

# Services publics, gestion axée sur les résultats et regards ethnographiques: utopie ou dystopie<sup>1</sup> ?

Louis Turcotte  
Direction de santé publique de Montréal

et

Robert Bastien  
Université de Montréal

*Le pouvoir, l'oin d'emp•cher le savoir, le produit.* Michel Foucault, 1975

## Introduction

Tant que les services publics – prenons pour exemple le secteur de la santé au sens large du terme et la santé publique au sens plus restreint – se définissaient majoritairement sur des bases exogènes, les sciences sociales et humaines, dont la sociologie et l'ethnographie, portaient leur regard à l'extérieur de l'institution, sur les populations, l'environnement, les risques et les conditions de

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier mesdames Sylvie Lavoie et Isabelle Laurin, pour leurs commentaires et suggestions sur le présent article. Madame Lavoie est coordonnatrice de l'équipe surveillance au sein du secteur Tout-petits et jeunes de la Direction de santé publique de Montréal (DSP -M) alors que Isabelle Laurin est chercheuse affiliée à cette même équipe.

vie. Or, depuis que les services publics tendent à se définir et à se légitimer sur des bases endogènes, c'est-à-dire en fonction de leur inscription et de leur performance politique, économique et administrative au sein de la société, le regard ethnographique prend droit de cité parmi les constituantes centrales et périphériques des services publics.

Cet article discute de la place que peuvent occuper le regard et les savoirs ethnographiques dans les formes nouvelles du secteur public. Nous essaierons d'y cerner différents apports, opportunités, enjeux et points de tension. Nous le ferons du point de vue qui est le nôtre, soit en tant que chercheurs institutionnels, ce qui veut dire à la fois en tant que chercheurs et artisans de ces formes nouvelles.

Nous pilotons présentement une recherche<sup>2</sup> qui porte sur la mise en œuvre d'une approche intégrée dont l'objet est la santé des jeunes, soit l'Approche focale en santé (AES). Cette approche, portée par l'Institut National de santé publique du Québec (INSPQ), a pour particularité de s'inscrire dans un partenariat entre le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). L'essentiel des propositions que nous ferons dans ce texte, outre les références bibliographiques, sont issues de nos recherches autour des secteurs de la santé et de l'éducation.

Le texte se découpe en deux parties. Dans la première, nous situons les formes nouvelles de la gestion publique. Nous insistons notamment sur les aspects de gouvernance et de gestion axés sur les résultats (GAR) qui sont au cœur des changements dans les services publics. Dans la deuxième partie, nous explorons deux espaces relationnels liés à l'intervention sociale et qui émergent des nouvelles configurations du secteur public. Ces espaces sont identifiés à la notion de communauté de pratique et au médiateur de l'interface. Ils seront abordés 1) en lien avec les connaissances ethnographiques et, 2) en lien avec le travail ethnographique; double focale qui ne sera pas nécessairement explicite cependant dans le texte. En conclusion, nous resituerons nos observations et les mettrons en lien avec notre travail d'ethnographes.

Ce qui sera exposé peut donner l'impression que les possibilités pour la recherche institutionnelle de poser un regard ethnographique sur ses objets tendent à diminuer de manière alarmante, voire à totalement disparaître devant les exigences de

---

<sup>2</sup> Bastien, R., Bilodeau, A., Couturier, Y., Clavier, C., Deschesne, M., Gagnon, S., Potvin, M., Warin, P. (2009/2010) *Étude de la mise en œuvre de l'Approche focale en santé* dans la région de Montréal : focale sur la pratique des agents pivots. Organismes financeurs : Centre L'Éa -Roback, MSSS du Québec .

plus en plus instrumentalisées de performance qui s'appliquent tant aux entreprises qu'aux organisations. Cette tendance s'avère particulièrement marquée dans toutes les constituantes d'un secteur public fortement reconfiguré par des poussées néolibérales qui participent directement à l'affaiblissement du rôle de l'État dans le domaine des services. Sans faire preuve d'un optimisme aveugle, nous voudrions un peu présumer du contraire et chercher les opportunités antithétiques offertes par ce nouvel ordre qui cherche à s'installer. Plus la fenêtre tend à se refermer et plus l'espace d'entrebaillement, aussi réduit soit-il, semble constituer de nouvelles anfractuosités pour l'enracinement du regard ethnographique. Utopie ou dystopie ? Nous verrons.

## Première partie – Changements dans la gestion et l'offre des services publics

Les appareils d'État, la gestion et les services publics sont aujourd'hui en mutation. Des décentralisations ont cours, de nouvelles pratiques de gestion ainsi que de nouveaux modes et espaces d'interventions sociales émergentes. Ces derniers, plus proches des communautés locales, se posent théoriquement comme plus aptes à saisir en contexte les problèmes sociaux et de santé et, de plus, à concevoir des interventions adaptées. Dans cet ordre, la facture des politiques ou programmes publics change pour prendre des formes dites « intégrées ». Pour situer ces changements, deux notions doivent être rapportées, celle de *gestion axée sur les résultats* et celle de *gouvernance*.

Depuis l'an 2000, le gouvernement du Québec a adopté la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., chapitre A-6.01) qui entérine l'instauration d'un cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) auquel doit se conformer l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux (publics et parapublics). La GAR est intimement liée au modèle du Nouveau Management Public (NMP) ou (New Public Management NPM), comme le confirment les auteurs Demailly (1998, 2008), Fournier (2005), Larivière (2005), Lessard et Brassard (2006), Maroy (2005), Merrien (1999), Spanou (2003) et Weller (1998). Alors que d'autres en parlent en termes d'une décentralisation et d'une *gouvernance* envisagée sous son volet de démocratie participative, le Conseil supérieur de l'éducation propose une définition sans équivoque de ce modèle :

Le NMP est une approche qui prône la modernisation de la gestion des administrations publiques dans le but d'améliorer le rapport coût-service. Comparé aux autres théories de gestion, le NMP met davantage l'accent sur les résultats obtenus et la poursuite de l'efficacité dans le choix des moyens afin de tendre vers une meilleure gestion des budgets

de l'État. Pour y arriver, on privilégie l'introduction de la compétition dans le secteur public telle qu'elle se pratique dans le secteur privé. Le NMP considère les bénéficiaires des services publics comme des clients et les citoyens comme des actionnaires (CSE 2009:3).

La nouvelle gestion publique consiste explicitement en une application des logiques de gestion issues du marché des entreprises privées au champ des administrations publiques.

La GAR représente un changement important dans les organismes publics notamment par le déplacement des centres d'attention de la régulation institutionnelle qu'elle propose. Dans l'État bureaucratique inspiré du modèle hiérarchique wébérien, le contrôle, le mérite et la légitimité des performances organisationnelles se jouaient d'abord sur les intrants<sup>3</sup>, sur l'application rigoureuse de normes et règles institutionnelles et sur une redistribution des ressources collectives définies par un cadre politico-juridique centralisé (Bernard 2009; Spanou 2003). Aujourd'hui, ces repères sont remaniés de telle sorte que le contrôle, le mérite et la légitimité se jouent bien davantage autour des extrants (*outcomes*) envisagés sur le plan de la réussite et de l'optimisation des ressources (Bernard 2009; Bourgault 2004; Emery 2005; Merrien 1999; ONU 2008; Spanou 2003). Ces repères d'efficacité et d'optimisation sont en voie de devenir des jalons (*benchmark*) pour apprécier la légitimité et l'efficacité des institutions publiques, leur utilité sociale et économique justifiant la reconduction possible de leur financement, voire de leur existence.

