacts ?

Nous avons nommé la dernière facette créative, car elle renvoie au déploiement souvent innovateur de savoirs locaux et des savoirs de la civilité ordinaire en réponse à des circonstances spécifiques. Elle peut fonder le bricolage ou le contournement des règles bureaucratiques mentionné à la section 7.1.1 ainsi que la personnalisation des liens (section 7.1.2). Une telle utilisation de connaissances montre bien la compétence de même que la participation de ces intervenants de première ligne à une macroculture de l'aide aux sans-abri ainsi qu'à des ensembles sociaux plus larges comme la société québécoise. Les normes de réciprocité, de la confiance, de l'invité, de respecter autrui, d'offrir un portrait honnête dans les références ou de ne pas refuser d'aider, les perspectives déployées par les praticiens, leurs trucs du métier, les savoirs impliqués dans la réalisation des différentes activités quotidiennes de même que les savoirs de la civilité ordinaire constituent autant d'éléments possibles de cette macroculture de l'aide aux sans-abri (section 7.1.3). Certains chercheurs signalent aussi un déploiement similaire. Par exemple, Grace et al (2012) exposent l'importance de la confiance, du respect et de l'engagement des praticiens de première ligne. Simonnet et al (2000) indiquent l'existence d'une norme ou d'une perspective de l'invité orientant les visites et les rencontres entre les professionnels publics en psychiatrie et des intervenants du monde associatif en France. Cefaï (2015, p.151), dans le même pays, paraît souligner l'importance des savoirs locaux pour aider des sans-abri :

« It [l'intervention] involves a common experience that grew up in previous situations and that constitutes a shared stock of practical know-how, criteria, and procedures that orient their valuations, that is, collective habits, most of them taken for granted. But it happens that the adherence to team habits or the application of formal procedures is not sufficient. A genuine process of cooperation is then engaged in order to define and solve atypical cases. The agents must individually and collectively exert their imagination, adjust to the case of this unique homeless person [...]. »

Une telle conception de l'intervention ressemble à celle des praticiens de première ligne qui adoptent une perspective de l'agent du citoyen de Maynard-Moody et Musheno (2000, 2003

et 2012). Cet extrait montre bien les sources de ces savoirs locaux dans les activités quotidiennes d'aide et leur usage ultérieur dans d'autres interventions. Il expose également comment de nouveaux savoirs peuvent être mis en place par la coopération ainsi qu'un processus de jugement collectif. Cette créativité mériterait davantage de clarification. Il faut non seulement valider une telle facette du travail relationnel, mais l'approfondir. Encore une fois, dans quelles conditions est-elle mise en branle, de quelle façon et avec quels impacts ? La section suivante s'intéresse aux phases selon lesquelles le travail relationnel peut se dérouler.

7.2.3 Le travail relationnel se produit sur au moins trois phases, soit la création, le maintien et l'abandon

Nos questions de recherche empirique et théorique exposent au moins trois phases non mutuellement exclusives du travail relationnel : soit la création, le maintien et l'abandon des liens. Autant d'étapes ou d'actions sur les relations qui se laissent parfois difficilement distinguer dans les propos de nos répondants. Certains contacts peuvent être créés avec des individus alors que le lien interorganisationnel est déjà existant sous la forme d'historique relationnel ou de réputation. Ou encore, certains liens peuvent être activés et ne donner lieu qu'à des contacts ponctuels qui nous apparaissent de nature temporaire.

Nos répondants ont surtout discuté du maintien des liens. La plupart de ceux-ci sont de nature continue. Les intervenants de première ligne publics et communautaires les jugent suffisamment importants pour assurer cette continuité. Cela reflète déjà l'existence d'une hiérarchie de liens en action, soit les liens continus et ceux qui ne le sont pas. Nos répondants dévoilent davantage d'information sur cette étape du travail relationnel. Celle de l'abandon nous apparaît moins étoffée (se référer au tableau 7.1 à la section suivante). Cela peut refléter certaines conditions de l'arène montréalaise de l'aide aux sans-abri (entre autres, accès difficile, stéréotypes, etc.) de même que le critère de sélection des participants (soit l'utilité dans la réalisation des tâches). Ces intervenants de première ligne interrompent rarement leurs liens. Certains contacts, nous l'avons vu au chapitre six, sont mis en dormance et activés au besoin (entre autres, PU-I-R01, PU-I-R02). Une telle trajectoire permet de prendre une

certaine distance face à la séquence ou au « cycle de vie » linéaire contenu dans ces trois phases. D'un côté, ces étapes ne se différencient pas toujours aisément. Parfois, la création et le maintien paraissent se produire de façon simultanée. On semble tellement tenir à mettre en place un lien qu'on vise également leur continuité. La gestionnaire communautaire semblant adopter une perspective de « demanderesse » de services en constitue un bon exemple (section 6.6.2.1). De l'autre côté, certaines conditions peuvent entraîner un blocage à l'une de ces phases. Le taux de roulement élevé dans les organisations communautaires peut placer les intervenants publics en situation d'avoir à mettre en place constamment de nouveaux liens comme ceux qui embrassent la perspective de création comme processus continu et nécessaire (section 6.1.2.1).

Des travaux scientifiques accordent parfois une attention particulière à l'une de ces phases du travail relationnel. Des recherches qui s'intéressent au réseautage des praticiens de première ligne (Considine et Lewis, 2012) ou encore à celui des agents de liaison (Williams, 2002 et 2013) dans le secteur public accordent beaucoup d'importance à la création et au maintien des liens sans trop préciser comment ces derniers se produisent. Le réseautage apparaît défini par ces deux activités sur les relations ou étapes. Nous avons privilégié un regard plus englobant que ces travaux en étudiant au moins trois de ces phases.

Ces étapes ne sont pas les seules qui ont été discutées. Les répondants semblent aussi en indiquer d'autres telles que développer, tisser, entretenir, réparer ou mettre en dormance (se référer aussi à l'annexe G qui les décrit). Certaines de ces actions sur les relations ou phases émergentes peuvent être associées à nos étapes initiales du travail relationnel. Par exemple, entretenir ou réparer apparaissent comme une forme de maintien. Pour le moment, il nous semble plus intéressant de les considérer comme des étapes ou des actions à part entière. Il faudrait examiner plus directement la conception qu'ont les praticiens de ces phases. Est-ce que toutes les relations suivent des étapes ? Quelles sont-elles ? Le travail relationnel varie-t-il selon ces dernières ? Avec quels effets ? Par exemple, lors de la phase de création, le travail relationnel peut se concentrer sur la connaissance d'autrui ou la personnalisation du lien de même que sur l'organisation du travail et des rôles tels que certains répondants l'ont mentionné (voir au chapitre six). Est-ce toujours le cas ? Quels impacts cela a-t-il ? La section

suivante discute des perspectives qui peuvent être adoptées par les praticiens alors qu'ils accomplissent des activités quotidiennes et le travail relationnel qui leur est associé.

7.2.4 Le travail relationnel est orienté par différentes perspectives

Différentes perspectives semblent émerger des propos des répondants alors qu'ils décrivent comment ils réalisent leurs tâches quotidiennes et les liens dans lesquels ils sont plongés. Ces perspectives peuvent orienter, guider et façonner le travail relationnel nécessaire à la coordination de l'aide aux sans-abri. Le tableau 7.1 expose une trentaine de différentes perspectives ou positionnements possibles des acteurs (Strauss, 1993). Il s'agit des principales perspectives adoptées par les intervenants de première ligne. Ce tableau les indique en croisant les phases du travail relationnel et les activités quotidiennes réalisées par ces praticiens. Il s'agit d'un répertoire de perspectives possibles qu'il reste à valider. Ces perspectives ne sont pas mutuellement exclusives. À certains moments d'une entrevue, un intervenant peut adopter différentes perspectives sans les conserver. Rien ne nous permet de dire avec certitude que ces perspectives sont associées uniquement à telle phase et à telle activité quotidienne spécifique.

Ces perspectives peuvent constituer autant de cadres pour l'action et la pensée intermétiers, interprofessionnelles, interorganisationnelles et/ou intersectorielles. Elles peuvent faciliter le travail relationnel surtout dans le cas des relations « réussies ». On peut supposer qu'une certaine convergence de cadres se produit. On peut penser ici à la « cause » comme

Tableau 7.1 Des perspectives possibles pour guider le travail relationnel lors d'activités quotidiennes

	L'« outreach »	La référence	L'accompagne-ment	La défense de droits	L'ordonnance de cour	L'aide	La visite et la rencontre	Le travail conjoint
Création	<ul style="list-style-type: none"> - L'invité - La solution - La création comme processus continu et nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Les contacts personnalisés - La hiérarchie ou la procédure - L'ouverture et l'engagement - La création de contacts humains ou de liens - Le réseau ou le filet de sécurité - La création de liens - La confrontation, le soutien ou le « dumping » 	<ul style="list-style-type: none"> - L'accompagnement sélectif - L'accompagnement comme approche de travail - L'accompagnement comme une « vente » - L'ouverture et l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> - L'explication - La création de liens - L'« advocacy » comme approche de travail 	NIL	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure ou la hiérarchie - L'ouverture et l'engagement - Le « tisseur » de liens - Le « demandeur » de services 	<ul style="list-style-type: none"> - L'intervenant public comme « ressources » - La rencontre comme approche de travail - La rencontre comme investissement - L'ouverture et l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Le « séducteur civil » - L'ouverture et l'engagement
Maintien	<ul style="list-style-type: none"> - La solution - L'intervenant public comme « ressource » - L'intervenant public comme « diplomate » 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ouverture et l'engagement - La création de contacts humains - Les « exceptions » - Les références comme approche de travail - Le réseau - La procédure 	<ul style="list-style-type: none"> - L'accompagnement comme une « vente » - L'ouverture et l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> - L'explication 	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure - Le soutien - L'alliance - L'ouverture et l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> - L'intervenant public comme « ressources » et la procédure - L'ouverture et l'engagement - L'alliance - Les partenaires comme « collègues » 	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure - La rencontre comme approche de travail - La rencontre comme investissement - L'ouverture et l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> - L'intervenant « civil » - L'intervenant comme ami
Abandon	<ul style="list-style-type: none"> - La précaution - Le souci d'autrui 	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure - L'ouverture ou l'engagement 	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL	NIL

élément rassembleur dans l'aide aux sans-abri. Tandis que ces perspectives peuvent aussi contraindre ce travail lorsque les relations sont difficiles. Celles-ci peuvent, entre autres, se caractériser par une divergence de cadres. Les attitudes de fermeture, de rigidité ou autres paraissent constituer un exemple de telles difficultés. Le rôle des cadres sociaux a surtout été dévoilé par les recherches traitant des coalitions dans l'aide aux sans-abri. Ils peuvent porter sur les causes de l'itinérance et les solutions à y apporter (Croteau et Hicks, 2003; Noy, 2009). Pour Croteau et Hicks (2003), c'est l'alignement entre les cadres des participants qui rend possible l'action collective d'une coalition.

Si l'on se fie au tableau 7.1, la perspective d'ouverture et d'engagement apparaît comme la plus fréquente ou la plus valorisée. Nos répondants la mentionnent au moins lors de la référence, de l'accompagnement, de l'ordonnance de cour, de l'aide, de la visite et de la rencontre et du travail conjoint. Cela ne signifie pas qu'elle soit absente des autres activités. Il peut s'agir d'un idéal qui guide beaucoup d'actions sur les relations. Un idéal ancré dans des valeurs d'altruisme qui relèvent des professions et des métiers des services humains complexes fondés sur l'interaction humaine.

Certaines de ces perspectives se ressemblent beaucoup. Par exemple, la perspective d'ouverture et d'engagement et celles de la précaution et du souci d'autrui. Elles paraissent toutes deux animées par une logique du « care » (Fletcher, 1999/2001; Mol, 2008). On peut regrouper un autre ensemble de perspectives : celles des contacts personnalisés, de la création des contacts humains ou des liens, du réseau, des références comme approche de travail, l'accompagnement comme « vente », le « tisseur de liens », le « demandeur de services » ou encore celle de l'alliance. Toutes ces perspectives mettent de l'avant un praticien qui construit activement des liens. Il ressemble alors au citoyen sociologue mis de l'avant par Silbey et ses collègues (Silbey et al., 2009; Silbey, 2011) et « au praticien qui fait une différence dans la gouvernance locale » qui réseaute de différentes façons de Durose et al. (2015).

Un troisième groupe de perspectives illumine le rôle important des savoirs issus de la civilité ordinaire. Il s'agit de celles de l'intervenant comme « séducteur civil », de celui qui est

« civil » et, dans une moindre mesure, de l'intervenant public comme « ressource » et comme « diplomate ». La politesse, le respect, le fait de se présenter ou de prendre des nouvelles constituent autant d'exemples de savoirs ou de rituels de la sociabilité employés dans le travail relationnel. Ils peuvent faciliter la coordination en guidant le tissage et la continuité des liens. Ils rappellent les pratiques de remerciements enthousiastes, de remontrances polies et d'humour déployées pour clarifier les attentes de rôles des praticiens de plateaux de tournage étudiés par Bechky (2006). Cette chercheuse montre bien comment de telles pratiques, à notre sens issues des savoirs de la civilité ordinaire, contribuent à la coordination par les rôles de projets interorganisationnels temporaires.

D'autres travaux en administration publique avancent ce qui ressemble à des perspectives face au travail de première ligne. Par exemple Considine et Lewis (2003) signalent quatre orientations de travail (procédurale, « corporate », marché ou réseau) des praticiens de première ligne face à la gouvernance dans les services à l'emploi en Australie, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et en Nouvelle-Zélande. Deux de ces orientations ressemblent à des perspectives émergeant de notre matériel empirique : l'orientation procédurale et réseau. Bardach (1998, p.233) décrit l'existence d'un ethos bureaucratique et celle d'un ethos collaboratif : « The collaborative ethos values equality, adaptability, discretion, and results; the bureaucratic ethos venerates hierarchy, stability, obedience, and procedures. » Maynard-Moody et Musheno (2000, 2003 et 2012) indiquent aussi l'existence d'une perspective ou d'un discours du praticien de première ligne comme agent du citoyen. Les travailleurs sociaux, policiers et enseignants américains qu'ils ont étudiés se conçoivent davantage comme agent du citoyen. Celui-ci déploie un jugement situé face à des usagers méritants ou non. Il met en œuvre des identités, des récits de pratiques, des normes sociales lors de ses interventions. Ces praticiens ne se conçoivent pas comme un bureaucrate au niveau de la rue (« street level bureaucrat ») qui réalise des politiques publiques. Cette perspective de l'agent du citoyen ressemble particulièrement aux perspectives adoptées par nos répondants lors de la défense de droits (soit, l'explication et l'« advocacy » comme approche de travail).

Nous avons utilisé ces perspectives comme thème pour organiser l'exposé de nos résultats. Elles procurent une certaine cohérence à certaines stratégies relationnelles, activités, ou

ententes déployées lors des différentes activités quotidiennes. Par exemple, la perspective d'ouverture et d'engagement paraît souvent associée à une organisation plus égalitaire, organique et réciproque du travail et des rôles, des stratégies relationnelles comme la discussion ou l'aide, des ententes d'exception, de relais ou d'alternance de rôle. Ou encore, la perspective procédurale semble liée à une organisation du travail plus unilatérale et mécaniste ainsi que des rôles prédéterminés comme celui d'expert ou de profane. Nous nous inspirons ici de la distinction entre organisation mécaniste et organique de Burns et Stalker (1961/1995). Par ailleurs, cette organisation plus organique peut s'apparenter à un leadership plus distribué et collectif tel que dévoilé par Miller (2009a; voir aussi les travaux de Gronn, 2002 et de Denis et al., 2012). Une telle conception de l'organisation comme activité ressemble au travail d'organisation, développé par de Terssac (2003) et Dujarier (2006 et 2015), qui peut être accompli par les différents praticiens participant à l'organisation (les conseils d'administration, les gestionnaires, les employés de première ligne, l'interaction entre ces derniers, avec les clients et celui que les individus font face à leurs propres tâches). Dujarier (2015, p.31) le décrit comme suit :

« Il désigne tout ce qu'il faut faire pour répondre aux questions suivantes : que doit-on faire ? Comment le faire ? Avec quel sens ? Il s'agit de délibérations utiles pour bâtir, en dépit des tensions qui la trament, des finalités, des procédés et des justifications sociales à l'activité. Le travail d'organisation peut alors être défini comme une réponse aux contradictions qui traversent l'activité. »

Bien entendu, de telles associations d'éléments du travail relationnel demeurent des esquisses qu'il faudrait développer davantage et valider par d'autres recherches. Tout ce que nous pouvons dire c'est que, pour certains répondants, différentes perspectives paraissent liées à différentes formes d'organisation du travail et de rôles.

Ces perspectives sont aussi associées au déploiement de stratégies relationnelles (Strauss, 1993). Notre liste initiale de stratégies en comportait huit : soit, la négociation, les compromis, la discussion, l'éducation, la persuasion, le lobbying, la manipulation et la menace (Strauss, 1993; voir l'annexe F). La plupart semblent utilisées par les intervenants de première ligne alors qu'ils accomplissent leur travail relationnel et se coordonnent pour aider les sans-abri. Beaucoup d'autres stratégies ont émergé des propos de nos répondants :

expliquer, démystifier, humaniser, poser des questions, avertir, confronter, imposer, valider, s'informer, donner un « feed-back », rassurer, défendre les droits, aider et demander de l'aide, « ventiler », réfléchir ensemble (voir l'annexe G). Ce ne sont probablement pas les seules.

Finalement, d'autres activités peuvent fonder le travail relationnel et ses différentes stratégies alors que les intervenants tentent de se coordonner. En plus du jugement individuel et collectif, de l'organisation du travail et des rôles ainsi que l'élaboration d'ententes d'exception déjà exposés, ces praticiens procèdent à des catégorisations, du travail frontière, des évaluations ordinaires, des tests, la clarification des attentes, des tâches et des rôles, l'organisation de l'impuissance ou encore à des apprentissages. Autant d'activités dont il faudrait préciser la nature et le déploiement lors du travail relationnel. Leurs circonstances d'accomplissement, leurs mises en place et leurs impacts sont à étudier davantage. La prochaine section traite des défis du travail relationnel.

7.2.5 Le travail relationnel comporte des défis variés

En plus de veiller à la confidentialité, nos répondants ont indiqué un ensemble de défis à surmonter pendant qu'ils accomplissent leurs activités quotidiennes et un travail relationnel pour aider les sans-abri. Le tableau 7.2 les expose. Ces défis ne sont probablement pas les seuls possibles. Ce tableau illustre certaines des difficultés rencontrées par les intervenants de première ligne montréalais en 2008-2009. Elles sont présentées liées à l'activité mentionnée par les répondants. Elles peuvent certainement se retrouver dans d'autres activités. Par exemple, les difficultés d'accès aux urgences sont surtout discutées lors de la défense de droits. Mais ce défi peut aussi concerner la référence ou l'accompagnement comme certains praticiens l'ont signalé. Ces difficultés peuvent être regroupés en trois grandes catégories : (1) les défis liés aux attitudes des praticiens (indiqués par un **A** en caractère gras au tableau 7.2); (2) les défis concernant le fonctionnement quotidien de l'arène de l'aide aux sans-abri (signalés par un **F** en caractère gras); et (3) les défis associés

Tableau 7.2 Des défis possibles du travail relationnel lors d'activités quotidiennes

L'« outreach »	La référence	L'accompagne-ment	La défense de droits	L'ordonnance de cour	L'aide	La visite et la rencontre	Le travail conjoint
<ul style="list-style-type: none"> - Les attitudes des interlocuteurs (fermeture et pression) A - Le rapport ancien-nouvel employé dans le pairage T - La difficulté d'établir certains liens T 	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de connaissance quant aux organisations dans l'aide aux sans-abri F - La présence de tensions, de conflits ou de méfiance F - Le départ ou le mouvement des praticiens F - Le manque d'attention ou de précaution face aux liens T - La spécialisation des mandats et des professions face à un phénomène complexe F - Les différences de perspectives quant aux interventions (approches, règles, mode de fonctionnement) F - La rigidité des procédures bureaucratiques ou des interlocuteurs A et F - La dimension temporelle des références T 	<ul style="list-style-type: none"> - Le temps nécessaire à l'accompagnement T - Les difficultés d'accès aux urgences (stéréotypes et préjugés) A 	<ul style="list-style-type: none"> - La taille des établissements sociosanitaires québécois (difficultés et temps nécessaire pour créer des liens) F - Le dosage dans la confrontation T 	<ul style="list-style-type: none"> - Le risque de perdre la confiance du sans-abri T - L'ordre de cour comme activité méconnue et « inconfortable » T - Le manque de reconnaissance des praticiens communautaires A - L'attitude de fermeture de certains praticiens publics A 	<ul style="list-style-type: none"> - L'inconfort de l'ÉI face à une spécialisation dans l'itinérance T - Des pièges de l'aide « experte » (dynamiques de blocage) A - La façon de demander de l'aide T - L'aide comme effet de la lourdeur de la tâche T - L'aide comme travail réciproque et supplémentaire T - L'importance de dédramatiser pour les nouveaux employés T - La confidentialité T 	<ul style="list-style-type: none"> - Les différences « culturelles » entre les intervenants de première ligne F - La division hiérarchique du travail partenarial dans le réseau sociosanitaire F - L'attitude « froide » de certains intervenants publics A - Les rencontres de partenariat comme travail supplémentaire T - Les impacts intraorganisationnels des rencontres interorganisationnelles (pressions et jalousie) A - La composition des rencontres T - La possibilité ou non de pouvoir visiter F 	<ul style="list-style-type: none"> - Des tensions liées à un « durcissement » des mandats F - Le bricolage nécessaire pour rendre les services accessibles T - Des attitudes problématiques de la part de certains intervenants (traits de personnalité, irrespect) A

Légende : le **A** en caractère gras réfère aux défis liés aux attitudes des praticiens, le **F** aux défis liés au fonctionnement quotidien de l'arène de l'aide aux sans-abri, et le **T** aux défis liés à la façon d'accomplir ou de concevoir les tâches quotidiennes.

à la façon d'accomplir ou de concevoir les tâches (associés à un **T** en caractère gras). La première catégorie rassemble les défis rattachés aux approches des praticiens avec des difficultés liées au manque d'ouverture, à la fermeture, à la rigidité, à des préjugés et des stéréotypes, aux pressions ou encore à la jalousie de certains interactants. La deuxième catégorie de défis concerne le fonctionnement quotidien de l'arène montréalaise de l'aide aux sans-abri. On y retrouve la nature bureaucratique du réseau sociosanitaire public. Certaines de ses organisations sont trop spécialisées. Il en va de même de certains organismes communautaires. Les mandats de ces différentes organisations peuvent être « durcis » : on les invoque pour opposer un refus aux demandes. Il peut être difficile de connaître toutes les organisations montréalaises qui peuvent aider les sans-abri : certaines se maintiennent, d'autres disparaissent et d'autres émergent. Les perspectives des praticiens, les règles ou le mode de fonctionnement de ces organisations peuvent différer au point d'entraver le travail relationnel et la coordination nécessaire à l'aide aux sans-abri. Il en va de même du manque de temps pour visiter ou encore de la division hiérarchique du travail partenarial dans le réseau sociosanitaire.

Avec la troisième catégorie, les défis relèvent plutôt des tâches quotidiennes. Le rapport ancien et nouvel employé peut expliquer certaines difficultés du pairage des membres de l'ÉI ou encore la nécessité de dédramatiser certains événements auprès des nouveaux employés. Dans des conditions où la charge de travail est importante et le temps est rare, l'aide d'autres praticiens peut à la fois constituer une nécessité et être conçue comme une tâche supplémentaire. Le risque de perdre la confiance du sans-abri et la confidentialité constituent aussi des enjeux fréquemment mentionnés liés aux tâches.

Ces trois catégories de défis illustrent bien certaines conditions problématiques dans lesquelles les intervenants de première ligne accomplissent le travail relationnel nécessaire à la coordination de l'aide aux sans-abri montréalais. Ils décrivent autant d'obstacles que ces « bricoleurs » ou « braconniers du système » doivent contourner à l'occasion. Ces difficultés trouvent souvent leurs sources dans les conditions structurelles et organisationnelles que leur travail relationnel vise à modifier et qu'il reproduit parfois de façon non intentionnelle.

