

Au-delà de l'ingénierie organisationnelle, des moyens de coordination par ajustement mutuel dans l'aide aux sans-abri

Luc Farinas et Alain Dupuis

Université TÉLUQ

2026

Résumé

Notre programme de recherche des quinze dernières années sur l'organisation des services humains complexes comme l'aide montréalaise aux sans-abri permet de mettre en lumière une coordination par ajustement mutuel fondée sur un travail relationnel des praticiens de première ligne des secteurs communautaire, public et même privé. Ancré dans 80 entrevues auprès d'intervenants de première ligne et de gestionnaires, 40 heures d'observations peu formalisées et 158 heures d'observations, ce programme de nature interprétative et qualitative illustre l'existence d'une organisation par adaptation et d'une coordination émergente par ces praticiens. Cette coordination se matérialise, entre autres, dans 3 types de moyens de coordination (heuristiques individuelles, procédés formalisés et arrangements émergents) pour faire face à cinq dimensions de difficultés (c.-à-d. les dimensions épistémiques et axiologiques, praxéologiques, émotives, temporelles ainsi qu'interpersonnelles, interorganisationnelles et intersectorielles) de l'intervention auprès des itinérants. C'est grâce à de tels moyens que les praticiens de première ligne peuvent composer avec l'ambiguïté, l'incertitude et la complexité de cette forme d'aide. Ces moyens de nature peu ou pas formalisée, ad hoc et flexible montrent bien l'importance du jugement, des savoirs locaux et des réseaux auxquels ces praticiens participent. C'est grâce à de tels moyens que les praticiens et les organisations peuvent parfois arriver à s'adapter aux circonstances difficiles de l'aide aux sans-abri, aux particularités des sans-abri rencontrés de même qu'aux spécificités de leurs partenaires.

Mots clés : ajustement mutuel, travail relationnel, difficultés, réseaux

Introduction

Depuis 150 ans, des organisations toujours plus grandes (Mintzberg, 1989) mobilisent toujours plus de dispositifs de gestion pour organiser et surveiller le travail à distance (Dujarier, 2015). On connaît depuis un moment l'effet de ces grandes organisations (Donaldson, 2001) et de leur gestion superficielle à distance (Mintzberg 1989). Leurs

dispositifs de gestion inspirés du management scientifique et du contrôle de gestion du début du 20^e siècle composent difficilement avec certaines formes de complexité, d'ambiguïté et d'incertitude, comme les travaux classiques en design organisationnel le soutiennent depuis longtemps (Mintzberg, 1979). Elles rendent par exemple difficile le jugement prudentiel adapté aux circonstances (Schön, 1983, Champy, 2011).

La production des services humains complexes comme l'aide aux sans-abri constitue un cas exemplaire pour saisir comment des praticiens de première ligne font face à la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude. L'itinérance fait partie de ces phénomènes « pernicieux » (« wicked issues ») auxquels s'intéresse de plus en plus la théorie de l'organisation (Ferraro et al., 2015). Elle nécessite une action en réseau combinant les efforts de praticiens provenant d'organisations du secteur public, communautaire et privé (Dupuis et Farinas, 2009 et 2010; Farinas, 2018a; Ferraro et al., 2015; Noordegraaf et al., 2019). Elle implique une coordination de nature interpersonnelle, interorganisationnelle, intersectorielle et entre ces divers praticiens. Depuis au moins les années 1970, on tend dans le secteur des services humains complexes à déplorer l'absence et à miser sur la mise en place d'une coordination de nature planifiée, formalisée ou centralisée (Weiss, 1981; Dupuis et Farinas, 2010). Ce faisant, on néglige une coordination qui se produit de façon émergente pendant les activités quotidiennes de travail (Rowe et al., 1998; Dupuis et Farinas 2009; Farinas, 2018 a).

De façon générale, depuis 1970, au ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, on pousse toujours plus loin la démarche d'ingénierie organisationnelle et administrative. Avec les fusions (création des CHU dans les années 1990, des CSSS dans les années 2000, des CISSS et CIUSSS dans les années 2010 et de Santé Québec en 2024)¹, on a misé sur des établissements toujours plus grands, intégrant une variété et un volume toujours plus grand d'activités et de services. Avec la centralisation, Santé Québec est devenu le siège d'une organisation divisionnalisée géante (Mintzberg 1989). Avec la

¹ CHU : Centre hospitalier universitaire; CSSS : Centre de santé et de services sociaux; CISSS : Centre intégré de santé et de services sociaux; CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux.

rationalisation du travail, la recherche de l'efficacité et l'optimisation, on a misé largement sur des dispositifs de gestion à base de normalisation des procédés de travail et des résultats (Dupuis et Farinas, 2010; Dupuis, 2018). Cette ingénierie organisationnelle est-elle nécessaire et suffisante pour faire face à la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude qui marquent l'intervention auprès des sans-abri comme bien d'autres services humains complexes ?

Depuis au moins les années 50, on distingue en théorie de l'organisation les tâches et les problèmes bien connus et prévisibles des tâches mal comprises, changeantes et imprévisibles, et qui font l'objet de désaccords sur les moyens ou sur les fins. On leur associe des méthodes organisationnelles distinctes, fondées dans le premier cas sur la planification impersonnelle des responsabilités et des procédés et dans le second cas sur la recherche de solutions originales, la rétroaction et l'ajustement mutuel (March et Simon, 1958/1993; Thompson et Tuden, 1959; Burns et Stalker, 1961/1994; Thompson, 1967; Lawrence et Lorsch, 1967; Perrow, 1967, 1970; Mintzberg, 1979; Donaldson, 2001; Grandori, 2001; Scott, 2003). Cette distinction est très éclairante pour l'organisation des services humains. Comme l'expliquent Hasenfeld et English (1974) et Hasenfeld (1983), les services humains peuvent comporter une grande complexité dans les valeurs et dans les connaissances en présence ou mobilisées. Soulignons, entre autres, que les personnes ne sont pas des matériaux inertes, elles réagissent et participent à ces tâches, ce qui rend le travail difficilement rationalisable dans son ensemble (voir par exemple Strauss et al. 1985 qui analysent 9 types d'obstacle à la rationalisation des soins médicaux).

Notre programme de recherche de plus de 15 ans sur l'organisation montréalaise des services offerts aux sans-abri a cherché à établir comment ces praticiens de première ligne composent avec cette complexité et arrivent à se coordonner pendant leurs activités quotidiennes de travail pour produire collectivement des services (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas 2018 a et b, 2020). Reposant sur 80 entrevues, 40 heures d'observations peu formalisées et 158 heures d'observations, ce programme de nature interprétative et qualitative met en lumière l'importance des processus d'ajustement mutuel entre les

praticiens permettant une organisation par adaptation (Hutchins, 1991). Cette organisation est produite par les praticiens durant leurs interactions pendant les interventions. Elle repose sur leur travail relationnel (c.-à-d. le temps, l'énergie et les efforts nécessaires pour interagir), leur jugement en situation, leurs savoirs locaux ainsi que sur leur participation à de multiples réseaux (Dupuis et Farinas, 2009, 2010; Farinas. 2018a). C'est ce travail d'organisation et de coordination que cet article vise à documenter et à théoriser.

Une première section expose les grandes approches de la coordination en théorie de l'organisation. Ensuite, la deuxième section précise notre cadre théorique sur le travail de coordination. La troisième section esquisse la méthode de notre programme de recherche. La quatrième section détaille cinq dimensions de la difficulté de la tâche dans les services humains complexes comme l'aide aux sans-abri. Ces dimensions peuvent être conçues comme autant de manifestations de la complexité, de l'ambiguïté et de l'incertitude associées à l'intervention auprès des personnes sans-abri. La cinquième section détaille certains moyens utilisés par les praticiens pour composer avec cette complexité, cette ambiguïté et cette incertitude, sans arriver à les faire totalement disparaître. La sixième section propose une analyse de ces moyens et de leurs conséquences. En guise de conclusion, nous proposons une synthèse des idées clés de cet article.

1. Recension des écrits : la coordination en théorie de l'organisation

En théorie de l'organisation, de nombreux auteurs se sont penchés sur la coordination avec une approche d'analyse fonctionnelle. Gulick (1937) place explicitement au cœur de la théorie de l'organisation le phénomène de la division et de la coordination du travail. Mintzberg (1979) reprend cette idée. Dans cette perspective, la coordination permet de composer avec les situations d'interdépendance créées par la division du travail (Thompson, 1967) et la réalisation d'économies de spécialisation, d'échelle et d'envergure (Grandori, 2001). Les meilleurs moyens de coordination vont varier selon différents paramètres du contexte et des tâches à accomplir (Mintzberg, 1979, Grandori, 2001). Les

dispositifs de gestion « mécanistes », qui relèvent de l'orthodoxie administrative, auraient ainsi une efficacité relative limitée aux tâches les plus analysables, stables, répétitives, faciles à observer et à mesurer (Burns et Stalker, 1961/1994 ; Perrow, 1970 ; Scott, 2003). Tout l'art des ingénieurs industriels depuis la fin du 19^e siècle consiste à transformer ou à remplacer les processus de production artisanaux afin qu'ils aient ces caractéristiques industrielles. Selon cette approche d'analyse fonctionnelle, les outils et principes « mécanistes » seraient inadéquats pour organiser et coordonner le travail dans des situations non industrialisables où les tâches restent complexes, où les façons de réaliser le travail sont incertaines et où les objectifs en présence sont multiples et changeants (Perrow, 1970; Mintzberg, 1979; Donaldson, 2001; Scott, 2003).

Dans un ouvrage jalon de la théorie de l'organisation, March et Simon (1958/1993, p.182) posent les bases conceptuelles de l'analyse fonctionnelle de la coordination. La division du travail amène la spécialisation qui engendre des interdépendances. La capacité d'une organisation à soutenir un ensemble complexe d'activités spécialisées et interdépendantes est limitée par sa capacité à assurer la communication nécessaire pour ajuster toutes les activités les unes aux autres. Dans cette perspective, March et Simon (1958/1993, p.182) classent les moyens de coordination selon deux grands principes, la coordination par plan et la coordination par rétroaction qu'ils définissent comme « coordination that involves transmission of new information ». Ils énoncent un principe qui sera exploré par l'approche de la contingence dans les années 1960 : « The more stable and predictable the situation, the greater the reliance on coordination by plan; the more variable and unpredictable the situation, the greater the reliance on coordination by feedback. » (March et Simon, 1958/1993, p.182). La standardisation des procédés de travail est un moyen de coordination qui assure un certain niveau de stabilité et de prévisibilité des interdépendances. L'ordonnancement des tâches (« scheduling ») ajoute une couche supplémentaire de coordination « par plan ». Cependant, plus la part d'imprévu est grande, plus la coordination par rétroaction est nécessaire. Moins la situation est connue, plus la communication est difficile et plus la coordination par rétroaction demande des efforts,

plus la part de recherche de solutions (« search ») est importante dans le travail de coordination.

La division du travail engendre une importante différenciation des connaissances, des valeurs et des buts (une question explorée par la suite par Lawrence et Lorsch 1967; voir également Grandori 2001). Plus les buts sont partagés, plus la recherche de solutions et les décisions peuvent prendre une forme analytique. Moins les buts sont partagés, plus les décisions doivent s'appuyer sur la négociation (March et Simon 1958/1993, p.178). Lindblom (1965) s'est penché sur cet aspect, étudiant l'ajustement mutuel dans un contexte « partisan » dans lequel des intérêts, des buts et des valeurs divergent. Il dit souhaiter étendre la portée de l'ajustement mutuel au-delà des contextes de buts partagés étudiés selon lui par Polanyi (1951). Lindblom (1977 et 1990) révisera par la suite cette idée qu'on peut distinguer un contexte partisan et un contexte non partisan : tout le monde est toujours partisan à divers degrés, ne serait-ce que pour défendre sa version du bien commun ou de l'intérêt général. Selon Lindblom, les buts et les valeurs communes sont des produits émergents du travail d'ajustement mutuel (discussion et argumentation, échange, négociation, marchandage, promesse, menace, etc.). D'où la portée nécessairement limitée des méthodes analytiques de décision et, ajouterons-nous, de l'ingénierie organisationnelle.

Thompson (1967) reprend le cadre proposé par March et Simon (1958/1993), appelle « ajustement mutuel » la coordination par rétroaction, et associe les méthodes de coordination à divers types d'interdépendance. La standardisation à l'aide de règles permet de composer avec les situations d'interdépendance comportant un aspect de dépendance commune vis-à-vis de ressources partagées ou mises en commun (« pooled interdependence »). Une autre couche d'interdépendance peut s'ajouter et Thompson la qualifie de « séquentielle ». Tout ne peut pas être fait en même temps, des actions peuvent devoir être ordonnancées et dépendre d'un ordre séquentiel qui sera coordonné par des plans. Ces deux premières couches d'interdépendance n'épuisent pas toutes les situations d'interdépendance. Certaines situations impliquent des interdépendances « réciproques » plus complexes qui seront coordonnées par des allers retours, de la rétroaction réciproque,

de l'ajustement mutuel. Comme March et Simon (1958/1993), Thompson distingue les contextes où les buts sont partagés des contextes où ils sont divergents et incertains. Il ajoute une autre dimension, le niveau de certitude au sujet des relations de causes à effets. Il arrive à quatre approches possibles pour conduire les actions : si les buts et les relations de causes à effet sont clairs, on peut compter sur une approche algorithmique (des calculs, des procédures, des plans, etc., bref de l'ingénierie organisationnelle). Si les buts sont clairs et partagés, mais les relations causales plus obscures et incertaines, il faut plutôt compter sur le jugement professionnel et ses heuristiques permettant de construire progressivement un « diagnostique » et un « traitement ». Si les relations causales sont comprises, mais que les buts ne sont pas partagés, la négociation et le compromis doivent dominer. Finalement, lorsque ni les buts ni les relations de cause à effet ne sont établis avec certitude, c'est l'« inspiration » et la persuasion qui peuvent dominer. On peut voir cette catégorisation comme délimitant le territoire de la négociation et de la persuasion, le territoire propre à l'ajustement mutuel.

