

## Tisser des liens pour aider des sans-abri : des relations de première ligne en action

### Organizing Relationships to Help Homeless People: a Question of Front Line Relational Work

Luc Farinas

Volume 43, Number 1, Spring 2018

Mosaïque

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1048894ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1048894ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue Santé mentale au Québec

ISSN

1708-3923 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Farinas, L. (2018). Tisser des liens pour aider des sans-abri : des relations de première ligne en action. *Santé mentale au Québec*, 43(1), 55–71. <https://doi.org/10.7202/1048894ar>

Article abstract

**Objectives** In a context where the rather informal ties between front-line practitioners can be conceived as a weakness to be formalized or a force to rely on, this paper explores and documents their conceptions on how they create, maintain and abandon their ties while helping homeless people.

**Methods** Its empirical material is drawn from an interpretative case study on the liaison role of the Homeless Team (Équipe Itinérance). This case is based on semi-directed interviews with 35 practitioners (24 front line practitioners and 11 managers) from 13 Montreal organizations in the homeless sector. A thematic content analysis, mainly informed by the theoretical dimensions of relational work, was carried out on this material.

**Results** Front-line workers report using different ways of creating (knowing each other, personalization, evaluation, organization of tasks and roles), pursuing (organization of tasks and roles, interpersonal reflection, maintenance, reparation) and interrupting (distancing, stopping, gradual withdrawal by an organization of roles and agreements) their ties.

**Conclusion** Informal ties, allowing for flexibility and feedback, sometimes enable practitioners to carry out their tasks (quality of services, accessibility) while also dealing with the complexity of situations encountered by homeless peoples. The complexity of this relational work often makes it possible to cope with that of homelessness.

# Tisser des liens pour aider des sans-abri : des relations de première ligne en action

Luc Farinas<sup>a</sup>

---

**RÉSUMÉ** Les intervenants de première ligne participent parfois à des relations interorganisationnelles pendant leurs tâches quotidiennes dans l'aide aux sans-abri. Ces praticiens publics et communautaires agissent pour créer, maintenir et interrompre ces liens dans des conditions particulières. Le cas du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance permet d'illustrer comment ils procèdent pour tisser leurs relations à Montréal. En adoptant une approche interactionniste et en misant sur leurs perspectives, cet article explore et documente le travail relationnel nécessaire à leur accomplissement. Cela peut éclairer la complexité de leur capacité de coordination et d'organisation qui peut permettre de composer avec celle de l'itinérance.

**MOTS CLÉS** intervenants de première ligne, relations interorganisationnelles, partenariat, travail relationnel, sans-abri

## Organizing Relationships to Help Homeless People: a Question of Front Line Relational Work

**ABSTRACT Objectives** In a context where the rather informal ties between front-line practitioners can be conceived as a weakness to be formalized or a force to rely on, this paper explores and documents their conceptions on how they create, maintain and abandon their ties while helping homeless people.

**Methods** Its empirical material is drawn from an interpretative case study on the liaison role of the Homeless Team (Équipe Itinérance). This case is based on semi-directed interviews with 35 practitioners (24 front line practitioners and 11 managers) from 13 Montreal organizations in the homeless sector. A thematic content

---

a. Chercheur postdoctoral de l'équipe Regards du Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal et à l'École de travail social de l'Université de Montréal.

analysis, mainly informed by the theoretical dimensions of relational work, was carried out on this material.

**Results** Front-line workers report using different ways of creating (knowing each other, personalization, evaluation, organization of tasks and roles), pursuing (organization of tasks and roles, interpersonal reflection, maintenance, reparation) and interrupting (distancing, stopping, gradual withdrawal by an organization of roles and agreements) their ties.

**Conclusion** Informal ties, allowing for flexibility and feedback, sometimes enable practitioners to carry out their tasks (quality of services, accessibility) while also dealing with the complexity of situations encountered by homeless peoples. The complexity of this relational work often makes it possible to cope with that of homelessness.

**KEYWORDS** front line practitioners, interorganizational relationships, partnerships, relational work, homeless

---

## Introduction<sup>i</sup>

Dans l'aide aux sans-abri<sup>ii</sup>, les relations interorganisationnelles et intersectorielles entre les praticiens de première ligne apparaissent souvent comme personnalisées et peu formalisées, que ce soit au Québec<sup>1, 2, 3</sup> ou ailleurs au Canada<sup>4</sup>, en Australie<sup>5, 6</sup> et aux États-Unis<sup>7, 8</sup>. Au moins deux positions émergent à leur sujet. Parfois considérés comme un frein à l'accessibilité aux services, il faut les formaliser par des réseaux intégrés de services, de la formation ou des postes de liaison<sup>2, 9</sup>. Lorsqu'ils se déroulent bien, ces liens peu formalisés s'avèrent être aussi une force sur laquelle on peut miser. Ils révèlent la capacité de coordination et d'organisation des intervenants pendant leurs activités quotidiennes<sup>1, 10, 16</sup>. Les liens tissés entre ces praticiens communautaires et publics peuvent permettre une réponse « organique », flexible et adaptée aux besoins des itinérants rencontrés<sup>1</sup>. On en connaît encore bien peu sur ces liens et leur accomplissement.

- 
- i. J'aimerais remercier les participants de cette recherche: « c'est, en partie, grâce à vous que des liens cruciaux pour la qualité des soins, des services et du bien-être des sans-abri peuvent se tisser entre les secteurs publics et communautaires ». Il en va de même de Luc Bernier de l'Université d'Ottawa et d'Alain Dupuis de la TÉLUQ, mes codirecteurs doctoraux.
  - ii. Ce terme est retenu pour faire court, l'expression « personne en situation d'itinérance » serait préférable.