La *gouvernance* est également intimement liée à cette transformation des formes de l'État (Hamel et Jouve 2006; Spanou 2003), notamment par l'idée de la décentralisation qu'elle incarne. Par exemple, Spanou y verra [É] *un univers largement acentrique que caractérisent l'éclatement des frontières et la diversité des acteurs qui interviennent* (2003:115). La *gouvernance* vise un élargissement de la fonction décisionnelle et de la participation politique à des espaces de citoyenneté. Hamel et Jouve (2006) abondent dans ce sens lorsqu'ils écrivent de la gouvernance qu'elle:

[É] désigne l'émergence ou la mise en œuvre par les pouvoirs publics de nouvelles mesures de concertation ou de partenariat afin de mobiliser les ressources provenant d'acteurs économiques ou d'acteurs sociaux rattachés à la société civile dans le but d'atteindre les finalités que les États

---

<sup>3</sup> Par exemple, la transparence dans l'achat de biens et de services et dans le recrutement et la gestion du personnel (Bernard 2009).

modernes ne parviennent plus à réaliser d'une manière isolée.  
(Hamel et Jouve 2006:6).

Mais cet élargissement n'est pas un acquis. Il n'est pas non plus un registre premier de l'action politique<sup>4</sup>. La gouvernance se présente bien davantage comme une notion floue (Hamel et Jouve 2006) et inscrite dans des finalités diverses. Pour reprendre les termes de Spanou, la gouvernance a l'avantage de servir de support à plusieurs idéologies et conceptions du rôle de l'Administration et de l'État qui va de la démocratie libérale à la nouvelle gestion publique et au néolibéralisme (2003:116).

La GAR et la gouvernance participent aujourd'hui à un mouvement de décentralisation fonctionnelle, politique et structurelle<sup>5</sup> des institutions publiques québécoises. S'y enracinent des visées de distribution des rôles et fonctions dans des structures plus horizontales et en réseau, où l'on tend à définir les différents acteurs comme des partenaires<sup>6</sup> qui participent d'une même communauté, plutôt que de camper leurs identités dans leurs filiations sectorielles et institutionnelles. Le développement des politiques ou programmes intégrés (*Integrated Policy*), comme nous les observons aujourd'hui dans les services publics, s'inscrit dans ce mouvement. Ces politiques cherchent à soutenir le décloisonnement sectoriel (dans l'identité comme dans l'offre de service) notamment pour contrer la duplication des offres de services et la gestion en silo. Il en découle des interventions éducatives et sanitaires qui se réclament d'une vision (éco)systémique (Bellemare 2000) et structurée de l'intervention. Cette vision implique des modèles d'action fondés sur une instrumentalisation des processus décisionnels suivant des pratiques de planification dite rationnelle<sup>7</sup>. On s'attend ainsi à ce

---

<sup>4</sup> Nous ne considérons pas la gouvernance comme une théorie de l'action politique. De notre point de vue, la gouvernance est un phénomène social et non un promontoire pour étudier d'autres objets politiques.

<sup>5</sup> La notion de décentralisation englobe un ensemble de spécificités qui demandent à être différenciées. Pour en simplifier les tenants et aboutissants, Vincent Lemieux propose d'utiliser la typologie développée par l'Organisation mondiale de la Santé (Mills *et al.* 1991). Sont ainsi distinguées : la décentralisation administrative (ou déconcentration); la décentralisation fonctionnelle (ou délégitimation); la décentralisation politique (ou révolution); la décentralisation structurelle (ou privatisation) (Lemieux 2001:42-44).

<sup>6</sup> Partenaires affiliés aux mondes politique, communautaire, de l'entreprise privée, des institutions publiques et, dorénavant, philanthropiques si l'on songe par exemple à la Fondation Lucie et André Chagnon qui joue maintenant un rôle déterminant dans les partenariats entre le privé et le public en santé et en éducation au Québec. On se sera également aux activités du Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaire au Québec dirigé par le Président de la Banque de Montréal. L'adresse du site Internet de ce groupe est la suivante : <http://www.perseverancescolaire.com/details.php?idNouvelle=10>.

<sup>7</sup> Le terme rationnel est renvoyé ici à une logique de rationalité instrumentale. Le modèle de planification présenté vise à intégrer des indicateurs et des données

que des modèles d'actions planifiées permettent d'atteindre un haut niveau d'efficacité en termes de mobilisation et de concertations collectives, d'interventions sociales et d'effets. Garon (2009) parle de participation instituée pour qualifier les formes sociales où la concertation et la participation collective sont structurées par l'État. Ici, les pratiques de planification rationnelle apparaissent entre des composantes majeures de la régulation de cette participation.

## D'une façon un peu plus concrète

Comment s'incarnent concrètement les propositions précédentes, particulièrement dans le réseau de la santé au Québec ? En 2003, la dernière réforme a engendré une profonde réorganisation du réseau de la santé. Au palier régional, les régions régionales sont renommées Agences de la santé et des services sociaux (ASSS), lesquelles abritent, entre autres, les Directions de santé publique. Au Québec, on dénombre dix-huit (18) ASSS dont le mandat est de soutenir le développement de réseaux locaux de services (Breton *et al.* 2008). Au palier territorial, le gouvernement crée les Centres de santé et de services sociaux (CSSS) dans lesquels sont dorénavant logés les Centres locaux de services communautaires. Les quatre-vingt-quinze CSSS du Québec, dont douze sont situés à Montréal, ont intégré la santé publique aux structures de décision (Breton *et al.* 2008). C'est cette responsabilité de santé publique qui consiste à développer des offres de services en matière de promotion et de prévention adaptées à la population sur des bases géographiques. On ajoute une seconde responsabilité, celle d'offrir une prestation de soins à sa population. Selon les sources consultées, la dernière réforme du réseau de la santé repose sur deux grands principes : la responsabilité populationnelle et la hiérarchisation des services (MSSS 2008:11). C'est le premier principe qui nous intéresse car la responsabilité populationnelle implique que les CSSS ont l'obligation

---

probantes afin d'établir un portrait de situation, puis d'élaborer une analyse de situation qui soutiendra une prise de décision quant aux objectifs à envisager. Le recours aux meilleures pratiques issues de la recherche est encouragé pour établir des moyens d'action, comme il est demandé de développer des indicateurs de suivi permettant d'évaluer le déroulement de la mise en œuvre des moyens et leurs impacts (les résultats). Ces indicateurs peuvent également être réinvestis dans un portrait de situation, bouclant ainsi la circularité d'une démarche de planification qui se veut continue. Mais, comme le souligne Gagnon *et al.* (2000), ce n'est pas tant le modèle de la planification rationnelle qui est nouveau, puisqu'il est installé depuis plus de 25 ans dans la gestion de l'environnement. La nouveauté, ici, est plutôt que l'on cherche à atteindre une intégration [É] des phases de planification, d'évaluation, de mise en œuvre et de suivi dans un processus de concertation et d'échanges entre les divers acteurs (Gagnon *et al.* 2000, section 1.1). Dans les approches intégrées, il est ainsi demandé à ce que les planifications soient vécues et élaborées d'une façon collective, la planification devenant ainsi un point d'ancrage et un outil de gestion et de régulation des partenariats.

que chaque intervenant du réseau de la santé et des services sociaux du territoire s'inscrit dans un travail collaboratif avec les différents partenaires qui s'y trouvent. Cette collaboration doit effectuer de manière à ce que tous coordonnent leurs services et activités en vue de répondre le mieux possible aux besoins de la population (*ibid.*:11).

C'est donc dorénavant à ce palier territorial qu'il incombe d'assurer des actions de promotion et de prévention en santé. Simultanément, un resserrement administratif et de gestion est demandé (*ibid.*), mettant la planification, la reddition de compte et l'évaluation au premier plan ; une logique s'appliquant à tous les paliers du réseau. Le mandat du palier territorial est notamment d'élaborer des plans d'action locaux (PAL) en santé publique. Celui du palier régional, incarné par les Agences de santé et de services sociaux est de soutenir les instances provinciales dans l'élaboration de ces plans par la production du plan d'action régional (PAR).