Mintzberg (1979, 1989) retient la liste de moyens de coordination suivante : ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des processus de travail, des résultats, des compétences ou des valeurs. Chacun de ces moyens de coordination est au fondement d'un type de gestion particulier, voire d'une forme d'organisation, et adapté à certaines caractéristiques des tâches et de l'environnement de l'organisation. Grandori (2001a, b) présente un répertoire plus grand de moyens de coordination, chacun ayant des capacités distinctes à composer avec a) le niveau de complexité des connaissances et des valeurs, qui est lié au niveau de complexité du travail à accomplir et des méthodes utilisées; b) la différenciation des perspectives, c) le caractère tacite des connaissances, des valeurs et des jugements, et d) les conflits d'intérêts. Tout assemblage organisationnel ou interorganisationnel réel est composé d'un ensemble particulier (potentiellement unique) de moyens de coordination tels que des règles (constitutions, conventions, procédures, contrats relationnels et transactionnels, actions programmées ou plans); des normes sociales (valeurs et principes fondamentaux, codes de conduite, pratiques coutumières spécialisées); des mécanismes de tampon (stockage, file d'attente); de la

« modularisation » (couplage et découplage sélectifs des unités et des activités) ; de la redondance et du chevauchement fonctionnel (différentes unités ou personnes peuvent faire le travail); de l'adaptation unilatérale (chacun s'ajuste aux actions des autres); de l'autorité; des prix; de l'échange social; des droits de propriété; de l'emboîtement hiérarchique; de la compétition (avec droit de retrait et substituabilité ou redondance); des votes; de la négociation; du marchandage; de la compensation; de l'intermédiation; de la réputation; de la discussion, de l'argumentation et de la persuasion.

Certains chercheurs se sont préoccupés moins de l'analyse fonctionnelle des moyens de coordination que de la description et de la théorisation des pratiques et activités de coordination telles qu'on peut les observer dans des situations concrètes. Les travaux d'Anselm Strauss (1964, 1985) sont remarquables sur ce plan. Cet auteur tente de nous montrer la coordination en action, le travail d'articulation et de négociation qui est réalisé jusque dans les activités quotidiennes pour produire et soutenir les arrangements et les trajectoires de soins dans les hôpitaux. On arrive à mettre en place une certaine coordination des actions grâce à des processus d'interaction en perpétuel mouvement (Strauss 1993) plutôt que par ingénierie organisationnelle. La posture de Strauss est similaire dans ce sens aux perspectives théoriques de Crozier et Friedberg (1977), Friedberg (1993) et Reynaud (1997), par exemple, pour qui il est plus fécond de se pencher sur les processus d'organisation, de structuration et d'institutionnalisation que sur des modèles figés d'organisation, de structure et de cadre institutionnel. Ces processus prennent place à différentes échelles, mais ne sont jamais totalement absents des situations les plus locales, qui ne sont jamais totalement déterminées d'« en haut » ou de l'extérieur, y compris par ingénierie organisationnelle. Et ce sont largement des processus d'ajustement mutuel (négociation, échange plus ou moins déséquilibré, marchandage, compromis, etc.). L'étude de Terssac (1992) illustre bien cette perspective dans laquelle les règles formelles ou écrites de l'ingénierie sont accompagnées de règles non écrites qui naissent de la pratique des exécutants et qui sont « des compromis, une solution collective à un problème d'ensemble, le résultat d'une négociation le plus souvent implicite » (p. 12)

et qui peuvent prendre en compte « un contexte local sur lequel les exécutants sont mieux informés que ce soit d'autre » (p.13).

Okhuysen et Bechky (2009, p.468) parlent de pratiques informelles et émergentes de coordination et soutiennent que celles-ci ont été sous-étudiées par l'analyse fonctionnelle (ou « design organisationnel ») :

« In theories of organizational design the informal behavior necessary to deal with such unplanned contingencies was typically collected into a catch-all category labeled “mutual adjustment” (Thompson, 1967), “lateral relations” (Galbraith, 1973), or “ad hoc coordination” (Donaldson, 2001). Because this category was difficult for scholars to measure, these informal and emergent coordination practices in organizations remained largely unexamined. This is unfortunate because unplanned contingencies and the responses to them represent important influences in organizations. »

Comme Strauss (1964, 1985) et Terssac (1992), des travaux des deux dernières décennies se penchent plus particulièrement sur cette coordination émergente (Okhuysen et Bechky, 2009). Les travaux de Bechky (2006) ou encore de Faraj et Xiao (2006) en constituent des exemples. Cela donne d'ailleurs le nom à un courant de recherches sur la coordination émergente où la coordination est vue comme un accomplissement continu et en situation pendant les activités quotidiennes au travail (Okhuysen et Bechky, 2009). Comme l'indique Wolbers et al. (2018), ces travaux sur la coordination adoptent souvent la définition de Faraj et Xiao (2006, p.1157) : « a temporally unfolding and contextualized process of input regulation and interaction articulation to realize a collective performance. » La coordination y apparaît comme reposant sur une forme d'adaptation aux circonstances et aux personnes en présence. Cette coordination émergente combine des dimensions formalisées et d'autres qui le sont moins (Okhuysen et Bechky, 2009). Des chercheurs continuent de s'intéresser aux mécanismes de coordination mis de l'avant par les auteurs de l'approche de l'analyse fonctionnelle et du design organisationnel. Ils focalisent toutefois leur attention sur la façon dont ces mécanismes sont mis en pratique dans des situations réelles. Certains auteurs de ce courant esquissent leur propre répertoire

de moyens de coordination, comme Okhuysen et Bechky (2009) : les plans et les règles, les objets et les représentations, les rôles, les routines et la proximité.

Fait sur lequel on n'insiste pas suffisamment, ces recherches mettent aussi en lumière le rôle des professionnels, des employés ou des praticiens de première ligne dans cette coordination (par ex. Faraj et Xiao, 2006; Bechky, 2006; Gittell, 2006). Cette coordination émergente a été étudiée dans des domaines variés comme la santé (Faraj et Xiao, 2006; Pine et Mzamanian, 2017), l'industrie cinématographique (Bechky, 2006), le transport aérien (Gittell, 2006 et 2011) ou encore la gestion des crises ou des désastres (Wolbers et al., 2018). En outre, mis à part le cas de la gestion des crises ou des désastres où la coordination est aussi de nature interorganisationnelle, la coordination émergente est étudiée comme un phénomène intraorganisationnel. Selon Okhuysen et Bechky (2009), la coordination de nature interorganisationnelle serait différente. Les services humains complexes et surtout l'aide montréalaise aux sans-abri permettent de montrer le contraire (Dupuis et Farinas 2009; Farinas 2018a et b, 2020; voir également Grandori 2001). Notre programme de recherche s'inscrit dans ce courant de recherche sur la coordination émergente en vue de le compléter et en illuminant la nature interorganisationnelle et intersectorielle de cette coordination par ajustement mutuel. La prochaine section esquisse notre cadre théorique.

2. Cadre théorique : les moyens de la coordination par ajustement mutuel

Bechky (2006) et Faraj et Xiao (2006) retiennent des idées de Strauss (1993) pour saisir des dimensions importantes de cette coordination émergente. Selon Strauss (1993), toute interaction humaine constitue déjà une forme de coordination. Gittell (2006 et 2011) la décrit comme une coordination relationnelle. D'après Strauss (1993), les interactions humaines reposent sur un travail. Elles nécessitent du temps, des efforts et de l'énergie pour se concrétiser. On peut qualifier de travail relationnel cet accomplissement actif des interactions au cœur de la coordination par ajustement mutuel (Dupuis et Farinas, 2009;

Farinas, 2018 a et b). En s'inspirant des idées de Strauss (1993), Faraj et Xiao (2006) ont placé l'articulation des conduites au cœur de la coordination par ajustement mutuel.

Pour Strauss (1993), ce travail d'articulation compte au moins quatre dimensions conceptuelles importantes. Premièrement, durant ce travail, les interactants adoptent des perspectives et des postures (« stances »). Leurs postures marquent un positionnement des uns par rapport aux autres et face aux circonstances dans lesquelles ils se trouvent. En deuxième lieu, ils déploient des stratégies relationnelles pour articuler leurs conduites. Strauss (1993) propose un répertoire de départ d'au moins 9 stratégies relationnelles : la négociation, le compromis, la discussion, l'éducation, la persuasion, le « lobbying », la manipulation, la menace ou la coercition. Troisièmement, ces stratégies permettent la mise en place, le maintien ou encore la révision d'ententes (ou « arrangements ») sur ce qu'il faut faire, avec qui, pour quelle durée, où, avec quels bénéficiaires, avec quelle signification et selon quels critères d'évaluation. C'est avec ces ententes que se mettent en place ce qu'on pourrait appeler des « plans de match » émergents. Finalement, avec ce travail d'articulation, les interactants cherchent le maintien ou la modification des conditions structurelles et organisationnelles dans lesquelles ils se trouvent - sans toujours y parvenir. Le résultat de leurs actions et interactions est relativement ouvert et incertain. Et leurs essais peuvent avoir des répercussions sur leurs actions et interactions ultérieures.

Comme le rappellent Okhuysen et Beckhy (2009), les plans constituent, avec les règles, un mécanisme de coordination classique en théorie des organisations. Ils permettent de préciser les responsabilités pour réaliser certaines tâches, d'allouer des ressources et de mettre en place des ententes ou des compréhensions communes. Initialement, ces plans étaient conçus comme des créations des gestionnaires (ou des spécialistes de la technostucture) que les employés, de niveau hiérarchique inférieur, devaient mettre en œuvre. Les travaux sur la coordination émergente montrent que des plans peuvent également émerger de façon « bottom-up » dans le travail et les interactions des praticiens qui donnent les services (comme le montrait déjà bien Terressac, 1992, dans un contexte industriel). Pour cette raison, Okhuysen et Beckhy (2009) distinguent deux formes de

plans : ceux qui sont de nature formelle, impersonnelle et planifiée et ceux qui émergent des interactions entre les praticiens. Ils associent l'idée d'émergence à celle d'approche « bottom-up » et aux interactions humaines (Okhuysen et Beckhy, 2009, p.488).

Dans cet article, nous concentrons notre attention sur les moyens utilisés par les praticiens de première ligne par lesquels ils articulent ou ajustent leurs conduites les uns aux autres pendant qu'ils interagissent. La prochaine section précise quelques éléments de la méthode associée à notre programme de recherche.

3. Quelques éléments de méthode

Cette étude s'inscrit dans un programme de recherche² qualitatif et interprétatif visant à explorer la coordination et l'organisation du système effectif de production des services humains complexes comme l'aide aux sans-abri afin de la théoriser (Schwartz-Shea et Yanow, 2012). Le système effectif, désigne 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 ou/et ses experts (Chisholm, 1989; Rowe et al., 1998; Brown et Duguid, 1991; Orr, 1996). Notre étude repose sur les 3 études de cas de ce programme, celle de 2003-2004 et celle de 2008-2009 et une autre en 2018 (Yin, 1989). Le tableau 1 esquisse les principales dimensions méthodologiques de ces cas.

² Pour plus de détails sur la méthodologie de ce programme de recherche : Dupuis et Farinas (2009) pour l'étude de cas de 2003-2004, Farinas (2018 a et b), pour celle de 2008-2009 et Farinas (2020) pour celle de 2018.

Tableau 1. Les trois études de cas

	2003-2004	2008-2009	2018
Visée	Explorer la production et la coordination de l'aide aux sans-abri	Explorer la compétence partenariale de l'Équipe Itinérance et de ses partenaires	Explorer le rôle de coordination d'équipes de suivi d'intensité variable (SIV) d'un Centre intégré universitaire de santé et de service sociaux (CIUSSS) montréalais
Nombre d'organisations participantes	10 organisations (7 communautaires et 3 publiques)	13 organisations (4 communautaires, 8 publiques, 1 privée)	8 organisations (3 communautaires et 5 publiques)
Nombre de praticiens participants	27 (17 intervenants, 10 gestionnaires)	35 (24 intervenants et 11 gestionnaires)	21 (14 intervenants, 1 gestionnaire, 6 usagers)
Transcription des entretiens	220 000 mots	522 520 mots	235 540 mots
Observations	0	8 hres d'observation structurée et 40 heures d'observations peu formalisées	158 heures d'observations (31 heures de réunions d'équipe et 127 heures de shadowing des activités quotidiennes).
Analyse documentaire	Oui (revue de presse; sites internet des organisations)	Oui (revue de presse; plans et politiques gouvernementaux; sites internet des organisations)	Oui (plans et politiques gouvernementaux)

Ces trois études de cas montréalaises reposent essentiellement sur des entretiens semi-dirigés portant sur des thèmes similaires (par exemple, le mandat et le rôle organisationnel, le travail réalisé, les relations de réseau ou de partenariat et les défis de l'aide aux sans-abri). Afin de permettre une meilleure compréhension du contexte, des observations et de l'analyse documentaire ont aussi été menées. Les répondants ont été repérés grâce à la méthode de la boule de neige pour l'étude de 2003-2004 ainsi que par les membres des équipes Itinérance pour la recherche de 2008-2009 et ceux des équipes SIV pour celle de 2018. Cela comporte l'avantage d'avoir accès facilement à des personnes avec qui la relation est bonne, mais l'inconvénient de se limiter possiblement à des cercles plus fermés de praticiens.