Cet article vise à explorer les façons dont ces liens émergent, se maintiennent et sont interrompus par des intervenants des secteurs public et communautaire pendant qu'ils aident ces personnes à Montréal. Ce travail relationnel<sup>11</sup> reste à éclairer davantage. Le cas du rôle de liaison de l'Équipe Itinérance (ÉI) sert de matériel empirique pour illustrer leurs conceptions de ce travail durant l'intervention auprès des itinérants. Cette tâche complexe nécessite souvent la construction d'un lien de confiance avec une personne qui ne souhaite pas toujours être aidée et dont les besoins, souvent multiples, s'accumulent fréquemment (la nourriture, le logement, les vêtements, les cartes d'identité, les dépendances, la judiciarisation, la santé mentale ou encore physique)<sup>12, 13</sup>. Pour y répondre, comme les intervenants et leurs organisations ne disposent pas forcément de tous les services nécessaires, d'autres relations sont fréquemment tissées avec divers « partenaires » pour faciliter l'accès aux sans-abri<sup>12,13,14,30</sup>. Une première section esquisse un portrait de ces recherches sur les relations de première ligne et sur le travail relationnel. Ensuite, la méthode est précisée. Les conceptions des intervenants sur les façons dont ils créent, maintiennent et interrompent des liens, principale contribution de cet article, font l'objet de la troisième section. Finalement, la conclusion propose une synthèse des idées principales et des pistes de recherche ultérieures.

### **Une esquisse des relations de première ligne dans l'aide aux sans-abri dans certains écrits scientifiques**

Les relations interorganisationnelles et intersectorielles entre les intervenants de première ligne dans l'aide aux sans-abri ne constituent pas un champ de recherche bien délimité. À cheval entre les études en administration publique, en sociologie et en travail social, c'est surtout dans ces deux derniers domaines qu'on les explore<sup>3, 4, 8, 15, 16</sup>. Un portrait de ces liens qui se déroulent bien émerge de certaines de ces recherches publiées entre 1992 et 2016<sup>16</sup>. Parfois associés à la gestion de cas<sup>5</sup>, ils se produisent pendant les activités quotidiennes d'intervention<sup>7, 17, 18, 19, 20</sup>. Ils se caractériseraient par un rapport de confiance et de respect mutuel<sup>3, 4, 5, 15, 21</sup>, une connaissance personnalisée<sup>3, 5, 6, 15</sup>, une compréhension d'autrui, de ses rôles et mandats<sup>4, 18, 21</sup> ou encore un focus partagé sur le client<sup>5</sup>. Certaines de ces relations seraient aussi source de coordination des services<sup>1, 19</sup>, d'innovation chemin faisant (*innovation on the run*)<sup>22</sup> et de contournement de règles (*workaround*)<sup>7</sup> dans des conditions de rareté de ressources, de besoins complexes et de mandats

difficiles à réaliser. Ces traits de liens « idéaux » ressemblent à des éléments de listes de conditions facilitant la coordination et les relations interorganisationnelles en administration publique<sup>23, 24</sup>. Ils en partagent aussi un écueil. Leur accomplissement s'avère être une boîte noire<sup>16</sup>. Autrement dit, comment les praticiens font-ils pour tisser des liens entre eux ?

Les intervenants de première ligne des secteurs public et communautaire interagissent pour aider des sans-abri montréalais de façon coordonnée et organisée<sup>1</sup>. Ni conçue à distance par des experts et ni nécessairement liée à des programmes gouvernementaux, cette coordination et cette organisation, fluides, et peu formalisées<sup>1, 7, 16</sup>, relèvent davantage de leur pouvoir discrétionnaire<sup>25</sup> ou de leurs improvisations pragmatiques<sup>26</sup>, dans des conditions de travail souvent difficiles, incertaines, et ambiguës<sup>25, 26</sup>. Face à des personnes souvent démunies et « multiploquées »<sup>iii16</sup>, les intervenants doivent construire, en situation, l'accessibilité aux services par des « partenariats »<sup>1, 16</sup>. Ce tissage de lien repose sur leur jugement, alimenté par leurs identités, leurs valeurs professionnelles et sociales, des normes et des trucs du métier<sup>26</sup> ainsi qu'un savoir approfondi<sup>3, 8, 16, 17, 18, 26</sup> des règles, procédures et modes de fonctionnement de leurs organisations ainsi que ceux de leurs contacts. Le travail relationnel essentiel à ces liens prend place dans ces improvisations « réfléchies ». Il s'agit du temps, des efforts et de l'énergie nécessaire pour interagir<sup>11</sup>. Dupuis et Farinas<sup>1</sup> en signalent différentes orientations (unilatérale, bilatérale et multilatérale). Il comporte d'autres facettes. C'est un accomplissement actif de ces « interactants »<sup>11, 27</sup>. Ces liens sont créés, maintenus, transformés ou encore interrompus par ces derniers<sup>27</sup>. La création réfère à la mise en place d'un nouveau lien, le maintien à assurer sa continuité et l'abandon à son interruption. Il s'agit autant de « phases » que d'actions sur les relations qui ne s'avèrent pas nécessairement mutuellement exclusives et qui peuvent s'ancrer dans des pratiques régulières<sup>28</sup>. Tous les liens ne suivent pas inévitablement un tel « cycle de vie » de façon aussi linéaire et séquentielle. Ce cycle apparaît surtout utile pour insister sur leur nature processuelle<sup>11</sup>. Pendant chacune de ces phases, le travail relationnel comporte différentes dimensions. Selon Strauss<sup>11</sup>, les interactants articulent leurs conduites à partir de leurs perspectives, soit leur positionnement face aux tâches, aux arrangements et aux condi-

iii. Cette expression désigne « sur le terrain », un cumul de problèmes, de santé mentale ou physique, par exemple.