Comme nous l'avons indiqué au chapitre six, ces défis ne sont pas toujours surmontés. Ils manifestent aussi la nécessité d'un jugement, déjà exposé, souvent individuel et tantôt collectif de ces praticiens. Certaines de ces difficultés ressemblent aux conditions contraignantes de la coordination interorganisationnelle évoquées dans la documentation scientifique (se référer au chapitre deux). Ces trois catégories de défis sont surtout ancrées dans le contexte montréalais de l'aide aux sans-abri. Malgré ces similitudes, elles n'ont rien d'universel. Elles peuvent aussi constituer autant de sources de savoirs locaux à la disposition des intervenants de première ligne. Ce qu'il faudrait valider par des recherches ultérieures. La section suivante traite de trois impacts du travail relationnel.

7.2.6 Le travail relationnel provoque trois effets possibles : la facilitation des tâches quotidiennes, la mise en place d'une hiérarchie de liens et d'un espace relationnel d'aide et de dialogue

Le travail relationnel paraît comporter différents effets possibles dont la facilitation des tâches, la mise en place d'une hiérarchie de liens ou d'un espace relationnel d'aide et de dialogue. Ce ne sont probablement pas les seuls impacts concevables. Nous les examinons brièvement, car ils nous apparaissent importants.

- La facilitation possible des tâches quotidiennes

Pour beaucoup de répondants, le travail relationnel semble faciliter la réalisation des tâches quotidiennes. À l'occasion, il permet d'aider des sans-abri en mettant en place une coordination qui rend possible un accès aux services. Des stratégies relationnelles comme la discussion, la persuasion, l'aide, l'éducation ou encore les ententes d'exception déjà exposées s'ancrent dans la rétroaction entre les intervenants. Comme l'indique une répondante, le mode de communication orale privilégié par ces praticiens favorise une telle rétroaction :

« C'est l'échange [que l'oral permet] \ tu ne restes pas sans réponse puis [à te poser la question] « l'autre as-tu reçu l'information? » // Quand tu parles à la personne, elle est là. Il n'y a plus de doute à ce niveau-là. Puis, ça permet de compléter. En deux temps, trois mouvements, tu vas donner des informations psychosociales du patient. « Ah! En passant. » Combien de fois on dit « – En

passant. » Que bon formellement, on ne l'aurait peut-être pas tapé [dans un dossier]. » (PU-I-R35)

De telles stratégies relationnelles prennent aussi en considération les particularités des situations complexes dans lesquelles certains sans-abri se trouvent. Tout en respectant la confidentialité essentielle à une pratique professionnelle, elles rendent possible une action adaptée, souvent innovatrice et flexible de ces intervenants de première ligne. Cela peut se produire par le recueil et la synthèse de l'information nécessaire à l'intervention et à l'accès aux services. La mise en place de « plans de match » ad hoc et appropriés aux cas complexes rencontrés ainsi qu'aux conditions structurelles et organisationnelles en vigueur à Montréal peut aussi émerger de ce travail relationnel. De tels « plans de match » peu formalisés reposent sur des ententes et une organisation flexible du travail entre des praticiens placés en situation d'interdépendance variable. Ils nécessitent souvent une connaissance quasi biographique ou détaillée du sans-abri, du partenaire ainsi que de ces conditions montréalaises. Le jugement individuel et collectif de ces praticiens y est aussi mis à contribution. De plus, ce travail relationnel permet un meilleur soutien des sans-abri. Les liens tissés entre les intervenants peuvent constituer un « filet » de protection qui rend possible une intervention considérant les besoins et facilitant un suivi aux sans-abri qui le souhaitent. Ce travail relationnel rend aussi possible un soutien entre ces praticiens de première ligne. Dans des circonstances organisationnelles et structurelles souvent difficiles et face à des cas qui le sont tout autant, les relations peuvent servir à « ventiler » et réfléchir collectivement sur ce qu'il est possible de faire et/ou de changer. L'espace relationnel d'aide et de dialogue qui émerge parfois peut favoriser cette « ventilation » et cette réflexion nécessaire à l'aide aux sans-abri. Finalement, le travail relationnel permet de saisir comment des réseaux en action d'intervenants de première ligne se concrétisent au gré des activités quotidiennes pour composer avec ces phénomènes complexes (« wicked issues ») comme l'itinérance. La myriade de partenariats peu formalisés auxquels ils participent est constituée et reconstituée par ce travail relationnel. Les intervenants peuvent s'avérer à la fois la mémoire et la force vive de ces réseaux peu formalisés et ancrés dans une macroculture de l'aide aux sans-abri. Et ce travail relationnel repose sur une telle macroculture et ses savoirs.

Leur pratique est non seulement souvent innovatrice, mais également profondément compétente pour faire face à l'itinérance.

Le travail relationnel de certains intervenants peut, à l'occasion, entraver l'accessibilité aux services. Il n'est pas possible d'indiquer la fréquence de ce blocage. Ce dernier peut se manifester lors des défis discutés à la section précédente (7.2.5). Les conceptions des collaborations, relations ou partenariats « réussis » peuvent aussi signaler de telles contraintes. Ces idéaux dévoilent, en creux, des obstacles aux liens interorganisationnels et à leur coordination. En plus des attitudes rigides, fermées ou des stéréotypes de certains interlocuteurs, certains répondants publics ont mentionné que les liens difficiles se démarquaient par l'imposition « d'ordres » ou le reproche d'inaction (entre autres PU-I-R05 ou PU-I-R23). C'est au niveau de ces praticiens de première ligne et de leurs liens quotidiens que l'on peut saisir au mieux les « réussites » et les blocages dans cette accessibilité aux services.

- La mise en place possible d'une hiérarchie de liens

Plusieurs répondants utilisent des expressions pour différencier leurs partenaires. On y retrouve par exemple des liens « significatifs » (PU-I-R05), « efficaces » (PU-I-R29) « privilégiés », de « très bons liens » (PU-I-R27), un « bon » partenaire ou un « allié très principal » (CO-I-R14) ou encore des « collègues » (PU-I-R04). Ces expressions peuvent constituer un effet de la situation d'entrevue. Nous souhaitons en apprendre davantage ce qui compose, pour eux, un partenariat « réussi ». Ces mots dévoilent des processus de catégorisation, un travail frontière, de même que la présence d'une hiérarchie de liens qui ne sont pas nécessairement intentionnels. Certains de ces derniers sont plus importants ou plus centraux que d'autres. Ces termes peuvent aussi indiquer l'existence de cliques de praticiens entre qui une coordination se réalise bien (entre autres Provan et Sebastian, 1998). Les conceptions des liens « réussis » (collaboration, relation, partenariat) déjà mentionnées de même que certaines perspectives adoptées paraissent véhiculer des idéaux de partenaires. Certains de ceux-ci peuvent être des « collègues » (PU-I-R01), des « vrais amis » (CO-G-R18) ou pas (PU-I-R27), des « charmeurs » (PU-I-R27), des « ressources » (PU-I-R02),

« des diplomates » (PU-G-R06) ou encore des « alliés » (CO-I-R14). Autant de traits valorisés qui s'avèrent des facettes importantes des identités de nos répondants.

De plus, ces conceptions de liens « réussis » et ces perspectives semblent dévoiler un type de catégorisation binaire propre aux intervenants de première ligne. Selon Maynard-Moody et Musheno (2000, 2003 et 2012), ces praticiens classent leurs clients dans les catégories « méritants » ou non. Ces catégories influencent l'élaboration des interventions qui vont s'en suivre. Nos répondants ont indiqué des catégories similaires pour les sans-abri : « complexes » ou pas (PU-I-R08 ou CO-I-R14), « dérangeants » ou pas (PU-I-R01), « inquiétants » ou pas (PU-I-R01), « multiproblématiques » ou pas (PU-I-R03 et CO-I-R17), « collaboratifs » ou pas (PU-I-R07). Une telle classification binaire paraît aussi à l'œuvre pour les partenaires. Certains sont « réussis », « efficaces », « significatifs », « privilégiés » ou pas. Le travail relationnel semble se distinguer avec ces partenaires qui occupent le haut d'une hiérarchie de liens. Le temps et les efforts y apparaissent plus faciles à déployer, plus fluides, plus engageants et plus gratifiants. Cela reste à affiner et à valider par des recherches ultérieures. Le travail relationnel ne possède pas nécessairement la même qualité ni la même intensité tout le temps. La perspective procédurale et celle de l'ouverture et de l'engagement en représentent de bons exemples. Le temps, les efforts, la qualité et l'intensité semblent plus importants dans la seconde approche que dans la première.

Plusieurs praticiens se livrent à un travail frontière sur certains de leurs partenaires. Des praticiens constituent des contacts alors que d'autres sont des partenaires (CO-G-R16). Quelques-uns constituent de « vrais » partenaires et comme les « vrais » amis, ils sont rares (CO-G-R). Pour Lamont et Molnár (2001, p.171), cette notion de travail frontière est étroitement associée à un travail identitaire : « that is with what kinds of typification systems, or inferences concerning similarities and differences, groups mobilize to define who they are. » Différentes démarcations peuvent être tissées pour bien marquer l'identité des interactants. Ce travail frontière se trouve aussi au cœur du travail relationnel pour Zelizer (2012; Bandelj, 2012) (voir le chapitre trois). Ce qui est en jeu, à notre sens, c'est tant l'identité que la crédibilité et la légitimité de ces praticiens (Gieryn, 1983 et 1999). Autrement dit, un tel travail frontière renseigne autant sur les catégories déployées par les répondants

que sur leurs identités légitimes pendant qu'ils établissent des frontières sur certaines de leurs relations. Parmi celles-ci, des liens apparaissent plus crédibles, plus légitimes que d'autres. Cela peut alors désigner une forme de hiérarchie de liens. Encore une fois, les circonstances, l'établissement et les effets d'une telle hiérarchie sont à explorer davantage.

- La mise en place possible d'un espace relationnel d'aide et de dialogue

Certains répondants insistent sur l'importance de la communication, à distance et en situation de co-présence, dans la mise en place et le maintien des liens avec d'autres praticiens de première ligne. Cette communication comporte souvent des traits comme l'ouverture, le respect, l'échange ou encore la réciprocité. Il s'agit d'un idéal communicationnel où ces intervenants dévoilent surtout un espace relationnel d'aide et de dialogue. Cela semble se produire essentiellement lorsqu'ils interagissent avec des intervenants connus et appréciés. Nous en avons repéré des éléments plus ou moins explicites lors des références, de l'aide, des visites et des rencontres ainsi que du travail conjoint (voir le chapitre six).

Des chercheurs en sciences humaines et en théorie des organisations signalent la mise en place et l'existence d'espaces sociaux dans et par les interactions. Goffman (1983) s'intéresse à l'ordre local d'interaction. Strauss met en lumière la constitution des ordres négociés ou de mondes sociaux dans ou entre les organisations (Strauss, 1977; 1982 et 1993; voir aussi Lamothe, 2007 et Bechky, 2011). Bardach (1998, p.302) traite de la « capacité collaborative interagence » (« interagency collaborative capacity »), une forme d'organisation virtuelle plutôt que réelle : « It exists in people minds and in a set of reciprocal expectations and operating routines ». Nardi (2005) souligne la nécessité de la mise en place d'un champ de connexion pour la communication à distance entre des travailleurs (employés, gestionnaires, développeurs de logiciels, assistantes) du secteur des technologies de l'information. Hampton et al. (2009) exposent l'établissement d'un ordre local de travail, à distance, par un travail d'articulation accompli par les employés de centres d'appels et leurs clients. Kellogg et al. (2006) signalent la constitution et l'existence d'une zone d'échange (« trading zone ») qui facilite la coordination entre des praticiens appartenant à différentes communautés occupationnelles (services clients, gestion de projets, créatifs et technologues) d'une

organisation œuvrant dans le développement et la vente de logiciels. Kellogg (2009) dévoile l'usage d'espaces relationnels (« relational spaces »), comme des cafétérias ou des salles de repos, où des professionnels du secteur de la santé disposent de suffisamment de liberté (en termes d'isolation, d'inclusion et d'interaction) pour discuter ou échanger sur des stratégies pour s'opposer à ceux qui défendent une réforme. Cloke et al. (2007) proposent aussi que des organisations puissent constituer des espaces de soins pour les sans-abri des régions rurales anglaises étudiées. Furnari (2014) étudie les espaces interstitiels (« interstitial spaces ») (clubs de hobbyistes, rencontres ou rassemblements informels, etc.) où des individus provenant de différents champs institutionnels peuvent interagir occasionnellement et informellement autour d'activités partagées auxquelles ils dévouent un temps limité (Furnari, 2014, p.440). Ces espaces permettent d'expliquer l'émergence de nouvelles pratiques institutionnelles. Finalement, Bucher et Langley (2016) mettent en lumière le rôle d'espaces de réflexion et d'expérimentation, hors des activités quotidiennes, constitués et utilisés par des professionnels de la santé pour interrompre et modifier des routines en cours dans le domaine de la santé.

La plupart de ces types d'espaces sociaux se produisent au sein d'organisations particulières. L'espace relationnel d'aide et de dialogue peut s'y retrouver. Mais, à l'instar de ceux décrits par Bardach (1998), Nardi (2005) et Hampton et al. (2009), il caractérise surtout les liens tissés entre des intervenants de première ligne qui se connaissent et s'apprécient déjà, appartenant à divers métiers, professions, organisations et/ou secteurs d'activités économiques. Il se produit surtout en face-à-face, mais parfois au téléphone lors de leurs activités quotidiennes. Les différentes occasions de jugement collectif exposées au chapitre six illustrent bien cette nature intersectorielle et interorganisationnelle de tels espaces relationnels d'aide et de dialogue. Cet espace est constitué par les liens tout les organisant. Il peut faciliter leur reproduction rarement à l'identique. C'est peut-être un élément expliquant le fonctionnement et l'« efficacité » de la coordination interorganisationnelle en pratique. Il peut trouver sa source dans la personnalisation et la pratique de sélectivité nécessaire à l'organisation et à la gouvernance de ces réseaux en action (Dupuis et Farinas, 2009). Cet

espace mérite d'être étudié davantage. La prochaine section propose une brève synthèse des principales idées discutées jusqu'à maintenant dans cette section.

7.2.7 Une synthèse sur la nature du travail relationnel

Six propositions sur la nature du travail relationnel réalisé par les intervenants de première ligne lors de leurs activités quotidiennes ont été suggérées. Ce travail semble parfois visible et d'autres fois moins. Il apparaît composé de différentes facettes interdépendantes de nature cognitive, émotive, politique et créative. Il peut être découpé en phases variées, orienté par différentes perspectives et mettre en branle diverses stratégies relationnelles. De multiples défis peuvent confronter les praticiens alors qu'ils l'accomplissent. En plus de matérialiser la coordination interorganisationnelle en pratique, le travail relationnel paraît avoir au moins trois effets. Il peut, parfois, faciliter ou non des tâches quotidiennes, mettre en place ou non une hiérarchie de liens et un espace relationnel d'aide et de dialogue.

Ce travail relationnel, accompli alors que ces intervenants aident des sans-abri, n'est pas toujours visible pour les praticiens ni pour les observateurs et/ou les systèmes d'évaluation de la performance. Le temps et les efforts passés à interagir dévoilent aussi une dimension cognitive (ils reposent souvent sur un jugement individuel et tantôt collectif), émotive (ils organisent parfois l'impuissance et les inquiétudes), politique (ils mettent fréquemment en branle des tensions, des difficultés ou des conflits ainsi que des enjeux de légitimité) et créative (ils nécessitent le déploiement innovateur de savoirs locaux et de savoirs de la civilité ordinaire). Ce travail relationnel implique aussi une action sur des liens suivant différentes phases peu linéaires ou séquentielles : la mise en place, l'activation, le maintien, la réparation, l'entretien, l'abandon ou la mise en dormance des liens. Les praticiens de première ligne agissent souvent sur et par les liens en discutant, rassurant, persuadant, expliquant ou en confrontant d'autres intervenants. Tout en veillant à la confidentialité nécessaire à leur pratique professionnelle, ils font fréquemment face à des défis surtout dus aux attitudes plutôt négatives de leurs interlocuteurs, à certaines particularités du fonctionnement de l'arène montréalaise de l'aide aux sans-abri et à certains traits des tâches quotidiennes. Leur travail relationnel peut parfois favoriser la réalisation de ces tâches,

l'établissement d'une hiérarchie de liens et celui d'un espace relationnel d'aide et de dialogue. La prochaine section précise et récapitule certaines limites des propositions avancées jusqu'à maintenant.

7.3 Quelques limites des propositions de recherches de notre théorisation

Les onze propositions exposées dans ce chapitre comportent quelques limites. Ce sont des propositions de recherche à valider par des enquêtes ultérieures. Ensuite, elles sont issues d'entrevues et seuls certains éléments ont été « confirmés » par les participants de la recherche. Finalement, un acteur important et sa voix sont plutôt absents de ses propositions, il s'agit du sans-abri.

- Des propositions de recherches à valider

Les propositions esquissées jusqu'à maintenant ne constituent pas des « résultats » de recherche « définitifs » et « généralisables ». Notre intention était ailleurs. Cette thèse visait à théoriser les ressorts d'une coordination accomplie au quotidien par des intervenants de première ligne qui interagissent avec d'autres praticiens pour aider les sans-abri; et ce, à partir de leurs perspectives. Il s'agit d'une étape intermédiaire d'un programme de recherche que nous souhaitons poursuivre.

En outre, en disposant souvent des points de vue des membres de l'ÉI et de certains de ses partenaires sur leurs relations et activités quotidiennes, nous proposons aussi un répertoire de huit activités quotidiennes, d'une trentaine de perspectives et de plus d'une quinzaine de stratégies relationnelles. Ce double point de vue, soit celui des praticiens de l'ÉI et celui de quelques-uns de ses collaborateurs, sur la coordination interorganisationnelle en pratique constitue une force de cette thèse. Et c'est ce répertoire qui sert de fondement à ces propositions.

- Des propositions de recherches ancrées dans des entrevues

Nos propositions de recherches reposent sur du matériel empirique tiré d'entrevues et, dans une moindre mesure, sur des observations. Ce faisant, nous avons davantage accès au

discours sur la pratique qu'à la pratique « observée » comme telle. Bien qu'il n'y ait pas d'observations « pures » ou dégagées de toute forme de théorie ou d'interprétation, nous aurions souhaité procéder davantage à cette activité. Cela aurait pu procurer une description plus riche de certains éléments du répertoire d'activités quotidiennes et du travail relationnel réalisé par les intervenants de première ligne. Les propositions qui en sont tirées auraient probablement pu bénéficier d'une telle description. Toutefois, les entrevues comportent un avantage de taille. Elles peuvent mettre en lumière la perspective des répondants. Et, comme le mentionnent Maynard-Moody et Musheno (2012, p.S21), la pratique des activités quotidiennes décrite dans des récits, comme beaucoup de nos entrevues, comporte des bénéfices : « narratives, on the other hand, provide rich evidence of the normative reasoning and context that shape judgments and actions. Through narratives, storytellers reveal more than they consciously know. » La description détaillée d'activités lors de tels récits peut révéler la perspective des praticiens, leurs jugements en actions, leurs processus de catégorisation en action ou encore les identités déployées par ces acteurs. Cela ressemble à l'avantage des entrevues tel que conçu par Lamont et Swidler (2014) (voir au chapitre quatre).

Ces propositions sont aussi sujettes à certaines limites des entrevues : la mémoire des répondants, le temps disponible pour réaliser les entrevues ainsi que la nature des interactions entre le chercheur et le participant à la recherche. Avec certaines perspectives dégagées, soit celle de la hiérarchie ou de la procédure et celle de l'ouverture et l'engagement, nous avons indiqué qu'elles pourraient constituer un effet de la situation d'entrevue. Pour apparaître logique, cohérent et rationnel, on peut indiquer une prédilection pour une procédure hiérarchique à un chercheur en gestion. Ou encore, on peut privilégier l'altruisme comme tout « bon » professionnel aidant serait censé le faire. Leur récurrence à divers moments et dans divers milieux signale leur importance et leur « réalisme ». Cela peut constituer une forme de triangulation permettant de respecter la multidimensionnalité de la coordination interorganisationnelle en pratique et du travail relationnel.

- Des propositions de recherches non entérinées par les participants

Les analyses finales véhiculées dans nos propositions de recherche ont été peu entérinées par les participants de la recherche. Bien qu'elles soient fondées sur une étude antérieure du même milieu et que certains résultats de recherche et analyses intermédiaires aient été communiqués à ces praticiens et que certains les ont validés, ces propositions plus finales n'ont pas été exposées et discutées par nos répondants. Une triangulation s'est produite par la comparaison avec les résultats de notre recherche antérieure de 2003-2004 et ceux qui font l'objet des travaux sur la coordination interorganisationnelle dans l'aide aux sans-abri (voir le chapitre deux). Mais nous souhaitons dans une phase à venir les présenter aux participants de la recherche qui le voudront bien. Cela constitue une autre limite de nos propositions.

- Une absence de nos propositions : les sans-abri

Une des forces de ces propositions est qu'elles s'appuient souvent à la fois sur le point de vue des membres de l'ÉI (Équipe Itinérance) et celui de ses partenaires (bien qu'il ait été impossible d'interviewer tous ceux qui sont mentionnés à la figure 5.2). Cela procure une forme de triangulation, mais surtout une prise en considération de la multidimensionnalité de la coordination interorganisationnelle en pratique et du travail relationnel. Cela comporte le risque d'interviewer que les membres d'une clique fermée où tout va bien. En outre, beaucoup de relations quotidiennes discutées apparaissent « positives » et « collaboratives ». Nous avons tâché d'éviter l'écueil de cette clique et de l'« aura » de collaboration en demandant aussi des exemples de relations qui se déroulent moins bien, soit des cas négatifs ou déviants.

Ces propositions négligent cependant la perspective d'un acteur important : les sans-abri. Déjà en 2003-2004, nous savions que les sans-abri peuvent participer activement à la coordination interorganisationnelle en pratique. Ils y jouaient le rôle d'auditoire passif, s'échangeaient des références entre eux, prenaient part aux références ou encore pouvaient procurer des évaluations d'intervenants aux praticiens (Farinas et Dupuis, 2009 a). En 2008-2009, ils peuvent remplir des rôles similaires. Ils sont parfois les « objets » de préoccupation ou d'intervention des intervenants. Ils peuvent refuser activement de « collaborer » aux interventions. Ils peuvent aussi y participer en accomplissant eux-mêmes les références, en

fournissant leurs réseaux de contacts aux intervenants, en signalant leurs évaluations de certains de ces derniers ou en s'entraïdant entre eux. Mises-à-part quelques conversations informelles avec certains sans-abri pendant notre stage au CREMIS ou encore lors de notre observation d'un accompagnement, nous n'avons pas cherché à saisir leurs perspectives systématiquement. Il s'agit d'une tâche que nous nous réservons pour des enquêtes ultérieures. Il serait intéressant de voir ce qu'ils pensent ou comment ils conçoivent la coordination des services ainsi que le rôle de l'ÉI dans cette dernière. Le prochain chapitre constitue notre conclusion générale.

CONCLUSION

Cette thèse se fonde sur une étude de cas qualitative, celle du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance (ÉI). Elle expose l'importance de porter attention aux savoirs et aux relations déployés par les intervenants de première ligne alors qu'ils aident quotidiennement les sans-abri de concert avec leurs partenaires des secteurs public et communautaire. Elle montre comment ces praticiens participent, constituent et reconstituent des liens entre les organisations et les secteurs d'activités communautaires et publics pendant qu'ils accomplissent une tâche complexe. Un tel travail relationnel illustre bien que l'ajustement mutuel n'est pas qu'une simple communication peu formalisée. Les nombreuses dimensions de ce travail, discutées par ces praticiens, font bien voir sa complexité et sa densité. Ces intervenants jouent aussi un rôle central dans la coordination interorganisationnelle en pratique. Ils servent à la fois de mémoire, comme un répondant l'a indiqué, et de « force motrice » à ces réseaux en action facilitant parfois une accessibilité accrue aux services sociosanitaires. Pendant certaines de leurs activités quotidiennes, ils participent et réalisent des partenariats qui permettent de composer avec certains traits de la complexité de l'itinérance.