Ces trois études comportent aussi des spécificités. Celle de 2003-2004 est un premier contact visant à saisir comment les intervenants de première ligne montréalais se

coordonnent et s'organisent pour aider les sans-abri (Dupuis et Farinas, 2009). L'étude de 2008-2009 constitue une étude de cas exemplaire (Yin, 2003) sur la compétence partenariale de l'Équipe Itinérance, une pionnière de l'action publique face à l'itinérance à Montréal et au Québec, et celle de ses partenaires (Farinas 2018 a et b). Et celle de 2018 porte sur le rôle de coordination des équipes SIV d'un CIUSSS montréalais et le rôle joué par les usagers dans cette coordination (Farinas, 2020). Ces équipes cherchent à aider des personnes souffrant de problèmes de santé mentale, dont des sans-abri. Cette recherche se distingue aussi par la quantité d'observations réalisées. Des analyses ont été validées par les répondants de 2008-2009 et de 2018.

Pour les besoins de cette étude, le matériel empirique a fait l'objet d'une analyse thématique du discours. Après une lecture approfondie, les extraits ont été annotés grâce à des thèmes comme les difficultés rencontrées par les praticiens, leurs défis, les obstacles et leurs conceptions de la complexité de même que les solutions apportées ou les activités réalisées, parfois nommées plans de match par les répondants. Les extraits annotés ont été assemblés en un document pour chacune des trois recherches. Puis, ces extraits ont été relus et ré-analysés afin de repérer les extraits les plus révélateurs du travail de coordination par ajustement mutuel déployé par les praticiens. Ceux-ci ont été regroupés en un document. Un autre document a rassemblé les principaux types de difficultés rencontrées par ces praticiens. Les extraits les plus significatifs ont été retenus pour illustrer notre analyse. La prochaine section donne un aperçu de certaines de ces difficultés.

4. Le contexte du travail de coordination par ajustement mutuel : cinq dimensions de difficultés dans l'aide auprès des personnes sans-abri

L'aide montréalaise aux sans-abri se déroule dans des conditions organisationnelles et structurelles qui se ressemblent beaucoup au cours des trois périodes étudiées, soit en 2003-2004, 2008-2009 et 2018. Des préjugés et des stéréotypes sont associés au phénomène de l'itinérance. Le nombre de sans-abri tend à s'accroître et leur état de santé à s'alourdir (Roy

et Hurtubise, 2007). Par exemple, avec la crise du COVID, certains évaluent que le nombre de sans-abri montréalais se serait accru de 3149 en 2018 à plus de 6000 en 2021 (Merazil, 2021). D'après le dernier recensement réalisé en 2025, ce nombre serait de 5036 sans-abri montréalais, pour un total de plus 12 000 sans-abri sur le territoire québécois (Larin et al., 2026). La présence d'itinérants d'origine autochtone semble aussi s'accroître avec le temps. Il existe trois grandes filières d'organisations communautaires qui se sont développées historiquement : celles pour les hommes en premier, ensuite, celles pour les femmes et finalement celles pour les jeunes. Cette aide est essentiellement produite par des organisations communautaires parfois en compétition pour un financement public rare. Ces organisations ne constituent pas un groupe homogène : elles diffèrent par leurs mandats, leurs philosophies d'intervention ainsi que leurs critères d'admission et leurs règles organisationnelles. Une interdépendance inégale est reconnue entre les organisations du secteur communautaire et public. Les secondes peuvent compter sur davantage de financement et d'expertise. Ces organisations font essentiellement partie du réseau de la santé et des services sociaux québécois (hôpitaux, CLSC, etc.). Des organisations publiques comme le Service de police de la Ville de Montréal, le Curateur public ou encore la Cour sont aussi souvent mentionnés par les répondants. Ces organisations publiques diffèrent également en termes de mandat et de règles de fonctionnement. Tant le secteur communautaire que public connaissent un taux de roulement du personnel important. L'accès aux urgences hospitalières n'est pas simple ni le recours à un médecin omnipraticien ou à des spécialistes comme les psychiatres. Le logement à prix abordable et salubre se fait aussi plus rare. Il existe de plus en plus d'équipes qui cherchent à aider les personnes sans-abri et qui servent de ponts entre les secteurs communautaires et publics : l'Équipe Itinérance, Urgences psychosociale Justice (UPS-J), Diogène, l'équipe mobile de l'Unité hospitalière de recherche, d'enseignement et de soins pour le sida (URHESS), l'Équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance (EMRII) du Service de police de la ville de Montréal (SPVM), et plus récemment les équipes de suivi d'intensité variable (SIV).

Les trois périodes étudiées comportent aussi des particularités. En 2003-2004, la « réforme Couillard » dans le domaine de la santé et de services sociaux met en place par fusion les 95 centres de santé et de services sociaux (CSSS), les 15 agences et les réseaux de services intégrés. En 2008-2009, les effets de la réforme Couillard commencent à se faire sentir au niveau de la première ligne. Certains praticiens publics déplorent le mouvement de personnel, le départ de contacts, les difficultés de communication de même qu'un risque de standardisation des pratiques modelées sur les pratiques des hôpitaux. À partir de 2008, l'itinérance commence à devenir une préoccupation gouvernementale tant au niveau municipal que provincial. C'est ce qu'indique la mise en place de commissions sur la question de même que des plans interministériels et des politiques publiques visant l'itinérance. En 2018, les effets de la « réforme Barrette » de 2015 commencent à se faire sentir. Cette réforme a créé par fusion 13 Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) et 9 Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS). Elle abolit les agences de santé et de services sociaux. Des praticiens publics signalent les mêmes mouvements de personnel de même que les difficultés de communication de la période précédente. Certains indiquent que les acronymes CIUSSS et CISSS n'ont aucune résonance pour les citoyens et qu'il y a un risque de perte d'identité communautaire des CLSC avec les fusions. Les répondants insistent davantage sur la place qu'occupe la « paperasse » liée à la tenue des dossiers (les plans d'interventions, les dossiers, etc.) dans leurs tâches quotidiennes. La conciliation des différentes tâches quotidiennes (comme la tenue de dossier, la mise à jour des plans d'interventions, le temps de déplacement et le temps de rencontres avec les personnes) paraît parfois poser problème.

L'aide dans les services humains constitue une tâche difficile. Dans le domaine de l'aide aux sans-abri, elle comporte au moins 5 dimensions de difficultés (tableau 2). Elles reviennent fréquemment dans le discours des répondants au cours des 3 périodes : la dimension des savoirs et des valeurs en présence (les perspectives et les connaissances en présence peuvent diverger, s'opposer, être insuffisantes) (section 4.1); la dimension praxéologique (on ne sait pas toujours quoi faire pour aider) (section 4.2); la dimension émotive (on peut éprouver diverses émotions pendant l'aide) (section 4.3); la dimension

temporelle (on peut avoir des contraintes temporelles pendant les interventions) (section 4.4); et une dimension interindividuelle, interorganisationnelle et intersectorielle (il faut mobiliser une grande variété de ressources et de services pour aider) (section 4.5).

Tableau 2. Les cinq dimensions de difficultés

	La dimension épistémique et axiologique (savoirs et valeurs)	La dimension praxéologique	La dimension émotive	La dimension temporelle	La dimension interindividuelle, interorganisationnelle et intersectorielle
Description	Les différences de perspectives et de connaissances dans l'aide aux sans-abri	Il n'est pas toujours facile de savoir quoi faire pour aider les sans-abri	L'intervention auprès des sans-abri suscite des émotions	L'intervention comporte une dimension temporelle	Les ressources et les compétences nécessaires pour aider les sans-abri sont dispersées
Traits	<ul style="list-style-type: none"> - Les différences de valeur : une réalité et un problème - Les stéréotypes ou les jugements face aux sans-abri 	<ul style="list-style-type: none"> - Les problèmes rencontrés peuvent être complexes - L'incertitude entourant l'issue de l'intervention - L'adaptation aux différents profils des sans-abri - Le décodage des demandes des sans-abri 	<ul style="list-style-type: none"> - La joie lors d'une intervention réussie - L'impuissance face à certaines situations ou problèmes vécus par les sans-abri - La tristesse lors de deuils 	<ul style="list-style-type: none"> - La rareté du temps pour les intervenants - - Le temps nécessaire pour tisser un lien avec les sans-abri 	<ul style="list-style-type: none"> - Le tissage des partenariats ne va pas de soi - L'invisibilité de certaines dimensions de ces partenariats pour les systèmes d'évaluation formalisés de la performance

4.1 La dimension des savoirs et des valeurs

L'intervention s'ancre dans des perspectives, des savoirs et des valeurs. Beaucoup de répondants signalent partager des valeurs avec des répondants publics et communautaires, comme celle d'aider les sans-abri. Cette valeur paraît servir de pont, un peu à la façon d'une cause, entre les praticiens et les secteurs d'activités. Mais ce n'est pas toujours le cas. Les praticiens en présence ne partagent pas nécessairement les mêmes perspectives sur l'itinérance et sur l'intervention, ni les mêmes valeurs. Pour certains praticiens, une telle différence va de soi. Par exemple, une intervenante publique signale :

« On a des visions différentes, on a des métiers différents. Donc c'est sûr et certain qu'il va y avoir des dissonances, qu'il va y avoir des différences de

compréhension, d'approche. Donc ça va être d'être capable justement de se compléter au niveau de nos approches » (2018³, PU, I-14).

Un praticien public signale aussi cette réalité : « je dirais l'aspect difficile, c'est que chaque organisme a sa propre philosophie. A ses propres règlements. A sa propre façon de penser, sa propre façon d'intervenir. Puis il faut être capable d'arrimer. » (2008-2009, PU, I-02).

Ou encore, une intervenante publique indique :

« c'est toujours à partir de mes lunettes à moi que je dis que ça je pense que c'est prédominant. Mais l'infirmière vas-tu penser que c'est ça... Effectivement. Ça ça rend complexe le travail parce que quand tu veux rattacher, bien tu rattaches où? [si ton interlocuteur n'a pas la même évaluation que toi] » (2008-2009, PU, I-08).

Ces deux extraits évoquent le travail de coordination qu'il faut faire pour « arrimer » les actions et les perspectives, pour qu'elles « se complètent », car leur complémentarité ne va pas de soi automatiquement, n'a pas été entièrement préparée à l'avance sous forme de règles. Cette différence de perspectives peut placer les praticiens dans une situation incertaine ou ambiguë quant aux façons de combiner leur travail à celui des autres. Le travail de coordination par ajustement mutuel doit tenter de composer avec cette incertitude et cette ambiguïté.

Par ailleurs, un certain stigmatisme négatif est associé à l'itinérance. Ce phénomène s'accompagne souvent de stéréotypes et de préjugés. Par exemple, une praticienne publique signale :

« [...] quand on accompagne quelqu'un, qui a peut-être la gale, des poux, qui a une hygiène très déficiente, qui n'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. » (2008-2009, PU, I-02)

³ Cet extrait est tiré d'une entrevue réalisée lors de la recherche en 2018, dans le secteur public (PU), d'un répondant qui est intervenant et porte le numéro 14 (I-14). C'est de cette façon qu'il faut lire les parenthèses avec les autres recherches possibles étant celles de 2003-2004, 2008-2009, CO désignant le communautaire et G un répondant gestionnaire.

Dans ce contexte, le travail de coordination par ajustement mutuel pourra être un travail sur les représentations et les valeurs. La prochaine section traite de la dimension praxéologique des difficultés dans l'aide aux sans-abri.