L'AAES vient s'inscrire dans ce cadre de partenariat et de déplacement des responsabilités au niveau territorial. L'AAES est une approche de prévention et de promotion de la santé mise de l'avant par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui est soutenue par l'Institut National de Santé publique (INSPQ). Le MSSS et le MELS sont deux partenaires interministériels qui, conjointement, supportent cette approche et veillent à ce qu'elle se concrétise dans les meilleures conditions à l'échelle du Québec. En bref, la finalité de l'AAES est d'accroître l'efficacité de la prévention et de la promotion de la santé des jeunes pour améliorer, notamment, leur réussite scolaire. L'élément le plus saillant de l'AAES, si on la compare aux initiatives similaires en milieu scolaire, consiste à envisager la structuration des actions de prévention et de promotion de la santé à partir de l'école et de son environnement. Elle implique ainsi un ensemble de dimensions illustrées précédemment : décentralisation et déplacement des pouvoirs d'identification et de mise en œuvre vers les espaces locaux, approches écosystémiques et intersectorielles et régulation par la planification. L'AAES valorise la concertation et l'implication des différents membres des communautés locales à partir des écoles, et demande d'élaborer les interventions à travers une démarche de planification rationnelle.

L'AAES est en phase de déploiement et d'implantation dans toutes les régions du Québec depuis 2003. À l'instar de toutes les directions de santé publique du Québec, la Direction de santé publique de Montréal (DSP -M) joue un rôle de soutien dans son déploiement sur la scène locale.

## Deuxième partie D de nouveaux espaces sociaux de l'intervention sociale

Les programmes gratuits associés au MELS et au MSSS qui recourent à des nominations de type systémique, participatif et planifiés sont nombreux au Québec. L'Approche école en santé (AES) en est un exemple, la Stratégie d'intervention Agir autrement (SIAA)<sup>8</sup> en serait un autre.

Pour parvenir à concilier les divers niveaux de pouvoirs et d'actions, les organismes publics – notamment ceux qui occupent les paliers intermédiaires – ont le mandat de soutenir les acteurs et les groupes à qui on demande de s'approprier les modèles de planification et d'action comme ceux de l'AES ou de la SIAA. Ceux-ci sont promus comme des changements innovants qui appellent des changements de pratiques, ce qui n'est pas sans heurter les différents acteurs locaux dont les actions quotidiennes sont remises en question par l'instauration de ces nouveaux modèles.

Pour atteindre et soutenir ces changements, de nouvelles formes pédagogiques et d'accompagnement sont suggérées et valorisées. Au-delà d'une régulation organisationnelle qui appelle la planification pour soutenir et orienter la participation instituée, la régulation passe aussi par un soutien formatif et informatif offert aux différents acteurs des milieux dans le but de faciliter l'appropriation de ces modèles d'actions planifiés. Les changements structurels qui découlent de la mise en œuvre de la GAR dans les organisations et qui impliquent la création de nouvelles rôles et fonctions s'accompagnent de l'émergence d'autres espaces informatifs visant des changements de pratiques. Ces espaces délimitent simultanément de nouveaux cadres d'interaction pour envisager l'intervention. Dans cet ordre d'idée et en lien avec la question de l'apport de l'ethnographie dans les secteurs de la gestion et des services publics, deux grands espaces sociaux nous semblent à envisager : (1) *les communautés de pratique* et (2) *les métiers d'interface*.

<sup>8</sup> La SIAA est une stratégie d'intervention développée, promue et financée par le MELS. S'adressant aux écoles de milieux défavorisés du Québec, la SIAA vise à ce que les acteurs locaux définissent eux-mêmes des objectifs et des moyens d'action adaptés aux réalités du milieu afin de mieux soutenir la réussite scolaire, cela en s'appuyant sur un modèle de planification rationnelle. Pour une introduction à la SIAA et une évaluation de sa mise en œuvre, voir Janosz *et al.* (2010).

<sup>9</sup> Nous revenons souvent à cette notion de changements. Nous révisons ici à cette nouveauté du point de vue du discours officiel des organismes publics.



## L'«espace d'apprentissage de la communauté de pratique : des formes vernaculaires à la communauté instrumentalisée»

À la fin des années 1980, un ethnologue (Orr 1990) observait comment des techniciens d'une entreprise (Xerox) discutaient entre eux pour répondre aux difficultés techniques posées par la complexité grandissante des machines qu'ils devaient réparer. Ces techniciens étaient aux prises avec des problèmes qu'ils ne pouvaient résoudre à partir des manuels techniques de l'entreprise. Pour y arriver, il leur était nécessaire d'échanger entre eux, mais aussi avec des techniciens des firmes concurrentes. Ce réseau de techniciens est exemplaire de ce qui est entendu, aujourd'hui, par «communauté de pratique». Il en illustre deux propriétés : (1) la communauté renvoie à une conception située de la connaissance, puisque les savoirs partagés sont développés en situation de travail et ancrés autour d'objets spécifiques<sup>10</sup>; (2) le réseau des techniciens dans lequel s'élaborent ces connaissances se situe en marge de l'organisation officielle du travail.

On reconnaît principalement à Wenger (Lave et Wenger 1991; Wenger 1998) ainsi qu'aux anthropologues J. S. Brown et P. Duguid (1991), d'être les principaux théoriciens de la communauté de pratique, théorie qui s'appuie notamment sur une conception relationnelle (sociale) des apprentissages (Brassac 2008; Chanal 2000; Wenger 1998) et une conception distribuée de la connaissance (Cicourel 1994).

Poirier donne la définition suivante d'une communauté de pratique : *[É] (c'est un groupe informel de travailleurs qui essaient d'être efficaces et de progresser dans leurs pratiques, en interagissant librement pour apprendre, s'entraider, se soutenir et se développer (2010:34). É la différence des formes classiques de pédagogie où un maître se place en position d'autorité pour transmettre des connaissances, les communautés de pratique sont envisagées comme des espaces d'apprentissage sans relations franches de subordination à un savoir expert. Comme le précise Poirier, la communauté de pratique ne renvoie pas à une «équipe spécifique régie par une direction [É]. Elle n'est pas dirigée au sens traditionnel : elle n'appartient à personne et n'est généralement pas l'objet d'intentions explicites (ibid.: 35). Nous pourrions ajouter qu'elle ne peut résulter d'une force extérieure qui l'ordonnerait.*

---

<sup>10</sup> Les savoirs sont articulés autour d'objets et de problèmes situés dans le temps et dans l'espace : il ne s'agit pas de savoirs abstraits reposant sur des règles posées dans l'universel.

Le modèle d'une communauté de pratique a largement été repris dans le domaine de la gestion, notamment pour le développement professionnel (Gužrin 2004). Nous remarquons aujourd'hui sa forte présence dans les discours officiels, ce pour quoi nous émettons l'hypothèse que la communauté de pratique est désormais un élément important et est en voie de le devenir dans les formes nouvelles de partage et d'utilisation de connaissance. Nous constatons que la communauté de pratique tend à être envisagée comme l'idéal type d'un dispositif de collaboration, de co-développement et d'empowerment<sup>11</sup> que l'on promeut et cherche à instaurer pour bonifier les offres de service et soutenir la décentralisation. En santé publique par exemple, la communauté de pratique est encouragée, soutenue et facilitée. Elle est envisagée afin d'aider des agents d'interface (nous reviendrons sur ce terme dans la prochaine section) à s'approprier leur nouveau métier (issuant des commandes politiques<sup>12</sup>). Elle est aussi utilisée pour co-former des accompagnateurs (anciennement formateurs) ou des équipes multidisciplinaires mandatées pour soutenir différents regroupements (des comités au sein des établissements scolaires par exemple) et les amener à réfléchir dans des postures collaboratives<sup>13</sup>.