tions structurelles et organisationnelles dans lesquelles ils sont plongés. Pour ce faire, ils déploient des ententes (sur ce qu'il faut faire, avec qui, pour quelle durée, où, avec quelle signification, etc.) ainsi que des stratégies relationnelles (la négociation, la discussion, l'éducation, la persuasion, la manipulation, la menace, etc.)<sup>11</sup>. Ni complètement libres ni contraints<sup>11, 28</sup>, ils cherchent souvent à maintenir ou à transformer de telles conditions.

## Quelques éléments de méthode

La méthode de cas a été retenue pour saisir comment un phénomène peu exploré, les relations interorganisationnelles au niveau des activités quotidiennes, se produit dans un contexte particulier<sup>29</sup>. Il s'agit du cas exemplaire des liens établis par les membres de l'Équipe Itinérance alors qu'ils réalisent leur rôle de liaison à Montréal. Créée en 1990, cette équipe regroupe essentiellement des infirmières, des travailleurs sociaux et un psychoéducateur qui offrent leurs services (*outreach*, références, cartes d'identité, soins) aux sans-abri, dans la rue, dans leurs bureaux au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal<sup>iv</sup> ainsi que dans certaines organisations communautaires. Son mandat est de faciliter l'accessibilité des sans-abri aux services sociosanitaires, en accordant une certaine attention à ceux qui souffrent de troubles mentaux graves et persistants<sup>12, 14</sup>. Cette équipe, source d'inspiration pour les autres équipes itinérance au Québec<sup>30</sup>, accomplit ce mandat en tissant des partenariats peu formalisés avec des organisations publiques et communautaires<sup>14, 30</sup>. Cette compétence partenariale de l'équipe et de ses collaborateurs est mentionnée, mais peu approfondie dans les écrits la concernant<sup>12, 14</sup>.

Réalisée en 2008-2009, cette étude interprétative<sup>31</sup> repose principalement<sup>v</sup> sur des entrevues semi-dirigées, d'une durée moyenne de 1 h 30, auprès de 24 intervenants et de 11 gestionnaires provenant de quatre organisations communautaires (une soupe populaire, des centres de jour, un refuge et des travailleurs de milieu), une organisation

---

iv. C'était le Centre de santé et de services sociaux Jeanne-Mance en 2008-2009.

v. De façon complémentaire, une observation formalisée de huit heures auprès d'un praticien de l'ÉI a été réalisée. Quarante heures d'observations peu formalisées et des conversations informelles se sont déroulées en cours de recherche. Une analyse documentaire a aussi été accomplie (voir 16).

privée (pharmacie) et huit organisations publiques (offrant des services sociosanitaires, en sécurité publique, de curatelle et en réadaptation). Les 24 partenaires ont été sélectionnés par cette équipe avec comme seul critère leur pertinence quant à la réalisation des tâches quotidiennes. Les entretiens ont porté sur cinq thèmes permettant une exploration du travail accompli ainsi que de leurs liens : 1) les mandats organisationnels (tout en demandant aux contacts leur conception du mandat de l'Équipe Itinérance); 2) le rôle organisationnel et le travail effectué; 3) deux récits de situations récentes ou de cas impliquant l'Équipe Itinérance et/ou des contacts avec d'autres praticiens; 4) leur conceptions d'un « partenariat réussi » ainsi que ses conditions facilitantes et ses obstacles; 5) les impacts de la réforme dite « Couillard » sur leur travail et leurs relations avec d'autres praticiens. Ce matériel empirique constitue un discours sur la pratique plutôt qu'un reflet exact de cette dernière.

Inspirée par la logique abductive<sup>31</sup> de beaucoup de recherches interprétatives et de son va-et-vient entre le matériel empirique et les idées théoriques, une analyse thématique du discours<sup>16</sup> a été accomplie en croisant cinq thèmes pendant le codage : 1) les activités quotidiennes<sup>vi</sup> comme l'*outreach*, la référence, l'accompagnement, l'aide, l'ordonnance de cour, la rencontre ou les visites et le travail conjoint (une catégorie résiduelle)<sup>16</sup>; 2) les relations qui se déroulent bien; 3) les phases du travail relationnel, soit la création des liens, leur maintien et leur abandon<sup>27</sup>; 4) les dimensions théoriques de ce travail soit les perspectives, les stratégies relationnelles, les ententes, les conditions<sup>11</sup>; et 5) les façons de faire ou pratiques<sup>28</sup> explicitement mentionnées par les répondants. Les extraits retenus et regroupés devaient éclairer ces différentes thématiques en vue de repérer des régularités de comportements dans les conditions particulières de l'aide montréalaise aux itinérants. Des analyses en cours de recherche, sous la forme de synthèses remises aux répondants, ont été validées oralement (3 membres de cette équipe) et par courriel (1 membre et 5 partenaires). Deux membres de cette équipe ont aussi validé l'analyse plus définitive<sup>16</sup> qui fonde cet article.