4.2 La dimension praxéologique en situation de complexité

Il n'est pas toujours facile de savoir quoi faire pour aider des sans-abri. Cela peut être dû à la complexité des problèmes rencontrés, à l'incertitude entourant l'issue de l'intervention, aux différents profils des sans-abri (apte/inapte, autonome/pas autonome, nouveau/ancien) ou encore au décodage de la demande du sans-abri. Un intervenant public signale la difficulté de l'aide aux sans-abri : « 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 des solutions rapides, faciles, maintenant. » (2008-2009, PU, I-02). Certains sans-abri cumulent un ensemble de problèmes qui affectent l'intervention. Une praticienne publique indique :

« la clientèle qu'on reçoit ici, c'est une clientèle qui est double ou triple problématiques en termes de // santé mentale, toxicomanie beaucoup beaucoup, problème de santé physique, sida, toutes les hépatites, puis judiciairisée.// Donc on a tout ce tableau-là à travailler. Ça fait que c'est un tableau qui est complexe » (2003-2004, PU, G-01)

Un praticien communautaire expose bien l'incertitude entourant l'issue de l'intervention : « Tant mieux si on est capables d'en sortir un de la rue ou deux ou trois par mois...Mais on ne se prend pas ça comme challenge...se mettre de la pression. Parce qu'il y a un paquet d'autres facteurs qui font en sorte que ce n'est pas évident pour la personne de sortir de la rue. » (2003-2004, CO, I-02). Le seul fait de fournir un toit à un sans-abri ne signifie pas nécessairement mettre un terme à « son » itinérance et que le « problème » se règle tout seul :

« Cela fait que ce n'est pas simple. // Là tout d'un coup // tu les prends puis ils se retrouvent tout d'un coup entre 4 murs...tout seuls. Des fois il y en a qui paniquent. C'est la panique générale, ils ne sont pas habitués à ça. // c'est tout

un travail à faire, ça ne se fait pas // du jour au lendemain. C'est toute une préparation. » (2008-2009, PU, I-07)

Il faut aussi s'adapter aux particularités de la personne que l'on cherche à aider. Un intervenant public insiste sur ce point :

« cette clientèle-là est assez particulière, chaque cas est très individuel, chaque situation est tellement au jour le jour, tellement en urgence, // que toute généralisation pour faire un dossier type, toute généralisation fait en sorte que, quand vient le temps de remplir un formulaire, tu vas passer à côté de la personne. » (2003-2004, PU, I-02)

Cela place le praticien en situation d'ambiguïté et d'incertitude. Des outils formalisés pour rationaliser l'intervention comme le dossier ou le formulaire apparaissent peu adaptés. Une praticienne publique insiste aussi sur le peu d'utilité des procédés normalisés et séquentiels (« recettes ») dans un contexte où la situation de chaque personne est unique :

« C'est sûr qu'il peut y avoir des similitudes. \ [Mais] Chaque personne a sa propre histoire, ses propres souffrances, ses forces, tout ça. Puis je pense que c'est avec ça qu'il faut composer. Fait que pour moi, ça, c'est quelque chose qui est hyper important, qu'il y ait une approche vraiment individualisée puis ne pas appliquer la recette A B C D... comme ça systématiquement, un aspect après l'autre. » (2008-2009, PU, I-02)

Cela semble confirmé par les propos suivants d'une intervenante communautaire : « On travaille avec des êtres humains, on travaille avec des comportements, des situations assez complexes. Fait qu'il y a autant de problématiques diversifiées... Puis c'est surtout qu'il ne faut jamais traiter personne de la même façon. Parce que chacun est différent. » (2008-2009, CO, I-02)

Par ailleurs, des intervenants signalent des variations de l'intervention selon des profils plus spécifiques. Par exemple, cette praticienne publique distingue deux types de personnes en situation d'itinérance : les itinérants et les sans-abri (sans domicile fixe). Elle indique aussi les impacts que cette distinction a sur l'aide :

« c'est certain que quand on a à travailler avec une personne qui est itinérante, l'approche, les exigences, les façons de faire vont être bien différentes que si on travaille avec quelqu'un qui est sans domicile fixe. Parce que souvent, la précarité, à tous les niveaux, social, tout ça, va être différente. Puis parfois, [avec les sans domicile fixes] au niveau des habilités aussi, les gens sont moins

désaffiliés, ils vont avoir quand même une certaine structure // avec laquelle on va pouvoir travailler plus rapidement. J'ai l'impression que parfois, avec les personnes itinérantes. Bien il faut ajuster l'intervention et il faut mettre des conditions en place // parce que ça va probablement être beaucoup plus long, aussi, comme démarche. » (2008-2009, PU, I-02)

L'intervention revêt un caractère différent selon le degré d'autonomie de la personne. Par exemple, une intervenante publique signale l'impact de cette distinction sur les accompagnements qu'elle peut réaliser :

« Des fois, on fait des accompagnements, pas toujours. Il faut s'entendre par exemple, parce que si un client est autonome, est capable de faire ses démarches, on va favoriser l'autonomie du client. Quand je parle qu'on va faire tout ça, c'est pour des personnes qui ont vraiment un problème de santé ou des difficultés au niveau psychologique, neurologique, qui l'empêchent de faire ces démarches-là seul. Mais c'est sûr que sinon on va seulement être là pour encourager le client à faire ses démarches. » (2008-2009, PU, I-07)

Une intervenante communautaire signale bien l'importance du jugement clinique derrière ses accompagnements : « Donc, ça, comme je dis, c'est des fois // quand on dit : on accompagne, on réfère. Mais c'est... //comme je dis, c'est choisi judicieusement. Ce n'est vraiment pas juste accompagner pour accompagner. Il y a un but. » (2008-2009, CO, I-02).

Une répondante publique expose une autre distinction de profils qui peut avoir un impact sur l'intervention : l'ancien ou le nouveau cas. Pour cette praticienne, « Dans le fond, un nouveau cas, c'est parce que tu as tout à apprendre... Tu ne sais pas trop non plus dans quoi tu te diriges. Puis vers quoi tu t'en vas. » (2008-2009, PU, G-01). Les nouveaux cas paraissent placer les praticiens dans une situation d'incertitude ou d'ambiguïté. Ce qui est moins le cas avec les anciens cas qui sont plus connus.

Par ailleurs, il faut saisir la demande qui est faite par la personne sans-abri. Un intervenant public signale que contrairement à l'image qu'on peut avoir parfois du sans-abri, ce dernier a toujours une demande. Mais cette dernière est aussi à décoder :

« Il y a toujours une demande. Il y a toujours une demande. Je n'ai jamais rencontré un client qui n'était pas capable de faire une demande. Est-ce qu'il est capable de faire la demande que je veux, que je vois, ça c'est autre chose. // 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, qui peut inclure soit ma propre équipe, qui peut inclure la police, qui peut inclure la ville, qui peut inclure...les réseaux communautaires » (2008-2009, PU, I-09)

Cela place l'intervention dans une situation d'incertitude. C'est aussi ce que soulève une praticienne publique qui indique la nature changeante de la demande et la nécessité d'adapter l'intervention en cours de route :

« Des fois on reçoit une demande de service puis OK demande ça, ça, ça. Mais quand on arrive ça peut être différent ici. Des fois, moi j'arrive préparée à une rencontre avec « OK je vais parler de ça ». Puis j'ai mon PI [plan d'intervention] à mettre à jour. Mais là la personne a eu une lettre, une mauvaise nouvelle ça fait que là on s'en va dans une autre direction. » (2018, PU, I-17)

Décoder cette demande exige du jugement de la part des praticiens comme l'indique cette répondante communautaire : « Mais il faut [voir] // c'est quoi qu'il y a en arrière de la demande du client. // Des fois, [il y a] un besoin qui n'est pas en lien avec la demande. Puis il faut arriver à décoder ça pour aider la personne puis focuser sur les vrais besoins. C'est un peu complexe là ce que je te dis. » (2008-2009, CO, I-02)

La prochaine section expose la dimension émotive de la complexité ou des difficultés dans l'aide aux sans-abri.

4.3 La dimension émotive

L'aide aux sans-abri peut susciter des émotions variées chez les intervenants. On peut noter la joie lors d'une intervention réussie. C'est ce qu'on décèle dans les propos de cette intervenante publique qui signale son plaisir face à un projet réussi d'intervention réunissant différentes partenaires :

« Puis quand je regarde ce qui s'est fait, moi je me dis « Chapeau! », euh...
 « Bravo! On a réussi, les filles... On a travaillé fort ». C'est vrai qu'on a travaillé fort, mais mozus qu'on a eu du fun! //Travailler puis en ayant du plaisir, puis en apprenant// qu'est-ce tu veux demander de plus? » (2008-2009, PU, I-01)

Par contre, les interventions peuvent susciter aussi des émotions plus négatives. Elles sont plus souvent mentionnées par les répondants. Ces derniers peuvent ressentir de l'impuissance ou encore de la tristesse. Une praticienne publique signale qu'elle organisait des discussions ouvertes avec des praticiens communautaires en 2003-2004 :

« Et c'est extrêmement agréable et à certaines séances, des fois on ne met aucun thème et là, ils prennent les trois heures pour me parler de leurs sentiments, de leurs feelings, de leurs difficultés et des patients. On ne parle que des patients puis on essaie de trouver des solutions ou si on n'en pas, au moins accepter notre impuissance ou les encourager aux petits pas. » (2003-2004, PU, I-04)

Le sentiment d'impuissance semble aussi au cœur de la conception des références de ce praticien public : « [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. » (2008-2009, PU, I-02).

Cette impuissance peut aussi être associée à une forme d'aide entre les praticiens. Par exemple, une intervenante publique signale comment une de ses nouvelles partenaires l'appelle un peu décontenancée :

« il y a une des infirmières de [telle organisation] qui m'a téléphoné en me disant : « Je suis un peu découragée. J'ai un monsieur... ». Elle m'explique la problématique puis elle se sentait bien impuissante [car elle ne peut offrir que des soins à court terme et non pas de suivis]. J'ai dit « Envoie-moi le puis je vais l'évaluer ». Elle a dit « Je vais y aller avec lui ». J'ai dit « Parfait ». » (2008-2009, PU, I-01)

Par ailleurs, les décès de sans-abri semblent particulièrement difficiles à vivre pour les intervenants. Un praticien communautaire indique « Ça ce n'est pas facile de voir [des personnes mourir]. Moi j'ai eu cinq clients décédés à l'intérieur de quatre mois// je me suis presque habitué, mais en même temps, je suis là pour le bien-être des gens puis je les vois mourir. Pour moi, ce n'est pas facile. » (2003-2004, CO, I-02). Ou encore, cette intervenante publique signale comment ces décès peuvent lui faire vivre de la tristesse : « Moi quand je vis un deuil de la perte d'un client [dans lequel] on a beaucoup investi. Au moins on se dit [avec un partenaire communautaire] : « il est parti avec une dignité qui lui appartient puis qu'il mérite ». Je suis très à l'aise de pleurer. » (2008-2009, PU, I-04)

La section suivante traite de la dimension temporelle des difficultés dans l'aide aux sans-abri.

4.4 La dimension temporelle

Le temps constitue une difficulté importante. Il y a au moins deux formes de contraintes liées au temps. La première, c'est le temps nécessaire pour tisser un lien avec les sans-abri. Et la seconde c'est la rareté du temps à la disposition des intervenants pour réaliser le travail d'ajustement mutuel, qui est très chronophage.

Le premier type de contrainte temporelle revient souvent dans les propos des intervenants. Il illustre bien aussi l'incertitude et la complexité de l'aide. En guise d'illustration, cette praticienne publique signale : « Cela fait que notre mandat à nous c'est de rattacher [la personne à l'aide de références]. Mais pour rattacher des fois ça peut prendre 6 ans d'intervention. Des fois, ça peut être plus rapide. » (2008-2009, PU, I-08). Une autre répondante publique indique à propos d'une personne qu'elle a tenté d'appivoiser « Moi j'étais la deuxième génération pour développer un lien. Ça m'a pris 5 ans avec ma collègue. ». Le tissage d'un lien avec les sans-abri n'est pas automatique. Ces derniers peuvent refuser l'aide offerte. Comme l'expose une praticienne publique : « Naturellement, il faut travailler avec le client parce que tu as beau vouloir mettre tout plein d'affaires en place, si le client boque, ça ne marche pas. Ça c'est // la prémisse [de toute intervention]. » (2008-2009, PU, I-07)

Certains sans abris ne se dévoilent pas non plus au même rythme. Une répondante communautaire signale : « [à] la première entrevue, il ne dit pas tout non plus. Il y en a qui sont assez clairs, transparents. // Tu écoutes leur vie, mais on pourrait passer quatre heures. D'autres se réservent et c'est avec la fréquentation de ce client là qu'on arrive à d'autres indices. » (2008-2009, CO, I-02). Les besoins des personnes peuvent aussi changer dans le temps. Pour cette répondante communautaire, le jugement, le questionnement perpétuel et l'ajustement dans le temps sont au cœur de l'intervention : « Moi, je pense que // pour rester longtemps dans l'intervention, // il faut **être en interrogation tout le temps**. // Parce que les gens devant nous autres, c'est des gens qui ont des **problèmes**. Oui, mais les problématiques changent, **tout change**. Tout change. On ne peut pas non plus rester statique [il faut s'ajuster]. » (2008-2009, CO, G-01)

Le deuxième type de contrainte temporelle revient surtout en 2008-2009 et en 2018. Des répondants déplorent la rareté du temps disponible pour intervenir et pour maintenir les partenariats nécessaires à l'aide. Cela semble associé à une charge de travail importante. C'est ce qu'indique une répondante communautaire :

« on sent qu'il y a des coupures partout. Beaucoup d'intervenants nous disent qu'ils se sentent comme surchargés avec peu de possibilités d'avoir des lieux où en parler. Peu de *débriefing* parce que // personne n'a le temps. Leur *case load*, comme y disent, est trop rempli. Le personnel est raréfié. » (2008-2009, CO, I-02)

Un praticien public signale que : « [les obstacles au partenariat] Ce n'est pas de la mauvaise volonté. C'est le manque de disponibilité...par une surcharge de travail. (2008-2009, PU, I-05). Une autre praticienne publique paraît abonder dans le même sens :

« [les principaux obstacles au partenariat] c'est ça la surcharge de travail, le manque de temps, la méconnaissance aussi des rôles parfois.// moi j'ai tendance souvent à prioriser un petit peu le partenariat, tu sais mettons au détriment des fois des notes puis de ces affaires-là. Mais ça des fois ça me cause un bon stress. » (2018, PU, I-08)

Pour certains répondants, le temps nécessaire au partenariat devient même associé à un surplus de travail : « Le temps en est un de taille [un obstacle au partenariat]. 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 » (2008-2009, PUEI-I-08). C'est ce qu'expose aussi une autre répondante publique : « ces liens-là sont super importants, mais **ils nous prennent un temps incroyable**. C'est beaucoup, beaucoup de **discussions, d'arrimage**. » (2018, PU, I-02). Les liens interorganisationnels et intersectoriels apparaissent alors sous un jour plus négatif. Alors que d'autres praticiens, comme ce répondant public, considèrent de telles rencontres de partenariat comme un « investissement » : « écoute, c'est payant puis c'est rentable aussi [de faire de telles rencontres]. » (2008-2009, PU, I-05). Une autre praticienne publique indique : « C'est comme on gagne du temps à prendre ce temps-là. » (2008-2009, PU, I-01). Ou encore, une intervenante publique signale : « Des fois, **parler** avec les partenaires ce n'est pas [du gaspillage de temps], c'est comme, c'est payant à long terme, je ne sais pas comment le dire. » (2018, PU, I-08). Un intervenant public souligne aussi sa prédilection pour des rencontres en personnes et les pressions managériales dont il a été l'objet :

« 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.// C'est un investissement. Oui. // Certains gestionnaires ne le voyaient pas comme ça. Non, c'est un investissement qui rapporte. » (2008-2009, PU, I-02)

La prochaine section expose les dimensions plus collectives (interindividuelle, interorganisationnelle et intersectorielle) des difficultés dans l'aide aux sans-abri.