Plus largement, ce sont les communautés locales (entendues ici au sens de communautés d'acteurs vivant ou exerçant sur un territoire (dans un quartier par exemple), qui sont interpellées dans l'AAES pour fonder, avec les établissements scolaires, des structures collaboratives. C'est sur ces bases que le déploiement et la mise en œuvre de l'AAES sont envisagés. Ici encore, les repères de la communauté de pratique apparaissent prégnants. En effet, on s'attend (espère) à ce que différents acteurs des milieux se

---

<sup>11</sup> Dans la perspective politique, l'empowerment est le résultat qui permet de changer les structures actuelles et les relations de pouvoir entre les diverses instances, les intervenants et les individus (Sherwin 1992). *L'expérience a démontré que les programmes qui associent la population à leur gestion ont souvent mieux réussi que d'autres. Il est souhaitable de développer chez certains membres de la communauté l'expertise nécessaire pour l'autogestion de programmes au fur et à mesure qu'ils évoluent. En adoptant cette politique, on économise des ressources rares qui servent à soutenir des experts étrangers au milieu alors qu'une main-d'œuvre locale valorisée offrirait de meilleures garanties sur le plan des coûts et des bénéfices pour la communauté. La formation des intervenants vise le transfert des outils, des techniques et donc de l'expertise à la base.* Tiré de : <http://1libertaire.free.fr/PuissancedeSoi.html>

<sup>12</sup> La notion de commande politique (ou commande publique) réfre ici, par exemple, à la demande institutionnelle d'améliorer la performance des interventions et de le faire d'une façon partenariale et dans l'ordre d'une planification par objectifs.

<sup>13</sup> L'ouvrage de L. Lafortune (2008) est un bon exemple de la nouvelle conceptualisation institutionnelle relative aux dispositifs d'apprentissages et aux postures pédagogiques et collaboratives qui sont valorisées par la santé publique et l'éducation par le biais d'une communauté de pratique. Le lecteur pourra également se référer aux travaux de L. Savoie-Zajc (2010).

mobilisent et se constituent, sur une base collégiale (non hiérarchique), en une communauté qui établit, coordonne et met en œuvre des interventions de prévention et promotion de la santé. Dans ce cadre, la valeur des connaissances portées par les différents participants est reconnue d'une façon implicite, notamment parce que celles-ci sont liées à l'expérience de la vie dans le quartier : elles sont identifiées à des connaissances situées. Les acteurs de ces communautés élargies sont appelés à se développer, à se professionnaliser mutuellement et, dans ce processus, à définir localement des solutions aux difficultés identifiées sur le territoire. On retrouve ce même modèle dans le champ de l'éducation, entre autres au sein de la *Stratégie d'intervention à gir autrement* (SIAA), où il est demandé aux milieux de se mobiliser en des *communautés éducatives locales* pour mieux réfléchir les situations, maximiser l'efficacité des interventions et prévenir le décrochage et les difficultés scolaires des jeunes (Turcotte 2010). La *Politique d'adaptation scolaire* du Ministère de l'Éducation du Québec<sup>14</sup> (1999) va également dans ce sens<sup>15</sup>.

À la différence des phénomènes sociaux étudiés par les premiers penseurs de la communauté de pratique, l'appropriation de cette notion par les nouvelles formes organisationnelles de l'état renvoie à une propriété implicite importante : il s'agit de communautés essentiellement créées ou créées sous l'impulsion des organismes publics nationaux ou régionaux. La communauté, dans cette optique, n'est pas d'abord identifiée à un espace vernaculaire ou par des relations qui se tissent autour d'un problème identifié par ses participants. Par souci d'efficacité, d'efficience et aussi de rentabilité, les différents groupes ou individus ciblés sont plutôt *invités* à fonder une communauté au sens où l'on entend la commande publique. C'est une logique instrumentale qui trouve (ou cherche) à se reproduire dans cette utilisation. L'aspect vernaculaire de la communauté ou la présence d'un regard partagé sur une situation est ici d'abord une caractéristique à faire advenir.

Bien que rarement discutée, une difficulté vécue par les organisations publiques est donc celle de savoir structurer ces communautés. D'une part, il s'agit de les faire advenir et de les consolider en des groupements vivants. D'autre part, il s'agit d'y parvenir autour d'un projet issu d'une commande politique qui ne coïncide pas nécessairement, en totalité et en tonalité, avec les

<sup>14</sup> Le ministère de l'éducation (MEQ) a changé de nom le 28 février 2005 pour devenir le MELS.

<sup>15</sup> *Créer une véritable communauté éducative avec l'école. D'abord, ses parents puis avec les organismes de la communauté intervenant auprès des jeunes et les partenaires externes pour favoriser une intervention plus cohérente et des services mieux harmonisés*. Tiré de : Ministère de l'Éducation. *Une école adaptée à tous ces élèves* (1999 :25).  
<http://www.mels.gouv.qc.ca/dfgj/das/orientations/pdf/politi00.pdf>

préoccupations ou les façons locales de concevoir des alliances quant aux problèmes qui menacent la santé et la réussite des villes. Il est loin d'aller de soi qu'un groupe ou une classe d'acteurs en viennent à s'identifier à ce type de communauté si elle est, par exemple, constituée de membres non issus du milieu, si sa finalité n'intéresse pas ses participants ou encore si elle est essentiellement formée de décideurs. Un ensemble de problèmes se posent dans ces visées de structuration et nous les aborderons dans la section suivante. Pour l'instant, rapportons que, dans notre pratique, les institutions publiques explorent plusieurs voies pour structurer ces communautés : (1) un financement accompagné d'obligations et d'un très fort accent mis sur la planification rationnelle (cela aura été le cas de la SIAA par exemple); (2) un aménagement des structures organisationnelles afin de soutenir des communautés de pratique ou d'apprentissage en émergence; (3) le soutien à la recherche sur ces communautés (nous y reviendrons en conclusion); (4) la création d'un corps de médiateurs, celui d'agent d'interface (dont nous discuterons au prochain point) pour mobiliser les milieux et les intéresser à cette communauté. Ces agents pourront, par exemple, dans leurs tentatives de constituer une communauté de pratique, user de stratégies et d'attitudes relationnelles visant, par leurs caractéristiques exemplaires, à témoigner du changement paradigmatique de l'organisation représentée et des possibilités d'un travail conjoint et respectueux de la diversité.

## L'Espace des médiateurs d'interface

La décentralisation soutenue par la GAR et les enjeux du déploiement des politiques intégrées implique la création de médiateurs particulièrement dans les sphères régionales et locales et d'une nouvelle catégorie de travailleurs. La littérature identifie ces nouveaux rôles sociaux à la rubrique générale des médiateurs relationnels<sup>16</sup> (Demailly 1998; Weller 1998). Parmi la multitude des fonctions que ces nouveaux médiateurs doivent jouer sur le terrain, la question du lien ou du liant institutionnel et interinstitutionnel se place au centre de leur mandat.