---

vi. Comme les façons de faire signalées par les répondants paraissent relativement similaires selon les activités quotidiennes, ce premier thème s'avère moins important dans cette analyse. Ce qui comporte le plus de poids ce sont les relations qui se déroulent bien, les phases et dimensions du travail relationnel ainsi que les façons de faire explicitement mentionnées.

## **L'accomplissement des relations de première ligne dans l'aide aux sans-abri**

Les praticiens de première ligne des secteurs public et communautaire élaborent des relations interorganisationnelles pendant leurs tâches quotidiennes<sup>16</sup>. Ils les nomment souvent partenariats. Ceux-ci se produisent tant en face-à-face qu'à distance, au téléphone, dans des conditions particulières à Montréal. En 2008-2009, le nombre d'itinérants s'accroît et leurs situations de santé mentale et physique tendent à se dégrader et à se combiner à d'autres problèmes comme la pauvreté, la dépendance, le vieillissement ou encore la judiciarisation<sup>32</sup>. Les rapports entre les praticiens des organisations publiques et communautaires se caractérisent souvent par de la méfiance, une inégalité reconnue dans la distribution des ressources (financières et expertise) ainsi qu'une interdépendance dans la production de l'aide<sup>16</sup>. Les compressions dans la sécurité du revenu, les urgences hospitalières peu accessibles, les services psychiatriques et les logements abordables rares de même que la prégnance des stéréotypes face aux sans-abri ne simplifient pas la tâche des praticiens<sup>16</sup>. De plus, dans un tel contexte, ces derniers ne demeurent pas tous longtemps en poste.

Pour faire face à une tâche souvent complexe dans des conditions difficiles, les intervenants publics et communautaires misent sur leur jugement et construisent un lien avec les sans-abri et, fréquemment, avec des partenaires<sup>16</sup>. Les phases du travail relationnel nécessaire à ces liens ne se laissent pas toujours facilement distinguer dans leurs propos. Par exemple, certaines relations sont tellement importantes qu'une fois créées, on souhaite assurer à tout prix leur continuité. C'est le cas de celles avec des psychiatres. Les répondants ont surtout insisté sur les phases de création et de maintien. L'abandon apparaît moins fréquemment dans leurs propos. Les différentes façons de faire mentionnées, non exhaustives, permettent d'illustrer la complexité et la variété du travail relationnel dans l'aide aux sans-abri. Une première section explore des pratiques liées à la mise en place des liens. Celles qui sont associées à leur maintien puis à leur abandon font l'objet de deux autres sections.



### *La création des liens durant l'aide aux sans-abri*

La création de liens repose parfois sur le « hasard des dossiers communs » et sur « les affinités » (PU-I-R01)<sup>vii</sup>. Elle ne va pas de soi et prend du temps : « Il ne faut pas s'attendre à avoir un lien significatif du jour au lendemain. C'est avec le temps. C'est avec des rencontres. C'est avec des mesures qu'on met en place, qui fonctionnent, qui fonctionnent moins bien, des ajustements qu'on fait, qui font que ça développe des relations. » (PU-I-R05). Étant donné le roulement élevé des praticiens communautaires et publics, elle peut s'avérer une phase fréquente : « Tout est tout le temps à recommencer » dans la mise en place de liens avec les remplaçants (PU-I-R10). Elle s'ancre dans des pratiques comme la connaissance, la personnalisation, l'évaluation ainsi que l'organisation des tâches et des rôles.

Pour se connaître, les intervenants de première ligne peuvent utiliser des stratégies relationnelles comme se présenter, discuter et expliquer leurs mandats, leurs rôles ainsi que fournir certains éléments biographiques de nature plus personnelle. Cela clarifie les perspectives d'autrui, leurs façons d'intervenir ou encore les règles de fonctionnement organisationnel, autant d'informations utiles à leurs contacts ultérieurs. Parfois, cette connaissance se produit selon des séquences. Une première séquence, c'est la connaissance interpersonnelle et des mandats suivie d'une clarification des attentes et des objectifs : « 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." » (PU-I-R02). Cette connaissance interpersonnelle s'accomplit en déployant des savoirs de la civilité ordinaire. Un praticien la nomme « opération charme et séduction » qui consiste à « prendre le temps de donner la main aux gens, de sourire, de dire bonjour. » (PU-I-R27). Cela peut façonner un capital de sympathie et une réputation. Une seconde séquence consiste à prendre connaissance par contact téléphonique et se rencontrer par la suite. Certains praticiens privilégient un tel face-à-face pour démontrer un engagement face à autrui. Sous la forme des visites, il permet une bonne compréhension du contexte de travail d'autrui et l'élaboration d'attentes plus réalistes face à ce dernier. Ce travail de connaissance peut

---

vii. Le code PU-I-R01 signifie que cette répondante relève du secteur communautaire (PU), est une intervenante (I) et qu'elle est la première répondante (R) à avoir été interviewée. Tandis que les lettres (CO) réfèrent au secteur communautaire et (G) aux questionnaires.

aussi s'avérer une personnalisation où les intervenants se lient avec une certaine intimité. Ils se connaissent et s'appellent par leurs prénoms. La question de l'amitié apparaît parfois comme une tension dans leurs propos. Pour un intervenant public, l'idée « Ce n'est pas d'en faire des amis, l'idée, c'est d'en faire des partenaires. » (PU-I-R02). Tandis que selon un gestionnaire communautaire, le registre de l'amitié décrit au mieux les « vrais » partenaires qui partagent des valeurs similaires et un lien comportant une certaine profondeur (CO-G-R18).