4.5 La dimension interindividuelle, interorganisationnelle et intersectorielle

L'aide aux sans-abri nécessite souvent des liens avec des praticiens d'autres organisations et d'autres secteurs d'activités économiques. Ces liens sont nommés partenariats au cours des 3 périodes. Ils se produisent surtout au téléphone, mais aussi parfois en face-à-face. Le

face-à-face est valorisé et réalisé quand c'est possible. Et ils ont une nature essentiellement informelle : « toutes nos coordinations sont informelles, il n'y a que ça » (Notes d'observation, 28 septembre 2010). Ces partenariats sont aussi nécessaires pour réaliser le travail comme le signale un répondant public :

« 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 [auprès de nos contacts]. » (2008-2009, PU, I-05)

L'intervention place les praticiens en situation d'interdépendance reconnue. Cela s'avère essentiel pour aider les sans-abri. Cette praticienne publique indique : « ils [nos partenaires] s'appuient sur nous. Puis c'est correct on s'appuie sur eux. // Mais en majorité on cherche ça parce que c'est plus facile de travailler en équipe que tout seul. Puis c'est plus bénéfique pour la personne. » (2018, PU, I-14)

Le tissage de ces partenariats ne va pas de soi. Comme le soulève un intervenant public, « Mais c'est ça, ce n'est pas écrit nulle part [comment créer des liens]. Il n'y a pas de mode d'emploi : qu'est-ce qui fait que t'apprécies des gens et [qu'ils t'apprécient]// [Ça se] fait // à la longue. » (2008-2009, PU, I-02). Ces partenariats sont largement informels, ce qui implique aussi qu'ils ont une forte composante de relations interindividuelles : « 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. » (2008-2009, PU, I-02). La nature interindividuelle de ces partenariats paraît aussi confirmée dans les propos de cet autre répondant public : « dans le fond tout partenaire pour moi est un humain. Parce que tu sais, tu n'es pas en lien avec une ressource, tu es en lien avec les intervenants de la ressource. » (2018, PU, I-07).

Dans ce contexte, le roulement important de personnel dans les organisations publiques et communautaires impose de gros défis : « Quand ces gens-là s'en vont [nos partenaires actuels], ça tombe [les partenariats]. » (2008-2009, PU, I-02). Ou encore pour cet autre

praticien public : « c'est difficile quand quelqu'un quitte une équipe supposons puis que 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. » (2008-2009, PU, I-02)

Ce tissage de partenariats repose aussi sur les efforts et le jugement des praticiens en présence. Le cumul des problèmes rencontrés par les sans-abri fait aussi en sorte que les références et les partenariats associés ne sont pas simples et nécessite du jugement de la part des praticiens :

« C'est multi-problématique [l'itinérance]. C'est aussi ce qui ne rend pas facile le travail d'arrimage aussi c'est que le système [de la santé organisé par spécialités] comme il est fait en ce moment. C'est 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. Là, finalement, qu'est-ce que tu fais quand tu les as les quatre? Là on essaie de trouver une majeure. Sauf que là c'est dur de départager ça quand tu travailles avec un être humain. » (2008-2009, PU, I-08)

Ces relations interorganisationnelles et intersectorielles de même que le travail relationnel qui les fonde sont plutôt invisibles pour les systèmes formalisés d'évaluation de la performance. En guise d'illustration, une intervenante publique signale qu'une tâche comme l'aide apportée aux partenaires n'est pas comptabilisée dans les rapports d'activités :

« 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. (Notes d'observations, 7 janvier 2009)

Ce soutien entre partenaires peut prendre la forme d'une « demande » ou encore d'un « conseil ». Cette activité, même si elle demande du temps et des efforts (et donc du travail

relationnel) n'est pas forcément reconnue par le système d'évaluation de la performance ou les « rapports d'activités » officiels. Cette situation paraît être confirmée plus récemment par une autre praticienne publique qui explique ce qu'elle peut inclure ou non dans son rapport d'activités ou ses « stats » :

« en fait ça dépend si un partenaire qui est impliqué dans le [plan d'intervention] avec la personne. Si c'est// l'infirmière de l'équipe traitante, elle est impliquée. On parle du plan d'intervention, ça va être staté comme concertation clinique.// Si //j'appelle un partenaire pour [une] personne [qui n']est pas suivie [par elle], mais je me pose des questions...de manière anonyme : « Bon voilà j'ai une personne qui est dans cette situation-là, qu'est-ce que t'en penses? ». Ça ne sera pas staté parce que ça fait partie de mon travail de travailleuse sociale d'amener la personne vers ça. Mais ce n'est pas dans le plan d'intervention, donc //la personne ne fait pas partie du plan d'intervention...tu vois un peu. » (2018, PU, I-14)

La section suivante expose des méthodes employées par les praticiens pour composer avec les difficultés de l'aide aux sans-abri.

5. Trois types de méthodes pour composer avec les difficultés de l'aide aux sans-abri

Il existe une variété de moyens déployés pour faire face à la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude de l'aide aux sans-abri. Nous nous concentrons ici sur trois types de moyens d'ordonnement et d'articulation des activités mobilisant l'ajustement mutuel et visant à orienter l'intervention et à faciliter la réalisation du travail. Ces trois types de moyens d'articulation du travail apparaissent clairement dans les propos de nos répondants. Ils sont esquissés au tableau 3 et présentés aux sections suivantes. Certains moyens sont mis en œuvre individuellement et s'apparentent à des routines de travail plus ou moins personnelles (section 5.1). D'autres sont des mécanismes de coordination plus formalisés produits par ingénierie administrative (section 5.2). Et finalement, d'autres moyens sont des arrangements émergents et collectifs (section 5.3).

Tableau 3. Esquisse de trois types de moyen de coordination par ajustement mutuel

	Heuristiques individuelles	Procédés formalisés	Arrangements émergents
Description	Une séquence d'étapes décrite comme une routine de travail ou un truc du métier	Une séquence d'étapes associée à un mécanisme formalisé de coordination	Une séquence d'étapes créée et mise en place en interagissant pendant les activités quotidiennes
Traits	<ul style="list-style-type: none"> - L'adaptation au profil de la personne rencontrée - La méthode des petits pas pour tisser un lien avec les sans-abri - Le jugement et l'évaluation dans la création de partenariats - L'importance des questions dans le tissage des partenariats - La gestion des différences et des tensions 	<ul style="list-style-type: none"> - Les situations rencontrées nécessitent la présence de praticiens relevant de différentes organisations 	<ul style="list-style-type: none"> - Souvent avec des liens privilégiés - l'aide ou le soutien à autrui - la résolution de problèmes - une organisation du travail par des ententes d'alternance, d'exceptions et de relais

5.1 Les heuristiques individuelles

Les heuristiques individuelles apparaissent dans les routines de travail ou les trucs du métier propres à un intervenant. Ces heuristiques comptent plus ou moins d'activités ou d'étapes, plus ou moins d'acteurs concernés. Les heuristiques exposées ici concernent l'adaptation au profil de la personne rencontrée, la méthode des petits pas pour tisser un lien avec les sans-abri, le jugement et l'évaluation dans la création de partenariats, l'importance des questions dans le tissage de liens avec les partenaires ainsi que la gestion des différences ou des tensions. Le praticien public suivant nous signale l'une de ses routines de travail lorsqu'il fait face à un profil spécifique de personne, soit les jeunes avec un premier épisode psychotique :

« Tu sais mettons que j'ai un jeune qui a un premier épisode psychotique. Bien déjà là moi avant d'aller le voir, je vais savoir que je vais soit être en lien avec mettons Emploi-Québec, soit être en lien avec une entreprise de réinsertion au travail, soit en lien avec une école. // Pourquoi ? Bien, parce que c'est sûr que je vais lui parler de la sphère productive. » (2018, PU, I-07)

Au cours des trois périodes, plusieurs intervenants signalent l'importance de la méthode des petits pas pour composer avec la complexité de l'itinérance. Dans tous ces cas, il s'agit

d'une routine de travail impliquant la décomposition des problèmes vécus par les sans-abri et l'importance de ne pas chercher à tous les résoudre en même temps. Cette méthode peut constituer une routine de travail de nature collective, un savoir local propre à l'aide aux sans-abri qui se diffuse entre les intervenants. En guise d'illustration, une gestionnaire publique qui a longtemps fait de l'intervention indique l'importance des petits succès pour mobiliser les sans-abri :

« Pas facile, pas du tout facile. Puis, c'est toujours d'être en constante présence de la souffrance de l'autre. Il va te la ramener lui là: "Moi, c'est ça qui me fait souffrir"...Puis nous, on travaille sur ça. // [II] faut toujours les ramener à dire: "Bien , regarde, on va commencer par des petits bouts", puis de le faire vivre des petits succès parce que la motivation est ben liée à ça. Puis elle est exactement liée à l'insécurité des échecs qu'il a vécus antérieurement. On est peut-être la dixième, quinzième démarche...on est peut-être la première. »
(2003-2004, PU, G-01)

Une autre intervenante publique expose aussi l'importance des « petits pas » nécessaires pour aider les sans-abri. Il s'agit de commencer par la base et de prendre le temps nécessaire pour faire face à la complexité des besoins vécus :

« On n'a pas de formation particulière pour l'itinérance. Ce qu'on a c'est la volonté d'aider quelqu'un qui en a besoin. On part de la problématique, on regarde ça, puis on essaye de regarder avec les ressources qu'on a comment on peut aider cette personne-là. Souvent ce qui est vécu dans le réseau de la santé, c'est « Oh mon dieu! C'est tellement complexe, c'est un itinérant puis il n'a plus de revenu, il n'a plus de carte, il n'a plus ci, il n'a plus ça ». C'est tellement complexe qu'au lieu de commencer par la base, d'aider la personne avec la base, puis tranquillement [de cheminer avec elle]...de ne pas vouloir tout régler la première journée. Les gens ont tendance à dire « Ben ! Allez à l'équipe itinérance ». Ils ne s'impliquent pas au niveau des personnes itinérantes. Donc on centralise tout vers les ressources pour personnes itinérantes dès qu'il y a un problème » (2008-2009, PU, I-01)

Une praticienne paraît aussi utiliser la méthode des petits pas pour tisser un lien de confiance avec l'utilisateur :

« Parce qu'il y a des clients on ne va pas leur dire qu'ils sont en santé mentale directement. Parce que sinon on oublie le lien hein. Alors on va leur expliquer // que moi je suis travailleuse sociale, que je suis là pour les aider s'ils ont des

difficultés dans leurs démarches. Ça peut être un levier souvent...les démarches, des fois « ah oui j'ai un problème avec mon loyer ». Ça va être une porte d'entrée pour tisser un lien de confiance. Petit à petit on va leur expliquer plus comment on travaille, leurs objectifs de vie. Je donne des exemples toujours des choses concrètes qui peuvent les toucher directement. » (2018, PU, I-14)

Des heuristiques peuvent aussi servir à tisser des liens avec les partenaires. Une praticienne publique signale comment elle met en place de nouveaux liens pendant 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]. » (2008-2009, PU, I-07)

Cette répondante accorde toute une importance au jugement lors de la création 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.

Un autre intervenant public signale une heuristique en 2 étapes, s'apparentant à une routine de travail, pour créer des liens :

« 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. ». » (2008-2009, PU, I-02)

Ce praticien indique la nécessité d'une certaine séquence dans la mise en place d'un lien. Il s'agit dans un premier temps d'apprendre à se connaître en déployant les savoirs de la civilité ordinaire comme dire bonjour. Ensuite, une fois que les praticiens en présence se connaissent, il s'agit de discuter de ses objectifs et attentes respectifs. Cela permet d'organiser le travail et de le rendre efficace.