Cette thèse offre quatre contributions importantes, dont deux théoriques et deux de nature plus pragmatique ou praxéologique, à la pratique et à la recherche en administration publique (AP) et en théorie des organisations (TO). Dans un premier temps, elle illustre à quel point le croisement entre différents champs disciplinaires peut être fécond. Comme Luc Bernier et nous l'avons déjà montré en exposant la complexité de la dimension sociopolitique de la stratégie (Bernier et Farinas, 2014), l'organisation de l'aide aux sans-abri peut aussi bénéficier d'un tel traitement. En combinant les forces de la TO, de l'AP et des sciences humaines, nous avons pu mettre en lumière et saisir les relations interorganisationnelles et intersectorielles accomplies par ces intervenants lors de leurs activités quotidiennes pour aider des sans-abri. L'« outreach », la référence, l'accompagnement, la défense de droits, l'ordonnance de cour, l'aide ainsi que la rencontre et la visite constituent autant d'occasions de liens interorganisationnels. Ces liens nécessitent une coordination réalisée par un travail

relationnel de ces intervenants d'organisations relevant de différents secteurs d'activités, soutenus par leurs collègues et gestionnaires et avec la participation variée des sans-abri. Ce travail relationnel est défini précédemment comme le temps, l'énergie et les efforts nécessaires pour créer, maintenir ou interrompre des liens.

Les reproches fréquents dans la documentation scientifique et les écrits gouvernementaux de manque de coordination, de redondances minant l'efficacité ou encore d'insuffisance de formalisation dans l'intervention auprès des itinérants sont alors à relativiser (voir le chapitre 2). Ils nécessitent une validation au cas par cas. Une coordination « ordinaire » de nature complexe s'accomplit déjà lors des nombreux projets d'intervention de ces praticiens. La pratique constitue alors le niveau d'analyse nécessaire pour observer une telle coordination à l'œuvre lorsqu'elle existe. Une pratique qui exige et manifeste des savoirs locaux et des acteurs compétents. Il nous est impossible d'indiquer la fréquence de ces relations et de cette coordination. Il s'agit ici surtout d'en marquer l'existence, la nature et la complexité afin de l'explorer davantage dans les suites à venir de cette thèse.

Une autre contribution de notre étude de cas est de montrer la présence d'une coordination interorganisationnelle (CI) en pratique dans l'arène montréalaise de l'aide aux sans-abri. Nous rappelons ici nos propositions de recherche de façon plus synthétique. Les intervenants constituent, reconstituent et parfois abandonnent des relations peu formalisées, personnalisées et fragiles. Ces dernières possèdent également une certaine stabilité grâce à ce qui ressemble à une macroculture de l'aide aux sans-abri. Ces liens sont marqués par une « cause » multifacette centrée sur l'itinérant et différentes logiques ou discours (entre autres, l'efficacité, le « care », la complémentarité, etc.). Ils oscillent entre la collaboration et la tension (voir le chapitre sept). Il s'agit de propositions qu'il faut valider par des recherches ultérieures.

Cette thèse dévoile aussi le travail relationnel nécessaire à cette CI en pratique et à ces liens. Ce travail, qui n'est pas toujours visible, paraît comporter à la fois des dimensions cognitives, émotives, politiques et créatives. Il semble varier selon différentes phases comme la création, l'activation, le maintien, la réparation, l'entretien, l'abandon ou la mise en dormance des

liens. Ces phases ne nous apparaissent pas séquentielles et exposent bien une action humaine sur ces relations quotidiennes, sans qu'elle ait toujours les résultats escomptés. Ce travail relationnel peut se concrétiser, entre autres, par des perspectives répertoriées au chapitre sept, diverses stratégies relationnelles, différentes ententes et surmonter un ensemble de défis tout en étant guidé par des normes sociales, des trucs du métier, des savoirs locaux ou des savoirs de la civilité ordinaire. Ces perspectives paraissent pouvoir servir de thèmes fournissant une cohérence à différentes configurations de travail relationnel qu'il reste à préciser (Miller et Friesen, 1984; Miller, 1996; Miller, 1999). D'ailleurs, Lamothe et Dufour (2007) utilisent cette notion de configuration orientée par un thème pour saisir comment des professionnels de la santé se coordonnent au sein de différents départements d'un hôpital canadien. Trois effets possibles peuvent aussi caractériser ce travail : la facilitation de ces tâches quotidiennes, la mise en place d'une hiérarchie de liens et l'établissement d'un espace relationnel d'aide ou de dialogue (voir le chapitre sept). Il s'agit encore une fois de propositions de recherche à explorer davantage.

Une troisième contribution est de nature plus pratique pour les intervenants. Cette étude de cas expose que cette CI en pratique et ce travail relationnel ne vont pas de soi. Leurs différentes dimensions peuvent constituer une grille d'analyse facilitant la réflexion et la compréhension de la pratique, offrir un recul ou encore aider à la formation de nouveaux employés. Cette coordination et ce travail relationnel ont une nature complexe et exigent un accomplissement en situation. Cette recherche doctorale montre la richesse, la variété et les difficultés des tâches réalisées par ces intervenants de première ligne. Ces praticiens y rencontrent à Montréal des défis et des conditions entravant la concrétisation de leurs tâches comme les obstacles à l'accès et la nature bureaucratique du réseau sociosanitaire, la rareté des services spécialisés ou des logements, la prégnance des stéréotypes et des préjugés face aux sans-abri ou encore les différences de perspectives, de mode de fonctionnement et de règles des organisations en présence (se référer au chapitre cinq). Ce sont de telles conditions que le travail relationnel des intervenants cherche à modifier et à atténuer lorsque les relations sont « bonnes ». Il tente aussi de les réparer ou les reconstitue parfois lorsqu'elles se déroulent moins bien. Ces relations quotidiennes et ce travail relationnel nous paraissent

souvent mettre de l'avant un intervenant de première ligne agissant comme un bricoleur (Lévi-Strauss, 1962; Orr, 1996), un improvisateur pragmatique (Maynard-Moody et Musheno, 2012) qui fait face aux obstacles qu'il rencontre en situation et tente de les contourner de façon adaptée à chaque situation.

Parfois plus rebelle ou militant, d'autres fois surtout engagé, mais plus rarement de façon procédurale ou bureaucratique, ce praticien de première ligne essaie d'intervenir auprès des sans-abri qui le souhaitent en leur offrant du soutien, des conseils ou des services. Il paraît surtout adhérer à une « cause », qui est celle de centrer son intervention sur un sans-abri particulier pour l'aider de diverses façons. Un tel discours ressemble à celui de l'agent du citoyen plutôt qu'à celui du gouvernement (Maynard-Moody, 2000 et 2003). Cet agent du citoyen peut constituer un autre type d'agent angélique au niveau de la première ligne. Ce dernier s'avère un agent responsable interagissant avec un principal de nature parfois opportuniste, soit le contraire d'une relation habituelle de principal-agent (Sardais et Miller, 2011). Bien qu'il puisse s'agir davantage d'un idéal qu'une réalité généralisée pour tous les intervenants de Montréal (ce qui nous est impossible de savoir pour le moment), ces figures du praticien nous en apprennent beaucoup sur les façons dont nos répondants se conçoivent.

L'aide aux sans-abri n'est pas toujours simple. Le contexte montréalais comporte des défis (rareté de services médicaux spécialisés et de l'hébergement, présence de stéréotypes, etc.). De plus, les itinérants peuvent refuser cette aide et nécessiter d'être « apprivoisé », taire leurs identités ou des informations importantes pour se protéger et/ou composer avec un cumul de problématiques médicales et/ou psychiatriques et/ou sociales. Ils peuvent aussi accepter cette aide et participer activement à cette intervention. Les intervenants ne peuvent prévoir a priori le type de sans-abri qu'ils vont rencontrer. D'autant plus, qu'un même itinérant peut parfois refuser toute aide aux premiers contacts et participer activement à partir d'un certain moment. Chaque épisode d'intervention auprès d'un sans-abri peut comporter une trajectoire particulière. En plus, comme ces praticiens ne peuvent disposer de tous les services nécessaires, ils cherchent à se coordonner, de façon ad hoc, adaptée aux situations particulières et en respectant la confidentialité, avec d'autres intervenants publics, communautaires et même privés pour offrir l'aide nécessaire. Cette coordination ne va pas

non plus de soi. Ces praticiens de première ligne déploient une compétence d'organisation et de coordination souvent passée sous silence en TO et en AP. Notre étude de cas procure différents exemples de façons de s'organiser : il n'y en a pas qu'une seule.

Plus précisément, pour faire face à la complexité de l'aide aux sans-abri, la pratique de ces intervenants doit l'être tout autant (Dupuis, 2007). Cette pratique est souvent de nature collective, intermédier, interprofessionnelle, interorganisationnelle et intersectorielle. Lorsque les relations entre ces praticiens de première ligne sont bonnes, le jugement peut parfois se distribuer entre des intervenants de la même organisation (discussions entre collègues ou réunions d'équipe) ou d'organisations de secteurs différents (aide, soutien, discussion de cas). Des espaces relationnels de dialogue et d'aide se constituent entre certains de ces praticiens. L'organisation se fait plus émergente, organique, adaptée, collégiale, égalitaire, bilatérale, réciproque et respectueuse. Cela vaut tant pour la distribution des rôles, des tâches que du leadership. Celui-ci se fait plus collectif et distribué selon les besoins (Gronn, 2002; Denis et al., 2012).

Un tel espace relationnel de dialogue et d'aide ainsi que cette forme d'organisation ressemblent à celle des mondes sociaux (Strauss, 1993) ou à celle des communautés de pratiques mises à jour par Orr (1996) et Wenger (1998) (voir aussi les travaux de Lave et Wenger, 1991; Brown et Duguid, 1991 et 2001). En adoptant une attitude prudente, on pourrait dire que l'on a trouvé des traces de ces communautés. Ou encore, que ces dernières auraient une nature plus évanescence ou temporaire. Nous ne pouvons pas indiquer la fréquence ou la durée de ces différents espaces ou groupes sociaux où les praticiens peuvent, en face-à-face ou à distance, délibérer, apprendre, innover, tout en accomplissant leurs tâches complexes (Brown et Duguid, 1991 et 2001). En 2003-2004, comme nous l'indiquions ailleurs (Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Demers, et al., 2006), des communautés de pratiques, des communautés occupationnelles et des communautés professionnelles sont à l'œuvre dans l'aide aux sans-abri à Montréal. Il paraît encore en exister en 2008-2009.

Ces espaces relationnels et cette forme d'organisation s'apparentent aussi à l'organisation organique de Burns et Stalker (1961/1995, p.121) marquée par l'ajustement et la redéfinition

des tâches par la discussion et l'interaction avec autrui, des réseaux de communication et d'influence régis par l'appartenance à une communauté plus large d'intérêts, des communications plus égalitaires ressemblant à de la consultation, de l'échange d'information ou de conseils ainsi qu'un engagement face à la tâche à accomplir. On les reconnaît aussi dans la description d'une organisation et d'une structure peu formalisées de Scott (2003, p.251) :

« [...] natural system theorists, who stress the advantages of informal structures, particularly in the face of task uncertainty and rapid change. These alternative approaches, which have received much recent attention, rely primarily on enlarged roles, internalized and peer controls, and informal structures to confront high levels of uncertainty and complexity. Rather than augmenting hierarchies, they minimize vertical distinctions and flatten hierarchies, and rather than creating new, specialized lateral roles and relations, they encourage more direct, open, face-to-face communications among any or all participants as required. Decision-making becomes more decentralized, and organizational roles less formalized. Several bodies of theory and research emphasize the value of informal structures in work organization. »

Lors des contacts plus difficiles, l'organisation entre ces intervenants de première ligne tend à être plus formalisée, prédéterminée, mécanique, unilatérale, standardisée ou imposée. Cette forme d'organisation plus mécaniste, hiérarchique ou procédurale peut aussi constituer une perspective ou une approche de travail privilégiée par certains intervenants.

Une certaine préférence des intervenants pour une organisation organique émerge de leurs propos dans notre étude de cas. Cela peut constituer un idéal relationnel et organisationnel de liens qui se déroulent bien. Encore une fois, il nous apparaît difficile d'indiquer sa fréquence : nous ne pouvons que signaler son existence. En outre, cette organisation peu formalisée était déjà à l'œuvre à Montréal en 2003-2004 (Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Farinas et Dupuis, 2009a et b). Il serait intéressant de préciser les impacts des différentes réformes successives du réseau sociosanitaire sur cette organisation peu formalisée et le travail relationnel peu visible des intervenants de première ligne. Des répondants en 2008-2009 ont exprimé certaines difficultés (changement de personnel, repérage de nouveaux contacts, mise en place de nouvelles ententes ou façons de faire, « durcissement » de certains mandats) dans leurs relations souvent déjà fragiles. Des

réformes structurelles ne peuvent qu'affecter leur travail relationnel et cette organisation peu formalisée et, selon nous, peu « formalisable » (voir entre autres, Dupuis, et Farinas, 2011). Mais il s'agit ici de pistes de réflexion à valider.

Une quatrième contribution de nature pratique concerne davantage les gestionnaires et la façon de gérer l'aide aux sans-abri. Dans l'intervention auprès des itinérants, les praticiens de première ligne réalisent des tâches et un travail relationnel dotés d'une complexité que l'on peut difficilement simplifier, rationaliser ou standardiser. Par exemple, avec le répertoire d'activités quotidiennes esquissé au chapitre six, nous sommes bien loin d'une conception standardisée et universelle de la gestion de cas telle que Milaney (2011) le propose. Les activités quotidiennes peuvent participer et s'inspirer d'un tel modèle, mais elles comportent une nature moins linéaire ou séquentielle, moins facile à distinguer les unes des autres et surtout ancrée dans des jugements, des interactions, des savoirs, des identités et des normes sociales. Autant de dimensions qui nous apparaissent peu aisées à rationaliser ou à faire entrer dans le cadre de pratiques standardisées pensées à distance par des experts qui s'y connaissent peu sur les conditions réelles rencontrées par ces intervenants de première ligne ou qui, parfois, veulent offrir une représentation trop réductrice, simplifiée ou parcimonieuse de leurs tâches.

Le travail relationnel en offre un autre exemple. Il fait rarement l'objet des descriptions formalisées des tâches ni même de la conception que l'on peut avoir habituellement des activités quotidiennes. La plupart du temps, il nous semble plutôt invisible et tenu-pour-acquis par les systèmes d'évaluation de la performance et par certains praticiens. Nous voyons difficilement comment sa complexité peut être simplifiée, rationalisée ou décomposée en indicateurs signifiants et significatifs. En cela, il ressemble beaucoup aux pratiques relationnelles de Fletcher (1999/2001). Il est rarement reconnu par les autorités officielles tout en étant attendu des intervenants de première ligne. Son absence pourrait mettre en péril le fonctionnement quotidien des organisations du réseau de la santé et des services sociaux.

De tels exemples pointent certaines limites d'une gestion mécaniste, techniciste ou bureaucratique. Un enrichissement de l'imaginaire managérial est essentiel. Comme l'indiquaient Strauss et ses collègues, au milieu des années 1980, le travail d'articulation nécessaire au travail médical peut difficilement être complètement rationalisé (1985, p.155) :

« Too many conditions mitigate against rationalization to permit more than some proportion of components segments of the arc of work to be standardized – and then they, too, are subject to potential disruptions. Work on and with people adds a dimension of hazard to the articulation of work; »

Pour ces chercheurs, la rationalisation du travail médical qui se produit déjà de toute façon comporte des limites surtout lorsqu'on ajoute la dimension du travail sur et avec les personnes. Nous pensons qu'une telle remarque peut s'appliquer aussi au travail relationnel accompli et à la coordination de l'aide aux sans-abri de façon plus générale.

Dans l'arène de l'aide aux sans-abri, le gestionnaire idéal apparaît comme celui qui soutient des communautés de praticiens (Brown et Duguid, 1991). Il ressemble davantage à un gestionnaire qui protège ses intervenants, les soutient et les défend qu'à un technocrate qui n'applique que des règles et un contrôle. Cela ne doit pas surprendre, ce gestionnaire est souvent lui ou elle-même un(e) ancien(e) intervenant(e). Il peut faciliter la mise en place d'espaces relationnels d'aide et de discussion en multipliant les possibilités de conversations ou de délibération nécessaires aux tâches complexes (Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009; Maynard-Moody et Musheno, 2012). C'est ce qui permet aux intervenants de faire face aux cas complexes qu'ils rencontrent et d'alimenter leurs pratiques (Racine, 2000; Dupuis, 2007; Dupuis et Farinas, 2009). Ce gestionnaire nous semble plus près de la figure du « coach » que celle du patron autoritaire ou encore du technocrate. Il faudrait valider cette impression et l'explorer davantage. Quel type de soutien managérial nécessite ce travail relationnel et cette coordination interorganisationnelle en pratique des intervenants ?

Cette étude du rôle de liaison de l'ÉI comporte aussi des limites et des avantages comme toute étude de cas (Flyvberg, 2006). Nous ne présentons pas de résultats de recherches « définitifs ». Notre visée n'était pas telle. Nous cherchions à élaborer des propositions théoriques pouvant guider une enquête ultérieure. Or, ces propositions n'ont pas été validées

par les participants de la recherche et laissent peu de place aux sans-abri. Cette étude de cas marque aussi certaines ambivalences liées au rôle de liaison dans l'accessibilité aux services. Selon certains répondants, une des contributions de l'ÉI, c'est de servir de pont vers les secteurs publics ou communautaires. Le terme pont ou celui de porte sont précisément les images déployées par Simmel (1988, p.162) pour décrire une expérience humaine souvent ambiguë et marquée par l'unité des contraires : « nous sommes à chaque instant ceux qui séparent le relié ou qui relie le séparé. ». Cet auteur place aussi cette expérience au cœur du rôle d'intermédiaire :

« Partout, la fonction de l'intermédiaire est double – relier et séparer – ou plutôt il ne joue qu'un seul rôle, mais nous le désignons, selon nos catégories ou la direction de notre regard, tantôt comme un rôle de liaison, tantôt comme un rôle de séparation; » (Simmel, 1999, p.398)

Or, comme certains membres de l'ÉI et de ses partenaires l'ont indiqué, l'accessibilité aux services s'avère souvent difficile. L'ÉI, ses intervenants et ses partenaires ne peuvent pas « relier » tous les sans-abri aux services dont ils ont besoin. Ces intervenants de première ligne ne disposent pas des ressources nécessaires pour répondre à toutes les inégalités qu'ils rencontrent. Bien que cela n'ait pas été notre principal intérêt de recherche, on peut remarquer qu'un accès réussi pour un sans-abri contribue à une forme d'égalisation des chances. Alors qu'un accès manqué ou un refus de services peut se révéler une expérience frustrante, teintée d'impuissance pour l'intervenant et une forme de reproduction des inégalités sans le souhaiter. Les défis et les difficultés mentionnés par les répondants peuvent constituer des sources d'inégalités que les intervenants tentent d'atténuer sans y réussir toujours. Maynard-Moody et Musheno (2012) signalent que les praticiens de première ligne peuvent autant créer des égalités que reproduire des inégalités lors de leurs interventions. Nous l'avons vu, c'est au niveau de ces praticiens que les sans-abri peuvent avoir accès ou non aux services dont ils ont besoin et que parfois ils ne souhaitent pas.

Les organisations, les réseaux peu formalisés et ceux qui sont intégrés, l'organisation organique et celle de nature mécanique, la coordination interorganisationnelle (CI) en pratique et la coordination structurelle ainsi que le travail relationnel peuvent comporter des zones d'ombre. Il s'agit de pistes de recherche à approfondir. Des chercheurs en théorie des

organisations signalent que les organisations peuvent servir d'instruments aux mains d'acteurs puissants (Perrow, 1986), comporter des conséquences inégalitaires (Barley, 2007 et 2016) ou un potentiel d'égalités et d'inégalités (Powell et Brandtner, 2016). Les réseaux aussi peuvent avoir leurs côtés obscurs et un potentiel d'inégalités (Raab et Milward, 2003; Davies et Spicer, 2015). L'organisation mécaniste peut se démarquer par sa rigidité. L'organisation ou le mode de fonctionnement organique comporte un potentiel anxiogène, de l'incertitude et des ambiguïtés⁴⁶ au niveau des praticiens (Burns et Stalker, 1961/1995). La CI structurelle et la CI en pratique peuvent s'accompagner d'une surveillance accrue (Allen, 2003 b; Quirouette et al., 2015) ou d'une exclusion de certains sans-abri (Arapoglou, 2004; Cloke et al., 2000 et 2007; Phelan et Norris, 2008). En principe, le travail relationnel peut contribuer tant à l'égalisation des chances qu'à la reproduction des inégalités (Bandelj, 2016). Les interactants ne disposent pas nécessairement des mêmes capacités ni de ressources identiques dans les mêmes circonstances pour le réaliser. Davies et Spicer (2015, p.231) indiquent un autre côté obscur du travail relationnel, en discutant une idée de Bauman (2003) :

« [...] as deracinated individuals are compelled to participate in networks, they become increasingly used to treating networking opportunities in an instrumental and cold fashion. Building a network is a form of labour, and human relationships become the focus of this work. They are something to be carefully managed. »

Dans un monde contemporain fluide, le travail relationnel pourrait s'instrumentaliser au point de ne devenir qu'une forme de gestion des relations, de nature froide et calculatrice. Cela peut éventuellement se produire. Des perspectives comme celle de l'intervenant public comme « ressource » ou comme « diplomate » nous semblent comporter des germes d'une telle forme d'instrumentalisation. Toutefois, cela nous apparaît davantage un risque possible qu'un état de fait. Par exemple, des répondants qui signalent une telle perspective de

⁴⁶ Pour ces chercheurs, « The organic form, by departing from the familiar clarity and fixity of the hierarchic structure is often experienced by the individual manager as an uneasy, embarrassed, or chronically anxious quest for knowledge about what he should be doing, or what is expected of him, and similar apprehensiveness about what others are doing. Indeed, as we shall see later, this kind of response is necessary if the organic form of organization is to work effectively. » (Burns and Stalker, 1961/1995, p.122-123).

l'intervenant public comme « ressource » déploient aussi celle de l'ouverture et de l'engagement qui peut s'y opposer.

En plus de nécessiter la validation des propositions de recherche déjà discutées, cette étude du cas du rôle de liaison de l'ÉI s'avère stimulante et dresse la voie à un ensemble de pistes de recherche futures en théorie des organisations (TO) et en administration publique (AP). Nous en indiquons cinq que nous jugeons cruciales.

Premièrement, le travail relationnel constitue un concept récent de ces champs de recherche qui nécessite, nous venons de le voir, d'autres études. Il serait intéressant d'observer, lors de travaux ethnographiques, comment le travail relationnel accompli par les intervenants de première ligne se combine à celui des gestionnaires ainsi qu'à celui des sans-abri. De plus, ces différentes formes de travail sont-elles de nature distincte ou similaire ? Mettent-ils en branle les mêmes stratégies, ententes, normes ou perspectives ? Quels impacts peuvent-ils avoir ?

Deuxièmement, ce travail relationnel nécessaire à la coordination des relations interorganisationnelles peut aussi constituer une façon de préciser le fondement microsociologique des réseaux ou le rôle de l'action humaine dans ces derniers (Emirbayer et Goodwin, 1994; Borgatti et al., 2014; Bandelj, 2016). En TO, en AP et en sciences humaines, la nature du réseau comme accomplissement humain est parfois négligée (Emirbayer et Goodwin, 1994; Borgatti et al., 2014; Bandelj, 2016). Lorsque les relations se déroulent bien entre les intervenants de première ligne, le travail relationnel peut donner lieu à des relations de réseau (voir aussi Dupuis et Farinas, 2009). De telles relations peuvent être maintenues par ces praticiens et en quelque sorte devenir plus « institutionnalisées » ou durables. Les projets d'intervention, souvent réalisés par des liens de nature temporaire, peuvent s'inscrire tant dans une macroculture que dans des réseaux de relations plus stables (Farinas et Dupuis, 2010). L'organisation plutôt organique et peu formalisée, déjà mentionnée à plusieurs reprises, reflète d'ailleurs un tel fonctionnement en réseau tel que conçu par Powell (1990) ou Bardach (2015). Ce ne sont pas alors les mêmes réseaux que ceux qui sont souvent exposés en AP ou en TO comme des hybrides comportant autant de

dimensions formalisées que peu formalisées (voir par exemple, ceux de Bolland et Wilson, 1993 ou Provan et Milward, 1995).

