



HAL
open science

Le case management une réponse gestionnaire aux enjeux de coopération dans le champ socio-sanitaire

Daniel Lambelet

► **To cite this version:**

Daniel Lambelet. Le case management une réponse gestionnaire aux enjeux de coopération dans le champ socio-sanitaire. Coopérer ? Biennale Internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, CNAM, Jun 2015, Paris, France. hal-01184843

HAL Id: hal-01184843

<https://hal.science/hal-01184843>

Submitted on 18 Aug 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le case management : une réponse gestionnaire aux enjeux de coopération dans le champ socio-sanitaire

Daniel LAMBELET, Professeur, Haute École de travail social et de la santé - EESP, Lausanne (Suisse), daniel.lambelet@eesp.ch

Résumé

Face à la fragmentation de l'intervention sociale, le case management est apparu comme une manière d'assurer une meilleure intégration des prestations dans des situations complexes d'accompagnement.

Après avoir rappelé les circonstances de la diffusion de dispositifs de case management dans différents secteurs du champs socio-sanitaire, nous mettrons en évidence la grammaire d'action sur laquelle ils reposent et envisagerons de quelle manière ils contribuent ou non à renouveler les formes de la coopération entre acteurs. Pour cela, nous nous appuyerons sur une étude menée en lien avec la mise en place d'un case management formation professionnelle destiné à des jeunes en grande difficulté dans la transition école-métier.

Mots-clés : case management – intervention sociale – modes d'interaction – coopération

Summary

In front of the fragmentation of the social intervention, case management appeared as a way to insure a better integration of the services in complex situations of support.

Once recalled the circumstances of the deployment of case management in various sectors of the socio-sanitary field, we shall highlight the grammar of action on which it is based and we shall consider how it contributes or not to renew the forms of the cooperation between actors. For that purpose, we shall lean on a study led in connection with the implementation of case management vocational training intended for young people in great difficulty in the transition between school and job.

Keywords: case management - social intervention – modes of interaction – cooperation

« Le centre d'opération constitue un véritable panoptikon électronique. (...) Cependant, ce que révèle ce panoptikon n'est pas une vue unique de surplomb, mais plutôt un ensemble hétérogène de vues disparates ... » (Goodwin & Goodwin, 1997, p. 155-156)

La recherche de formes d'intervention à la fois plus individualisées, mieux coordonnées et à même d'assurer une continuité et une cohérence de la prise en charge fait partie des tendances récentes d'évolution de l'action publique dans le champ sanitaire et social. Ainsi, par exemple, en 2006, dans le cadre des lignes directrices de la politique de la formation adoptées conjointement par la Confédération, les cantons, les organisations patronales et syndicales de Suisse, un objectif prioritaire a été fixé visant à amener d'ici 2015 95% des jeunes à l'obtention d'un diplôme de formation au niveau post-obligatoire (diplôme d'une filière d'enseignement général ou professionnel), alors que la proportion était d'environ 90%. ⁽¹⁾ Pour y parvenir la Confédération a mis à disposition des cantons 20 millions de francs entre 2008 et 2011 pour introduire un dispositif de case management « formation professionnelle » (CM FP). Celui-ci prévoit notamment :

- une détection précoce des jeunes « à risque »
- la mise en place d'un accompagnement individualisé
- un référent unique assurant la coordination entre les différents acteurs impliqués dans le suivi (enseignants, services sociaux, ...)
- une prise en charge dans la durée

Le case management inaugure-t-il une configuration d'activité collective d'un genre particulier ? La présente contribution entend explorer certains aspects de la dynamique de travail à plusieurs mise en œuvre dans le cadre d'un dispositif intégré de suivi. Elle sera structurée en trois parties. Tout d'abord, nous situerons le contexte d'émergence d'un case management pour faire face aux difficultés rencontrées par certains jeunes dans la transition école-métier et nous décrirons succinctement les caractéristiques de ce dispositif. Puis, nous chercherons à spécifier la forme d'activité collective à laquelle renvoie le travail au sein d'un tel dispositif. Enfin, nous présenterons quelques uns des résultats d'une étude de cas réalisée au sein d'un service de case management d'un canton de Suisse romande. Plus particulièrement ceux concernant l'utilisation d'un outil collaboratif de partage d'informations entre intervenants.

1. La construction sociale des difficultés de transition comme problème social

Comme on le sait, toute situation qui engendre des répercussions négatives pour la collectivité n'est pas automatiquement reconnue comme problème social. Pendant longtemps, la part des jeunes qui, en Suisse, quittaient le système de formation sans diplôme ni qualification professionnelle reconnue était beaucoup plus élevée qu'elle ne l'est aujourd'hui, sans que l'on ne s'en préoccupe autrement. De même, en comparaison internationale, le taux actuel de 10% reste plutôt bas comparé à celui d'autres pays membres de l'OCDE. Dès lors, comment

⁽¹⁾ Avec des variations suivant les régions, environ 10% des jeunes adultes quittent le système de formation sans diplôme au niveau post-obligatoire. Soit qu'ils ne poursuivent pas de formation après la scolarité obligatoire (3-4%), soit qu'ils abandonnent en cours de formation (4-5%) ou encore qu'ils échouent au terme de la formation (2-3%).

expliquer que le soutien à l'intégration des jeunes en difficulté dans la transition école-métier soit devenu, en quelques années, un objectif prioritaire des politiques publiques en matière de formation et d'insertion ?