Un autre répondant public mentionne aussi l'usage des savoirs de la civilité ordinaire dans la création de liens :

« 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.// 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. » (2008-2009, PU, I-02)

La création des liens peut aussi reposer sur des visites à d'autres praticiens :

« 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] » (2008-2009, PU, I-05)

Avec ce conseil à de futurs intervenants, ce praticien public signale comment des visites rendent possible un travail de connaissance (se faire connaître, faire connaître son mandat et connaître le mandat d'autrui). Cela facilite les références ultérieures et permet d'établir des liens. Ces références sont aussi de nature réciproque. Une fois ces liens créés, on cherche à les maintenir par cette réciprocité. Une telle perspective de création de liens s'apparente alors à accomplir un « investissement » « payant » et « rentable » à long terme.

Les heuristiques, misant sur la production de sens par l'intermédiaire d'une série d'interrogation, permettant de tracer un portrait de la situation :

« 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. » (2008-2009, PU, I-08)

Les questions posées 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. Ces questions contribuent à l'adaptation de l'intervention aux besoins de la personne sans-abri en s'appuyant sur ce qu'il est possible de faire et compte tenu des ressources en présence.

Une autre heuristique mène à chercher à savoir ce que les autres intervenants font, dans quelle situation ils se trouvent, pour trouver des pistes de collaboration :

« Le conseil, c'est de ne jamais laisser une nouvelle rencontre partir comme ça. Non, tu prends le nom. Tu parles de « pourquoi je suis là », « oui notre clientèle n'est pas toujours facile, mais on est là justement pour vous aider », « avez-vous

besoin d'aide? ». De toujours offrir notre support. // Puis « vous, est-ce que vous faites telle, telle affaire ? », « Bien oui on fait ça. » Puis là c'est un échange de ce qu'eux sont capables de nous offrir [et] de ce qu'on peut offrir. » (2018, PU, I-02)

Cette praticienne insiste sur la nécessité de discuter avec autrui et de se présenter mutuellement tout en posant des questions. Cette discussion peut déboucher sur une entente de soutien et sur une entente quant aux rôles et aux tâches que les praticiens peuvent remplir. Elle expose aussi comment la logique de l'échange de services est importante pour créer et maintenir le lien. Une telle discussion permet la mise en place ou la création d'un réseau et accroît les savoirs locaux à la disposition des praticiens en présence.

Cette heuristique transparaît dans les propos suivants de la même intervenante publique :

« Qu'est-ce qu'on peut faire ? [Avec] ton expertise [et] mon expertise comment on peut s'aider là-dedans ? Je suis déjà allée dans une banque parce qu'ils rencontraient beaucoup de difficultés un premier janvier avec notre coordo // on a rencontré les employés de la banque : qu'est-ce qui vous fait le plus peur ? Qu'est-ce qui est le plus problématique ? Comment vous pouvez intervenir ? Vous pouvez nous appeler si vous avez quoi que ce soit. // juste souvent de rencontrer la personne, donner des trucs, bien ça diminue l'anxiété. » (2018, PU, I-02)

Cette intervenante partage sa méthode pour faciliter la construction d'arrangements avec d'autres intervenants :

« 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. » (2008-2009, PU, I-02)

Cette heuristique révèle qu'une organisation organique et égalitaire du travail peut contribuer à la mise en place d'ententes.

Finalement, des praticiennes publiques exposent une autre façon d'atténuer des tensions ou les impacts des différences de points de vue, d'approches d'intérêts. Il s'agit essentiellement de repérer un objectif commun : « 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. » (2008-2009, PU, I-07). Ou encore « ça va être si possible de pouvoir faire un plan d'intervention commun. Bon ce n'est pas un plan d'intervention en commun, mais ce que je veux dire c'est que l'objectif soit le même plutôt. » (2018, PU, I-14). Le repérage de cet objectif commun ne va pas nécessairement de soi, il peut nécessiter des discussions et des négociations entre les intervenants en présence. Ce repérage d'un objectif commun peut aussi s'accompagner d'une organisation du travail bien spécifique dans le cas de tensions au sein du secteur public :

« 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. » (2008-2009, PU, I-08).

La prochaine section présente des mécanismes de concertation formalisés.

5.2 Les cadres formalisés de l'ajustement mutuel

Des mécanismes de coordination formalisés sont déployés lorsque la situation vécue par le sans-abri exige la rencontre de praticiens appartenant à différentes organisations. Un premier mécanisme formalisé est associé à une rencontre-réseau :

« À la fin de la rencontre réseau [qui regroupait entre 17 et 19 personnes], // on avait convenu que c'est les gens qui le connaissent le plus [le sans-abri] donc, pas mon organisation publique [nom modifié], mais les gens de tel CLSC [nom modifié] qui initieraient la requête [ou ordonnance de cour pour examen psychiatrique], 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. » (2008-2009, PU, I-01)

Cette rencontre peut déboucher sur une entente au sujet de l'organisation du travail. Ce sont les praticiens du CLSC qui « connaissait le plus » le sans-abri qui initie l'ordre de cour, appuyés par l'organisation de l'intervenante qui dispose du savoir nécessaire pour le faire. Cette intervenante mentionne aussi sa déception quant à une entente et à une division du travail non respectée. C'est elle qui a dû accomplir le travail de préparation d'une requête à la cour qui ne lui revenait pas.

Un autre répondant indique la mise en place d'un plan de services individualisés (PSI), un autre mécanisme formalisé de coordination :

« [en discutant de la situation de Stéphanie⁴, une usagère] d'entrée de jeu on s'est vu en équipe moi, Stéphanie, docteur X⁵ [la psychiatre] et Solange⁶ la psychologue pour se faire un plan d'intervention commun. Fait que la psychologue elle travaillait plus un peu le traumatisme. // Moi j'étais plus dans son horaire occupationnel. // c'est un dossier où moi et Solange particulièrement au début on devait se parler aux semaines, pour se faire le point, avec l'accord de Stéphanie la cliente. » (2018, PU, I-07)

Ce mécanisme nécessite des échanges d'informations et des discussions. Ce mécanisme apporte un cadre à l'ajustement mutuel et comporte donc une composante émergente non négligeable. La coordination n'est pas préparée à l'avance, mais bien élaborée en situation par les praticiens en présence. Une coordination est aussi mise en branle pendant les interactions et activités quotidiennes de travail sans mécanismes de concertation formalisés, ce sur quoi nous allons maintenant nous pencher.

⁴ Le prénom a été changé pour préserver l'anonymat.

⁵ Le nom de famille a été enlevé pour préserver l'anonymat.

⁶ Le prénom a été changé pour préserver l'anonymat.

5.3 Les arrangements émergents

Les arrangements émergents sont fréquemment mentionnés lorsque les praticiens évoquent des exemples d'interventions ou encore des récits de pratiques concernant une action commune avec des partenaires. Ils sont souvent associés à des partenaires « privilégiés ». Ces derniers sont connus et sont appréciés par les praticiens. On souhaite les conserver dans le temps. Ces arrangements émergents matérialisent au mieux le travail relationnel et d'ajustement mutuel nécessaire à la coordination entre les praticiens. Ils exposent comment ces derniers s'adaptent les uns aux autres ainsi qu'à la situation au-delà des règles écrites. Ils donnent régulièrement lieu à une logique de contournement de certaines de ces règles, comme l'illustrent les propos suivants :

« Nos gars...des histoires perplexes, ils en ont autant qu'il peut en avoir. Ça fait qu'il faut être original.// il faut être imaginatif puis il faut magouiller. Bien magouiller, pas magouiller, mais 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? » (2008-2009, CO, I-02)

Ou encore :

« on est tous en santé mentale. Dans ce domaine-là on est tous peu contraint par tout ce qui se passe au niveau politique aussi. Faites-en plus avec moins c'est ça. Ça fait que oui on se resserre les coudes, on se tient plus ensemble, mais ça crée aussi une espèce de frustration face à ce qu'on peut faire. Mais encore là quand il y a des frustrations tu trouves d'autres solutions finalement. Tu contournes puis regarde on va faire ça de telle façon » (2018, CO, I-16)

Face à des dispositifs organisationnels qui ne permettent pas d'organiser adéquatement le travail dans le domaine de l'aide en santé mentale, cette partenaire communautaire signale un type d'arrangement qui contourne certaines règles établies et l'injonction de toujours « faire plus avec moins ». Pour cette interviewée, l'aménagement des règles avec les partenaires apparaît même comme un trait d'un partenariat réussi : « C'est une belle collaboration avec telle organisation⁷, on joue avec les règles. » (2018, CO, I-16).

⁷ Le nom a été modifié pour préserver l'anonymat.

Le travail de coordination cherche à surmonter les obstacles :

« En tout cas, moi, je les sens bien à l'aise de me dire ce qu'ils ont à dire. Comment ils ont vécu les affaires. C'est quoi les obstacles qui sont là. Puis, on peut regarder ensemble // comment on pourrait les contourner. C'est quoi les différentes affaires [qu'on peut faire]. Parce qu'il n'y a pas juste une solution. // Mais des fois, il n'y en a pas des tonnes non plus. Il y en a deux trois puis il y en a qui sont plus faciles à [mettre en place] ou qui ont plus de chances de réussite. » (2008-2009, PU, I-02)

Les arrangements construits par ajustement mutuel concernent entre autres le conseil et le soutien entre praticiens, la résolution de problèmes, l'organisation du travail sous forme d'alternance, de relais et d'exception. Une intervenante publique décrit comment elle peut offrir des conseils de façon ad hoc et non planifiée, à des praticiens du secteur hospitalier pour compenser la faiblesse de dispositifs organisationnels officiels (rencontres planifiées entre « responsables ») :

« Ça n'a jamais rien donné// [les rencontres planifiées avec les médecins] tandis que quand on va à l'hôpital, on rentre dans le poste des infirmières puis on parle [avec elles ou les travailleurs sociaux]/. On fait la même job, mais dans un autre contexte, on peut leur dire: "Non je sais qu'il [le sans-abri] n'est pas facile, [pour] nous autres aussi". "Pour telle raison, ça vaudrait la peine d'essayer ci, ça, ça. " » (2003-2004, PU, I-03)

Une praticienne publique signale comment le travail de coordination des soins et services mène parfois à une alternance spontanée :

« je trouve que les clients ont beaucoup de suivi autour d'eux. Puis des fois, il faut comme un peu coordonner ça. Des fois, on se sépare ça dans le milieu. Des fois, ça va être moi qui va le faire. Des fois ça va être un autre intervenant d'un autre milieu qui va le faire. » (2003-2004, PU, I-03)

On peut évoquer comme exemple de travail de coordination un projet de « comité » ad hoc et non formalisé qui revêt la forme de rencontres mensuelles planifiées par les intervenantes en présence. Une policière explique la genèse de ce groupe et la décision de ses participants de se rencontrer de façon plus systématique :

« 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 ». (2008-2009, PU, I-02).

Ce projet d'intervenantes de première ligne résulte de leur engagement et de leur sens de l'initiative ou de leur créativité. Ce « projet » vise à aider les policiers à intervenir auprès des sans-abri en trouvant des alternatives à leur judiciarisation : « le comité qu'on a créé avec l'Équipe Itinérance [et UPS-Justice] [c'était] pour essayer de trouver des solutions, créer des plans, des objectifs puis des plans d'intervention avec l'Équipe Itinérance. Pour aider, en fin de compte, l'itinérant ». (2008-2009, PU, I-02). On peut parler d'une logique d'entraide et de résolution collective de problème : « 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? ». (2008-2009, PU, I-02). Dans des conditions où les intervenants en présence ne partagent pas nécessairement les mêmes préoccupations, ni les mêmes mandats, 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'Équipe Itinérance.,.

Un répondant public mentionne l'existence d'une entente informelle d'exception pour obtenir un lit de même que la fragilité de cette entente du fait de son caractère informelle :

« j'avais une connexion dans une des ressources que t'as eu à fréquenter où c'était d'une simplicité incroyable. J'appelais, je n'avais pas un lit de réservé, mais c'était presque ça. // et le lien que j'avais me disait tout le temps: "Tu m'appelles, je vais y trouver un trou. Ne t'inquiète pas à défaut de le faire coucher à terre, je vais y trouver un trou". Cette personne-là n'est plus là. J'ai tout perdu ça. Tu comprends et le problème c'est que c'est le genre d'entente qui est très difficile à aller négocier pour une raison bien simple c'est que ça se fait dans l'informel et quand c'est dans l'informel, c'est dans l'informel alors d'aller dire après ça avec telle personne, j'avais telle entente, "Ouais pis, comment ça qu'il faisait ça?". » (2003-2004, CO, I-01)

Une praticienne publique indique comment de telles ententes informelles d'exception doivent être ancrées dans des normes de respect, de réciprocité et dans la capacité d'adaptation des intervenants en présence :

« Et quand tu la respectes, la personne est capable d'en faire plus. Autant que toi, si elle sent que t'es prête à t'adapter, elle, elle va s'adapter. Ça se fait des deux bords. C'est gagnant-gagnant. // Ce n'est pas quelque chose qu'ils faisaient de réserver un lit. Mais ils l'ont faite parce qu'ils ont compris le contexte. Puis ils ont compris qu'il y avait des gains aussi à faire. » (2008-2009, PU, I-01)

Une praticienne publique indique comment elle a résolu un problème de manque de personnel par un échange sous forme d'un jumelage avec des praticiens d'une organisation communautaire pour de l'outreach :

« 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. » (2008-2009, PU, I-01)

Cet extrait met en valeur la complémentarité presque naturelle des actions des deux organisations dans un partenariat pour de l'« outreach ». C'est dans le contexte de cette complémentarité que la praticienne publique prend l'initiative d'initier cet arrangement fondé sur la réciprocité dans l'échange de services. La complémentarité facilite la réciprocité (« tout le monde tire son épingle du jeu »). 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 ». Ils assurent un suivi de l'information. Le tout repose sur des discussions, des visites en co-présence et des appels téléphoniques.