Un tel fonctionnement en réseau organique et peu formalisé constitue d'ailleurs un trait de la théorie des structures mécaniques et organiques de Burns et Stalker (1961/1995). Cela pourrait pousser certains à vouloir la réactualiser. L'organisation du travail des intervenants de première ligne, telle qu'elle émerge de notre étude de cas, constitue une unité d'analyse moins bien délimitée que la structure d'une organisation dans son ensemble. Avec la perspective interactionniste liée à la théorie des mondes sociaux dans laquelle cette notion de travail relationnel est ancrée, les frontières entre les organisations et leurs environnements tendent à tomber :

« Through simultaneous attention to collective commitments, tasks at hand, concrete work, institutional settings, structural conditions, and social processes, social worlds/arenas theory dissolve the confounding “split” between organizations and environments. » (Clarke, 1991, p.146)

Troisièmement, il est possible de voir ce travail relationnel comme un élément essentiel du travail institutionnel auquel la théorie institutionnelle en TO s'intéresse plus récemment (Lawrence et Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2009). Des auteurs cherchent, avec cette notion, à accorder davantage de place aux acteurs et à leurs pratiques dans les processus d'institutionnalisation, de changement institutionnel ou de désinstitutionnalisation (Lawrence et Suddaby, 2006). Ce travail institutionnel est défini comme suit : « 'institutional work' – the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions. » (Lawrence et Suddaby, 2006, p.215). Il ressemble beaucoup à notre conception du travail relationnel (au chapitre trois). Comme les interactions humaines et sociales sont au cœur de ces processus liés aux institutions (Berger et Luckmann, 1967), il serait intéressant de voir comment le travail relationnel des acteurs peut contribuer ou non à l'institutionnalisation des pratiques auxquelles ils participent. Par exemple, la persuasion constitue une stratégie relationnelle liée au travail relationnel et une activité du travail institutionnel qui peut avoir un impact sur les institutions « peuplant » le monde organisationnel et/ou sociétal. Une telle exploration des liens entre le travail relationnel et le travail institutionnel constitue une piste de recherche ancrée dans une recommandation de

Barley (2008). Selon ce chercheur, le corpus d'idées de Strauss, dont est tirée notre conception du travail relationnel, peut renouveler les théories institutionnelles en leur offrant un fondement microsociologique. Notre thèse peut être vue comme une première étape dans cette direction.

Quatrièmement, cette étude de cas sur le rôle de liaison de l'ÉI marque l'existence d'une coordination et de relations mises en place par les intervenants pour aider les sans-abri. Leurs divers projets d'intervention peuvent constituer autant d'instances d'organisation de la compassion dévoilée par Dutton et ses collègues (Dutton et al., 2006; Dutton et al., 2014). Cette organisation de la compassion (« compassion organizing ») est précisée comme suit : « we define compassion organizing as a collective response to a particular incident of human suffering that entails the coordination of individual compassion in a particular organizational context. » (Dutton et al., 2006, p.61). Une telle forme d'organisation repose sur des réseaux, des valeurs et des routines propres au fonctionnement habituel des organisations ainsi que des éléments émergents comme les rôles peu formalisés créés en cours de processus d'organisation, les routines improvisées (au sens de détournées de leur usage familial), l'action de leaders et les récits de « caring ». Ces différents éléments contribuent tant à l'activation qu'à la mobilisation de cette organisation de la compassion. L'organisation et la coordination mises-à-jour avec notre cas ressemblent à cette dernière. Mais, elles comportent une dimension moins formalisée et une nature plus interorganisationnelle et intersectorielle dans l'intervention auprès des itinérants à Montréal. Par exemple, les activités quotidiennes, examinées au chapitre six, ne constituent pas toujours des routines organisationnelles ou des tâches conçues et gérées par les autorités organisationnelles. Elles ont une nature essentiellement émergente et regroupent des praticiens de différentes organisations et secteurs d'activités.

Finalement, notre étude de cas peut contribuer à porter davantage d'attention à l'imaginaire managérial et à l'enrichir davantage. Ce dernier nous apparaît plutôt restreint actuellement. Le discours dominant sur la gestion actuelle véhiculée par le nouveau management public en AP ou par les techniques de gestion en vogue (voir Boussard, 2008; Dujarier, 2015), fait du gestionnaire un technocrate, davantage qu'un artiste ou un artisan pour reprendre les

archétypes de Pitcher (1994) ou qu'un coach. Or, ce sont ces rôles d'artistes, d'artisans ou de coach offrant un soutien qui conviennent plus aux intervenants accomplissant une tâche complexe comme l'aide aux sans-abri. Czarniawska-Joerges et Wolff (1991) signalent que des figures telles celles du gestionnaire, du leader ou encore de l'entrepreneur vont varier selon les conditions sociohistoriques : à certains moments de l'histoire, une figure tend à dominer. On peut espérer que c'est actuellement le cas du technocrate et que cette situation ne perdurera pas trop.

La gestion n'est pas qu'un dispositif rationnel visant l'efficacité (Boussard, 2008; Dujarier, 2015). Elle comporte des visées et des facettes⁴⁷ multiples (Déry, 2007; Korica et al., 2015). C'est une pratique cherchant à réguler, coordonner, contrôler ou encore à assembler les idées ou compréhensions, actions, interactions d'un ensemble d'autres individus (employés, collègues, supérieurs, clients, fournisseurs, etc.) (Farinas, 2000). Ce faisant, le gestionnaire façonne, en partie, l'organisation de façon à ce qu'elle puisse assurer sa continuité (Farinas, 2000). Selon Déry (1995, p.35 et 2007), la gestion consiste en une façon de résoudre les problèmes de l'action collective organisée qui « est donc elle-même porteuse et créatrice de problèmes ». Elle exige un jugement en action (Schön, 1983). Elle n'est pas que mise en place de techniques et nécessite de la réflexion. Elle peut aussi revêtir des formes autres que la technocratie.

Pour conclure, cette thèse a dévoilé des pans de la complexité de l'aide aux sans-abri et de son organisation au quotidien. C'est là qu'on peut voir l'apport du renversement de la pyramide de la crédibilité et des savoirs que nous avons cherché à faire avec cette thèse. En mettant de l'avant, la créativité, l'innovation et la complexité du travail relationnel et de la coordination des intervenants de première ligne, ce renversement tente de remettre les pendules à l'heure. L'étude de l'organisation et de la participation de ces praticiens aux relations interorganisationnelles dévoile beaucoup de leurs savoirs locaux et est riche en

⁴⁷ Par exemple, Déry (2007) dresse un portrait socio-historique de la gestion où il regroupe plus de quinze facettes de la gestion sous les trois catégories de management traditionnel, management contemporain (management technique, des relations humaines, rationnel, psychosociologique, stratégique, symbolique, cognitif et redesigné) et management hypermoderne (management juridique, humaniste, numérisé, créatif, logistique et responsable).

apprentissages. Les idées et propositions de recherche de cette thèse sont des résultats provisoires. Nous espérons qu'ils déboucheront sur un programme de recherche futur. Ce faisant, nous sommes plus que jamais conscients que nous n'avons qu'effleuré une partie de la complexité de cette pratique des intervenants. Notre intérêt n'est pas d'offrir une conception finale du travail relationnel et de la coordination interorganisationnelle en pratique. Nous ne voulons pas succomber à la tentation ou participer davantage à la rationalisation du monde telle que décrite par Weber (1959)⁴⁸.

La pratique de différentes activités humaines comporte une zone d'ombre (Schön, 1983) possiblement inaccessible de toute manière. Ces propositions représentent des idées que nous jugeons importantes, mais qui n'épuisent pas la « réalité » de cette pratique qui se construit de toute façon au quotidien et souvent en discutant avec autrui (le sans-abri, les collègues, les partenaires, les supérieurs, etc.). Les conceptions de la coordination interorganisationnelle en pratique et celle du travail relationnel que nous avons proposées nous apparaissent surtout comme des grilles d'analyse permettant de saisir certaines dimensions intermétiers, interprofessionnelles, interorganisationnelles et intersectorielles de la pratique dans l'aide aux sans-abri. À ce titre, elle peut aussi probablement servir à mieux comprendre d'autres relations et coordinations interorganisationnelles dans le domaine des services humains complexes fondés sur l'interaction entre un intervenant et un citoyen, dans les secteurs de l'éducation, de la santé, du travail social, etc. (Lipsky, 1980/2010; Maynard-Moody et Musheno, 2000, 2003 et 2012). À la complexité de l'organisation de tâches complexes comme l'aide aux sans-abri doit répondre la complexité de leur gestion.

⁴⁸ Plus précisément, pour Weber (1959, p.70) : « L'intellectualisation et la rationalisation croissante ne signifient donc nullement une connaissance générale générale croissante des conditions dans lesquelles nous vivons. Elles signifient bien plutôt que nous savons ou que nous croyons qu'à chaque instant nous pourrions, pourvu seulement que nous le voulions, nous prouver qu'il n'existe en principe aucune puissance mystérieuse et imprévisible qui interfère dans le cours de la vie ; bref que nous pouvons maîtriser toute chose par la prévision. Mais cela revient à désenchanter le monde. »

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

- 6, P. (2004). Joined-up government in the western world in comparative perspective : a preliminary literature review and exploration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 103-138.
- Aiken, A., Dewar, R., DiTomaso, N., Hage, J. et Zeitz, G. (1975). *Coordinating human services*. San Francisco : Josey-Bass Inc. Publishers.
- Aldrich, H.E. et Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- Alexander, E. R. (1995). *How organisations act together : interorganizational coordination in theory and Practice*. Amsterdam : Gordon and Breach Publishers.
- Alexander, E. R. (1993). Interorganizational coordination : theory and practice. *Journal of Planning Literature*, 7(4), 328-343.
- Allen, C. (2003c). On the logic of 'New' welfare practice : an ethnographic case study of the 'new welfare intermediaries'. *Sociological Research Online*, 8(1), <http://www.socresonline.org.uk/8/1/allen.html>
- Allen, C. (2003b). Desperately seeking fusion : on 'joined-up thinking', 'holistic practice' and the new economy of welfare professional power. *The British Journal of Sociology*, 54(2), 287-306.
- Allen, C. (2003a). Joined-up working, welfare professionalism and the pursuit of the pure relationship : a critical encounter with the sociology of trust. *Housing, Theory and Society*, 20(1), 2-14.
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. London, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2011). *Qualitative research and theory development : mystery as method*. London, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Anteby, M., Chan, C.K. et Dibenigno, J. (2016). Three lenses on occupations and professions in organizations. *The Academy of Management Annals*, DOI: 10.1080/19416520.2016.1120962.
- Arapoglou, V. P. (2004). The governance of homelessness in the European South : spatial and institutional contexts of philanthropy in Athens. *Urban Studies*, 41(3), 621-640.
- Arnaud, N., et Mills, C. E. (2012). Understanding inter-organizational agency : a communication perspective. *Group and Organization Management*, 37(4), 452-485.

- Bachmann, R. (2003). The coordination of relations across organizational boundaries. *International Studies of Management and Organization*, 33 (2), 7-21.
- Baillergeau, E. (2014). Governing public nuisance : collaboration and conflict regarding the presence of homeless people in public spaces of Montreal. *Critical Social Policy*, 34(3), 354-373.
- Bandelj, N.(2015). Thinking about social relations in economy as relational work. Dans P. Aspers et N. Dodd (éd.). *Re-imagining economic sociology* (p.227-251). New York : Oxford University Press.
- Bandelj, N.(2012). Relational work and economic sociology. *Politics and Society*, 40(2), 175-201.
- Bardach, E. (2015). Networks, hierarchies, and hybrids. *International Public Management Journal*, doi : 10.1080/10967494.2015.1127863.
- Bardach, E. (1998). *Getting Agencies to Work Together*. Washington : Brookings Institution Press.
- Barley, S.R. (2016). 60th anniversary essay : ruminations on how we became a mystery house and how we might get out. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 1-8.
- Barley, S.R. (2008). Coalface Institutionalism. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (dir.). *The Sage handbook of organizational institutionalism* (p.491-517). London, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Barley, S.R. (2007). Corporations, democracy, and the public Good. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 201-215.
- Barley, S.R. et Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95.
- Barringer, B.R. et Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope : creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Bartel, C.A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work : effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Bauman, Z. (2003) *Liquid love : on the frailty of human bonds*. Cambridge : Polity Press.
- Bechky, B.A.(2011). Making organizational theory work : institutions, occupations, and negotiated orders. *Organization Science*, 22(5), 1157-1167.

- Bechky, B.A. (2006). Gaffers, gofers, and grips : role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21.
- Becker, H.S. (1982/2008). *Art worlds*. Berkeley : University of California Press.
- Becker, H.S. (1967). Whose side are we on? *Social Problems*, 14(3), 239-247.
- Bellot, C., Raffestin, I., Royer, M.-N. et Noël, V. (en partenariat avec le Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal - RAPSIM) (2005). *Judiciarisation et criminalisation des populations itinérantes à Montréal*. Disponible sur les sites internet du CRÉMIS (<http://www.cremis.ca>) et du RAPSIM (<http://www.rapsim.org>).
- Bellot, C. et Sylvestre, M.E. (2012). 15 ans d'analyse de la judiciarisation de l'itinérance à Montréal. *Revue du CREMIS*, 5(1), 10-15.
- Benford, R.D. et Snow, D.A. (2012). Processus de cadrage et mouvements sociaux : présentation et bilan. *Politix*, 2012/3 (99), 217-255.
- Benford, R.D. et Snow, D.A. (2000). Framing processes and social movements : an overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.
- Berger, P.L. et Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, New York : Anchor Books (Doubleday).
- Berman, E. (1996). Local government and community-based strategies : evidence from a national survey of a social problem. *American Review of Public Administration*, 26(1), 71-91.
- Bernier, L. et Farinas, L. (2014). Les aspects sociopolitiques de la stratégie. Dans F. Tannery, J.-P. Denis, T. Hafsi et A.-C. Martinet (dir.). *Encyclopédie de la stratégie* (p.339-359). Paris : Éditions Vuibert.
- Binder, A. (2007). For love and money: organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36(6), 547-571.
- Blumer, H. (1969/1986). *Symbolic interactionism : perspective and method*. Berkeley : University of California Press.
- Boin, A. et Bynander, F. (2015). Explaining success and failure in crisis coordination. *Geografiska Annaler: Series A, Physical Geography*, 97(1), 123-135.
- Bolland, J.M. et Wilson, J.V. (1994). Three faces of integrative coordination : a model of interorganizational relations in community-based health and human services. *Health Services Research*, 29(3), 341-366.

Borgatti, S.P., Brass, D.J. et Halgin, D.S. (2014). Social network research : confusions, criticisms, and controversies. Dans D.J. Brass, G.J. Labianca, A. Mehra, D.S. Halgin, S.P. Borgatti (éd.). *Contemporary perspectives on organizational social networks (Research in the Sociology of Organizations, Volume 40)* (p.1-29). Emerald Group Publishing Limited.

Borins, S. (2001). Public management innovation: toward a global perspective. *American Review of Public Administration*, 31(1), 5-21.

Bouckaert, G., Peters. B.G. et Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations : shifting patterns of public management*. Basingstoke : Palgrave Macmillan

Bourgault, Jacques (dir.) (2002). *Horizontalité et gestion publique*. Québec : Presses de l'Université Laval.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris : Belin.

Bridgman, R. (2003). Bridging public-private partnerships in a case study of housing and employment training for homeless youth. *Canadian Journal of Urban Research*, 12(2), 205-230.

Brousse, C. (2005). Définir et compter les sans-abri en Europe : enjeux et controverses. *Genèses*, 2005/1 (no 58), 48-71.

Brown, J.S. et Duguid, P. (2001). Knowledge and organization : a social practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.

Brown, J.S. et Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice : toward a unified view of working, learning, and innovation », *Organization Science*, 2(1), 40-57.

Brown, K., Keast, R., Waterhouse, J., Murphy, G. et Mandell, M. (2012). Co-Management to Solve Homelessness : Wicked Solutions for Wicked Problems. Dans V. Pestoff, T. Brandsen et B. Verschuere (dir.). *New public governance, the third sector and co-production* (p.211-226). New York et Londres : Routledge.

Bryson, J., Crosby, B.C. et Middleton Stone, M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations : needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.

Bryson, J., Crosby, B.C. et Middleton Stone, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations : propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(Special issue), 44-55.

Buckingham, H. (2012). Capturing diversity : a typology of third sector organisations' responses to contracting based on empirical evidence from homelessness services. *Journal of Social Policy*, 41(3), 569-589.

Buckingham, H. (2009). Competition and contracts in the voluntary sector : exploring the implications for homelessness service providers in Southampton. *Policy and Politics*, 37(2), 235-254.

Bunger, A.C. (2010). Defining service coordination : a social work perspective. *Journal of Social Service Research*, 36(5), 385-401.

Burns, T. et Stalker, G.M. (1961/1995). *The management of innovation, (3rd ed)*. New York : Oxford University Press.

Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Exeter : Heinemann.

Bucher, S. et Langley, A. (2016). The interplay of reflective and experimental spaces in interrupting and reorienting routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 594-613.

Calhoun, C., Gerteis, J., Moody, J., Pfaff, S. et Virk, I. (2002). Introduction to part I. Dans C. Calhoun, J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff et I. Virk (dir.). *Contemporary Sociological Theory* (p.25-31). Oxford : Blackwell Publishers,.

Calloway, M.O. et Morrissey, J.P. (1998). Overcoming service barriers for homeless persons with serious psychiatric disorders. *Psychiatric Services*, 49(12),1568-1572.

Cameron A., Lloyd, L., Turner ,W. et Macdonald, G (2009). Working across boundaries to improve health outcomes : a case study of a housing support and outreach service for homeless people living with HIV. *Health and Social Care in the Community*, 17(4), 388-395.

Carey, G. et Crammond, B. (2015). What works in joined-up government? An evidence synthesis. *International Journal of Public Administration*, 38(13-14), 1020-1029.

Cefaï, D. (2015). Outreach work in Paris : a moral ethnography of social work and nursing with homeless people. *Human Studies*, 38(1), 137-156.

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (2015). *Plan d'action intersectoriel en itinérance de la région de Montréal (2015-2020) – Agir ensemble, créer des solutions durables*. Repéré le 15 juin 2016 : <https://www.ciuss-s-centresudmtl.gouv.qc.ca/actualites/actualite/communiqué-devoilement-du-plan-daction-intersectoriel-en-itinerance-de-la-region-de-montreal-2015-2020/0df2a9f25e6ffe356e347f1d1eb08e2c/>.

Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de la Vieille-Capitale (2008). *Mémoire soumis à la Commission des affaires sociales sur le phénomène de l'itinérance*. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CSSS/mandats/Mandat-10215/memoires-deposes.html>.

Charest, R. et Lamarre, M.-J. (2000). Structures et représentation des services : le cas de Dernier Recours Montréal. Dans D. Laberge (dir.). *L'Errance urbaine* (p.377-389). Ste-Foy : Éditions MultiMondes.

Charmaz, K. (2000). Grounded theory : objectivist and constructivist methods. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.). *Handbook of Qualitative Research (2nd Edition)*(p.509-535). Thousand Oaks : Sage.

Chisholm, D. (1989). *Coordination without Hierarchy. Informal Structures in Multiorganizational Systems*. Berkeley : University of California Press.

Clarke, A.E. (1991). Social worlds/arenas theory as organizational theory. Dans D.R. Maines (ed.). *Social organization and social process : essays in honor of Anselm Strauss* (p.119-158). Hawthorne, NY : Aldine de Gruyter.

Clarke, A. E. et Star, S.L. (2008). The social worlds framework : a theory/methods package. Dans E. Hackett, O. Amsterdamska, M. Lynch, et J. Wacjman (éd.). *Handbook of science and technology studies* (p.113-137). Cambridge : MIT Press.

Cloke, P., Johnsen, S. et May, J. (2007). The periphery of care: Emergency services for homeless people in rural areas. *Journal of Rural Studies*, 23(4), 387-401.

Cloke, P., Milbourne, P. et Widdowfield, R. (2000). Partnership and policy networks in rural local governance : homelessness in Taunton. *Public Administration*, 78(1), 111-134.

Cloutier, C., Denis, J.-L., Langley, A. et Lamothe, L. (2015). Agency at the managerial interface : public sector reform as institutional work. *Journal of Public Administration Research and Theory*, doi : 10.1093/jopart/muv009.

Cocozza, J.J., Steadman, H.J., Dennis, D.L., Blasinsky, M., Randolph, F.L., Johnsen, M. et Goldman, H. (2000). Successful systems integration strategies : the ACCESS program for persons who are homeless and mentally ill. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 27(6), 395-407.

Commission des affaires sociales (CAS) (2009). *Rapport de la Commission de la santé et des services sociaux sur l'itinérance au Québec - Itinérance: agissons ensemble*. Repéré le 20 juin 2010 : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cas/mandats/Mandat-4175/index.html>.

Commission des affaires sociales (CAS) (2008). *Le phénomène de l'itinérance au Québec - Mandat d'initiative*. Repéré le 12 janvier 2009 : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cas/mandats/Mandat-4175/index.html>

Considine, M. et Lewis, J.M. (2012). Networks and interactivity : ten years of street-level governance in the United Kingdom, the Netherlands and Australia. *Public Management Review*, 14(1), 1-22.

Considine, M. et Lewis, J.M. (2003). Bureaucracy, network or enterprise? Comparing models of governance in Australia, Britain, the Netherlands and New Zealand. *Public Administration Review*, 63(2), 131-40.

Cornes, M., Joly, L., Manthorpe, J., O'Halloran, S. et Smyth, R. (2012). Working together to address multiple exclusion homelessness. *Social Policy and Society*, 10(4), 513-522.

Corradi G, Gherardi S and Verzelloni L (2010). Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265-283.

Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. et Smith Ring, P. (dir.) (2008). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford, New York : Oxford University Press.

Croteau, D. et Hicks, L. (2003). Coalition framing and the challenge of a consonant frame pyramid : The case of a collaborative response to homelessness. *Social Problems*, 50(2), 251-272.

Couturier, Y., Gagnon, D., Belzile, L., et Salles, M. (2013). *La coordination en gérontologie*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.

Czarniawska-Joerges, B. et Wolff, R. (1991). Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization Studies*, (12)4, 529-546.

Dalton, M. (1959). *Men who manage. Fusions of feeling and theory in administration*. New York : Wiley.

D'Amour, D., Tremblay, D. et Bernier, L. (2007). Les pratiques professionnelles de réseaux: l'intégration au-delà des structures. Dans M.-J. Fleury, et al.(dir.). *Le système sociosanitaire au Québec. Gouvernance, régulation et participation* (p.273-287). Montréal : Gaëtan Morin.

Damon J. (2003). Cinq variables historiques caractéristiques de la prise en charge des SDF. *Déviance et société*, 27(1), 29-31.

Damon J. (2002). *La question SDF. Critique d'une action publique*. Paris : PUF.

Davies, J. et Spicer, A. (2015). Interrogating networks: towards an agnostic perspective on governance research. *Environment and Planning C: Government and policy*, 33(2), 223-238.

De Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*. Paris : Gallimard.

Demers, L., Dupuis, A., Lecompte, Y., Poirier, M., Vallières, E., Côté, G. et Farinas, L. (2006). *Le rôle des communautés de praticiens dans l'intégration des services aux itinérants*. Québec : Inédit. (Rapport de recherche remis au Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture).

Demers, L., Dupuis, A. et Poirier, M. (2002). L'intégration des services passe-t-elle par des fusions d'établissements? *Santé mentale au Québec*, 27(2), 74-92.

Denis, J.-L., Langley, A. et Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.

Dennis, D.L., Steadman, H.J. et Coccozza, J.J. (2000). The impact of federal systems integration initiatives on services for mentally ill homeless persons. *Mental Health Services Research*, 2(3), 165-174.