Dans les charges courantes des intervenants qui exercent des médiateurs relationnels ou encore des médiateurs dits d'interface dans le domaine du social, la création et le maintien du lien s'effectuent généralement entre un intervenant et un individu ou un groupe d'individus par exemple des jeunes en difficulté, une famille ou

---

<sup>16</sup> Les médiateurs relationnels renvoient aux médiateurs qui impliquent une relation de service. Ainsi, les médiateurs liés aux soins de santé, à l'éducation, au service social, à différents aspects de l'administration publique aussi (guichetier, etc.), à la mécanique, sont différents exemples de médiateur relationnel. Demailly (1998) reconnaît à Hughes (1996) et Goffman (1968) d'avoir été les premiers à avoir fait de la relation de service un véritable objet sociologique.

encore des personnes marginalisées et exclues (Bastien *et al* 2001, 2007; Estroffe 1998; Messu 2003). En bref, dans la majorité des cas, il s'agit de personnes qui sont hors d'atteinte des services classiques (Bastien et Goulet 2007; Bastien 2010; Joubert 2001). Le travail principal consiste alors à créer des interfaces entre ces personnes et les services. Or, nous constatons aujourd'hui qu'un élément nouveau entre en scène dans le cahier de charge des intervenants sociaux qui ont à créer des interfaces entre les services et les personnes. Bien entendu, les groupes et les personnes sont toujours au centre des préoccupations de ces intervenants, mais voilà qu'ils ont dorénavant à réaliser ce même travail de liant au niveau d'institutions comme la famille, les écoles, la municipalité, les organismes communautaires, les autres organismes publics, etc. Ici, il ne s'agit pas uniquement de lier ces institutions afin de répondre à une commande politique. Le défi est de les lier entre elles alors que leurs intérêts et idéaux, aujourd'hui plus qu'hier, sont de moins en moins convergents, dans les domaines, entre autres, de la prévention et de la santé<sup>17</sup>.

Aussi, la différence du médecin qui offre un service et s'attend, en retour, à obtenir du bénéficiaire (client) une certaine satisfaction, les nouveaux agents occupant des fonctions d'interface n'offrent pas de services (aussi) tangibles qui leur permettraient d'être envisagés comme des agents relationnels au sens classique du terme. Agissant au sein et autour d'institutions hautement spécialisées et constatant souvent des conflits de priorités, des déficits de cohésion prompts à compromettre l'implantation d'une commande politique, aussi intégrative soit-elle, l'offre de service des agents d'interface est obligatoirement plus complexe, plus abstraite et surtout moins normative et experte<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Entre le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, l'hygiène occupe une place centrale en milieu scolaire. Dans les coulisses, le clergé veille à ce que les savoirs hygiénistes soient conformes aux préceptes de l'Église. Cette union fait en sorte qu'il est impossible de remettre en cause les diktats des préventionnistes. Ainsi, toutes les sphères de la vie sociale sont traversées par ce courant pro-pagandiste. Aujourd'hui, les assises de la société ne sont plus les mêmes, la prévention n'est plus du domaine exclusif de la santé publique, l'école ne représente plus, comme auparavant, un incubateur de masses laborieuses et la famille ne possède plus les mêmes formes. Alors que plusieurs institutions (Église, hygiène, école, travail et famille) étaient auparavant liées solidement les unes aux autres, voilà qu'il faut maintenant tenter de les (re)réunir pour espérer que la prévention porte des fruits.

<sup>18</sup> Un exemple permettra peut-être de mieux situer cette proposition. Dans le cadre du déploiement de l'IAES, les agents d'interface sont responsables de la mobilisation des partenaires sur le terrain et médiateurs de l'IAES. Ils doivent convaincre des acteurs scolaires ou des organismes communautaires qu'un travail concerté autour d'une problématique de santé serait non seulement bénéfique, mais stratégique pour tous. Ce faisant, ils doivent les convaincre qu'il vaut la peine de subordonner ou, à tout le moins, de chercher à mailler les priorités sur lesquelles travaillent ces acteurs à celle de la santé publique. Toutefois, ces agents arrivent les mains pratiquement vides, sans argent par exemple. Ils

## Agent d'interface, communauté de pratique et réalité des milieux

Dans le cas de l'IAES, les agents d'interface ont le mandat de mobiliser et d'accompagner les acteurs de différents milieux afin qu'ils collaborent, d'une façon concertée et planifiée, des interventions de santé publique, entre autres en promotion de la santé et en prévention. La communauté de pratique peut être envisagée ici comme un modèle qui illustre le type de regroupement qu'on demande aux agents d'interface de mettre en place. Or, les choses ne se déroulent pas tout à fait ainsi. Au final, c'est davantage les dynamiques et la spécificité des milieux qui imposent à la forme que prendra l'IAES et non l'inverse.

Dans sa pratique, l'agent d'interface cherche à mettre en lien une pluralité d'institutions, d'organismes et d'acteurs. Par sa démarche, sa présence et ses actions, il fait émerger les alliances qui prévalent, les tensions, hiérarchies et jeux de pouvoirs qui structurent déjà les relations entre les acteurs du territoire qu'il cherche à mobiliser. Les tentatives de mobilisation et la sensibilité d'interprète de l'agent d'interface mettent en évidence, par exemple, que l'histoire des organismes communautaires dans un quartier est intimement liée à des enjeux linguistiques et de préservation de leur autonomie, ce qui délimite grandement les aires possibles d'alliance. La démarche de l'agent d'interface pourra faire ressortir aussi que les écoles et le réseau scolaire sont structurés d'une façon telle que les offres de santé publique sont rapidement subordonnées aux règles de la vie scolaire et aux pratiques enseignantes<sup>19</sup>. La présence et les actions de ces agents font ressortir diverses frontières propres à la morphologie sociale (Halbwachs 1938) des différents lieux où ils circulent. C'est dans les nœuds de cette complexité que l'agent d'interface doit chercher à concrétiser l'IAES dont il est le principal médiateur sur le terrain. Ces situations vécues au palier local auraient tout intérêt à circuler du bas vers le haut afin que les initiateurs et les concepteurs des politiques et approches dites intégrées puissent s'en inspirer pour revisiter leurs techniques et les objectifs qu'ils veulent atteindre.

---

arrivent également sans véritable proposition d'intervention autre qu'une procédure de planification pour des actions qui devront être réalisées par les partenaires qu'ils cherchent à mobiliser, et cela, dans un cadre de planification. Pour y parvenir, l'intervenant ne se présente pas comme étant un expert, mais bien en tant que médiateur, facilitateur et planificateur.

<sup>19</sup> Par exemple, un intervenant de santé publique qui œuvre dans une école et cherche à mettre en place des activités de promotion et prévention de la santé en mobilisant le personnel scolaire est rapidement confronté au pouvoir décisionnel des directions dans les écoles, au peu de disponibilité en temps des enseignants, aux statuts qui protègent les écoles aux parents et aux types de relations que cela implique. Il se retrouve rapidement à répondre aux demandes et attributions de tâches des directions plutôt qu'à élaborer des actions.

## L'agent d'interface : une proximité avec l'ethnologue

Il est intéressant de voir que la figure de l'ethnologue<sup>20</sup> peut s'avérer utile pour comprendre la spécificité du métier d'agent d'interface. Elle en clarifie la position et, peut-être par extension, certaines tensions et contradictions vécues dans les organismes publics qui poursuivent des visées d'interventions sociales tout en s'inscrivant dans des modèles de gestion issus du management d'entreprise.

Bazin (2005) situe l'ethnologue comme étant extérieur aux groupes qu'il étudie. Les situations d'entretiens et d'observations participantes, si elles peuvent être vues comme des dispositifs visant à surmonter cette extériorité, n'intègrent pas l'ethnologue au groupe, mais produisent plutôt un espace relationnel qui situe l'ethnologue à un point d'articulation des rapports du groupe avec l'extérieur (*ibid.*). Comme le souligne cet auteur : *L'extériorité de l'ethnologue vis-à-vis du champ social qu'il étudie ne constitue [É] pas l'obstacle à surmonter, mais l'outil qui lui permet de reconstituer les logiques des rapports sociaux qu'il cherche à comprendre (ibid.:166)*. C'est cette position qui permet à l'ethnologue de cristalliser l'altérité, notamment parce qu'elle permet de faire ressortir la spécificité des hiérarchies dans lesquelles il vient s'inscrire sur le terrain.