Une intervenante publique nous signale un autre type d'arrangement avec une partenaire communautaire qui lui propose de prendre le relais d'une intervention difficile :

« Il y a des moments, je ne te le cache pas, il y a des clients ils m'ont fait comme défriser carrément // Je peux me permettre d'appeler l'intervenante de la ressource avec qui je fais affaire avec ce client-là. Puis être capable de me défouler puis dire qu'est-ce que j'ai à dire. Puis là l'autre elle 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. // « [être capable de dire] Je ne suis plus capable. Solange⁸, fais quelque chose, je ne suis plus capable ». « OK inquiète-toi pas Claire⁹, je vais regarder ça. On va se reparler. Qu'est-ce que tu en penses d'une rencontre avec moi puis lui? ». « Parfait c'est vraiment ça que je veux entendre. Parfait, je m'en vais chez vous la semaine prochaine, on s'assoit ». » (2008-2009, PU, I-04)

Dans des circonstances où l'aide auprès de certains sans-abri peut susciter un sentiment d'impuissance, cette praticienne communautaire « collègue » écoute l'intervenante publique et s'entend avec elle pour prendre le relais tout en organisant une rencontre avec elle la semaine suivante. Dans l'extrait suivant, on voit un peu plus le travail de coordination par ajustement mutuel dans lequel prend place une entente de relais :

« Et là, il [l'agent d'aide social] nous redonne un rendez-vous en après-midi. Et j'ai beau expliquer à l'agent d'aide sociale, ... Pas l'après-midi et il est trop intox[iqué le sans-abri]... il n'y a rien à faire. Ce monsieur-là, il est malade, souffrant. J'ai le papier médical qui l'atteste. Et l'agent d'aide sociale ne veut rien savoir. C'est l'après-midi, l'après-midi. Je demande à l'Équipe Itinérance, l'infirmière avec laquelle je travaille comment on peut faire et toute. Elle dit « – Okay, je prends le relais. J'y vais. » La travailleuse sociale de l'Équipe Itinérance a embarqué aussi. Parce que l'agent d'aide sociale ne comprenait pas qu'on prenait des rendez-vous, mais on les reportait. Il ne nous les donnait pas aux bonnes heures. Ou en tout cas, il [le sans-abri] [les] skipait. Puis...il est Korsakov, il ne se rappelle pas. Tu lui donnes un rendez-vous... Tantôt dans 10 minutes, il ne se rappelle déjà plus qu'il a un rendez-vous. // Mais les quatre

⁸ Prénom modifié.

⁹ Prénom modifié.

cinq premiers mois, je te dirais que l'équipe Itinérance ... on s'appelait à tous les jours. Tous les jours, 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...// » (2008-2009, CO, I-02)

Cet extrait de récit de pratique montre bien comment cette intervenante communautaire fait appel à des praticiens de l'Équipe Itinérance pour contourner une difficulté avec un agent d'aide sociale. Elle apparaît à bout d'argument pour obtenir un rendez-vous et avoir accès à un service public au moment approprié pour le sans-abri dont la condition médicale est particulière. On voit que le travail d'ajustement mutuel s'insère dans une relation de réciprocité :

« 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. » (2008-2009, CO, I-02)

Cette intervenante communautaire décrit un arrangement entre elle et l'Équipe Itinérance qui porte 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 signaler un contournement des règles formelles. La réciprocité marque tant le travail accompli (« on donne autant qu'eux-autres »), les services rendus que la confiance au jugement d'autrui.

Les ententes de relais apparaissent souvent liées à des liens privilégiés et peuvent marquer une considération face à autrui. Une praticienne communautaire indique :

« 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]. »
(2008-2009, CO, I-02)

Voici un autre exemple de relais entre deux praticiennes publiques :

« c'est une rencontre à laquelle moi je devais aller. Puis il n'avait pas possibilité de changer la date puisque j'avais une formation ce jour-là. Ça fait que ça adonnait vraiment mal. [Ma partenaire publique] a dit : « Ok je vais prendre le relais je vais y aller. Puis je te ferai un feedback » puis tout ça. C'est le fun après chaque rencontre qu'on avait qui était pertinente bon on se le disait. Puis elle aussi je communiquais par courriel et par téléphone. » (2018, PU, I-17)

Cette entente de relais porte également sur le suivi et le partage d'informations. Ce partage d'information semble marqué par la nature évolutive de l'état de l'utilisateur. Cela semble une façon de composer avec une incertitude importante de l'intervention. L'information, son interprétation, son agrégation et son partage constituent un enjeu dans l'aide aux sans-abri :

« ces gens-là [les sans-abri] voient beaucoup beaucoup de monde. Est-ce que ces gens-là [ces intervenants] // en ont une vision? Est-ce qu'ils ont compris toute la problématique ? Je suis sûr que non. Et l'équipe Itinérance, je pense qu'ils essaient en même temps de faire une espèce de synthèse puis de faire en tout cas quelque chose qui fait que on puisse intervenir d'une manière plus efficace auprès de ces gens-là. Ça c'est ma vision de leur mission. // au moins, ils font circuler de l'information.// [ils] partagent certains éléments [d'information] qui sont plus cruciaux avec un parce que dans son réseau, ça va poser problème. En tout cas, ça va limiter l'accès. » (2008-2009, PU, I-02)

L'interaction entre les intervenants de différentes organisations permet les ajustements et la mise à jour des informations sur l'évolution de la situation :

« avec l'évaluation que je fais, moi je vais les contacter [mon partenaire public] puis dire : « OK c'est quoi cette affaire-là, qu'est-ce qu'on fait avec ce plan-là ». Puis on valide le plan d'action. Je n'ai pas toujours besoin de leur approbation quand je suis pas mal certaine de mon affaire. À un moment donné, tu connais un peu [ton domaine]. Mais je finis toujours par les contacter pour dire : « Bon bien voilà on est rendu là dans l'affaire, qu'est-ce que t'en penses ? » Puis souvent ils vont me dire : « Oui c'est beau, c'est correct ». Puis après ça je vais faire le suivi. Quand je fais mon suivi au mois avec l'organisme, puis ça va bien ou il y a des choses à améliorer, bien je vais mettre l'équipe aussi au courant : « Regarde faudrait que il ou elle travaille telle, telle chose. Peux-tu regarder ça avec lui ? Puis le client est toujours au courant //[qu'] on va se parler là.» (2018, CO, I-16)

De telles informations sont cruciales, car l'intervention tout comme l'état de la personne peuvent changer. Notre intervenante prend soin de nous préciser que de telles discussions ne prennent place qu'avec l'accord du client, en conformité avec les règles formelles de confidentialité.

Dans l'ajustement mutuel comme production de sens collectif, il y a un travail sur les connaissances, les pratiques et les valeurs, ce qui peut se faire par la discussion et la réflexion à deux ou à plusieurs, comme dans l'exemple suivant :

« 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. » (2008-2009, CO, I-02)

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. Dans l'extrait précédent, on voit exprimer 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. » (2008-2009, CO, I-02). L'organisation du travail y est égalitaire et réciproque. Les praticiens discutent et essaient ensemble de trouver des solutions à des préoccupations diverses.

Dans ces discussions, les intervenants cherchent à structurer davantage leur interprétation de la situation :

« [il faut] viser qu'est-ce qui est vraiment le problème : « mais pourquoi tu m'appelles ? » Souvent ils vont se décharger. « Mais toi qu'est-ce qui te dérange le plus là-dedans ? » Ça fait [qu'il faut] //aller mieux cibler les choses. Parce que souvent ils sont un peu partout. Ils vont nous ramener une situation abracadabrante, mais souvent ils sont en réaction avec ce qu'ils viennent de vivre. » (2018, PU, I-02)

La section suivante présente une analyse et une discussion de ces méthodes déployées pour composer avec la complexité et les difficultés dans l'aide aux sans-abri ainsi que de leurs impacts possibles.

6. Analyse et discussion

Dans les circonstances souvent difficiles de l'aide montréalaise aux sans-abri, une coordination émergente se produit parfois par un travail d'ajustement mutuel réalisé par les praticiens de première ligne de différentes organisations publiques et communautaires (Dupuis et Farinas, 2009; Farinas, 2018 a et 2020). Cette coordination permet un ajustement des praticiens et de leurs organisations à des conditions organisationnelles et structurelles difficiles et aux sans-abri qu'ils tentent d'aider (Dupuis et Farinas, 2009). Cette coordination est accomplie grâce à des arrangements de formes diverses qui sont élaborés, mis en œuvre, suivis et parfois révisés par les intervenants pendant qu'ils interagissent et accomplissent leurs activités quotidiennes. Ces arrangements, souvent peu formalisés, permettent une coordination de nature interorganisationnelle et intersectorielle, contrairement à ce qu'avancent Okhuysen et Bechky (2009). Nous avons documenté trois types de moyens de coordination qui peuvent permettre une certaine adaptation des praticiens à des situations souvent complexes, ambiguës et incertaines : heuristiques individuelles; procédés formalisés; et arrangements émergents. Le tableau 4 les expose sous une forme idéal-typique.

Tableau 4. Trois types de moyen d'ajustements mutuels

	Heuristiques individuelles	Procédés formalisés	Arrangements émergents
	Heuristiques « individuelles »	Procédés formalisés	Arrangements émergents
Nature	Pré-établis par les intervenants	Pré-établis par des experts et/ou des gestionnaires	Établis chemin faisant par les intervenants
Niveau d'engagement face à autrui	Faible	Faible	Fort
Niveau de formalisation	Peu formalisé	Formalisé	Peu formalisé

Les heuristiques « individuelles » se présentent comme des pratiques régulières qui sont issues de l'expérience en intervention et sont élaborées par les praticiens eux-mêmes. Elles sont moins engageantes face à autrui que les arrangements émergents et peu formalisés. Elles sont souvent mentionnées dans les propos des intervenants sans qu'il soit possible de préciser exactement la fréquence de leur utilisation. Bien qu'elles puissent être transmises et apprises au travail, il faudrait creuser davantage leurs origines. Par exemple, l'heuristique des « petits pas » peut constituer une prise de décision incrémentale et une façon de décomposer la complexité du phénomène de l'itinérance de même qu'un savoir local propre à ce secteur (à une communauté de pratique, peut-être). Cette méthode peut servir à apprivoiser et développer un lien de confiance avec le sans-abri. Les intervenants visent 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 à d'autres praticiens. Ces intervenants de première ligne paraissent déployer une stratégie des petits gains (« small gains ») (Weick, 1984). Cette stratégie consiste à décomposer les phénomènes sociaux complexes en problèmes « simples » (« mere problems ») à plus petite échelle dont les solutions peuvent s'accumuler. Ce qui peut contribuer à susciter l'adhésion d'autres praticiens et créer une forme d'effet boule de neige ou de cascade s'« attaquant » à divers pans de ces problèmes sociaux.

Les procédés formalisés que nous avons documentés s'apparentent aux procédures organisationnelles déployées par les praticiens des équipes de soins intensifs de Faraj et Xiao (2006). À ce titre, ils ont la nature de programme d'action prévu et formalisé (écrit sous forme de règles). Ils sont élaborés par des experts et/ou des gestionnaires. Ils apparaissent moins engageants que les deux autres types de moyens. Par contre, leur mise en application vise à prendre en compte l'imprévisible et permettre une adaptation aux circonstances d'une personne et aux intervenants en présence. Ils reviennent plus rarement dans les propos des répondants. En guise d'illustration, les plans de services individualisés (PSI) constituent des mécanismes de coordination prévus pour faire face à des situations qui impliquent plusieurs professionnels et plusieurs organisations. Ils permettent une adaptation à la situation du sans-abri et une organisation du travail et des rôles de nature moins personnalisée qu'avec les deux autres types de moyens. Le contenu de ces plans et leur mise en œuvre doivent être négociés, discutés et élaborés entre les praticiens.

Finalement, les arrangements émergents accompagnent des relations qui se déroulent bien et des partenaires que l'on veut conserver dans le temps. Ces arrangements sont créés par les intervenants. Contrairement aux heuristiques « individuelles », ils ne sont pas préétablis, mais élaborés chemin faisant en cours d'action. Ils apparaissent comme les moyens les plus engageants et les plus personnalisés. À ce titre, leur fréquence semble liée à celle de ces partenariats privilégiés. Ils peuvent permettre de mieux saisir comment la coordination relationnelle de Gittel (2006 et 2011) se réalise. Cette coordination se caractérise par une communication fréquente, à temps, orientée vers la résolution de problèmes et ancrée dans des relations de buts et de savoirs partagés ainsi que de respect mutuel. Par exemple, les arrangements émergents impliquant des ententes de relais marquent bien une telle coordination où les interactants en présence se respectent, se laissent une place et communiquent fréquemment. De telles ententes impliquent une réciprocité entre les praticiens qui assurent un maintien du lien. Dans une perspective d'ingénierie organisationnelle non mécaniste, c'est grâce à de telles ententes qu'une coordination peut se construire pendant les interactions et que généralement les personnes sans-abri peuvent avoir accès à certains services.