Denoncourt, H., Bouchard, M.-C. et Keays, N. (2007). Vingt fois sur le métier... Le renouvellement de la pratique infirmière auprès des personnes itinérantes. Dans S. Roy et R. Hurtubise (dir.) (2007). *L'itinérance en questions* (p.251-268). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Denoncourt, H., Desilets, M., Plante, M.-C., Lapante[sic], J. et Choquet, M. (2000). La pratique outreach auprès des personnes itinérantes souffrant de troubles mentaux graves et persistants : observations, réalités et contraintes. *Santé mentale au Québec*, 25(2), 178-193.

Déry, R. (2007). Le management. De la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76-87.

Déry, R. (1995). L'impossible quête d'une science de la gestion. *Gestion*, 20(3), 35-46.

De Terssac, G. (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. Dans G. de Terssac (dir.). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p.121-134). Paris : La Découverte.

Diefenbach, Thomas (2009). New public management in public sector organizations : the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.

Doberstein, C. (2016b). Systems planning and governance : a conceptual framework. Dans Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.) (2016). *Exploring effective systems responses to homelessness* (p.405-425). Toronto : The Homeless Hub Press. Disponible à : <http://www.homelesshub.ca/systemsresponses>.

- Doberstein, C. (2016a). Designing collaborative governance decision-making in search of a 'collaborative advantage'. *Public Management Review*, 18(6), 819-841.
- Doessing, A. et Bureau, V. (2015). Care coordination of multimorbidity : a scoping study. *Journal of Comorbidity*, 5(1), 15-28.
- Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications.
- Dortier, Jean-François (dir.) (2004). *Dictionnaire des Sciences Humaines*. Paris : Éditions Sciences Humaines.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte.
- Dujarier, M.-A. (2006). La division sociale du travail d'organisation dans les services. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2006/1(n°1), 129-136.
- Dupuis, A. et Farinas, L. (2011). La gouvernance des systèmes multi-organisationnels. *Revue française d'administration publique*, 135(3), 549-565.
- Dupuis, A. et Farinas, L. (2010). Vers un appauvrissement managérialiste des organisations de services humains complexes? *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 51-65.
- Dupuis, A. et Farinas, L. (2009). Le fonctionnement organique du système multiorganisationnel d'aide et de services aux sans-abri de Montréal. *Administration Publique du Canada*, 52(1), 23-49.
- Dupuis, A. (2007). *La gouvernance décentralisée et peu formalisée du système multiorganisationnel de l'aide aux sans-abri à Montréal*. Cahier de recherche du CERGO, 2007-01, (144 p.). Disponible sur le site internet du CERGO : <http://www.cergo.ensp.ca>.
- Durose, C. (2009). Front-line workers and "local knowledge" : neighbourhood stories in contemporary UK local governance. *Public Administration*, 87(1), 35-49.
- Durose, C., van Hulst, M., Jeffares, S., Escobar, O., Agger, A. et de Graaf, L. (2015). Five ways to make a difference : perceptions of practitioners working in urban neighborhoods. *Public Administration Review*, DOI: 10.1111/puar.12502.
- Dutton, J.E., et Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror : The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J.E., Workman, K.M., et Hardin, A.E. (2014). Compassion at work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304.

Dutton, J.E., Worline, M., Frost, P. et Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96.

Duval, M. et Fontaine, A. (2000). Lorsque des pratiques différentes se heurtent : les relations des travailleurs de rue et les autres intervenants. *Nouvelles pratiques sociales*, 13(1), 49-67.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M. et Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases : opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Élias, N. (1991). *Qu'est-ce que la sociologie ?* Paris : Éditions de l'Aube.

Emirbayer, M. et Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 99(6), 1411-1454.

Emirbayer, M. et Williams, E. M. (2005). Bourdieu and social work. *Social Service Review*, 79(4), 689-724.

Erden, Z., Schneider, A. et von Krogh, G. (2014). The multifaceted nature of social practices : a review of the perspectives on practice-based theory building about organizations. *European Management Journal*, 32(5), 712-722.

Evans, J. et Wilton, R. (2016). What is needed is the mortar that holds these blocks together : coordinating local services through community-based managerialism. Dans Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.). *Exploring effective systems responses to homelessness* (p.332-349). Toronto : The Homeless Hub Press. Disponible à : <http://www.homelesshub.ca/systemsresponses>.

Faraj, S. et Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169.

Farinas, L. (2009). Documenter la créativité : le travail de liaison en itinérance. *Revue du CREMIS*, 2(1), 31-36.

Farinas, L. (2006). *Des ordres locaux multiorganisationnels entre l'action et la structure ? Un relevé de la documentation récente (2000-2006) sur la coordination et les arrangements interorganisationnels*. Cahier de recherche du CERGO, 2006-04, (75 p.). Document disponible sur le site internet du CERGO : <http://www.cergo.ensc.ca>.

Farinas, L. (2000). Éléments d'un modèle interactionniste des gestionnaires au travail. (Mémoire de M.Sc.) HEC Montréal.

Farinas, L. et Dupuis, A. (2010). Les pratiques de liaison de l'Équipe Itinérance : entre un idéal de réseau, des corridors de soins, des voies rapides et des portes closes? Dans R. Bercot et A. Mayère (dir.). *Actes du Colloque Mutations des systèmes de santé et communication entre organisations professionnels, patients et société civile (78ième congrès international de l'ACFAS, Lundi 10-Mardi 11 Mai 2010)* (p.31-42.). Document disponible à l'adresse suivante : <http://www.mshparisnord.fr/axes/axe2th01-actus.htm>.

Farinas, L. et Dupuis, A. (2009b). La coordination des services sociosanitaires aux sans-abri : entre la main visible, la main invisible et la poignée de mains? Dans R. Bercot et A. Mayère (dir.). *Actes du Colloque organisation et communication au sein des systèmes de santé (77ième congrès international de l'ACFAS, Université d'Ottawa, lundi 11- mardi 12 mai 2009)* (p.59-71). Document disponible à l'adresse suivante : <http://www.mshparisnord.fr/axes/axe2th01-actus.htm>.

Farinas, L. et Dupuis, A. (2009a). *Le travail relationnel dans la coordination dans l'aide aux sans-abri à Montréal Centre en 2003-2004*. Cahier de recherche du Cergo, 2009-04, (124 p.). Document disponible sur le site internet du CERGO : <http://www.cergo.enap.ca>.

Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod et Bordas.

Feldman, M.S. et Khademian, A.M. (2007). The role of the public manager in inclusion : creating communities of participation. *Governance : An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 20(2), 305-324.

Feldman, M.S. et Khademian, A.M. (2001). Principles for public management practice : from dichotomies to interdependence. *Governance : An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 14(3), 339-361.

Feldman, M.S. et Orlikowski, W.J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.

Fineman, S. (1998). The social construction of environmental control. *Organization Studies*, 19(6), 953-74.

Fiske, A.P. (1992). The four elementary forms of sociality : framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99(4), 689-723.

Fiske, A.P. et Haslam, N. (2005). The four basic social bonds : structures for coordinating interaction. Dans M. Baldwin (dir.). *Interpersonal Cognition* (p.267-298). New York : The Guilford Press.

Fletcher, J.K. (1999/2001). *Disappearing acts : gender, power and relational practice at work*. Cambridge : MIT Press.

Fligstein, N. (2001). Social Skills and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105-125.

Fligstein, N. (1997). Social Skills and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.

Follett, M.P. (1941). Dans Metcalf, H.C. et Urwick. L. (dir.) *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York : Harper & Row Publishers.

Fontana, A. et Frey, J.H. (2000). The Interview : from structured questions to negotiated text. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.). *Handbook of Qualitative Research (2nd Edition)* (p.645-672). Thousand Oaks : Sage.

Fleury, M.-J., Grenier, G., Vallée, C., Hurtubise, R. et Lévesque P.-A. (2014b). The role of advocacy coalitions in a project implementation process : the example of the planning phase of the At Home/Chez Soi Project dealing with homelessness in Montreal. *Evaluation and Program Planning*, 45, 42-49.

Fleury, M.-J., Grenier, G., Lesage, A., Ma, N. et Ngui, A.N. (2014a). Network collaboration of organisations for homeless individuals in the Montreal region. *International Journal of Integrated Care*, 14(1), URN:NBN:NL:UI:10-1-114770.

Fleury M.-J., Tremblay M., Nguyen H. et Bordeleau, L. (dir.) (2007). *Le système sociosanitaire au Québec : gouvernance, régulation et participation*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

Fournier, A., Godrie, B. et Mcall, C. (Crémis) ainsi que Coiteux, Y., Dion, L., Séguin, N. et Wibaut, G. (Équipe Itinérante) (2007). *La nécessité d'être frontaliers : quand les populations marginalisées sont au centre de l'intervention : Un projet de recherche-action participative et évaluative réalisé par le CRÉMIS et l'Équipe Itinérante du CSSS de Laval*, Rapport de recherche disponible au www.cremis.ca.

Fournier, L. et Mercier, C. (1989). *Étude spéciale sur Dernier Recours Montréal : Rapport de recherche présenté au Comité spécial de la direction générale du C.S.S.S.R.M.M pour les personnes itinérantes. Tome 1*. Montréal : Conseil de la santé et des services sociaux de la région de Montréal métropolitain.

Frances, J., Levačić, R., Mitchell, J. et Thompson, G. (1991). Introduction. Dans G. Thompson, et al. (dir.) (1991). *Markets, Hierarchies and Networks : The Coordination of Social Life* (p.1-19). Newbury Park, London et New Delhi : Sage Publications et The Open University.

Furnari, S. (2014) Microinteraction settings and the genesis of new practices between institutional fields. *Academy of Management Review*, 29(4), 439-462.

Garland, D. et Darcy, M. (2009). 'Working Together?' : the Salvation Army and the Job Network. *Organization*, 16(5), 755-774.

Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge : the texture of workplace learning*. Oxford : Blackwell.

Gibbert, M. et Ruigrok, W. (2010). The "what" and "how" of case study rigor : three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710-737.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Paris : Presses Universitaires de France.

Gieryn, T.F. (1999). *Cultural boundaries of science : credibility on the line*. Chicago : University of Chicago Press.

Gieryn, T.F. (1983). Boundary-work and the demarcation of science from non-science: strains and interests in professional interests of scientists. *American Sociological Review*, 48(6), 781-95.

Gillett, A., Loader, K., Doherty, B. et Scott, J.M. (2016). A multiorganizational cross-sectoral collaboration : empirical evidence from an 'Empty Homes' project. *Public Money & Management*, 36(1), 15-22.

Girard, V., Bonin, J.P., Tinland, A., Farnarier, C., Pelletier, J.-F., Delphin, M., Rowe, M. et Simeoni, M.C. (2014). Mental health outreach and street policing in the downtown of a large French city. *International Journal of Law and Psychiatry*, 37, 376-382.

Gittell, J.H. (2011). New directions for relational coordination theory. Dans K.S. Cameron et G.M. Spreitzer (dir.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p.400-411). New York : Oxford University Press.

Gittell, J.H. (2006). Relational coordination : coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. Dans O. Kyriakidou et M. Özbilgin (dir.). *Relational perspectives in organizational studies : a research companion* (p.74-89). London : Edward Elgar.

Gittell, J.H. et Weiss, L. (2004). Coordination networks within and across organizations. *Journal of Management Studies*, 41(1), 127-153.

Glover-Thomas, N. (2007). Joint working : reality or rhetoric in housing the mentally vulnerable? *Journal of Social Welfare and Family Law*, 29(3), 217-231.

Godbout, J., Leduc, M. et J.-P. Colin ou Rapport Godbout (1987). *La face cachée du système*, annexe n° 22 au Rapport de la Commission Rochon. Québec : Les Publications du Québec.

- Goffman, E. (1983). The Interaction Order : American Sociological Association, 1982 Presidential Address. *American Sociological Review*, 48(1), 1-17.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual : essays on face-to-face behavior*. New-York : Pantheon Books.
- Goyette, M. (1999). *L'analyse de pratiques partenariales dans le domaine de la santé mentale : Réflexions autour de l'Équipe-Itinérance-Outreach du CLSC des Faubourgs*. (Mémoire de Maîtrise), Université de Montréal.
- Grace, M., Coventry, L., et Batterham, D. (2012). The role of interagency collaboration in “joined-up” case management. *Journal of Interprofessional Care*, 26(2), 141-149.
- Grandori, A. (2001). *Organization and Economic Behavior*. Londres et New York : Routledge.
- Grandori, A. (1997b). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management and Governance*, 1(1), 29-47.
- Grandori, A. (1997a). An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies*, 18(6), 897-925.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91(3), 481-510.
- Greenberg, G.A. et Rosenheck, R.A. (2009). An evaluation of an initiative to improve coordination and service delivery of homeless services networks. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, published in advance, doi: 10.1007/s11414-008-9164-9.
- Grenier, G., Fleury, M.-J., Imboua, A. et NGui, A. (2013). Portrait et dynamique des organismes desservant les personnes itinérantes ou à risque d’itinérance dans la région de Montréal. *Santé mentale au Québec*, 38(1), 119-141.
- Grey, C. (1999). “We are all managers now”; “We always were” : on the development and demise of management. *Journal of Management Studies*, 36(5), 561-585.
- Gronn, P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Thousand Oaks : Sage.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F. et Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration : cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.

- Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. Dans L. Gulick et L. Urwick (éd.). *Papers on the Science of Administration* (p.1-45). New York : Institute of Public Administration.
- Haas, A. (2015). Crowding at the frontier : boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1029-1047.
- Halpert, B.P. (1982). Antecedents. Dans D.L. Rogers et D.A. Whetten (dir.). *Interorganizational coordination : theory, research, and implementation* (p.54-72.). Ames : Iowa State University Press.
- Hambrick, R.S. Jr. et Rog, D.J. (2000). The pursuit of coordination : the organizational dimension in the response to homelessness. *Policy Studies Journal*, 28(2), 353-364.
- Hampson, I. et Junor, A. (2015). Stages of the social construction of skill : revisiting debates over service skill recognition. *Sociology Compass*, 9(6), 450-463.
- Hampson, I., Junor, A. et Barnes, A. (2009). Articulation work skills and the recognition of call center competences in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 51(1), 45-58.
- Harvey, Claire (1995). L'art de soigner dans la complexité : la pratique professionnelle des infirmières comporte de nouveaux défis technologiques et humains. *Le Devoir*, samedi 21 octobre 1995, E2.
- Hatchuel, A. (2002). Coordination and control. Dans A. Sorge (dir.) *Organization* (p.252-263). London : Thomson Learning.
- Haverland, M. et Yanow, D. (2012). A hitchhiker's guide to the public administration research universe : surviving conversations on methodologies and methods. *Public Administration Review*, 72(3), 401-408.
- Heaphy, E.D.(2013). Repairing breaches with rules : maintaining institutions in the face of everyday disruptions. *Organization Science*, 24(5), 1291-1315.
- Heimer, C.A. (2001). Cases and biographies : an essay on routinization and the nature of comparison. *Annual Review of Sociology*, 27, 47-76.
- Heimer, C.A. (1992). Doing your job and helping your friends : universalistic norms about obligations to particular others in networks. Dans N. Nohria et R.G. Eccles, (éd.). *Networks and organizations : structure, form, and action* (p.143-164). Boston : Harvard Business School Press.
- Helmke, G. et Levitsky, S. (2004). Informal institutions and comparative politics : a research agenda. *Perspectives on Politics*, 2(4), 725-740.

Hill, R. (2002). Service provision through public-private partnerships : an ethnography of service delivery to homeless teenagers. *Journal of Service Research*, 4(4), 278-289.

Hupe, P. et Hill, M. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85(2), 279-299.

Hurtubise, R. et Babin, P.-O. (2010). Les pratiques des équipes itinérance (113 p.). Sherbrooke : Université de Sherbrooke. Rapport de recherche disponible au www.cremis.ca.

Hurtubise, R. et Rose, M.-C. (2016). L'action intersectorielle clinique : l'expérience d'EMRII, une équipe mixte pour les personnes en situation d'itinérance. Dans Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.) *Exploring effective systems responses to homelessness* (p.53-73). Toronto: The Homeless Hub Press. Disponible à: <http://www.homelesshub.ca/systemsresponses>.

Huxham, C. et Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate : the theory and practice of collaborative advantage*. London, New York : Routledge.

Isett, K.R., Mergel, I.A., LeRoux, K., Mischen, P.A., et Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship : understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(SUPPL. 1), i157-i173.

Ivery, J. (2008). Policy mandated collaboration. *Journal of Sociology & Social Welfare*, XXXV(4), 53-70.

Jarzabkowski, P., Le, J.K. et Feldman, M. (2012). Toward a theory of coordinating : creating coordinating mechanisms in practice. *Organization Science*, 23(4), 907-927.

Javeau, C. (2001). *Le bricolage du social. Un traité de sociologie*. Paris : PUF.

Jennings, E.T. et Ewalt, J.A.G. (1998). Interorganizational coordination, administrative consolidation, and policy performance. *Public Administration Review*, 58(5), 417-428.

Jetté, C. et Goyette, M. (2010). Pratiques sociales et pratiques managériales : des convergences possibles ? *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 25-34.

Jocoy, C.L. (2012). Counting the homeless : the culture of quantification in American social policy. *Cultural geographies*, 20(3), 397-403.

Joly, L., Goodman, C., Froggatt, K., et Drennan, V. (2011). Interagency working to support the health of people who are homeless. *Social Policy & Society*, 10 (4), 523-536.

Jones, C. et Lichtenstein, B.B. (2008). Temporary interorganizational projects : how temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. Dans S.

Cropper et al. (dir.). *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (p.230-255). Oxford, New York : Oxford University Press.

Jones, C., Hersterly, W.W. et Borgatti, S.P. (1997) A general theory of network governance : exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.

Kadushin, C., Lindholm, M., Ryan, D., Brodsky, A. et Saxe, L. (2005). Why it is so difficult to form effective community coalitions. *City & Community*, 4(3), 255-275.

Keast, R., Brown, K. et Mandell, M. (2007). Getting the right mix : unpacking integration meanings and strategies. *International Public Management Journal*, 10(1), 9-33.

Keays, N. (2007). *Des politiques sociales jusqu'à l'itinérance à Montréal: Constats et actions d'une équipe engagée*. Colloque « La fabrique de populations problématiques par les politiques publiques », Nantes, les 13, 14 et 15 juin 2007. Inédit. Disponible en ligne : http://www.msh.univ-nantes.fr/82807978/0/fiche_pagelibre/&RH=1158677613898

Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C. et Darcy, M. (2012). Made to measure : taming practices with results-based accountability. *Organization Studies*, 33(1), 97-120.

Kellogg, K.C. (2009). Operating room: Relational spaces and microinstitutional change in surgery. *American Journal of Sociology*, 115(3), 657-711.

Kellogg, K.C. Orlikowski, W.J. et Yates, J. (2006). Life in the trading zone : structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations. *Organization Science*, 17(1), 22-44.

Kihlström, A. et Wikström, R. (2008). Towards network and citizen : collaborative care for drug abusers. *International Journal of Health Planning and Management*, 24(3), 233-250.

King, G. et Meyer, K. (2006). Service integration and co-ordination : a framework of approaches for the delivery of co-ordinated care to children with disabilities and their families. *Child: Care, Health and Development*, 32(4), 477-492.

Korica, M., Nicolini, D. et Johnson, B. (2015). In search of 'managerial work' : past, present and future of an analytical category. *International Journal of Management Reviews*, 1-24. DOI: 10.1111/ijmr.12090

Laberge, D. (dir.) (2000). *L'errance urbaine*. Ste-Foy : Éditions MultiMondes.

Lægreid, P., Sarapuu, K., Rykkja, L.H. et Randma-Liiv, T. (2015). New Coordination Challenges in the Welfare State. *Public Management Review*, 17 (7), 927-939.

- Lægheid, P., Sarapuu, K., Rykkja, L.H. et Randma-Liiv, T. (dir.) (2014). *Organizing for Coordination in the Public sector. Practices and Lessons from 12 European Countries*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Lamont, M., et Molnár, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28, 167-195.
- Lamont, M. et Swidler, A. (2014). Methodological Pluralism and the Possibilities and Limits of Interviewing. *Qualitative Sociology*, 37(2), 153-171.
- Lamothe, L. (2007). Le rôle des professionnels dans la structuration des réseaux : une source d'innovation. Dans M.-J. Fleury et al. (dir.). *Le système sociosanitaire au Québec : gouvernance, régulation et participation* (p.289-298). Montréal : Gaétan Morin.
- Lamothe, L. et Dufour, Y. (2007). Systems of interdependency and core orchestrating themes at health care unit level. *Public Management Review*, 9(1), 67-85.
- Lamoureux, J. (1994). *Le partenariat à l'épreuve*. Montréal : Éditions St-Martin.
- Lamoureux, J. et Lesemann, F. ou Rapport Lamoureux et Lesemann (1987). *Les filières d'action sociale. Les rapports entre les services sociaux publics et les pratiques communautaires*, annexe 24 au rapport de la Commission Rochon. Québec : Les Publications du Québec.
- Langley, A. (2009). Studying processes in and around organizations. Dans D.A. Buchanan et A. Bryman (éd.). *The Sage Handbook on Organizational Research Methods* (pp. 409–429). London : Sage.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. et Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management : unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart et al. (dir.). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p.365-389). Montréal : Gaétan Morin Éditeur.
- Larsson, R. (1993). The handshake between invisible and visible hands. Toward a tripolar institutional framework. *International Studies of Management and Organization*, 23(1), 87-106.
- Latimer, E., McGregor, J., Méthot, C. et Smith, A. (pour l'équipe de Je Compte MTL 2015) (2015). *Dénombrement des personnes en situation d'itinérance à Montréal le 24 mars 2015*. Montréal : Ville de Montréal, 7 juillet. Repéré le 15 juin :

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,93093572&_dad=portal&_schema=PORTAL

Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. Cambridge : Cambridge University Press.

Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment. Managing differentiation and integration*. Homewood : Richard D. Irwin.

Lawrence, T.B. et Dover, G. (2015). Place and institutional work : creating housing for the hard-to-house. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 371-410.

Lawrence, T.B. et Maitlis, S. (2012). Care and possibility : enacting an ethic of care through narrative practice. *Academy of Management Review*, 37(4), 641-663.

Lawrence, T.B. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence et W.R. Nord (éds.). *Handbook of Organization Studies, (2d ed.)* (p.215-254). London : Sage.

Lawrence, T.B., Suddaby, R. et Leca, B. (2009). Introduction : theorizing and studying institutional work. Dans T.B. Lawrence, R. Suddaby et B. Leca (éd.). *Institutional work : actors and agency in institutional studies of Organizations* (p.1-27). Cambridge : Cambridge University Press.

Lazega, E. (1994). Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue française de sociologie*, 35(2), 293-320.

Lebon, A. (1989). *Plan d'action – Services aux personnes itinérantes de la région de Montréal et de Laval réalisé par le Comité spécial de la Direction générale pour les personnes itinérantes du Conseil de la santé et des services sociaux de la région de Montréal métropolitain*. Montréal : Inédit.

Lecomte, Y. (1989). Dernier Recours Montréal : lieu de convergence des exclus. *Santé mentale au Québec*, 14(2), 10-25.

Lee, B.A., Tyler, K.A. et Wright, J.D. (2010). The New Homelessness Revisited. *Annual Review of Sociology*, 36, 501-521.

Lemak, C.H., Johnson, C. et Goodrick, E.E. (2004). Collaboration to improve services to the uninsured: exploring the concept of health navigators as interorganizational integrators. *Health Care Management Review*, 29(3), 196-206.

LeMoine, E. (2016). Service coordination for homeless pregnant women in Toronto. Dans Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.) *Exploring effective systems responses to homelessness* (p.132-152). Toronto : The Homeless Hub Press. Disponible à : <http://www.homelesshub.ca/systemsresponses>.

- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris : Plon.
- Lindholm, M., Ryan, D., Kadushin, C., Saxe, L. et Brodsky, A. (2004). Fighting Back against substance abuse : the structure and function of community partnerships. *Human Organization*, 63(3), 265-276.
- Lingo, E. L. et O'Mahony, S. (2010). Nexus work : Brokerage on creative projects. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 47-81.
- Lipsky, M. (1980/2010). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services*. New York : Russel Sage Foundation.
- Lotia, N. et Hardy, C., (2008). Critical perspectives on collaboration. Dans S. Cropper et al. (éd.). *The Oxford handbook of interorganisational relations* (p.366-389). Oxford : Oxford University Press.
- Malone, T.W. et Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26 (1), 87-119.
- Mandell, M.P. et Steelman, T.A. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations. The importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197-224.
- Manning, S. (2010). The strategic formation of project networks : a relational practice perspective. *Human Relations*, 63(4), 551-573.
- March, J.G. et Simon, H.A. (1958/1993). *Organizations*. Cambridge : Blackwell.
- Marpsat, M. (2012). Mesure statistique, mesure politique - Le cas des personnes sans-abri. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 115, 21-44.
- Marpsat, M. (2009). Les définitions des sans-domicile en Europe : convergences et divergences. *Courrier des statistiques*, n° 126, 49-58.
- Marquardt, N. (2015). Counting the countless : statistics on homelessness and the spatial ontology of political numbers. *Environment and Planning D: Society and Space*, DOI: 10.1177/0263775815611421.
- Marques, A. (2015). Est-il légitime de ne pas décider pour autrui ? Le travail politique autour d'une Équipe mobile de psychiatrie-précarité. *Sciences sociales et santé*, 33(2015/3), 91-114.
- Marques, A. (2011). Construire sa légitimité au quotidien : le travail micropolitique autour d'une Equipe Mobile de Psychiatrie-Précarité. *Bulletin Amades* [En ligne], 84, mis en ligne le 07 novembre 2012, consulté le 16 mars 2016. URL : <http://amades.revues.org/1334>

- Martucelli, D. (1999). *Sociologies de la modernité*. Paris : Gallimard.
- Marx, K. (1972). *Manuscrits de 1844*. Paris : Éditions sociales.
- Mason, J. (2004). *Qualitative Research (2nd edition)*. London, Thousand Oaks et New Delhi : Sage Publications.
- Maynard-Moody, S. et Musheno, M. (2012). Social Equities and Inequities in Practice. *Public Administration Review*, 72(Special issue), 16-23.
- Maynard-Moody, S. et Musheno, M. (2003). *Cops, Teachers, Counselors. Stories from the Front Lines of Public Service*. Ann Harbor : University of Michigan Press.
- Maynard-Moody, S. et Musheno, M. (2000). State agent or citizen agent : two narratives of discretion ». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 329-359.
- McGuire, J., Rosenheck, R., et Burnette, C. (2002). Expanding service delivery : does it improve relationships among agencies serving homeless people with mental illness? *Administration and Policy in Mental Health*, 29(3), 243-256.
- McKeown, T. (1997). *Équipe itinérance-Outreach CLSC des Faubourgs* [présentation]. Inédit.
- McKeown, T. et Plante, M.-C. (2000). L'équipe Itinérance du CLSC des Faubourgs de Montréal. Dans D. Laberge (dir.). *L'Errance urbaine* (p.391-402). Éditions MultiMondes : Ste-Foy.
- McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration : a framework for public managers. *International Journal of Public Administration*, 35 (6), 389-401.
- McPherson, C. M., et Sauder, M. (2013). Logics in action managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165–196.
- Milaney, K. (2012). The 6 dimensions of promising practice for case managed supports to end homelessness, part 2 : the 6 dimensions of quality. *Professional Case Management*, 17(1), 4-12.
- Milaney, K. (2011). The 6 dimensions of promising practice for case managed supports to end homelessness, part 1 : contextualizing case management for ending homelessness. *Professional Case Management*, 16(6), 281-287.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives (2ième édition)*. Paris : De Boeck.

- Miller, D. (1999). Notes on the Study of Configurations. *Management International Review*, 39(2), 27-39.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.
- Miller, D. et Friesen, P.H. (1984). *Organizations : a quantum view*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Miller, D. et Sardais, C. (2011). Angel agents : agency theory reconsidered. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 6-13.
- Miller, K., Scott, C.R., Stage, C. et Birkholt, M. (1995). Communication and coordination in an interorganizational system : system provision for the urban homeless. *Communication Research*, 22(6), 679-699.
- Miller, P. (2009b). Boundary spanning in the homeless education situation : notes from an emergent faculty role in Pittsburgh. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 616-630.
- Miller, P. (2009a). Leadership practice in service of homeless students : an examination of community perceptions. *The Urban Review*, 41(3), 222-250.
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) (2014c). *L'itinérance au Québec : Premier portrait*. Québec : Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Repéré le 15 juin 2016 : http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/prob_sociaux/itinérance/
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) (2014b). *Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020 - Mobilisés et engagés pour prévenir et réduire l'itinérance*. Québec : Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Repéré le 15 juin 2016 : http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/prob_sociaux/itinérance/
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) (2014a). *Politique de lutte à l'itinérance - Ensemble, pour éviter la rue et en sortir*. Québec : Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Repéré le 15 juin 2016 : http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/prob_sociaux/itinérance/
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) (2009). *Plan d'action interministériel en itinérance 2010-2013*. Québec : Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Repéré le 18 novembre 2009 et le 15 juin 2016 : http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/prob_sociaux/itinérance/
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) (2008). *L'itinérance au Québec - Cadre de référence*. Québec : Direction des communications du ministère de la Santé et des

Services sociaux du Québec. Repéré le 18 janvier 2009 et le 15 juin 2016 :
http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/prob_sociaux/itinerance/

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New-York : Simon & Schuster.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation et Montréal : Éditions Agence d'Arc.

Mintzberg, H. et Glouberman, S.(2001). Managing the care of health and the cure of disease. Part II : integration. *Health Care Management Review*, 26(1), 70-84.

Mol, A. (2008). *The logic of care : health and the problem of patient choice*. New York : Routledge.

Morrissey, J.P., Calloway, M.O., Johnsen, M. et Ullman, M. (1997). Service system performance and integration : a baseline profile of the ACCESS demonstration sites. Access to Community Care and Effective Services and Supports. *Psychiatric Services*, 48(3), 374-380.

Morrissey, J.P., Calloway M.O., Thakur, N., Coccozza, J., Steadman, H.J., Dennis, D. et the Access National Evaluation Team (2002). Integration of service systems for homeless persons with serious mental illness through the ACCESS Program. *Psychiatric Services*, 53(8), 949-957.

Moseley, A. et James, O. (2008). Central state steering of local collaboration : assessing the impact of tools of meta-governance in homelessness services in England. *Public Organization Review*, 8(2), 117-136.

Mosley, J.E. (2014). Collaboration, public-private intermediary organizations, and the transformation of advocacy in the field of homeless services. *The American Review of Public Administration*, 44(3), 291-308.

Mosley, J.E. (2012). Keeping the lights on : how government funding concerns drive the advocacy agendas of nonprofit homeless service providers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 841-866.

Mouvement pour mettre fin à l'itinérance à Montréal (MMFIM) (2015). *Mettre fin à l'itinérance à Montréal Objectif 2020 - Fin de l'itinérance chronique et cyclique*. Repéré le 15 juin 2016 : <http://www.mmfim.ca/wp-content/uploads/2015/12/Plan-action-MMFIM-FR.pdf>.

Mulford, C.L. et Rogers, D.L. (1982). Definitions and Models. Dans D.L. Rogers et D.A. Whetten (dir.). *Interorganizational coordination : theory, research, and implementation* (p.9-31). Ames : Iowa State University Press.

- Munn, P. (2003). Factors influencing service coordination in rural South Australia. *Australian Social Work*, 56(4), 305-317.
- Nardi, B. (2005). Beyond bandwidth: Dimensions of connection in interpersonal communication. *Computer Supported Cooperative Work*, 14(2), 91-130.
- Neale, K., Buultjens, J., et Evans, T. (2012). Integrating service delivery in a regional homelessness service system. *Australian Journal of Social Issues*, 47(2), 243-261.
- Nelsen, B. J. et Barley, S. R. (1997). For love or money? Commodification and the construction of an occupational mandate. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 619-665.
- Nichols, N. (2016). Coordination at the service delivery level : the development of a continuum of services for street-involved youth. Dans Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.) *Exploring effective systems responses to homelessness* (p.202-220). Toronto : The Homeless Hub Press. Disponible à: <http://www.homelesshub.ca/systemsresponses>.
- Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.) (2016). *Exploring effective systems responses to homelessness*. Toronto : The Homeless Hub Press. Disponible à: <http://www.homelesshub.ca/systemsresponses>.
- Nicolini, D. (2013). *Practice theory, work and organization. An introduction*. Oxford : Oxford University Press.
- Nizet, J. et Pichault, F. (2012). *La coordination du travail dans les organisations*. Paris : Dunod.
- Nooteboom, B. (2000). Institutions and forms of co-ordination in innovation systems. *Organization Studies*, 21(5), 915-939.
- Noy, D. (2009). When framing fails : ideas, influence, and resources in San Francisco's homeless policy field. *Social Problems*, 56(2), 223-242.
- Oakley, D. (2006). The american welfare state decoded : uncovering the neglected history of public-private partnerships. A case study of homeless and relief services in New York City: 1920s and 1990s. *City & Community*, 5(3), 243-267.
- Obstfeld, D., Borgatti, S.P. et Davis, J.P. (2014). Brokerage as a process : decoupling third party action from social network structure. Dans S.P. Borgatti, D.J. Brass, D.S. Halgin, G. Labianca et A. Mehra (éd.). *Contemporary perspectives on organizational social networks, research in the sociology of organizations, vol. 40* (p.135-159). Cambridge, MA : Emerald Group Publishing.
- Okhuysen, G.A. et Bechky, B.A. (2009). Coordination in organizations : an integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463-502.

- Okhuysen, G.A., Lepak, D., Ashcraft, K.L., Labianca, G.J., Smith, V. et Steensma, H.K. (2013). Theories of work and working today. *Academy of Management Review*, 38(4), 491-502.
- Orr, J.E. (1996). *Talking about machines : an ethnography of a modern job*. Ithaca : Cornell University Press.
- Pannell, J. et Parry, S. (1999). Implementing 'joined-up thinking' : multiagency services for single homeless people in Bristol. Dans P. Kennett et A. Marsh (éd.). *Homelessness : exploring the new terrain* (p.239-266). Bristol : Policy Press.
- Pedersen, A.R., Sehested, K. et Sørensen, E. (2011). Emerging theoretical understanding of pluricentric coordination in public governance. *The American Review of Public Administration*, 41(4), 375-94.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations. A Critical Essay (third edition)*. New York : Random House.
- Peters, G.B. (2013). Towards policy coordination : alternatives to hierarchy. *Policy & Politics*, 41(4), 569-584.
- Peters, G.B. (1998). Managing horizontal government : the politics of co-ordination. *Public Administration*, 76 (2), 295-311.
- Parmigiani, A. et Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest : a metareview of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978/2003). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York, Stanford : Stanford University Press.
- Phelan, E. et Norris, M. (2008). Neo-corporatist governance of homeless services in Dublin : reconceptualization, incorporation and exclusion. *Critical Social Policy*, 28 (1), 51-73.
- Phillips, N. et Lawrence, T.B. (2012). The turn to work in organization and management theory : some implications for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 223-230.
- Pitcher, P. (1994). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership*. Montréal : Québec/Amérique.
- Ploeg, J., Hayward, L., Woodward, C. et Johnston, R. (2008). A case study of a Canadian homelessness intervention programme for elderly people. *Health and Social Care in the Community*, 16(6), 593-605.

Plowman, D.L., Baker, T., Beck, T., Kulkarni, M., Solansky, S. et Travis, D. (2007b). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341-356.

Plowman, D.L., Baker, T., Beck, T., Kulkarni, M., Solansky, S. et Travis, D. (2007a). Radical change accidentally : the emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.

Popp, J.K., Milward, H.B., MacKean, G., Casebeer, A. et Lindstrom, R. (2014). *Inter-organizational networks : a review of the literature to inform practice*. Washington : IBM Center for the Business of Government.

Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy : network forms of organization. Dans L.L. Cummings et B.M. Staw (éd.). *Research in organizational behavior, volume 12* (p.295-336). Greenwich : JAI Press.

Powell, W.W. et Brandtner, C. (2016). Organizations as sites and drivers of social action (Chapter 14). Dans S. Abrutyn (éd.). *Handbook of contemporary sociological theory* (p.269-291). Springer International Publishing.

Powell, W.W. et DiMaggio, P.J. (dir.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago et London : University of Chicago Press.

Provan, K.G. et Sebastian, J.G. (1998). Networks within networks : service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. *Academy of Management Journal*, 41(4), 453-463.

Provan, K.G. et Milward, H.B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness : a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.

Quinn, R.W. et Dutton, J.E. (2005). Co-ordination as energy-in-conversations. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.

Quirouette, M., Hannah-Moffat, K. et Maurutto, P. (2015). 'A precarious place' : housing and clients of specialized courts. *British journal of criminology*, doi: 10.1093/bjc/azv050.

Raab, J. et Milward, H.B. (2003). Dark networks as problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 413-439.

Racine, G. (2000). La construction de savoirs d'expérience chez des intervenantes d'organismes communautaires pour femmes sans-abri : un processus participatif, collectif et non planifié. *Nouvelles pratiques sociales*, 13(1), 69-84.

- Ragin, C.C. (1992). "Casing" and the process of social inquiry. Dans C.C. Ragin et H.S. Becker (éd.). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry* (p.217-226). Cambridge : Cambridge University Press.
- Ragin, C.C. et Becker, H.S. (éd.). (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Randolph, F., Blasinsky, M., Leginski, W., Buckley-Parker, L., et Goldman, H.H. (1997). Creating integrated service systems for homeless persons with mental illness: the ACCESS program. Access to Community Care and Effective Services and Supports. *Psychiatric Services*, 48(3), 369-373.
- Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal (RAPSIM) (2016). *L'itinérance à Montréal, au-delà des chiffres*. Montréal : inédit. Récupéré le 14 juillet 2016 à : <http://fleurdeysee.ca/web/rapsim2016/>
- Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal (RAPSIM) (2012). *L'itinérance : une histoire et des actions pour s'en sortir*. Montréal : inédit. Récupéré le 24 janvier 2016 : <http://www.fleurdeysee.ca/web/rapsim/>
- Réseau d'aide aux personnes seules et itinérantes de Montréal (RAPSIM) (2003). *Comprendre l'itinérance*, Montréal, Inédit. Récupéré le 19 mai 2007 à : <http://www.rapsim.org/pdf/Comprendre%20l%20itinérance.pdf>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices. A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Reed, M.I. (1989). *The sociology of management*. London : Harvester Wheatsheaf.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance : governing without government. *Political Studies*, XLIV(4), 652-667.
- Ridder, H.-G., Hoon, C. et Baluch, A.M. (2014). Entering a dialogue : positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373-387.
- Rittel, H. et Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Robson, C. (2002). *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers (2nd edition)*. Oxford : Blackwell Publishers.
- Roche, M. (2004). Complicated problems, complicated solutions? Homelessness and joined-up policy responses. *Social Policy and Administration*, 38(7), 758-774.
- Rochon, Jean ou Rapport Rochon (1988). *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux*. Québec : Les Publications du Québec.

Rogers, D.L. et Mulford, C.L. (1982). Consequences. Dans D.L. Rogers et D.A. Whetten (dir.). *Interorganizational coordination : theory, research, and implementation* (p.73-94). Ames : Iowa State University Press.

Rogers, D.L. et D.A. Whetten (dir.). (1982). *Interorganizational coordination : theory, research, and implementation*. Ames : Iowa State University Press.

Rose, M.-C., Baillergeau, É., Hurtubise, R., et McAll, C. (2012). *Nouvelles pratiques de collaboration entre policiers et intervenants sociaux et de la santé dans l'intervention en itinérance à Montréal*. (144 p.). Rapport de recherche et synthèse disponibles au www.cremis.ca.

Rosenheck, R.A, Resnick, S.G. et Morrissey, J.P. (2003). Closing service system gaps for homeless clients with a dual diagnosis : integrated teams and interagency cooperation. *Journal of Mental Health Policy and Economics*, 6(2), 77-87.

Rosenheck, R.A., Lam, J., Morrissey, J.P., Calloway, M.O., Stolar, M., Randolph, F. et The Access National Evaluation Team (2002). Service Systems Integration and Outcomes for Mentally Ill Homeless Persons in the ACCESS Program. *Psychiatric Services*, 53(8), 958-966.

Roy, S. (2009). Histoire politique de la question itinérante au Québec. Dans P. Pichon. *SDF, sans-abri, itinérant : oser la comparaison* (p.25-41). Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

Roy, S. et Morin, D. (2007). L'aide aux personnes itinérantes. Un réseau pour agir. Dans S. Roy et R. Hurtubise (dir.). *L'itinérance en questions* (p.195-216). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Roy, S. et R. Hurtubise (dir.). (2007). *L'itinérance en questions*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Roy, S., Morin, D., Lemétayer, F. et Grimard, C. (avec la collaboration de Rozier, M., Di Gennaro, A. et Lavoie, A.) (2006). *Itinérance et accès aux services : problèmes et enjeux*. Rapport de recherche du CRI (Collectif de recherche sur l'itinérance, la pauvreté et l'exclusion sociale).

Rowe, M., Hoge, M.A. et Fisk, D. (1998). Services for mentally ill homeless persons : street-level integration. *American Journal of Orthopsychiatry*, 68(3), 490-496.

Ryan, D. (2006). 'Everything here is so political...' : separating the organizationally normal from the political in communities of organizations. *Journal of Drug Issues*, 36(2), 331-350.

Sandfort, J. et Milward, B. (2008). Collaborative service provision in the public sector. Dans S. Cropper, et al. (dir.). *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (p.147-175). Oxford : Oxford University Press.

- Sans auteur [S.A.] (1993). *Bilan des activités de l'Équipe itinérance 1992-1993*. Inédit.
- Schatzki, T.R. (2001). Introduction : practice theory. Dans T.R. Schatzki, K. Knorr Cetina et E. Von Savigny (dir.). *The Practice Turn in Contemporary Theory* (p.1-14). New York et London : Routledge.
- Schlossberg, M. (2004). Coordination as a strategy for serving the transportation disadvantaged. A comparative framework of local and state roles. *Public Works Management and Policy*, 9(2), p.132-144.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner : how professionals think in action*. New York : Basic Books.
- Schön, D.A., et Rein, M. (1994). *Frame reflection*. New York : Basic Books.
- Schultz, E.M. et McDonald, K.M. (2014). What is care coordination? *International Journal of Care Coordination*, 17(1-2), 5-24.
- Schwartz-Shea, P. (2006). Judging quality : evaluative criteria and epistemic communities. Dans D. Yanow et P. Schwartz-Shea (éd.). *Interpretation and method* (p.89-113). Armonk : M.E. Sharpe.
- Schwartz-Shea, P. et Yanow, D. (2012). *Interpretive approaches to research design : concepts and processes*. New York : Routledge.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations, rational, natural, and open systems* (5^{ième} édition). Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations (2nd edition)*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Scullion, L., Somerville, P., Brown, P. et Morris, G. J. (2015). Changing homelessness services : revanchism, “professionalization” and resistance’. *Health and Social Care in the Community*, 23(4), 419-427.
- Secrétariat interagences en éthique de la recherche (2005). *Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains*. Ottawa : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- Séguin, F. et Chanlat, J.-F. (1983). *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome 1, Les théories de l'organisation*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Selsky, J. W. et Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues : challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873.

- Shepherd, N., et Meehan, T.J. (2012). A multilevel framework for effective interagency collaboration in mental health. *Australian Journal of Public Administration*, 71(4), 403-411.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Silbey, S.S. (2011). The Sociological citizen : pragmatic and relational regulation in law and organizations. *Regulation & Governance*, 5(1), 1-13.
- Silbey, S.S., Huising, R., et Coslovsky, S.V.(2009).The “sociological citizen” : relational interdependence in law and organizations. *L'Année Sociologique*, 59(1), 201-229.
- Simard, P., Noël, L., Baron, M. et Caron, J. (2003). La collaboration dans la pratique du travail de rue : l'expérience de Rouyn-Noranda. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 142-159.
- Simmel, G. (1999). *Sociologie. Études sur les formes de socialisation*. Paris : PUF.
- Simmel, G. (1988). Pont et porte. Dans *La tragédie de la culture et autres essais* (p.161-168). Paris : Éditions Rivages.
- Simon, H. (1945/1997). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations (fourth edition)*. New York : The Free Press.
- Simonnet, J., Arveiller, J.-P., Fillet, M.-C., Masson, C., Courtois, F., Chollet, J., Ruat, M.-F. et Garino, J.-P. (2000). Quand l'exclusion défie le secteur. A propos d'une pratique de réseaux. *L'Évolution Psychiatrique*, 65(4), 705-718.
- Simpson, J. (2015). Police and Homeless Outreach Worker Partnerships : policing of homeless individuals with mental illness in Washington, D.C.. *Human Organization*, 74(2), 125-134.
- Sloper, P. (2004). Facilitators and barriers for co-ordinated multi-agency services. *Child : Care, Health and Development*, 30(6), 571-580.
- Spencer, W.J. (1993). Making "suitable referrals" : social workers' construction and use of informal referral networks. *Sociological Perspectives*, 36(2), 271-285.
- Spradley, J.P. (1980). *Participant Observation*. NewYork : Holt, Rinehart and Winston.
- Stake, R.E. (2000). Case Studies. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.). *Handbook of Qualitative Research (2nd edition)* (p.435-454). Thousand Oaks, London et New Delhi : Sage Publications.

- Star, S.L. et Strauss, A. (1999). Layers of silence, arenas of voice : the ecology of visible and invisible work. *Computer Supported Cooperative Work*, 8(1/2), 9-30.
- Strauss, A. (1993). *Continual permutations of action*. New York : Aldine de Gruyter.
- Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B. et Wiener, C. (1985). *The social organization of medical work*. Chicago : University of Chicago Press.
- Strauss, A. (1982). Interorganizational negotiation. *Journal of Contemporary Ethnography*, 11(3), p.350-367.
- Strauss, A. (1977). *Negotiations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Swidler, A. (1986). Culture in action : symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-273.
- Sydow, Jörg (2002). Inter-organizational relations. Dans A. Sorge (dir.). *Organization* (p.127-144). London : Thomson Learning.
- Thanem, T. (2012). All talk and no movement? Homeless coping and resistance to urban planning. *Organization*, 19(4), 441-460.
- Thompson, G., Frances, J., Levačić, R. et Mitchell, J. (dir.) (1991). *Markets, hierarchies and networks : the coordination of social life*. Newbury Park, London et New Delhi : Sage Publications et The Open University.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*. New Brunswick : Transaction Publishers.
- Tilly, C. (2010). Another view of conventions. *The American Sociologist*, 41(4), 390-399.
- Tilly, C. (2006). *Why ? What happens when people give reasons...and why*. Princeton : Princeton University Press.
- Tracey, P., Phillips, N., et Jarvis, O., (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms. *Organization Science*, 22(1), 60-80.
- Tsoukas, H. 2009. Craving for generality and small-N studies : a wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies. Dans D.A. Buchanan et A. Bryman (éd.). *The Sage handbook of organizational research methods* (p.285-301). London : Sage.
- Turner, Jonathan H. (1988). *A theory of social interaction*, Stanford : Stanford University Press.
- Van de Ven, A.H. et Engleman, R.M. (2004). Event-and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3), p.343-358.

Van Hulst, M., de Graaf, L. et van den Brink, G. (2011). Exemplary practitioners : a review of actors who make a difference in governing. *Administrative, Theory and Praxis*, 33(1), 120-142.

Ville de Montréal (2010). *Agir résolument pour contrer l'itinérance : plan d'action ciblé en itinérance*. Repéré le 15 juin 2016 :

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,93093572&_dad=portal&_schema=PORTAL.

Ville de Montréal (2008). *Étude publique sur l'itinérance - Des visages multiples, des responsabilités partagées -Rapport de consultation et recommandations*. Commission permanente du conseil municipal sur le développement culturel et la qualité du milieu de vie : Montréal. Repéré le 14 décembre 2008 et le 15 juin 2016 :

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,93093572&_dad=portal&_schema=PORTAL.

Ville de Montréal et ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (1991). Programme conjoint à l'intention des personnes itinérantes de Montréal de la Ville de Montréal et du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Montréal : inédit.

Vos, J. et Wagenaar, H. (2012). The Münchhausen movement : improving the coordination of social services through the creation of a social movement. *The American Review of Public Administration*, doi: 10.1177/0275074012468224.

Warren, R.L., Rose, S.M. et Bergunder, A.F. (1974). *The structure of urban reform*. Lexington : Lexington Books.