Les premiers contacts tissés entre les praticiens peuvent également constituer une occasion d'évaluation. Une intervenante publique mentionne : « Le jugement est important. 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. » (PU-I-R07). Le jugement s'avère crucial. L'interlocuteur paraît passer un test où il faut « faire ses preuves » face à autrui : « Mais partout où tu passes il faut que tu fasses tes preuves ça c'est sûr. Les preuves se font en intervention. » (PU-I-R02). « Ce que tu fais avec la personne » permet de tisser des liens (PU-I-R27). Cette facette de la cause d'aider les sans-abri paraît rallier les intervenants.

Finalement, durant ces liens naissants, les répondants mentionnent qu'ils organisent leurs tâches et leurs rôles. Des intervenants publics et communautaires signalent qu'ils clarifient, lors de discussions, les tâches et les rôles de chacun. Ainsi, une praticienne publique indique qu'elle « facilite l'arrimage » avec le réseau sociosanitaire de personnes référées par un partenaire communautaire alors que ce dernier attire son attention sur certaines personnes lors de leurs visites d'*outreach* communes (PU-I-R01). Une autre intervenante tisse des liens, en posant des questions, une stratégie relationnelle : « Qu'est-ce que tu fais toi, qu'est-ce que moi je fais ? Qu'est-ce que la cliente veut que toi tu fasses, puis qu'est-ce qu'elle veut que moi je fasse ? » (PU-I-R08). Des ententes sur les rôles à accomplir peuvent émerger. D'autres arrangements portent sur l'alternance dans les discussions, les horaires à suivre ou les tâches à effectuer, de façon à considérer à tour de rôle les préoccupations d'autrui. Laisser une place à autrui et reconnaître sa contribution constituent deux façons de faire particulièrement appréciées par les intervenants, comme l'indique une praticienne publique : « Tu arrives avec tes préoccupations, tes besoins. Mais tu te dois d'être ouvert aux besoins de l'autre. Et permettre à l'autre de s'exprimer. Pour ensuite avoir un échange et en venir à un certain accord ou une compréhension de chacun son rôle, sa position. » (PU-I-R33). La logique du *care* et son souci pour autrui<sup>33</sup> semblent influencer

ces interactants. Selon certains répondants, les liens se développent et s'organisent grâce à une communication de nature honnête, intègre, ouverte, empreinte d'échanges réciproques et une confiance entre les praticiens. D'ailleurs, cette confiance peut se construire lors des interventions: « Puis des fois, on ne le sait pas, mais [la confiance] ça se bâtit, ça s'établit. C'est souvent quand on demande que la confiance s'établit. Bien plus que quand on offre. » (CO-I-R21). Une telle organisation et une telle communication contribuent aussi à la continuité des liens.

### *Le maintien des liens durant l'aide aux sans-abri*

Le maintien des liens apparaît comme une préoccupation importante des répondants. La plupart des relations mentionnées apparaissent essentielles pour réaliser leurs tâches. Afin d'assurer leur continuité, des répondants développent des répertoires de contacts virtuels ou matériels et se fient à leurs collègues de travail pour s'échanger des contacts ou des conseils ainsi que se faire le relais d'organisations communautaires ou publiques qu'ils fréquentent davantage. Ils accomplissent aussi des pratiques comme l'organisation des tâches et des rôles, l'entretien et la réparation.

Certains intervenants publics signalent que l'organisation de leurs tâches et de leurs rôles est de nature peu formalisée et la qualifie d'« organisation non écrite » (PU-I-R32). Échanger des idées de façon franche et ouverte, respecter les rôles et les limites d'autrui, répondre à ses demandes ou à ses questions « même si ce ne sont pas des dossiers communs » (PU-I-R23) et partager des buts communs, comme la cause d'aider les sans-abri, constituent des dimensions de cette organisation. Cela se produit en discutant, en s'expliquant et en s'entendant sur ce qu'il y a à faire, tout en veillant à la confidentialité. Des ententes d'alternance lors de certaines visites d'*outreach* assurent une continuité: « Une fois sur deux on fait ma tournée si on peut dire. Une fois sur deux, on fait sa tournée dans leur secteur. » (PU-I-R01). Une entente de relais joue un rôle similaire: « On a l'infirmière de cette organisation [nom modifié] qui dit: « – OK, moi, je peux me déplacer n'importe où. J'y vais là, cette *shot* là. » (CO-I-R17). La poursuite de certains de ces liens repose également sur le respect de normes comme la réciprocité dans les interactions et les échanges de services (« c'est donnant-donnant », PU-I-R24), le « respect de ses engagements » (PU-I-R29), le non « dumping » (ou référence sauvage) ou encore « veiller à ne pas brûler son contact » (PU-I-R27). Le *care* y est à l'œuvre.

Les intervenants entretiennent fréquemment leurs relations. Les savoirs de la civilité ordinaire déjà mentionnés y participent. Par exemple, s'intéresser véritablement à autrui et prendre de ses nouvelles en posant des questions avant de procéder à une demande peuvent maintenir une relation de qualité (PU-I R10). Certains praticiens publics adoptent « un positionnement comme ressource » auprès de praticiens communautaires rencontrant des problèmes : ils répondent à leurs questions ou procèdent à une discussion de cas (PU-I-R02). Un tel support peut demeurer invisible pour les systèmes publics d'évaluation de la performance. S'il n'est pas lié à « un dossier commun ouvert », il ne compte pas comme intervention (PU-I-R07). L'aide peut aussi se distribuer entre les intervenants publics et communautaires pendant des réflexions interpersonnelles : « Ils [des intervenants publics] appellent pour consulter, juste à titre professionnel et non pas à propos d'une personne. "– Comment vous *dealez* avec ça vous autres ?" Puis réfléchir. Souvent, ça se fait de façon informelle. » (CO-I-R21). Le jugement des intervenants tend à se distribuer et à devenir interorganisationnel et intersectoriel. Ces discussions de nature collégiale et égalitaire reposent sur un nivellement des statuts des praticiens et peuvent renforcer leurs liens, entre autres, en facilitant des apprentissages. La régularité des contacts par des appels téléphoniques ou des visites les solidifient : « Je pense que c'est important d'y aller sur une base régulière pour maintenir le contact, entretenir le contact. » (PU-I-R05).