Les programmes intégratifs ne peuvent être dissimulés en faisant abstraction des dynamiques locales et des rapports de pouvoir. Pour être capables d'impulser un désir convergent de réflexion (critique et autocritique) sur les pratiques et le travail collaboratif, les agents d'interface doivent, un peu à la manière de l'ethnologue, s'enquérir des univers d'autrui, les cerner et les comprendre du point de vue des autres. Ensuite seulement, ils peuvent espérer les orienter dans des directions nouvelles qui restent toujours à inventer. Aussi, à la façon de l'ethnologue, l'agent d'interface évolue constamment au point de jonction entre l'extérieur et l'intérieur des différents groupes sociaux qu'il cherche à mobiliser. Cette position lui donne accès à la possibilité d'une reconnaissance

---

<sup>20</sup> Il semble nécessaire, à ce stade-ci, d'identifier la spécificité du travail ethnographique que nous avons en tête. Il semble admis que la démarche ethnographique soit, par essence, non utilitariste. Elle vise à rendre compte d'éléments du réel ontologique sous un angle certes spécifique, mais qui a cette particularité de chercher à décrire la pluralité des dimensions qui composent les situations sociales observées. C'est la position de J. Gutwirth (2003) par exemple, lorsqu'il propose de caractériser les fondements théoriques de l'ethnologie par la proposition du fait social total (Mauss 1997), de laquelle il retient cette idée d'aborder la réalité socioculturelle comme un phénomène à multiples niveaux (Gutwirth 2003:180). Outre qu'elle est essentiellement descriptive, l'ethnographie est aussi fondamentalement relationnelle, dans la mesure où l'ethnographe construit son objet sur la base des relations qu'il établit avec les autres (Althabe 1990).

de l'autre et, de l'autre, permet son travail d'intermédiation, de médiation et de traduction. En somme, l'agent d'interface, comme l'ethnologue, est confronté à la compréhension et à la cristallisation des *altérités* pour exercer son métier. Une différence existe cependant entre l'ethnologue et l'agent d'interface. Si l'un cherche à rendre compte des espaces sociaux et de leurs fonctionnements, l'autre cherche à opérationnaliser d'une façon stratégique un mandat associé à une commande politique. L'un étudie le lien social et l'autre cherche à le créer.

Il serait néanmoins très réducteur d'envisager la position de l'agent d'interface dans la création des liens sous un angle purement instrumental, en ce sens que ce dernier n'est pas manichéen et ne conçoit pas les liens créés uniquement dans les termes d'une subordination aux politiques. Le pouvoir détenu par l'agent d'interface, par exemple, repose en grande partie sur la reconnaissance de l'autre. Il s'agit donc d'un pouvoir qui est essentiellement concédé par autrui, reconnu par une relation de proximité avec l'agent et par laquelle ce dernier a pu démontrer des forces et des façons d'être. Cette position particulière place les agents d'interface dans une situation de tension : d'une part, ils doivent chercher à reconduire les visées et le cadre de pensée de l'organisation qu'ils représentent en convainquant les milieux d'y adhérer et de s'y conformer. D'autre part, ils doivent aussi *reconnaître*, au sens fort du terme, la spécificité des milieux et la spécificité des groupes qui les composent et des relations qu'ils entretiennent entre eux, de leurs rapports respectifs à l'existence et de la valeur de ces rapports. L'agent d'interface peut difficilement, pour bien faire son métier, faire l'économie de ce mouvement vers l'ouverture, la reconnaissance et une certaine compréhension des multiples intelligences sociales en présence, sous peine d'être immédiatement identifié par les groupes à un agent dont l'agenda est l'instrumentalisation des acteurs.

## Conclusion É et le rôle de l'ethnologue dans tout ça ?

Dans le cadre de cet article, notre attention s'est dirigée vers deux lieux, voire deux espaces sociaux qui sont au centre de la mise en œuvre de politiques dites intégratives, lesquelles sont radicalement traversées par des impératifs de gestion axés sur les résultats : la communauté de pratique et les métiers d'interface. La communauté de pratique a été envisagée comme un apport de l'ethnographie au champ du travail et des organisations, apport qui a été approprié d'abord par la gestion d'entreprise, et maintenant par la gestion publique. La seconde est celle des métiers de l'interface que nous avons envisagée sous l'angle d'une proximité avec le métier d'ethnologue.



Pour explorer ces espaces sociaux, nous faisons référence au déploiement d'une approche intégrée en santé publique, l'IAES. Dans les deux cas, nous avons tenté de relever que des ajustements importants sont effectués sur les terrains et que ces lieux, loin d'être uniquement des espaces d'application de règles ou encore des relais conformes à la conception étatique, sont aussi des lieux de modification et de production de connaissances; connaissances dont toutes les sphères de gouvernance sollicitées pourraient grandement bénéficier. Nous avons aussi exposé que ceux qui pratiquent des métiers d'interface sont confrontés à de très hauts niveaux de complexité, particulièrement lorsqu'il s'agit de médier les unes aux autres des institutions au bénéfice du bien-être, de la santé et de la réussite des élèves. Rien n'est simple dans cette opération qui, pourtant, est au cœur du déploiement de l'IAES.

La pratique de l'ethnographie dans des organismes publics place en continue tension le chercheur entre la part utile de son travail et la nécessité d'être en distance face aux finalités de l'institution. Le chercheur est amené à développer un regard sur ses lieux de travail et sur d'autres terrains, à produire une connaissance incarnée. S'il voit et comprend les orientations que la santé publique met de l'avant, il voit aussi la façon dont différents groupes sociaux composent avec ces orientations, le sens qu'ils leur attribuent et ce qu'ils en font selon leurs propres priorités, perspectives, contraintes et positionnements sociaux. Comme nous l'avons constaté, cette tension entre la finalité utilitaire émanant de son mandat et la reconnaissance de l'autre est aussi présente dans la pratique de l'agent d'interface comme elle l'est dans les communautés de pratique.

La communauté de pratique est un espace d'autonomisation, de partage et de collaboration de nouveaux savoirs et de nouvelles pratiques. Elle porte en elle, à ce titre, un potentiel d'émancipation. Paradoxalement, et notamment parce qu'elle est souvent induite par une institution, elle est aussi un lieu potentiel de (re)production des pouvoirs et des savoirs établis. Ce paradoxe fait que la communauté de pratique, lorsqu'elle est véritablement commandée de l'extérieur, sera probablement toujours caractérisée par un haut degré de fragilité et pourra donc, par maladresse, facilement être mise en péril. Par exemple, en voulant trop cadrer les fonctionnements internes et en cherchant à orienter la production de savoirs dans une optique trop instrumentale et utilitaire, la communauté risque d'éclater parce qu'on lui aura subtilisé sa raison d'être, l'autonomie. Simultanément, parce qu'elle est un lieu d'autonomisation et de créativité, la communauté porte aussi en elle le potentiel de pouvoir détourner la commande qui lui est adressée par l'institution qui l'a fait naître en inscrivant cette commande dans des finalités qui lui sied davantage.

La recherche sociale en santé publique se conçoit principalement dans une optique appliquée, c'est-à-dire qu'elle cherche avant tout à résoudre des problèmes pratiques en s'appuyant ou en produisant des connaissances scientifiques. On peut entrevoir alternativement cette injonction institutionnelle comme une limite qui contraint l'exercice du métier de chercheur. On peut toutefois aussi l'envisager comme une force productive et créative, la condition, peut-être, de faire des choix méthodologiques et épistémologiques débouchant sur des approches inspirées de l'observation participante ou encore de la participation et de la mobilisation. Cette posture, indubitablement, mène davantage la recherche à soutenir les participants, les communautés et les agents d'interface : en leur offrant un regard autre, plus en distance peut-être, qui retient davantage les jeux collectifs; en les impliquant le plus directement possible aussi, comme témoins et acteurs dynamiques, dans l'élaboration de ce regard ethnographique. Pourtant, bien qu'ouvrant ou s'inscrivant dans des dynamiques de soutien, l'approche ethnographique n'est pas sans risque pour les participants puisque les lieux d'observation sont soumis à des incursions qui forcent, d'une certaine façon, un dévoilement. La description ethnographique nomme et illustre, et cela, malgré les précautions d'anonymat ou les diverses manœuvres visant à protéger les participants. L'ethnographie met à jour des pratiques et des logiques sociales, mais a bien peu de contrôle sur les usages qui seront faits de sa production (Simarid *et al.* 1994). Pour le chercheur, cette situation pose d'importantes questions d'éthique, de participation et de responsabilité sociale. Cela l'oblige à voir notamment que ses productions et son métier ne sont jamais innocents.