Webb, A. (1991). Co-ordination: a problem in public sector management. *Policy and Politics*, (19)4, 229-241.

Weber, M. (1995). *Économie et société. (Tome 1) Les catégories de la sociologie*. Paris : Presses Pocket.

Weber, M. (1959). *Le savant et le politique*. Paris : Plon.

Weick, K.E. (2007). The generative properties of richness. *Academy of Management Journal*, 50(1), 14-19.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks : Sage.

Weick, K.E. (1984). Small wins : redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49.

Weick, K.E. et Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.

- Weiss, J.A. (1981). Substances vs symbol in administrative reform : the case of human services coordination. *Policy Analysis*, 7(1), 21-45.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge, New-York : Cambridge University Press.
- Whetten, D.A. (1982). Issues in conducting research. Dans D.L. Rogers et D.A. Whetten (dir.). *Interorganizational coordination: theory, research, and implementation* (p.9-31). Ames : Iowa State University Press.
- White, D., Jobin L., Mccann, D. et Morin, P. (2002). *Pour sortir des sentiers battus : l'action intersectorielle dans le domaine de la santé mentale*. Québec : Publications du Québec.
- Whiteford, H., McKeon, G., Harris, M., Diminic, S., Siskind, D. et Scheurer, R. (2014). System-level intersectoral linkages between the mental health and non-clinical support sectors : a qualitative systematic review. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 48(10), 895-906.
- Whittington, C. (1983). Social work in the welfare network : negotiating daily practice. *British Journal of Social Work*, 13(3), 265-286.
- Williams, P. (2013). We are all boundary spanners now? *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 17-32.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York : Free Press.
- Winters, S., Magalhaes, L., Kinsella, E.A. et A. Kothari (2016). Cross-sector service provision in health and social care : an umbrella review. *International Journal of Integrated Care*, 16(1), 1-19.
- Yanow, D. (2004). Translating local knowledge at organizational peripheries. *British Journal of Management*, 15(S1), 9-25.
- Yanow, D. et Schwartz-Shea, P. (dir.). (2006). *Interpretation and method : empirical research methods and the interpretive turn*. Armonk : M.E. Sharpe.
- Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research (2nd edition)*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and method (vol. 5)*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Zackrison, E.J., Seibold, D.R. et Rice, R.E. (2015). Organizational coordination and communication : a critical review and integrative model. Dans Cohen, E.L. (dir.) *Communication yearbook* (vol.39) (p.195-233). New-York : Routledge.

Zelizer, V.A. (2012). How I became a relational economic sociologist and what does that mean? *Politics & Society*, 40(2), 145-174.

Zelizer, V.A. (2005). *The purchase of intimacy*. Princeton : Princeton University Press.

ANNEXE A

La méthode de repérage des travaux sur la coordination interorganisationnelle

Une question guide ce relevé de la documentation : comment la coordination interorganisationnelle (CI) est-elle étudiée et réalisée, en général, dans le champ de la théorie des organisations et de l'administration publique et, plus spécifiquement, dans les articles traitant de l'aide aux sans-abri ? Cette question oriente tant le repérage des documents (section 1.0) que leur analyse (section 2.0). Elle vise à préciser, d'un côté, les façons dont la CI en pratique est appréhendée dans ces articles et livres; de l'autre côté, à circonscrire comment l'accomplissement de la CI est conçu dans ces écrits. Ce faisant, nous souhaitons répondre à nos questions de recherche empirique et théorique.

1.1 L'identification des documents

Trois critères ont orienté notre sélection des documents (articles et livres) portant sur la CI en général. Le premier est lié à cette forme de coordination : ces documents contiennent dans les rubriques titre et/ou résumé les termes *coordination/co-ordination* et *interorganizational/inter-organizational* – tout en acceptant des termes connexes tels *interagency* et *interfirm* étant donné nos objectifs de recherches –. Ces mots clés ont été déployés dans trois bases de données à l'ÉNAP et à la TÉLUQ (*ABI-Inform*, *Proquest* et *Google scholar*). Un second critère, de nature plus scientifique, implique que les documents (surtout les articles) soient publiés dans des revues disposant de comités scientifiques. Par ailleurs, la problématique esquissée aux résumés doit nous intéresser et relever de la théorie des organisations et/ou de l'administration publique. Ils doivent aussi proposer des cartes du champ : soit une synthèse ou un panorama des différentes approches et résultats de recherche entourant la CI. Ainsi, nous bénéficions d'une certaine rigueur due au processus de révision par les pairs et d'idées susceptibles d'alimenter notre réflexion. Un troisième critère, plus historique, suivant lequel leur date de publication varie entre 1990 et 2016. Cela peut fournir un recul minimal mais essentiel pour identifier des tendances.

Le repérage des documents sur la CI dans l'aide aux sans-abri repose sur des critères similaires : premièrement, ces articles mentionnent les termes *interorganizational/inter-organizational, coordination, collaboration, partnership, partnership working, joint working, integration* ou encore *network* ainsi que *homeless/homelessness* dans leurs résumés et/ou titres dans les mêmes bases de données. Nous avons utilisé les termes traduits en français : interorganisationnel, coordination, collaboration, partenariat, intégration ou réseau ainsi que sans-abri et itinérants. Deuxièmement, ils doivent être publiés essentiellement dans des revues scientifiques en théorie des organisations, en administration publique et/ou en sciences humaines et exposent une dimension interorganisationnelle. Troisièmement, leur date de publication s'échelonne surtout entre 2000 et 2016, avec un accent sur la période 2008-2016. Un tel focus s'explique par une volonté de saisir les tendances récentes pour appréhender la CI. Par ailleurs, une carte importante sur les différentes formes de relations interorganisationnelles date de 2008 (Cropper et al., 2008).

1.2 La grille d'analyse

Le tableau 2.0 présente la grille d'analyse adoptée pour examiner les articles portant sur la CI dans l'aide aux sans-abri. Celle-ci regroupe dix éléments dans deux colonnes. La section 1.2.1 précise le contenu de la première et la section 1.2.2, celui de la seconde colonne.

Tableau A.1 Notre grille d'analyse

L'étude de la CI	La CI en action
<ul style="list-style-type: none"> • L'approche épistémologique • Le cadre théorique • Le focus analytique • La méthodologie • Les lacunes 	<ul style="list-style-type: none"> • La conception de la CI • L'accomplissement de la CI • Les conditions et les effets de la CI • Les résultats intéressants • Les lacunes

1.2.1 La première colonne : l'étude la CI

La première colonne souligne les éléments retenus pour saisir l'approche de recherche de la CI. Ceux-ci incluent l'approche épistémologique, soit la façon (souvent implicite) dont les

chercheurs conçoivent l'accès, la production et la validation des connaissances scientifiques. Nous retenons quatre grands paradigmes en sciences humaines pour la décrire, soit le positivisme, le fonctionnalisme, le constructivisme et l'interprétativisme, autant de positions qui peuvent parfois être combinées. Le tableau A.2 les précise.

Tableau A.2 Quatre « paradigmes » en sciences humaines

Le positivisme	Le fonctionnalisme	Le constructivisme	L'interprétativisme
Pour cette perspective, il existe une réalité externe indépendante de notre perception. Elle est observable et mesurable de façon quantitative. Le savoir scientifique est vrai, objectif et reflète le réel; celui-ci comprend des régularités universelles et générales que l'on peut appréhender et qui ont une nature prédictive (Guba et Lincoln, 1994).	Selon cette approche, la réalité peut être découpée en entités réelles; chacune de celles-ci remplit une fonction en regard de l'ensemble dans laquelle elle s'imbrique; pour ce courant, un phénomène est examiné à travers ses conséquences (Dortier, 2004). Cette approche tend à privilégier l'ordre, le statu quo, la cohésion et à négliger l'histoire ainsi que les conflits et contradictions possibles dans la vie sociale (Séguin et Chanlat, 1983); cette perspective est liée au positivisme et sa recherche d'objectivité (voir aussi Burrell et Morgan, 1979).	D'après ce courant, la réalité sociale et les entités dont elle est composée résultent d'un processus de construction auquel l'être humain participe activement alors qu'il est en interaction avec autrui (Berger et Luckman, 1967; Dortier, 2004). Les perceptions du réel sont des représentations construites (Dortier, 2004). Le savoir (scientifique) est de nature à la fois objective et subjective et permet, de façon pragmatique, l'action humaine; l'histoire et le langage jouent un rôle crucial dans cette construction du savoir et de la réalité où il y a une interaction étroite entre la réalité et le chercheur (Berger et Luckmann, 1967; Guba et Lincoln, 1994).	Une perspective où la réalité sociale est assimilée à un texte dont on peut faire l'exégèse ou à un phénomène dont on veut comprendre le sens en contexte. C'est ce sens qui au cœur de ce paradigme. Le savoir est de nature locale et n'a de sens que dans un contexte particulier, il n'est alors ni objectif ni subjectif. Cette approche partage des éléments avec l'approche constructiviste (telle l'importance du langage et du contexte) (Yanow et Schwartz-Shea, 2006; Schwartz-Shea et Yanow, 2012; Burrell et Morgan, 1979)

Certains auteurs, une minorité, se situent aussi dans un paradigme critique. Séguin et Chanlat (1983, p.37) présentent ce dernier en l'opposant au fonctionnalisme :

« Opposée à la conception du monde qui sous-tend le paradigme fonctionnaliste, la vision critique du monde a souvent été définie comme une contre-sociologie. En effet, alors que nous avons vu que le paradigme fonctionnaliste privilégie la *stabilité*, l'*intégration*, la *coordination fonctionnelle*, le *consensus*, le paradigme critique quant à lui s'intéresse avant tout au *conflit*, au *changement*, à la *désintégration* et à la *domination*, autant de pôles autour desquels la sociologie critique s'est constituée. »

À la suite, entre autres, des travaux de Karl Marx (1972), de Max Weber ou encore de Michel Foucault (Guba et Lincoln, 1994 et 2005; Martuccelli, 1999; Lotia et Hardy, 2008), différents thèmes reviennent dans les propos de ces chercheurs critiques : l'aliénation, l'idéologie comme masque des rapports de domination, la rationalisation croissante du monde, les conflits entre les classes sociales, l'enfermement des êtres humains et de leurs corps dans l'univers des discours. Comme ces chercheurs peuvent s'inspirer tout autant des paradigmes positivistes qu'interprétativistes, nous les avons pas inclus au tableau A.2.

Le focus analytique réfère à l'unité d'analyse privilégiée par les chercheurs. On en distingue trois types : (1) un focus sur l'action privilégiant le rôle actif des acteurs individuels et/ou collectifs, soient leur activités, leurs compétences, leurs stratégies ou les mécanismes ; (2) un focus sur la structure envisageant davantage les éléments déterminants du contexte d'action, soient les conditions facilitantes et contraignantes, les facteurs de succès ou encore divers types de structures organisationnelles et/ou sociales ; et (3) un focus sur la pratique accordant autant d'importance aux éléments d'action et que de structure et qui les unit par une relation dialectique. Le tableau A.3 précise quelques conceptions de l'action et de la structure en théorie des organisations et en sciences humaines : il est tiré de Farinas (2006, p.49, Tableau A1.0 L'action et la structure : un panorama de quelques expressions récentes pour les décrire).

Tableau A.3 L’action et la structure : un panorama de quelques expressions récentes pour les décrire

	Sociologie	Science politique et relations internationales	Théorie des organisations
Action	<p>(1) Fuchs (2001): consciousness, awareness, free will, reflexivity, reason, intentions, purpose, goal, meaning, conversations, lifeworlds, persons, micro, understanding Adjectifs: Flexible, interpretive, imaginative</p> <p>(2) Hays (1994): freedom, active, individual, choice, human action, human empowerment, voluntarism Adjectifs: Contingent, random, creative, unstructured, internal, subjective, individual, ideal,</p> <p>(3) Alexander (1992): actors (persons who act), agency (human freedom, free will), agents (those who exercise free will), self control, autonomy, voluntarism</p>	<p>(1) Lewis (2002): voluntarism, construction of society, capacity to act upon a situation, formulate and implement decision, people or organizations,</p> <p>(2) Sil (2000): individuals, choice, methodological individualism</p> <p>(3) Sibeon (1999): capacity to act upon a situation, actors individuals, autonomy, creative, construction of the world, subjectivity</p> <p>(4) Hay (1995): autonomy, control, knowledgeability, choice, intentions, humans, Adjectif: Active</p>	<p>(1) Weik (2006)⁴⁹: actors, social conduct, transformative capacity, subjectivity, human being, communication, meaning, agents’endowments or characteristics, body mind, free will, choice, capability, intention, purpose</p> <p>(2) Reed (2003): human aspirations, social action</p> <p>(3) Reed (1997): human activity, make a difference, transformative capacity</p>
Structure	<p>(1) Fuchs (2001): systems, situation, interaction order, organizations, networks, macro, explaining Adjectifs: Impersonal, external, objective</p> <p>(2) Hays (1994): constraint, determinism, static, collective, institutions, material circumstances, social relations, natural resources, system or modes of production, social order Adjectifs: Systematic, patterned, objective, hard, external, publicly accessible, open to scientific observation, objective, constraining, enabling, empowering Culture: subjective, ideal, soft, internal, hidden, interpretation</p> <p>(3) Alexander (1992): conditions, culture, environments, social systems, determinism, shared knowledge</p>	<p>(1) Lewis (2002): determinism, construction of people, conditions in which actors operate, social norms, rules, facilitation and constraint on action</p> <p>(2) Sil (2000): positions, roles, identities, social relations, methodological collectivism</p> <p>(3) Sibeon (1999) : social world, construction of human beings, determinism, culture, (political) institutions, systems, social contexts, objectivity</p> <p>(4) Hay (1995): settings, contexts, currents, constraints, positions, social relations Adjectif: Constraining</p>	<p>(1) Weik (2006): conditions, objectivity, constraints, social forces, social relations, shared knowledge, routines, generalisations, rules and resources, constraints or tools for action, reciprocal expectations, Adjectifs: Repetitive, normative aspects, constraining, enabling</p> <p>(2) Reed (2003): hidden structures, structural constraints</p> <p>(3) Reed (1997): social context, constraint, objective structural conditions, limits, regulation</p>

⁴⁹ Cet article de Weik est tiré d’une revue interdisciplinaire s’intéressant aux liens entre la théorie, la science et le changement social. Nous le présentons dans la colonne théorie des organisations, car cet auteur, comme l’indique son affiliation universitaire, relève de ce champ disciplinaire.

Ce tableau esquisse quelques traits de l'action et de la structure tirés de la discussion précédant la problématique des chercheurs. Autrement dit, il ne présente pas tant les conceptions que ces chercheurs ont de ces deux notions, mais celles qu'ils ont tirées de leur examen de la documentation (Farinas, 2006). Il expose quelques caractéristiques et adjectifs utilisés pour décrire l'action et la structure. La pratique constitue alors la synthèse dialectique des deux focus analytiques précédents. C'est ce panorama qui fonde le contenu de nos trois focus analytiques : action, structure et pratique. Ces derniers s'ancrent dans un débat classique en sciences humaines sur l'action et la structure : ce débat préoccupe tant les chercheurs en sociologie (Alexander, Hays, Fuchs), en science politique (Hay, Sibeon, Sil, Lewis), en théorie des organisations (Reed, Weik). Pour les références exactes, le lecteur intéressé peut se référer à Farinas (2006) : http://www.cergo.enap.ca/CERGO/docs/Cahiers_de_recherche/2006/Cahier_du_CERGO_2006-04.pdf.

Avec le cadre théorique, nous identifions les théories utilisées pour saisir la CI. Elles sont souvent combinées et parfois non mentionnées. La rubrique « méthodologie » explicite le courant de recherche (qualitative, quantitative ou les deux), l'utilisation ou non de la méthode des cas et les techniques de recueil de données (sondages, entrevues, observations, etc.). Avec les lacunes, nous indiquons certains éléments de l'approche générale que nous jugeons problématiques.

1.2.2 La deuxième colonne : la CI en action

Le premier élément de cette colonne, c'est la conception de la CI. Nous examinons la définition a priori que l'on en donne, les dimensions retenues pour la décrire (par exemple, formel/informelle ; implicite/explicite ; état/processus) et les niveaux d'analyse étudiés (entre autres, local/étatique/fédéral ; opérations/gestion). L'accomplissement de la CI réfère aux façons dont la CI est actualisée dans les recherches (par exemple, le déploiement de mécanismes, les stratégies). Les conditions facilitantes (ou facteurs de succès) et contraignantes signalent les circonstances particulières dans lesquelles la CI est réalisée ; et les effets précisent ses impacts. La rubrique « résultats intéressants » réfère à des pistes de

réflexion ou des données empiriques stimulantes. Finalement, l'élément « lacune » identifie certains problèmes qui caractérisent ces recherches, mais cette fois au niveau de la CI en action.

ANNEXE B

La présentation de la recherche

Cette annexe contient le document qui a servi à présenter la recherche sous une forme abrégée. Elle reproduit également le format du document original (type de caractère et marge).

Présentation de la recherche

Titre	<i>La coordination interorganisationnelle en pratique : une exploration du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance du CSSS Jeanne-Mance</i>
Chercheur	Luc Farinas, étudiant au doctorat à l'ÉNAP et stagiaire au CREMIS.
Objectifs visés	<p>(A) Dévoiler la réalisation d'une coordination des services par les praticiens de l'Équipe Itinérance et ses partenaires au cours de leurs interventions.</p> <p>(B) Étudier la compétence partenariale des membres de l'Équipe Itinérance, soit l'innovation et la créativité nécessaires à l'intervention auprès des personnes sans-abri en portant attention aux perspectives de cette Équipe et de ses principaux partenaires.</p> <p>(C) Montrer les subtilités du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance en examinant :</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) les façons dont les membres de l'Équipe Itinérance établissent, maintiennent et/ou abandonnent des relations avec ses partenaires pour offrir une intervention coordonnée aux personnes itinérantes; (2) les conditions qui peuvent faciliter ou constituer des barrières à une telle coordination.
Durée	Ce projet de recherche s'échelonne sur une période de six mois du mois de novembre 2008 au mois d'avril 2009
Implication pour les interviewés	<p>Une entrevue d'une durée d'une heure trente portant sur les trois thèmes suivants : (1) la conception du mandat de l'Équipe Itinérance et le rôle du praticien; (2) la conception de l'intervention auprès des sans-abri et du rôle des partenaires dans cette intervention; (3) la conception des impacts de la réforme Couillard sur les relations entre l'Équipe Itinérance et ses partenaires.</p> <p>Cette entrevue se tiendra selon la disponibilité de l'interviewé dans le lieu et au moment de son choix</p>
Résultats attendus pour les interviewés	<p>À moyen terme (janvier 2009), un bref document de réflexion sur les façons de coordonner des praticiens de l'Équipe Itinérance et de leurs contacts.</p> <p>À plus long terme (juin 2009), présentation des résultats de recherche aux participants de la recherche.</p>
Documents de présentation	<p>Un document ci-joint présente ce projet de recherche sous une forme abrégée (problématique, question de recherche, méthodologie).</p> <p>Un autre document, disponible sur demande, la détaille davantage :</p> <p>- lufarinas@hotmail.com</p>

La problématique

Au cours de ses vingt d'ans d'existence, l'Équipe Itinérance a acquis une expertise à la fois médicale, sociale et partenariale dans l'intervention auprès des personnes sans-abri. Ce projet de recherche porte sur la compétence partenariale et le rôle de liaison de l'Équipe Itinérance en se fondant sur les perspectives des membres de l'Équipe et celles de ses principaux partenaires.

Deux conceptions de la coordination des services s'affrontent dans la documentation scientifique et gouvernementale. Avec la première, l'intégration systémique, on tente d'intégrer les services dans leur ensemble à partir d'un plan défini par les experts et imposé par l'autorité en place. C'est le cas des réseaux de services intégrés liés à la réforme Couillard. On étudie peu le système mis en place actuellement et on tente de s'attaquer aux problèmes perçus de ce système : la fragmentation, les redondances, etc.

La seconde conception, l'intégration au niveau de la rue ou la coordination interorganisationnelle en pratique, émerge du travail quotidien des intervenants. Elle est peu étudiée dans la documentation scientifique et la documentation gouvernementale en fait peu de cas. Notre objectif est de dévoiler cette forme de coordination en étudiant les relations entre l'Équipe Itinérance et ses partenaires telles qu'elles se déroulent concrètement. Des problèmes peuvent exister entre ces organisations mais nous ne posons pas leur existence a priori.

L'étude de ces relations entre l'Équipe Itinérance et ses partenaires est essentielle à un moment où les effets de la réforme Couillard sont plus concrets (mise en place des CSSS pour coordonner les réseaux intégrés) et que d'autres impacts peuvent survenir (mise en place d'ententes ou de contrats de services).

La question de recherche

Comment et dans quelles circonstances les praticiens (intervenants et gestionnaire) de l'Équipe Itinérance (ÉI) du CSSS Jeanne-Mance établissent, maintiennent et/ou abandonnent des contacts avec d'autres praticiens alors qu'ils interviennent auprès des personnes sans-abri?

Cette question s'opérationnalise avec les sous-questions suivantes :

- (1) Quels sont les principaux contacts de l'ÉI? Quel est l'histoire de ces contacts?
- (2) Quels sont les valeurs et principes qui animent ces contacts?
- (3) Y-a-t-il beaucoup de ces contacts qui sont établis, maintenus ou encore abandonnés? Quand? Ces contacts sont-ils liés à différents types d'interventions auprès des personnes sans-abri et/ou de profils de ces personnes?
- (4) Quelles sont les façons de faire employées pour établir, maintenir ou abandonner ces contacts? Ces façons de faire impliquent-elles des mécanismes de coordination? Lesquels et quand?
- (5) Ces façons de faire ont-elles été modifiées suite à la réforme Couillard? Quels effets à eu cette réforme sur les contacts?

La méthodologie

Au cours des six mois que durera la recherche, nous voulons étudier le rôle de liaison de l'Équipe Itinérance à l'aide d'entretiens semi-dirigés et, de façon complémentaire, par l'analyse documentaire (descriptions de poste, mandat, demandes de subventions, etc.) et l'observation. Dans un premier temps, nous voulons effectuer 10 entrevues avec les membres de l'Équipe Itinérance (9 intervenants et 1 responsable hiérarchique) dans des entrevues d'1h30. Ces entrevues serviront aussi à identifier entre 15 à 20 principaux partenaires de l'Équipe Itinérance. Dans un deuxième temps, nous souhaitons interviewer entre 30 et 40 personnes-contacts (soit un intervenant et un responsable hiérarchique pour chacun des 15 à 20 principaux partenaires).

Enfin, à la convenance de l'Équipe, nous aimerions assister en tant qu'observateur à certaines réunions de suivi hebdomadaires ainsi qu'à certaines de ses interventions « outreach » impliquant des partenaires.

Précisons que l'anonymat de toutes les personnes interviewées sera respecté (c.-à-d. nous ne divulguons leur nom et leurs professions) tant dans les analyses préliminaires que lors des présentations finales des résultats. Nous souhaitons aussi présenter, à la convenance de l'Équipe, ces résultats préliminaires et finaux. Insistons aussi sur le fait que les personnes itinérantes ne seront pas interviewées dans cette recherche.

ANNEXE C

Le formulaire de consentement

Cette annexe présente le formulaire de consentement utilisé dans notre recherche.



Formulaire.consentement.farinas.2008.Pdf

ANNEXE D

La grille d'entretien

Cette annexe présente la grille d'entretien que nous avons utilisée pour notre recherche doctorale. Elle est exposée aux pages suivantes. Les questions en gras sont les questions fondamentales alors que les autres sont des questions complémentaires ou de relance. Cette grille a été employée tant pour les membres de l'ÉI que pour ses partenaires. Les notes indiquent l'usage que l'on en faisait auprès des partenaires. Les remarques précisent ce que nous visons à obtenir avec chacune de ces questions. Bien entendu, un tel résultat n'est pas automatique et relève plutôt du pari de la recherche empirique.