Ces visites rendent aussi possible une réparation de liens affaiblis. Elles peuvent, à l'occasion, démontrer un engagement et une ouverture qui rassurent ou atténuent des tensions avec un partenaire. D'autres intervenants essaient de « trouver un objectif commun, au niveau des difficultés et des différences, je pense qu'on va être capable de travailler là-dessus » (PU-I-R07). Parfois, ils déploient une séquence de stratégies relationnelles, soit la négociation, l'explication puis la confrontation, pour rétablir une situation avec un partenaire : « Moi ça va toujours être en dernier recours que je vais le faire [confronter]. Je vais toujours être tenté dans un premier temps de négocier quelque chose puis justement d'expliquer pourquoi j'ai ce point de vue là. » (PU-I-R10). Cela permet d'assurer la continuité de liens importants. L'éducation et l'explication, pendant la défense de droits par exemple, peuvent rétablir des liens fragilisés par les stéréotypes ou les préjugés.

### *L'abandon des liens durant l'aide aux sans-abri*

La construction des liens avec les partenaires ne va pas de soi. En plus des difficultés associées au contexte montréalais déjà mentionnées, les intervenants publics et communautaires se butent parfois à des praticiens méfiants ou « rigides » dans l'application des règlements et de leurs mandats. Les relations avec ces derniers peuvent ne jamais se développer. Les différences de perspectives quant à l'intervention et la diversité des règles et procédures organisationnelles nuisent parfois à l'élaboration et à la continuité des liens. Le *dumping* d'intervenants publics ou le manque de reconnaissance de la contribution communautaire font de même. Les reproches d'inaction, se faire « imposer des ordres » ou « se faire dire quoi faire » (PU-I-R05) entravent les liens. Toutes ces situations peuvent se conclure par une mise à distance puis un arrêt des relations. Cet arrêt ne s'accomplit pas toujours brutalement. Une intervenante publique signale comment cette interruption s'est produite avec un partenaire privilégié (PU-I-R01). Un abandon progressif s'est réalisé en modifiant les rôles des praticiens par la discussion et la mise en place d'ententes, comme garantir la continuité de la présence en affirmant qu'on ne laisse pas tomber le partenaire, réserver une plage horaire pour répondre à ses questions et se déplacer sur demande. Ce dernier arrangement était toujours valide au moment de la recherche. Ce retrait progressif ou « mise-en-dormance » se démarque par une logique du *care* et son souci d'autrui. Le tableau 1 esquisse les différentes phases du travail relationnel dans l'aide aux sans-abri et les façons de faire mentionnées par les répondants, sans en épuiser la réalité.

### **Conclusion**

En discutant de leurs liens qui se déroulent bien, les intervenants publics et communautaires montréalais signalent la plupart des traits des liens « idéaux » tirés de la documentation. Ils en esquissent surtout la réalisation dans des conditions marquées par des difficultés et l'urgence d'agir. Ils prennent parfois le temps de s'approprier<sup>4, 5, 18, 21</sup> et d'entretenir<sup>4, 5</sup> des liens de différentes façons. Ces dernières ne constituent pas des recettes « définitives » promettant un résultat chaque fois identique. Elles s'avèrent être souvent un point de départ devant être adapté, par essais et erreurs, aux situations rencontrées. Ce travail relationnel et cette compétence d'organisation<sup>34</sup> demeurent souvent invisibles.