Chacun de ces types de moyens de coordination constitue une option possible permettant une organisation par adaptation. Toutefois, leur succès n'est pas garanti. Il ne s'agit pas de recettes ou de techniques à appliquer de façon mécanique et simpliste et qui fonctionnent à tout coup. On est dans l'ordre de l'heuristique plutôt que de celui de l'algorithme. Cela ne les rend pas moins nécessaires. La rencontre et la discussion en situation, créative et adaptée, avec chaque sans-abri ainsi qu'avec différents partenaires sont essentielles pour composer avec l'incertitude et l'ambiguïté. La discussion et la délibération au cas par cas s'avèrent indispensables pour composer avec la complexité des situations, celle des savoirs et celles des valeurs en présence (Schön 1983; Champy 2011). Ce temps passé en discussion peut apparaître comme une perte de temps pour certains gestionnaires davantage préoccupés par l'atteinte de résultats quantifiables pour répondre aux dispositifs de gestion mécanistes. L'ajustement mutuel par travail relationnel est souvent invisible pour les systèmes formalisés d'évaluation de la performance.

Ces moyens de coordination misent sur la rétroaction (March et Simon, 1958) et la construction de sens (Weick 1995) entre les intervenants pour permettre cet ajustement mutuel et cette adaptation. C'est grâce à des stratégies relationnelles comme la discussion, la persuasion, ou l'entraide à base d'échange social que les praticiens de première ligne peuvent réaliser leur travail et parfois faciliter l'accès aux services sociosanitaires. De telles stratégies relationnelles permettent de prendre 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. Ceux-ci nécessitent souvent une connaissance quasi biographique ou détaillée du sans-abri, du partenaire ainsi que de ces conditions montréalaises.

Ces moyens de coordination sont fondés sur le jugement individuel et collectif de ces praticiens de même que sur leur créativité (Schön, 1983; Champy, 2011). Ils s'appuient sur

des savoirs locaux et des réseaux existants. Ils peuvent aussi servir à développer d'autres savoirs et à faire émerger d'autres réseaux. 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. Et, dans des circonstances organisationnelles et structurelles souvent difficiles et face à des cas qui le sont tout autant, ces liens peuvent servir à réfléchir collectivement sur ce qu'il est possible de faire et/ou de changer. La myriade de partenariats peu formalisés auxquels ces praticiens peuvent participer est constituée et reconstituée, en partie, par ce travail de coordination relationnelle. Les intervenants peuvent s'avérer à la fois la mémoire et la force vive de ces réseaux peu formalisés essentiels à l'aide aux sans-abri.

Il est difficile d'associer ces moyens de coordination à des « recettes » détaillées et précises que les intervenants et gestionnaires devraient ou pourraient suivre. Ils ne relèvent pas d'une ingénierie algorithmique préfabriquée garantissant un résultat chaque fois prévisible qui serait la coordination émergente. Cette coordination émergente est trop tributaire du jugement des praticiens en présence, des circonstances particulières de sa création et de sa mise en œuvre pour qu'il soit possible de la faire reposer sur un dispositif de gestion conçu par des experts. Une brève synthèse des principales idées de cet article est exposée en guise de conclusion.

Conclusion

Depuis plus de cinquante ans, la théorie de la contingence signale que les tâches complexes dans un environnement dynamique nécessitent une organisation organique (Burns et Stalker, 1994; Dupuis et Farinas, 2009) comme celle qui prend place avec des moyens de coordination par ajustement mutuel. Cette organisation organique, riche en ajustement mutuel, apparaît plus robuste, flexible et adaptable que l'organisation plus rationalisée, hiérarchisée, standardisée et optimisée par des dispositifs de gestion en vogue actuellement dans le secteur de la santé et des services sociaux et ailleurs.

Des traces de cette coordination émergente et organique de première ligne ont été trouvées à trois moments (2003-2004, 2008-2009 et 2018) dans le temps pendant une quinzaine d'années dans l'aide montréalaise aux sans-abri. Il faut noter que cette coordination paraît subsister malgré ou en dépit des réformes du système sociosanitaire québécois, que ce soit après la réforme dite Couillard de 2004 ainsi que celle dite de Barette de 2015 et leurs mouvements de fusions et de centralisation (Benoit, 2015). Il nous est difficile de nous prononcer sur son existence actuelle en 2026. Il faudrait voir si elle est encore présente dans l'état actuel du réseau sociosanitaire montréalais.

Cependant, notre programme de recherche de quinze ans sur l'organisation des services humains complexes comme l'aide montréalaise aux sans-abri permet effectivement de mettre en lumière une coordination par ajustement mutuel fondée sur un travail relationnel des praticiens de première ligne des secteurs communautaire, public et même privé. Ancré dans 80 entrevues auprès d'intervenants de première ligne et de gestionnaires, 40 heures d'observations peu formalisées et 158 heures d'observations, ce programme de nature interprétative et qualitative illustre l'existence d'une organisation par adaptation et d'une coordination émergente par ces praticiens.

Cette coordination se matérialise, entre autres, dans trois types de moyens de coordination (heuristiques individuelles, procédés formalisés et arrangements émergents) pour faire face à cinq dimensions de difficultés (les dimensions épistémiques et axiologiques, praxéologiques, émotives, temporelles ainsi qu'interpersonnelles, interorganisationnelles et intersectorielles) de l'intervention auprès des itinérants. C'est grâce à de tels moyens que les praticiens de première ligne peuvent, à l'occasion, composer avec l'ambiguïté, l'incertitude et la complexité de cette forme d'aide. Bien entendu, de tels moyens ne garantissent pas le résultat espéré (souvent la réalisation du travail par le biais de partenariats), ni ne permettent un usage automatique et mécanique. On est dans l'ordre de l'heuristique plutôt que de celui de l'algorithme. Cela ne les rend pas moins nécessaires.

Ces moyens de nature peu ou pas formalisée, ad hoc et flexible montrent bien l'importance de l'adaptation, du jugement en situation, des savoirs locaux et des réseaux auxquels ces praticiens participent. C'est grâce à de tels moyens que les praticiens et les organisations peuvent parfois arriver à s'adapter aux circonstances difficiles de l'aide aux sans-abri, aux particularités des sans-abri rencontrés de même qu'aux spécificités de leurs partenaires. Même s'ils sont difficilement transformables en « recettes » détaillées et précises ou encore en « bonnes pratiques », ces moyens apparaissent essentiels à la coordination émergente se produisant parfois dans l'aide aux sans-abri.

Il reste à vérifier si cette coordination émergente et si ces méthodes de coordination de première ligne existent encore dans les conditions actuelles du réseau sociosanitaire montréalais. Il serait aussi intéressant de clarifier davantage comment on peut soutenir cette organisation par adaptation et cette coordination émergente par les intervenants de première ligne. Les gestionnaires de ces intervenants et les personnes usagères qu'ils cherchent à aider y jouent également un rôle qu'il faut approfondir. Ces différentes pistes seraient à creuser.

Bibliographie

- Barley, S.R. et Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0149>
- Benoit, J. (2015). La réforme Barrette : cap sur le privé en santé. *Relations*, (781), 35-37.
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Burns, T. et Stalker, G.M. (1961/1994). *The management of innovation*, (3rd ed). New York : Oxford University Press.
- Champy, F. (2011). *Nouvelle Théorie Sociologique des Professions*. Paris : Presses Universitaires de France.

- Chisholm, D. (1989). *Coordination without Hierarchy. Informal Structures in Multiorganizational Systems*. Berkeley : University of California Press.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte.
- Dupuis, A. (2018). Enjeux des projets d'« optimisation » des soins de santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 30(1). <https://doi.org/10.7202/1054261a>
- Dupuis, A. et Farinas, L. (2010). La gouvernance des systèmes multiorganisationnels. Le cas des services sanitaires et sociaux au Québec. *Revue française d'administration publique*, 2010/3, no.135, 549-565.
- Dupuis, A. et Farinas, L. (2009). L'ajustement mutuel dans le fonctionnement organique du système multiorganisationnel d'aide et de services aux sans-abri de Montréal. *Administration publique du Canada*, 52 (1), 23-49.
- Faraj, S. et Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526>
- Farinas, L. (2018 b). Se coordonner pour aider les sans-abri : les visages variés du travail relationnel de première ligne. *Administration Publique du Canada*, 61(2), 205-227.
- Farinas, L. (2018 a). Tisser des liens pour aider des sans-abri : des relations de première ligne en action ». *Santé mentale au Québec*, 43(1), 55-71.
- Farinas, L. (2020). *Les partenariats en santé mentale : un tissage de liens créatif*. Carnet Synthèse no.16 du Centre Interactions du CIUSSS-NIM. (disponible à l'adresse suivante : https://centreinteractions.ca/wp-content/uploads/2020/12/Carnet-16_-_partenariat-sante-mentale-1.pdf)
- Ferraro, F., Etzion, D., et Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, 36(3): 363-390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>
- Follett, M. P. (1949/2013). *Freedom and co-ordination: Lectures in business organization*. Oxon, NY : Routledge.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Paris : Seuil.
- Gittell, J.H. (2011). New Directions for Relational Coordination Theory. Dans Spreitzer, G.M. et Cameron, K.S. (dir.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (p.400-411). Oxford, New York: Oxford University Press..

Gittell, J.H. (2006). Relational Coordination: Coordinating Work Through Relationships of Shared Goals, Shared Knowledge and Mutual Respect. Dans Kyriakidou, O. et Ozbilgin, M. (dir.) *Relational Perspectives in Organizational Studies: A Research Companion* (p.74-89). London,: Edward Elgar.

Grandori, A. (2001). *Organization and Economic Behavior*. Londres et New York : Routledge.

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.

Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Hasenfeld, Y. et R.A. English (1974). Introduction. Human Service Organizations: A Conceptual Overview. Dans Y. Hasenfeld et R.A. English (dir.), *Human Service Organizations*, Ann Arbor (Michigan): University of Michigan Press.

Hutchins, E. (1991). Organizing Work by Adaptation. *Organization Science*, 2(1),14-38. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.14>

Larin, V., Ouellette-Vézina, H. et Arcand, F. (2026, 9 avril). Un nouveau sommet est atteint. *La Presse*, section ACTUALITÉS, <https://www.lapresse.ca/actualites/2026-04-09/itinerance-au-quebec/un-nouveau-sommet-est-atteint.php>

Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment. Managing differentiation and integration*. Homewood : Richard D. Irwin.

Lindblom, C.E. (1965). *The Intelligence of Democracy*. Yale University Press.

Lindblom, C.E. (1977). *Politics and Markets*. Basic Books.

Lindblom, C.E. (1990). *Inquiry and Change*. Yale University Press.

March, J.G. et Simon, H.A. (1958/1993) *Organizations*. New York: Wiley.

Merazil, S.-W. (2021, 2 août). Itinérance : enjeu électoral ou enjeu quotidien ? *La presse +*, section DÉBATS, écran 6, https://plus.lapresse.ca/screens/916854dd-93b8-4e32-85ab-81c092bf3ea6_7C_0.html?utm_content=email&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall,

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New-York : Simon & Schuster.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Noordegraaf, M., Scott Douglas, Karin Geuijen et Martijn Van Der Steen (2019). Weaknesses of wickedness: a critical perspective on wickedness theory. *Policy and Society*, 38(2), 278-297. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1617970>
- Okhuysen, G.A. et Bechky, B.A. (2009). Coordination in organizations : an integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463-502.
- Orr, Julian (1996). *Talking about Machines : An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca: IRL Press.
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: a sociological view. Behavioral science in industry*. London: Tavistock Publications.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations, *American Sociological Review*, 32 (2), 194-208.
- Pine, K. H. et Mazmanian, M. (2017). Artful and contorted coordinating: The ramifications of imposing formal logics of task jurisdiction on situated practice. *Academy of Management Journal*, 60(2) 720–742. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0315>
- Polanyi, M. (1951). *The Logic of Liberty*. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Ragin, C.C. et Becker, H.S. (dir.) (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, A Colin, coll. « U », 2^o édition, 1993; 1^o édition, 1989.
- 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.
- 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 R. Hurtubise (dir.). (2007). *L'itinérance en questions*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner : how professionals think in action*. New York : Basic Books.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations, rational, natural, and open systems* (5^{ième} édition). Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Schwartz-Shea, P. et Yanow, D. (2012). *Interpretive approaches to research design : concepts and processes*. New York : Routledge.
- Strauss A., Schatzman L., Bucher R., Erlich D., Sabshin M. (1964). *Psychiatric Ideologies and Institutions*. Glencoe: Free Press.

Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B. et Wiener, C. (1985). *The social organization of medical work*. Chicago : University of Chicago Press.

Strauss, A. (1993). *Continual permutations of action*. New York: Aldine de Gruyter.

Terresac, G. de (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*. New Brunswick : Transaction Publishers.

Thompson, J.D. et A. Tuden. (1959). Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision. Dans Thompson, J.D., P.B. Hammond, R.W. Hawkes, B.H. Junker, and A. Tuden. *Comparative Studies in Administration*, (p. (195–216), Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Weick, K.E. (1984). Small wins : redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40>

[Weick, K.E. \(1995\), *Sensemaking in Organization*, Sage Publications.](#)

Weiss, J.A. (1981). Substances vs symbol in administrative reform : the case of human services coordination. *Policy Analysis*, 7(1), 21-45.

Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. *Organization Studies*, 39 (11), 1521-1546. <https://doi.org/10.1177/0170840617717095>

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.