INTRODUCTION: (durée prévue: 5 minutes)

- Remercier la personne pour sa participation à l'entrevue.
- Se présenter mutuellement. Faire signer le formulaire de consentement et demander la permission d'enregistrer afin de s'assurer de la qualité, de la fiabilité et des respects des propos tenus. Rappeler au répondant qu'il peut choisir de répondre ou non aux questions et qu'il peut interrompre à n'importe quel moment l'entretien.
- Demander la permission quant à l'usage du vouvoiement ou du tutoiement.
- Insister sur le focus de la recherche : ce qui est fait concrètement et comment c'est fait; la création, le maintien et l'abandon des liens.
- Insister sur la nature de conversation plus que celle d'une rencontre d'évaluation; rassurer sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Prévenir qu'il y a des interruptions possibles : pourquoi, comment, qui, quand, où; demander des exemples, des illustrations et des précisions.
- Compléter le profil du répondant : âge, genre, position, ancienneté, scolarité atteinte.
- L'entretien est découpé en trois grandes parties ou sections : le mandat organisationnel et le rôle du praticien; la conception de l'intervention, le rôle des relations ou des contacts dans le travail et la conception du partenariat réussi; la conception de l'impact de la réforme Couillard.

L'ENTRETIEN PROPREMENT DIT : (durée prévue 65 minutes)

Première section : La conception du mandat organisation et le rôle du praticien
(durée prévue : 10 minutes)

- **Quel est le mandat de votre organisation ? Quelle est sa contribution spécifique?**
- **Quel est votre rôle dans l'organisation ?**

Note : Des questions sur leur conception du mandat et de la contribution de l'ÉI sont aussi posées à ses partenaires.

Remarque : Ces questions permettent de préciser la conception du mandat et du rôle de l'interviewé. Elles permettent aussi un retour sur le « background » académique et professionnel des interviewés si ces éléments n'ont pas été abordés lors de l'introduction.

Deuxième section : La conception de l'intervention, le rôle des relations dans le travail et la conception du partenariat réussi (durée prévue : 50 minutes)

- Pourriez-vous me raconter votre dernière journée travaillée?

Remarque : Cette question sert à comprendre le déroulement du travail au quotidien ainsi que la place qu'occupent les relations interorganisationnelles durant une telle journée de travail « habituelle ».

- Est-elle représentative d'une journée habituelle

- Pourriez-vous me raconter, de façon détaillée deux cas ou interventions (ou décisions pour les gestionnaires) récentes impliquant des partenaires ?

Note : Il faut insister sur les interventions effectuées de concert avec l'ÉI pour ses partenaires.

Remarque : Cette question constitue un élément central de l'entretien. Elle permet de documenter deux interventions ou décisions mettant de l'avant des relations interorganisationnelles au quotidien. Elle vise des actions récentes afin de limiter les problèmes de mémoire et, en misant sur le hasard, d'accroître le niveau de réalisme et d'authenticité du matériel empirique. Elle met en branle une co-construction d'un récit par le chercheur et le répondant. Ce récit permet aussi de traiter d'autres questions si nécessaires :

- Ces interventions (ou décisions) sont-elles représentatives de celles que vous faites?

Remarque : Cette question permet d'introduire d'autres sous-questions sur l'existence ou non d'un profil de personnes sans-abri desservi par l'organisation; sur la possibilité ou non de généraliser les enjeux rencontrés et les solutions apportées; sur ce qui les rend fiers d'une telle intervention.

- À quelle fréquence peuvent-elles se produire? Qui incluent-elles? Qu'est-ce qui s'est passé?

- Quelle est l'intervention dont vous êtes le plus fier?

- Faites-vous souvent affaire avec ce partenaire ?

Remarque : Cette question permet d'aborder les raisons (l'utilité ou l'importance) de ces contacts; l'histoire de ces contacts : les façons dont ils ont été développés, maintenus et/ou interrompus ainsi que les circonstances dans lesquels ils sont impliqués. C'est avec cette

question que nous pensons faire émerger, plus directement, de l'information sur les stratégies relationnelles déployées. Ces dernières peuvent apparaître avec les questions suivantes :

- Pourquoi? Comment cela se passe-t-il? À quelle occasion ? D'où vient ce contact?

- Quels sont vos cinq partenaires les plus importants ? Pourquoi?

Remarque : Cette question permet, ou non, de saisir la contribution spécifique des contacts. Dans les cas des partenaires, elle permet de valider celle de l'ÉI. Elle rend aussi possible l'élaboration d'une courte liste pour chacun des interviewés et de les « prioriser » en indiquant les raisons. Ce faisant, elle peut aussi mettre à jour un travail de catégorisation de la part des interviewés.

- Faites-vous une différence entre la collaboration, la concertation, la coordination et le partenariat ?

Remarque : Cette question vise à faire émerger la conception que l'interviewé a de la coordination interorganisationnelle en « forçant » une distinction avec des phénomènes connexes et/ou similaires. Elle permet aussi un processus de catégorisation.

- Pour vous, qu'est-ce qu'une relation réussie? (on pourrait ici utiliser aussi les termes collaboration ou partenariat)

Remarque : Cette question permet de décrire les principales caractéristiques d'une « bonne » relation interorganisationnelle. Elle permet ou force un processus de catégorisation et faire émerger des catégories normatives. Elle permet aussi d'aborder des relations qui sont moins bien réussies. Elle introduit bien la question sur les conditions facilitantes ou les obstacles au partenariat.

- Qu'est-ce qui fait qu'elle est réussie?

- Quelles sont les conditions propices ou les obstacles au partenariat ?

Remarque : Cette question permet d'approfondir ce qui fait le succès ou l'échec d'un partenariat. Elle peut aussi être utile pour préciser les conditions facilitantes et contraignantes d'une relation interorganisationnelle et les comparer à celles que l'on retrouve dans la documentation scientifique.

Troisième section : La conception de l'impact de la réforme Couillard sur les relations entre l'ÉI et ses partenaires (durée prévue : 5 minutes)

- Quels impacts la réforme Couillard a-t-elle eu sur vos relations avec vos partenaires?

Remarque : Cette question permet de saisir « directement » les effets de cette réforme sur les relations interorganisationnelles dans l'aide aux sans-abri.

CONCLUSION : (durée prévue 5 minutes)

- Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui veut s'impliquer dans l'aide aux sans-abri dans un poste similaire au vôtre?

Remarque : Cette question vise la conception des valeurs ou encore des connaissances nécessaires à l'intervention auprès des sans-abri. Elle peut aussi faire émerger des trucs du métier.

- Avez-vous quelque chose à ajouter ou quelque chose que vous aimeriez développer davantage ?

Remarque : Cette question permet de conclure l'entretien. Il ne reste qu'à remercier, encore une fois, la personne d'avoir bien voulu participer à cette entrevue.

ANNEXE E

La grille d'observation utilisée

Cette annexe expose la grille d'observation utilisée et « anonymisée » (au sens de rendue anonyme) de notre journée d'observation structurée qui s'est tenue le 4 février 2010 de 8h15 à 16hres.

Description anonyme d'une journée de travail choisie selon la disponibilité de l'individu observé et la présence de contacts avec un partenaire (4 février 2010 de 8h15 à 16hres)

Heures	Événements	Activités	Réactions/Impacts	Durée
17hres (veille : 3/02)	• Retour d'appel à l'individu observé	• Changement du programme de la matinée (changement de priorités/urgence) • Me demande si cela me convient • Discussion sur la dimension éthique de l'observation	• Entente/confirmation du rendez-vous pour le lendemain matin	NIL
4/02				
8h15	• Arrivée au bureau	• Discussion sur l'horaire/programme de la matinée, sur l'éthique et sur ses craintes face à la personne	• Entente sur le départ immédiat • Discussion avec moi sur éthique et craintes	15 min
8h30	• Arrivée au métro	• Discussion sur l'« outreach » et sur l'éthique	• Discussion sur l'« outreach » en sortant du wagon	5 min
8h35	• Sortie du wagon de Métro au Centre Ville de Montréal	• Repère 4 personnes dès sortie du Métro (en arrivant en haut sur mezzanine du Métro)	• Parle avec deux personnes • Va vérifier si une personne dort • Discussion sur une personne qui l'inquiète	5 min.
8h45	• Sortie du Métro	• Repère 2 autres personnes qui se tiennent proche de la porte donnant sur une rue du Centre Ville	• Me présente aux deux personnes • Demande la permission à l'une des deux personnes que je sois là	10 min.
8h55	• Départ du Métro	• Discussion avec les personnes sur leur état et sur le programme de la matinée	• Se dirige vers organisation communautaire	20 min
9h15	• Arrivée à l'organisation communautaire	• Discussion avec deux travailleurs pour personne	• Aide aux travailleurs • Discussion avec personnes présentes • Discussion avec moi	35 min
9h50	• Départ de l'organisme communautaire	• Appeler un taxi • Préparer le taxi • Embarquer dans le taxi	• Prépare la personne à son rendez-vous dans une organisation publique	10 min
10hres	• Arrivée à l'organisation publique	• Préparation de la personne pour son rendez-vous et renforcement positif	• Demande à la personne la permission que je sois là	45 min

			<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec un professionnel et la personne • Prépare la personne pour son rendez-vous • Discussion avec la personne et le professionnel 	
10h45	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre d'un autre professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion à trois professionnels et avec la personne • Discussions au téléphone avec deux autres partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande à la personne la permission que je sois là • Entente/prise d'un rendez-vous avec un autre professionnel pour le lendemain • Entente sur le fait de s'occuper, en priorité, de la personne avec un autre partenaire • Entente/prise d'un rendez-vous pour le mois d'avril pour la personne 	1 h 35
12h20	<ul style="list-style-type: none"> • Départ de l'organisation publique 	<ul style="list-style-type: none"> • Appeler un taxi • Préparer le taxi • Embarquer dans le taxi • Discussion dans le taxi avec la personne • Prépare la personne à son départ • Reconduit la personne à l'organisme communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion avec un des deux travailleurs de l'organisation communautaire sur la personne pour donner des nouvelles 	20 min
12h40	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation du dîner 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat de nourriture dans un restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> • Se dirige à son bureau pour manger • Va voir s'il y a quelqu'un qu'elle souhaite voir dans la file d'attente 	17 min
12h57	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivée au bureau 	<ul style="list-style-type: none"> • Installation dans son bureau pour manger 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêt de l'observation • Discussion sur la matinée et le projet de recherche • Dîner 	3 min
13hres	<ul style="list-style-type: none"> • Prise des messages téléphoniques 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 messages : 1 interne; 3 de l'externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer une envelopper suite à l'un de ces messages 	20 min
13h 20	<ul style="list-style-type: none"> • Appel d'un partenaire connu 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend appel sur son cellulaire • Discute avec travailleur A • Feuillette son agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Entente sur non-présence lors d'un rendez-vous mais du défraiement du taxi par CLSC 	4 min.

13h 24		<ul style="list-style-type: none"> • Discute avec travailleur B de la même organisation : récapitulation de la matinée; prise de nouvelles mutuelles; discussion à propos de deux autres personnes • Feuillette son agenda • Utilise aussi ordinateur : liste des personnes en « outreach » et liste des hôpitaux de garde en psychiatrie • Discussion de deux autres personnes • Discussion sur la question des droits des personnes (droits peuvent nuire aux libertés et aux soins des personnes), le consentement et le danger pour eux-mêmes (répétition) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entente sur prise de rendez-vous pour une personne • Entente sur prise de rendez-vous pour l'« outreach » • Entente sur un hôpital psychiatrique pour une autre personne • Entente sur l'envoi d'un courriel par le partenaire pour documenter un cas • Entente sur le fait qu'ils ne se voient pas tout le temps, mais qu'ils peuvent s'appeler en tout temps 	24
13h48	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption du téléphone par un bruit dans le corridor 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrête de parler et va voir dans le corridor • Revient au téléphone 	<ul style="list-style-type: none"> • Reprise du téléphone 	1 min
13h50	<ul style="list-style-type: none"> • Fin du téléphone avec ce partenaire 	NIL	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion sur ce que je prends en note 	NIL
	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion sur ce que je prends en note et je lui montre 	NIL	NIL	5 min.
13h55	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption par individu connu 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion en privé avec l'individu observé 	<ul style="list-style-type: none"> • Reste à discuter avec individu • Interruption de l'observation 	20 min.
14h15	<ul style="list-style-type: none"> • Reprise de l'observation • Appel à partenaire connu 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion avec réceptionniste pour pouvoir parler avec un partenaire : nécessité de lui parler d'une personne avant de rappeler un autre partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Parle avec la réceptionniste • Entente sur le fait de laisser un message dans la boîte vocale du partenaire 	3 min.
14h18	<ul style="list-style-type: none"> • Appel à partenaire connu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de réponse donc pagette • Consulte son ordinateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Laisse un message sur pagette 	1 min.
14h19	<ul style="list-style-type: none"> • Attente de l'appel du partenaire « pagé » 	<ul style="list-style-type: none"> • Regarde les rendez-vous sur ordinateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Attente du partenaire pagé • Consulte des listes de téléphone à faire (pour y 	1 min.

			repérer des appels et messages prioritaires)	
14h20	• Appel à un autre partenaire	• Pas de réponse	• Raccroche	1 min.
14h21	• Appel d'un partenaire connu	• Discussion sur une personne	• Entente sur envoi d'un courriel du partenaire	1 min.
14h22	• Attente de l'appel du partenaire « pagé »	• Attente • Consulte des listes de téléphone à faire (pour y repérer des appels et messages prioritaires)	• Consulte des listes de téléphone à faire (pour y repérer des appels et messages prioritaires)	3 min
14h25	• Appel à un partenaire	• Partenaire non rejoint	• Consulte des listes de téléphone à faire (pour y repérer des appels et messages prioritaires)	1 min.
14h26	• Prend message d'un partenaire connu	• Ce partenaire souhaite avoir des nouvelles d'une personne	• Laisse message au partenaire : il n'a pas de nouvelles de la personne; demande qu'il laisse lui aussi un message s'il en a. • Discussion avec moi de la personne en question	1 min.
14h27	• Appel au partenaire d'avant	• Partenaire non rejoint • Consulte son ordinateur	• Consulte des listes de téléphone à faire (pour y repérer des appels et messages prioritaires)	3 min.
14h30	• Appel à un partenaire non connu	• Discussion à propos d'un patient • Demande à parler à la même profession pour prendre des nouvelles d'une personne • Demande les horaires de visite	• Prend en note les horaires de visites	7 min.
14h37	• Appel à un partenaire connu (message)	• Partenaire non rejoint	• Laisse un message à propos d'une façon de procéder qui ne lui convient pas à propos des demandes de cartes d'assurance-maladie (exception qui est tenue pour acquise) • Met fin à cette entente prise pour acquise	3 min
14h40	• Appel à un partenaire connu (message)	• Discussion à propos d'une personne pour qu'elle se présente à son rendez-vous au CLSC	• Entente sur le fait que la personne doit se présenter (elle ne se présente qu'une fois sur deux)	5 min.

		Discussion sur une autre personne		
14h45	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivée d'une personne qui avait rendez-vous 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion avec la personne • Va chercher un médicament • Écriture de la procédure de traitement à faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Entente sur ce qu'il faut faire et sur le fait de l'appeler à propos d'un rendez-vous qu'une connaissance doit prendre 	15min.
15h05	<ul style="list-style-type: none"> • Appel à un partenaire connu 	<ul style="list-style-type: none"> • Souhaite parler à un autre travailleur (pas de réponse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulte des listes de téléphone à faire (pour y repérer des appels et messages prioritaires) 	2 min.
Vers 15h07	<ul style="list-style-type: none"> • Cherche quelque chose sur son bureau, dans ses papiers 	NIL	NIL	2 min.
15h09	<ul style="list-style-type: none"> • Consulte des listes de contacts dans les hôpitaux et un bottin téléphonique 	NIL	NIL	2 min.
15h11	<ul style="list-style-type: none"> • Appel à un partenaire connu (message) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personne non rejointe 	<ul style="list-style-type: none"> • Laisse un message qui demande des nouvelles sur une personne 	2 min.
15h15	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel à un partenaire connu (le même qu'à 14h30) 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions avec deux professionnels • Reconnaît un de ces professionnels • Défend les droits d'une personne : celle-ci risque d'avoir son congé et l'individu observé demande à parler à l'individu qui prend cette décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Entente sur un rendez-vous téléphonique • Discussion avec moi de certaines caractéristiques de cette personne et de ce que signifie la défense des droits des personnes : risque d'avoir son congé sans faire d'évaluation comme la personne ne souhaite pas parler 	10 min.
15h25	<ul style="list-style-type: none"> • Appel d'un individu non connu 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion à propos d'une personne connue 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner le numéro de téléphone d'un autre partenaire • Discussion avec moi du fait que cet individu a été référé par une autre équipe du CSSS 	8 min.
15h33	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion avec moi sur des détails de ce dernier contact téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion sur les origines de ce contact et précisions sur la personne 	<ul style="list-style-type: none"> • Commence à se préparer à partir • Consulte des listes de téléphone à faire (pour y repérer des appels et messages prioritaires) 	12 min.

			• Discussion sur les dossiers	
15h45	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion sur les suites du projet de recherche et les analyses • Discussion sur l'horaire de travail et celui de l'équipe 	NIL	• Discussion sur les dossiers	5 min.
15h50	• Appel à une personne (flash de l'appeler)	• Ne la rejoint pas	• Laisse un message	1 min.
15h52	<ul style="list-style-type: none"> • Fin de l'observation • Remercie pour la journée et le fait d'avoir pu l'observer 	NIL	NIL	NIL

ANNEXE F

La grille de codage initiale

Notre grille de codage initiale regroupe les thèmes ou codes suivants :

Informations sur le répondant	- Les marqueurs :	- Le secteur d'activités : communautaire (CO), public (PU) ou privé (PR). - Le type de praticiens : intervenants, gestionnaires ou hybride. - Le numéro du répondant : le numéro désignant l'ordre suivant lequel il a été interviewé.
Informations sur les activités	- Les activités quotidiennes :	- L'« outreach », la référence (aussi arrimage, lien ou rattacher), l'accompagnement, la défense des droits (aussi « advocacy »), l'ordonnance de cour (aussi ordre de cour, requête au tribunal), l'aide, les rencontres et les visites et le travail conjoint (en tant que catégorie résiduelle).
	- Description de l'activité :	- Exposer en quoi consiste l'activité, sa nature et/ou sa fréquence.
Informations sur le travail relationnel	- Les phases du travail relationnel :	- La création des liens : l'établissement de nouveaux liens qui n'existent pas auparavant. - Le maintien des liens : ce qui permet d'assurer leur continuité. - L'abandon des liens : ce qui implique leur arrêt ou leur interruption. (Ces définitions sont inspirées de celles du dictionnaire Le Nouveau Petit Robert, 1993)
	- Les conditions du travail relationnel :	- Les circonstances dans lesquelles les praticiens accomplissent le travail relationnel.
	- Les perspectives :	- Le positionnement ou la posture adoptée par les praticiens lors du travail relationnel.
	- Les ententes :	- Les arrangements ou les compromis établis entre les praticiens lors du travail relationnel.
	- Les stratégies relationnelles :	Les stratégies adoptées par les praticiens lors du travail relationnel parmi les suivantes :

		<ul style="list-style-type: none"> - La négociation : une série d'entretiens, d'échanges ou de démarches pour parvenir à un accord ou une entente. - Les compromis : un arrangement dans lequel on se fait des concessions mutuelles. - La discussion : le fait de parler avec autrui en échangeant des idées ou des arguments sur le même sujet. - L'éducation : l'enseignement ou la mise en œuvre de moyens propres à assurer la formation et le développement d'un être humain. - La persuasion : le fait d'amener autrui à croire, à penser ou à faire quelque chose par une adhésion complète. - Le lobbying : une influence ou une action insistante qui tend à contraindre autrui. - La menace : une intimidation ou un avertissement qui marque une colère ou un désaccord. - La coercition : contraindre quelqu'un à se soumettre. <p>(Ces définitions sont inspirées de celles du dictionnaire Le Nouveau Petit Robert, 1993)</p>
	- Les impacts du travail relationnel :	- Les conséquences du travail relationnel pour les praticiens.
	- Le type de relation :	<ul style="list-style-type: none"> - La relation à distance : les relations ou contacts téléphoniques. - La relation de proximité : le face-à-face.
	- Autres éléments intéressants :	- D'autres éléments à noter qui suscitent notre intérêt.

ANNEXE G

La liste des codes émergents

Cette annexe indique les codes qui ont émergé lors de l'analyse tel que Miles et Huberman (2003) en indiquent la possibilité. Ceux-ci sont regroupés en trois catégories : (1) les activités quotidiennes émergentes; (2) les phases du travail relationnel émergentes; (3) les stratégies relationnelles émergentes; (4) les autres codes émergents. Il faut noter que les deux premières catégories sont plutôt de nature descriptive : elles émergent des propos des répondants. Alors que les deux dernières catégories sont plutôt de nature interprétative : elle relève de notre interprétation de leurs propos.

Les activités quotidiennes émergentes :	Le suivi, les démarches, les plaintes et la concertation.
Les phases du travail relationnel émergentes :	<ul style="list-style-type: none">- L'activation : la mise en action d'un lien existant par un appel téléphonique par exemple.- *Le développement et le tissage : la mise en place d'un lien.- La réparation : s'assurer de corriger ou de dépasser les problèmes associés à des liens.- Le renforcement : rendre les liens ou les relations plus fortes ou plus étroites.- La mise en dormance : ne pas arrêter abruptement un lien, mais ne plus l'activer ou le faire au besoin. <p>Note : l'astérisque * indique des phases explicitement mentionnées par les répondants; les autres termes décrivant les phases sont de nous et les définitions s'inspirent également de leurs propos.</p>
Les stratégies relationnelles émergentes :	<ul style="list-style-type: none">- L'explication : faire comprendre nettement en développant ou en clarifiant.- Le questionnement ou poser des questions : demande qu'on adresse à autrui en vue de savoir quelque chose.- La démystification : détromper autrui ou dévoiler une mystification collective.- L'humanisation : rendre un sans-abri semblable aux autres êtres humains en l'insérant dans une histoire et une biographie. [Cette définition provient d'une répondante]- La défense de droits : aider, protéger ou soutenir quelqu'un en invoquant ses droits.

	<ul style="list-style-type: none"> - Le « feed-back » ou rétroaction: donner des nouvelles ou valider les actions d'autrui. [Cette définition provient de deux répondantes] - Écouter : s'appliquer à entendre, diriger son attention vers autrui. - Le fait de rassurer : sécuriser, rendre la confiance ou la tranquillité d'esprit à autrui. Réconforter autrui. - Aider ou demander de l'aide : appuyer autrui en lui apportant son aide. Intervenir en faveur d'une personne en joignant ses efforts aux siens. - Se rendre des services : aider, être utile à autrui; ce que l'on fait pour autrui ou un avantage qu'on lui procure bénévolement. - Réfléchir ensemble : usage collectif de la réflexion ou examiner ensemble une question. - S'informer : se mettre ou se tenir au courant. - « ventiler » : discuter de ses émotions ou de ses états d'âme. - La métacommunication : ce qui englobe la communication. Ce qui permet de comprendre la situation de communication en la contextualisant davantage. [Cette définition provient d'une répondante qui paraît s'inspirer de la psychologie] - La séduction : convaincre autrui en employant tous les moyens de plaire. <p>(Le terme désignant ces stratégies est issu des répondants et les définitions du dictionnaire Le Nouveau Petit Robert, 1993)</p>
<p>Les autres codes émergents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les défis des intervenants liés au travail relationnel : Des obstacles à surmonter. - L'espace relationnel d'aide et de dialogue : Un espace où les praticiens peuvent délibérer, s'aider ou discuter alors qu'ils travaillent. - La hiérarchie de liens : L'organisation des liens selon un ordre où certains sont supérieurs à d'autres. <p>(Ces définitions sont inspirées de celles du dictionnaire Le Nouveau Petit Robert, 1993)</p>

ANNEXE H

Les prénoms fréquents

Certains prénoms des membres de l'Équipe Itinérance reviennent fréquemment, nous les avons modifiés. Lors de l'enquête de 2003-2004, on retrouve Martine et Diane. Lors de celle de 2008-2009, il y a Jocelyne, Stéphane, Diane (c'est la même personne qu'en 2003-2004), Josée, Richard et Normand. Certains prénoms de partenaires sont aussi fréquents : Il y a Claire et Denise.