Avec les formes de gestion actuelle dans les secteurs publics, le travail ethnographique prend rapidement la forme d'un jeu de miroir qui n'est pas sans impact sur les organisations. Ce type d'incursion dans les pratiques courantes pourra, comme d'autres l'ont déjà démontré, mettre en relief que les organisations publiques sont loin d'avoir dépassé les formes antérieures de leurs pratiques (Spanou 2003) qu'elles envisageaient comme lacunaires ou archaïques avant de s'engager dans la voie de l'innovation. L'exploration ethnographique de la mise en œuvre d'une approche intégrée telle que l'AES permet d'identifier d'une façon incarnée une tension importante : si on semble vouloir reconnaître le caractère unique des situations vécues dans les espaces locaux et vouloir déplacer les pouvoirs d'identification et d'intervention vers les acteurs qui vivent ou vivent dans ces espaces, on tend simultanément à vouloir encadrer et limiter les modes d'organisation et les actions de ces acteurs sur la base de repères souvent étrangers au fonctionnement de ces milieux. Cette tension exemplifie un objet autour duquel le travail ethnographique peut trouver à s'inscrire.

dans les institutions publiques. Ce travail peut contribuer à relever des enjeux qui demeurent souvent voilés pour les acteurs de ces institutions. En même temps, cette inscription dans les institutions publiques nourrit l'ethnologie en lui ouvrant de nouveaux terrains à explorer.

Or, vouloir décrire et comprendre de l'intérieur une institution alors qu'on en est membre n'est pas une opération simple en soi. Deux niveaux de difficulté se posent d'entrée de jeu. Le premier, d'ailleurs bien documenté par Kidd (1992) et Barrett (1998) consiste à confondre son rôle de membre avec celui de chercheur dans l'acte de recherche, engendrant par le fait même une confusion certaine auprès de ces pairs. Le deuxième est lié à l'expérience pratique et sensible détenue par les chercheurs. Parce qu'ils sont aussi des membres à part entière de l'institution, ils en arrivent à négliger les gestes familiers et les faits courants de l'observation, trop banals à leurs yeux, trop connus et intimes. Ces faits constituent pourtant, pour qui est extérieur au domaine, les fondements sur lesquels les données colligées peuvent prendre tout leur sens. Même en toute connaissance de cause, nous n'échappons pas à cette difficulté et, finalement, la petite note apparaîtra en marge des notes colligées : j'oubliais le plus important.

## Références

Althabe, Gérard

1990 Ethnologie du contemporain et enquête de terrain. Terrain 14. L'incroyable et ses preuves. <http://terrain.revues.org/document2976.html>, consulté le 1 mai 2010.

Barrett, Robert

1998 La traite des fous: la construction sociale de la schizophrénie. Paris : Les empêcheurs de penser en rond.

Bastien, Robert

2010 L'histoire de Marie -ève. Vie sociale et Traitement 105:51 - 60.

Bastien, Robert et Julie Goulet

2007 Étude microsociale du travail de terrain réalisés au CLSC Montréal-Nord: les marcheurs de l'équipe quartier (Rapport de recherche). Montréal: Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Bastien, Robert avec Marie -France Raynault, Alex Battaglini, Louis - Robert Frigault, Marie-ève Bouthillier, Gerald Larose et Monique Besse

2007 Travail de proximité: matière à penser le social, la prévention et le politique. In Baillargeau, f., Bellot, C., Les transformations de l'intervention sociale: entre innovation et gestion des nouvelles pratiques. Québec: Presses de l'Université Laval.

Bastien, Robert avec Joseph Lévy, Ignaki Olazabal, Germain Trottier et Flise Roy

2001 Analyse descriptive de la prévention dans le travail de proximité: la problématique des MTS/VIH et celles connexes (Rapport de recherche). Montréal: Direction de santé publique de Montréal.

Bazin, Laurent

2005 L'enquête ethnologique, cristallisation des modes de régulation. In Terrains ethnographiques et hiérarchies sociales: retour réflexif sur la situation d'enquête. Olivier Leservoisier, dir. p. 165 -183. Paris: Karthala.

Bellemare, Louise

2000 L'approche systémique: une histoire de familles. Revue québécoise de psychologie 21(1):75 -91.

Bernard, Louis

2009 L'évolution du rôle de la haute fonction publique au Québec. Télescope 15 (1).

[http://www.observatoire.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv15n\\_1\\_bernard.pdf](http://www.observatoire.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv15n_1_bernard.pdf), consulté le 1 mai 2010.

Bourgault, Jacques

2004 La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats: leçons tirées de l'expérience québécoise. Revue française d'administration publique 109(1):109 -128.

Brassac, Christian

2008 L'acquisition de savoirs comme activité située et distribuée. Information, savoirs, décisions et médiations 33. Nu. [http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm33/isdm33\\_Brassac-al.pdf](http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm33/isdm33_Brassac-al.pdf), consulté le 1 mai 2010.

Breton, Mylaine avec Jean -François Lévesque, Raynald Pineault, Lise Lamothe et Jean -Louis Denis

2008 L'intégration de la santé publique à la gouverne locale des soins de santé au Québec: enjeux de la rencontre des missions populationnelle et organisationnelle. Pratiques et Organisation des Soins 39(2):113 -124.

Brown, John Seely et Paul Duguid

1991 Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science* 2(1):40 -57.

Chanal, Valérie

2000 Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. *Management* 3(1):1 -30. [www.management-aims.com/PapersMgmt/31Chanal.pdf](http://www.management-aims.com/PapersMgmt/31Chanal.pdf), consulté le 1 mai 2010.

Cicourel, Aaron V.

1994 La connaissance distribuée dans le diagnostic médical. *Sociologie du travail* 36(4):451 -473.

Conseil Supérieur de l'Éducation (CSE)

2009 Rappel des positions du Conseil supérieur de l'Éducation sur la gouvernance en Éducation. Québec: Gouvernement du Québec.

Demailly, Lise

2008 Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles. Lille : Presses Universitaires du Septentrion.

1998 Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique. *Lien social et politique* 40:17 -23.

Formery, Yves

2005 La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation. *Télescope* 12(3):1 -11.

Estébe, Philippe

1998 Les métiers de la ville. *Esprit* 241:48 -59.

Foucault, Michel

1975 Surveiller et punir : naissance de la prison. Paris. NRF.

Gagnon, Christiane avec Laurent Lepage, Mario Gauthier, Gilles Cormier, Patrick Champagne, François Miller et Louis Simard

2000 Analyse et Évaluation du fonctionnement de dix comités de suivi environnemental au Québec : Étude exploratoire (Rapport de recherche). Collection de monographies en recherche et développement. Agence canadienne d'évaluation environnementale. <http://www.ceaa.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=C398606D-1&offset=1&toc=show>, consulté le 1 mai 2010.

Garon, Francis

2009 *Changement ou continuité? Les processus participatifs au gouvernement du Canada, 1975-2005*. Québec: Presses de l'Université Laval.

Goffman, Erving

1968 *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris: Éditions de Minuit.