TABLEAU 1

### Quelques dimensions du travail relationnel nécessaire aux partenariats dans l'aide aux sans-abri

	<b>La création des liens</b>	<b>Le maintien des liens</b>	<b>L'arrêt des liens</b>
<b>Description</b>	Ce qui rend possible l'établissement de nouveaux liens qui n'existent pas auparavant.	Ce qui permet d'assurer la continuité des liens.	Ce qui implique l'interruption des liens.
<b>Les façons de faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La connaissance (rencontres; séquence connaissance interpersonnelle et clarification des attentes; déploiement de savoirs de civilité ordinaire; séquence contact téléphonique et rencontre en face-à-face; visites)</li> <li>– La personnalisation (connaissance plus intime et s'appeler par son prénom);</li> <li>– L'évaluation (test lors des premiers contacts; faire ses preuves en intervention);</li> <li>– L'organisation des tâches et des rôles (clarification des rôles; ententes d'alternance; laisser une place à autrui; reconnaître sa contribution; communication honnête, ouverte, intègre; élaboration de la confiance par des demandes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'organisation des tâches et des rôles (ententes d'alternance et de relais; respecter le rôle et les limites d'autrui; être ouvert et répondre aux demandes d'autrui; partager des objectifs communs);</li> <li>– L'entretien (déploiement des savoirs de civilité ordinaire; positionnement comme ressource; réflexions interpersonnelles ou discussions collégiales; régularité des contacts téléphoniques ou en face-à-face);</li> <li>– La réparation (visites; trouver un objectif commun; séquence négociation, explication et confrontation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La mise à distance des liens difficiles; parfois leur abandon.</li> <li>– La mise en dormance (retrait progressif par une organisation des rôles à l'aide d'ententes).</li> </ul>
<b>Les stratégies relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se présenter;</li> <li>– Discuter;</li> <li>– Expliquer;</li> <li>– Poser des questions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Discuter;</li> <li>– Expliquer;</li> <li>– Poser des questions;</li> <li>– Éduquer;</li> <li>– Confronter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Discuter;</li> <li>– Expliquer.</li> </ul>
<b>Éléments socio-culturels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les savoirs de la civilité ordinaire: dire bonjour, donner la main, sourire;</li> <li>– La cause d'aider les sans-abri;</li> <li>– La réputation et la confiance;</li> <li>– La norme de réciprocité ainsi que la logique du <i>care</i> et son souci pour autrui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les normes de réciprocité, de respect de ses engagements, de non – « dumping » et de ne pas « brûler » son contact;</li> <li>– La cause d'aider les sans-abri;</li> <li>– Les savoirs de la civilité ordinaire: dire bonjour, donner la main, sourire;</li> <li>– La logique du <i>care</i> et son souci d'autrui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La logique du <i>care</i> et son souci d'autrui.</li> </ul>

La nature peu formalisée de leurs relations rend possible des discussions et des questionnements<sup>35</sup> nécessaires à l'élaboration de « plans de match »<sup>16</sup> flexibles et adaptés à la complexité des situations vécues des itinérants rencontrés. Ces stratégies relationnelles alimentent fréquemment leur jugement et peuvent leur procurer une flexibilité et une rétroaction, nécessaires à une intervention de qualité, à l'accessibilité des services ainsi qu'à leurs partenariats<sup>16</sup>. Ceux-ci ressemblent à des ordres locaux ne relevant pas de la logique hiérarchique et de la pensée mécaniste liée à la formalisation<sup>1</sup>. Difficilement « rationalisables », ils s'ancrent dans des dimensions socioculturelles comme la cause d'aider, les ententes, les normes ou les valeurs liées à leur participation à diverses communautés d'intérêts, occupationnelles, professionnelles, de pratiques ou de réseaux de praticiens œuvrant dans le domaine de l'intervention auprès des itinérants<sup>1, 10</sup>. En déployant ces éléments socioculturels pendant le tissage de leurs liens, les intervenants favorisent leur pérennité<sup>36</sup>. De plus, cela rend souvent possible la réalisation des tâches quotidiennes, en misant sur des apprentissages, un jugement plus approfondi ou encore un nivellement des statuts inégaux des acteurs en présence<sup>16, 35</sup>. Ces savoirs locaux et ces réseaux de relations peu formalisées leur permettent fréquemment de composer avec la complexité de l'intervention auprès des sans-abri<sup>16</sup>.

Comme nous l'apprend depuis plus de 50 ans la théorie des organisations<sup>1, 10</sup>, la formalisation est loin de constituer la seule manière de faire face à une telle complexité. Des études ultérieures pourraient préciser la fréquence, les façons de réaliser ces partenariats, leurs impacts positifs et négatifs, et ainsi compléter le répertoire exploratoire de pratiques exposé au tableau 1, de même qu'affiner leur portée.

## RÉFÉRENCES

- <sup>1</sup> Dupuis, A. et Farinas, L. (2009). Le fonctionnement organique du système multiorganisationnel d'aide et de services aux sans-abri de Montréal. *Administration publique du Canada*, 52(1), 23-49.
- <sup>2</sup> Fleury, M.-J., Grenier, G., Lesage, A., Ma, N. et Ngui, A.N. (2014). Network Collaboration of Organisations for Homeless Individuals in the Montreal Region. *International Journal of Integrated Care*, 14(1), URN:NBN:NL:UI:10-1-114770.
- <sup>3</sup> Simard, P., Noël, L., Baron, M. et Caron, J. (2003). La collaboration dans la pratique du travail de rue: l'expérience de Rouyn-Noranda. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 142-159.