Guérin, Francis

2004 *Le concept de communauté: une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales? Présenté au 13<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2-4 juin*. [http://www.brousseau.info/semnum/pdf/2005-02-10\\_guerin.pdf](http://www.brousseau.info/semnum/pdf/2005-02-10_guerin.pdf), consulté le 1 mai 2010.

Gutwirth, Jacques

2003 *L'ethnologie, science ou littérature? Anthropos 98:179-186*.

Halbwachs, Maurice

1938 *Morphologie sociale*. Paris : Armand Colin.

Hamel, Pierre, et Bernard Jouve

2006 *Un modèle québécois. Gouvernance et participation dans la gestion publique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Hughes, Everett C.

1996 *Le regard sociologique*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

Janosz, Michel avec Jean Bélanger, Christian Dagenais, François Bowen, Phil Abrami, Sylvie Cartier, Rock Chouinard, Jean-Sébastien Fallu, Nadia Desbiens, Gilles Roy, Sophie Pascal, Larisa Lysenko et Louis Turcotte

2010 *Aller plus loin, en semble : synthèse du rapport final d'évaluation de la stratégie d'intervention Agir autrement*. Montréal : Groupe de recherche sur les environnements scolaires. Université de Montréal.

Joubert, Michel

2001 *Sur la prévention de proximité*. Paris : Cahiers Proximités.

Kidd, Pamela Stinson

1992 *Skeletons in the Closet: The ICU Nurse as Novice Field Worker in the ICU*. *Qualitative Health Research* 2: 497-503.

Lafortune, Louise

2008 Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

Larivière, Claude

2005 Les risques de la nouvelle gestion publique pour l'intervention sociale. Présenté au congrès international francophone des formateurs en service social, 5 -8 juillet, Caen. <http://www.rqiiac.qc.ca/pub/lariviere.htm>, consulté le 9 août 2010.

Lave, Jean et Etienne Wenger

1991 *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lemieux, Vincent

2001 Décentralisation, politiques publiques et relations de pouvoir. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Lessard, Claude, et André Brassard

2006 La gouvernance de l'éducation au Canada : tendances et significations. *Éducations et Sociétés* 18(2):181 -201.

Maroy, Christian

2005 Vers une régulation post-bureaucratique des systèmes d'enseignements en Europe. *Les Cahiers de Recherche en Éducation et Formation* 49.

Mauss, Marcel

1997 Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *Sociologie et Anthropologie*. Pp.143 -280. Paris : Presses Universitaires de France.

Merrien, François-Xavier

1999 La Nouvelle Gestion publique: un concept mythique. *Lien social et Politiques* 4 (1):95 -103.

Messu, Michel

2003 La pauvreté cachée. Une analyse bachelardienne du concept de pauvreté. *La Tour d'Aigues (France)* : Éditions de l'Aube.

Mills, Anne, avec J. Patrick Vaughan, Duane L. Smith, et Iraj Tabibzadeh

1991 La décentralisation des systèmes de santé. Genève : Organisation Mondiale de la Santé. [whqlibdoc.who.int/publications/9242561371\\_\(p1-p80\).pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/9242561371_(p1-p80).pdf), consulté le 1 mai 2010.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)

2005 *École en santé: guide d'intention du milieu scolaire et de ses partenaires. Pour la réussite éducative, la santé et le bien-être des jeunes*. Québec. Gouvernement du Québec.

<http://www.mels.gouv.qc.ca/DGFJ/csc/promotion/pdf/197062.pdf>, consulté le 6 août 2010.

Ministère de l'Éducation du Québec

1999 *Une école adaptée à tous ses élèves. Prendre le virage du succès. Politique de l'adaptation scolaire*. Québec. Gouvernement du Québec.

<http://www.mels.gouv.qc.ca/DGFJ/das/orientations/pdf/politi00.pdf>, consulté le 18 novembre 2010.

Ministère de la Santé et des services sociaux (MSSS)

2008 *Programme national de santé publique 2003-2012. Mise à jour 2008*. Québec : Direction générale de la santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux.

Organisation des Nations Unies (ONU)

2008 *Examen de la gestion axée sur les résultats de l'Organisation des Nations Unies. Rapport du Bureau des services de contrôle interne*. Assemblée Générale des Nations Unies. Septembre.

[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/63/268&referer=/english/&Lang=F](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/63/268&referer=/english/&Lang=F), consulté le 1 mai 2010.

Orr, Julian

1990 *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca: Cornell University Press.

Poirier, Mario

2010 *Les communautés de pratique en santé mentale*. *Revue du CRfMIS* 3(1): 33-37.

Savoie-Zajc, Lorraine

2010 *Les dynamiques d'accompagnement dans la mise en place de communautés d'apprentissage de personnels scolaires*. *Éducation et formation* 293:9-20.

Sherwin, Susan

1992 *No Longer Patient: Feminist Ethics and Health Care*. Philadelphia: Temple University Press.

Simard, Paule avec Yolande Pelchat et Khadidiatou Tall Thiam

1994 *Recherche sociale, solidarité et rapports de genre; réflexion à propos d'une étude sur les migrantes Serer à Dakar*. *Le bulletin de l'APAD* 8. Les sciences sociales et l'expertise en développement.



<http://apad.revues.org/document1883.html>, consulté le 1 mai 2010.

Spanou, Calliope

2003 Abandonner ou renforcer l'État wébérien? *Revue française d'administration publique* 105 -106(1 -2): 109 -120.

Turcotte, Louis avec Jean Bédinger, Gilles Roy, Michel Janosz et François Bowen

2010 La mise en œuvre de la Stratégie au sein des écoles. Rapport d'évaluation. In M. Janosz, J. Bédinger, C. Dagenais, F. Bowen et P.C. Abrami, dirs. Rapport final d'évaluation de la stratégie d'intervention. *Agir autrement. Volume 1*, La mise en œuvre de la Stratégie. Montréal : Groupe de recherche sur les environnements scolaires, Université de Montréal.

Wenger, Etienne

1998 *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Weller, Jean -Marc

1998 Abuse-t-on de la notion de relation de service? É propos de la modernisation des administrations. *Éducation permanente* 137:9 - 21.

## Résumé/Abstract

Cet article s'intéresse à la contribution ethnographique dans les formes nouvelles du secteur public au Québec; secteur fortement reconfiguré par le projet de la gouvernance et de la gestion axée sur les résultats. Nous explorons cette contribution principalement dans les secteurs de la santé publique et de l'éducation à partir de nos connaissances et expériences comme chercheurs institutionnels. Après avoir présenté les caractéristiques majeures de ces formes nouvelles de la gestion publique, nous dégageons deux espaces sociaux qui émergent et au sein desquels sont repérables des proximités avec les savoirs et pratiques ethnographiques. Ces espaces renvoient essentiellement à des espaces de formation, de soutien et d'accompagnement. Ils s'articulent intimement à la mise en œuvre d'interventions dites intégrées et globales. Nous concluons en situant la pratique de l'ethnographe dans ces espaces sociaux, et plus largement, dans les organismes publics.

Mots clés : Gestion axée sur les résultats, service public, ethnographie, communauté de pratique, agent de l'interface

This article identifies the contributions of ethnography to new forms within the public sector in Quebec; a sector strongly reshaped under the logic of Results-based Management and Governance. We investigate this contribution based upon our experiences as institutional researchers in the field of education and public health. We begin by introducing some of the major components of new forms in public management. Next, we highlight two social spaces that emerge from these forms, where it is possible to observe proximity with ethnographical knowledge and practice. These spaces are essentially social spaces of formation and support. They are closely linked with the implementation of the current integrated approach of social intervention. We conclude by discussing the practice of the ethnographer in these social spaces and, more largely, in public organisational spaces.

Louis Turcotte  
Direction de santé publique de Montréal  
lturcott@santepub -mtl.qc.ca

et

Robert Bastien  
Université de Montréal  
rbastien@santepub -mtl.qc.ca