- 4 LeMoine, E. (2016). Service Coordination for Homeless Pregnant Women in Toronto. Dans Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.) *Exploring Effective Systems Responses to Homelessness* (p.132-152). Toronto: The Homeless Hub Press. Disponible à : <http://www.homelesshub.ca/systemsresponses>.
- 5 Grace, M., Coventry, L. et Batterham, D. (2012). The Role of Interagency Collaboration in “Joined-Up” Case Management. *Journal of Interprofessional Care*, 26(2), 141-149.
- 6 Neale, K., Buultjens, J. et Evans, T. (2012). Integrating Service Delivery in a Regional Homelessness Service System. *Australian Journal of Social Issues*, 47(2), 243-261.
- 7 Simpson, J. (2015). Police and Homeless Outreach Worker Partnerships: Policing of Homeless Individuals with Mental Illness in Washington, D.C. . *Human Organization*, 74(2), 125-134.
- 8 Spencer, W. J. (1993). Making “Suitable Referrals”: Social Workers’ Construction and Use of Informal Referral Networks. *Sociological Perspectives*, 36(2), 271-285.
- 9 Grenier, G., Fleury, M.-J., Imboua, A. et NGui, A. (2013). Portrait et dynamique des organismes desservant les personnes itinérantes ou à risque d’itinérance dans la région de Montréal. *Santé mentale au Québec*, 38(1), 119-141.
- 10 Demers, L., Dupuis, A. et Poirier, M. (2002). L’intégration des services passe-t-elle par des fusions d’établissements? *Santé mentale au Québec*, 27(2), 74-92.
- 11 Strauss, A. (1993). *Continual Permutations of Action*. New York, NY : Aldine de Gruyter.
- 12 Denoncourt, H., Desilets, M., Plante, M.-C., Lapante, J. et Choquet, M. (2000). La pratique outreach auprès des personnes itinérantes souffrant de troubles mentaux graves et persistants : observations, réalités et contraintes. *Santé mentale au Québec*, 25(2), 178-193.
- 13 Godrie, B., Fournier, A. et McAll, C. (2017). Repenser la marginalité sociale. L’accompagnement de personnes dites « marginalisées » par une équipe hors les murs». *Sciences et actions sociales*, (7) mis en ligne le 3 mai 2017, URL : <http://www.sas-revue.org/index.php/n-conception/40-n-7/varia-n7/107-repenser-lamarginalite-sociale>
- 14 McKeown, T. et Plante, M.-C. (2000). L’équipe Itinérance du CLSC des Faubourgs de Montréal. Dans D. Laberge (dir.). *L’Errance urbaine* (p.391-402). Éditions MultiMondes: Ste-Foy.
- 15 Allen, C. (2003). Joined-Up Working, Welfare Professionalism and the Pursuit of the Pure Relationship: a Critical Encounter with the Sociology of Trust. *Housing, Theory and Society*, 20(1), 2-14.
- 16 Farinas, L. (2016). *La coordination interorganisationnelle en pratique: une exploration du travail relationnel de l’Équipe Itinérance et de ses partenaires*. (Thèse de doctorat, École nationale d’administration publique, Montréal, Canada). Disponible à : [http://www.enap.ca/enap/14376/Theses\\_a\\_1%27ENAP.enap](http://www.enap.ca/enap/14376/Theses_a_1%27ENAP.enap)



- 17 Duval, M. et Fontaine, A. (2000). Lorsque des pratiques différentes se heurtent : les relations des travailleurs de rue et les autres intervenants. *Nouvelles pratiques sociales*, 13(1), 49-67.
- 18 Hurtubise, R. et Rose, M.-C. (2016). L'action intersectorielle clinique : l'expérience d'EMRII, une équipe mixte pour les personnes en situation d'itinérance. Dans Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.) *Exploring Effective Systems Responses to Homelessness* (p.53-73). Toronto: The Homeless Hub Press. Disponible à : <http://www.homelesshub.ca/systemsresponses>.
- 19 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.
- 20 White, D., Jobin L., Mccann, D. et Morin, P. (2002). *Pour sortir des sentiers battus : l'action intersectorielle dans le domaine de la santé mentale*. Québec, Canada: Publications du Québec.
- 21 Girard, V., Bonin, J.P., Tinland, A., Farnarier, C., Pelletier, J.-F., Delphin, M., Rowe, M. et Simeoni, M. C. (2014). Mental Health Outreach and Street Policing in the Downtown of a Large French City. *International Journal of Law and Psychiatry*, 37, 376-382.
- 22 Brown, K., Keast, R., Waterhouse, J., Murphy, G. et Mandell, M. (2012). Co-Management to Solve Homelessness: Wicked Solutions for Wicked Problems. Dans V. Pestoff, T. Brandsen et B. Verschuere (dir.). *New Public Governance, The Third Sector and Co-Production* (p. 211-226). New York, NY et Londres, R.-U.: Routledge.
- 23 Alexander, E.R. (1995). *How Organisations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*. Amsterdam, Pays-Bas: Gordon and Breach Publishers.
- 24 Rogers, D.L. et Whetten, D.A. (dir.). (1982). *Interorganizational Coordination: Theory, Research, and Implementation*. Ames: Iowa State University Press.
- 25 Lipsky, M. (1980/2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York, NY: Russel Sage Foundation.
- 26 Maynard-Moody, S. et Musheno, M. (2012). Social Equities and Inequities in Practice. *Public Administration Review*, 72(Special issue), 16-23.
- 27 Zelizer, V.A. (2012). How I became a relational economic sociologist and what does that mean?. *Politics & Society*, 40(2), 145-174.
- 28 Giddens, A. (1987). *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*. Paris: Presses universitaires de France.
- 29 Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Method (vol. 5)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 30 Hurtubise, R. et Babin, P.-O. (2010). Les pratiques des équipes itinérance (113 p.). Sherbrooke, Canada: Université de Sherbrooke. Rapport de recherche disponible au [www.cremis.ca](http://www.cremis.ca).
- 31 Schwartz-Shea, P. et Yanow, D. (2012). *Interpretive Approaches to Research Design: Concepts and Processes*. New York, NY: Routledge.

- <sup>32</sup> Roy, S. et Hurtubise, R. (dir.). (2007). *L'itinérance en questions*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- <sup>33</sup> Mol, A. (2008). *The Logic of Care: Health and the Problem of Patient Choice*. New York, NY: Routledge.
- <sup>34</sup> Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris, France: La Découverte.
- <sup>35</sup> Cefaï, D. (2015). Outreach Work in Paris: A Moral Ethnography of Social Work and Nursing with Homeless People. *Human Studies*, 38(1), 137-156.
- <sup>36</sup> Jones, C. et Lichtenstein, B. B. (2008). Temporary Interorganizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. Dans S. Cropper *et al.* (dir.). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (p.230-255). Oxford, NY: Oxford University Press.