On ne peut pas répondre à cette question sans évoquer rapidement la situation économique et son évolution durant la décennie qui a précédé l'entrée dans le 21^e siècle. Comme le rappellent Galley et Meyer (1998), la Suisse a connu au cours de ces années la période la plus longue de récession économique depuis l'après-guerre. Avec la montée du chômage (jusqu'à 6% pour les jeunes de 15-24 ans, plus de 10% pour les primo demandeurs d'emploi), les conditions sociales d'accès à la formation et à l'emploi s'en sont trouvées profondément changées. Dans un système de formation organisé en grande partie sur le modèle de l'alternance, la diminution sensible de l'offre de places d'apprentissage (environ - 20%) rendait plus difficile l'abord de la transition école-métier. Du fait de la sélection accrue à l'entrée en formation et des possibilités restreintes d'intégrer directement le marché de l'emploi, certains mécanismes traditionnels de régulation de la transition (transmission familiale du métier, recrutement dans des emplois peu qualifiés, ...) n'étaient désormais plus opérants. Pour faire face à cette situation, l'action des pouvoirs publics s'est concentrée dans un premier temps sur l'encouragement à l'ouverture de places d'apprentissages. Mais, comme la situation s'installait dans la durée, d'autres mesures ont dû être envisagées. Grâce au financement alloué par les autorités publiques, on a vu alors se développer une offre protéiforme de sas intermédiaires entre la fin de la scolarité et le début d'une formation au niveau post-obligatoire : année supplémentaire d'orientation ou d'approfondissement des acquis scolaires, pré-formation, classes de perfectionnement, ateliers d'initiation au travail, stages en entreprise, semestre de motivation, séjours linguistiques, etc.

Parallèlement, il est un autre facteur qui a joué un rôle déterminant. Alors que la Suisse ne disposait jusque là d'aucunes données statistiques concernant la transition, le lancement en 2001 de l'étude TREE (Transitions de l'Ecole à l'Emploi) a permis d'acquérir une vision détaillée des itinéraires des jeunes après l'école obligatoire. Cette étude longitudinale suit le parcours de formation et d'emploi d'un échantillon représentatif comprenant 6'000 jeunes qui ont participé à l'enquête PISA en 2000, alors même qu'ils terminaient leur scolarité obligatoire. Procédant par questionnaire et entretiens téléphoniques standardisés, cette enquête a notamment établi que :

- la part des jeunes qui ont un parcours de transition non-linéaire (entrée en formation différée, réorientation, abandon provisoire ou définitif, échec, ...) est en augmentation et représente plus d'un jeune sur deux ;
- malgré les mouvements conjoncturels, la fréquentation des programmes intermédiaires se maintient à un niveau élevée (un jeune sur quatre passe par un tel sas) ;
- le processus de transition qui - au gré des difficultés, des moments de latence, des abandons, des reprises, des réorientations, etc. - s'étend désormais sur une période plus longue, comporte un risque accru de « décrochage » ;
- un jeune sur dix se retrouve sans formation achevée au niveau post-obligatoire à l'âge de 23 ans, soit environ six années après la fin de la scolarité obligatoire ;
- ces jeunes proviennent plutôt de familles avec un niveau socio-économique faible, les jeunes issus de la migration sont trois fois plus nombreux que ceux de parents nés en Suisse, ils disposent de faibles compétences de base (particulièrement en littéracie) et se

trouvaient déjà pour bon nombre d'entre eux hors du système de formation quelques années auparavant (Bertschy et al., 2007) ;

- ces jeunes sortis du système de formation sans diplôme sont ensuite plus exposés à des trajectoires chahutées (alternance de périodes d'emploi précaire et d'inactivité) et au risque de marginalisation (recours aux prestations de l'aide sociale).

Il convient d'ajouter à cela que les organisations et politiques publiques ont subi à partir des années 90 une réforme inspirée des principes de la Nouvelle Gestion Publique, qui visait notamment la recherche d'une plus grande efficacité, et prévoyait entre autre chose une contractualisation par rapport à des objectifs à atteindre au regard des moyens mis à disposition. L'objectif de réduire de moitié le nombre de jeunes sans diplôme au niveau post-obligatoire, assorti d'un plan d'action (le case management), s'inscrit pleinement dans ces nouvelles orientations.

2. Un dispositif de suivi individualisé, mais pour quoi faire et comment?

Davantage qu'une méthode d'intervention, le case management s'apparente à une démarche. Ainsi, pour ce qui est du CM FP, il est défini comme suit : « *En matière de formation professionnelle, le case management se comprend comme une procédure structurée visant à appliquer des mesures adéquates aux jeunes dont l'accès au monde du travail risque sérieusement d'être compromis. Il sert à coordonner les interventions des différents acteurs par-delà les frontières institutionnelles et professionnelles et même au-delà de la période durant laquelle les jeunes choisissent une profession et suivent une formation professionnelle initiale.* » (OFFT, 2007b, p. 1). Plus loin il est précisé que l'objectif est de permettre au maximum de jeunes d'achever une formation au niveau post-obligatoire et d'obtenir un premier diplôme. Cela en identifiant « *les jeunes à risque* » (ibid.) dès la scolarité obligatoire, de manière à pouvoir mettre en place un suivi individualisé. Cet accompagnement visera à « *aider les jeunes à risques à s'autoresponsabiliser* », à développer leurs compétences personnelles « *de manière à ce qu'ils soient capables de répondre, par eux-mêmes, aux exigences de la société, de l'économie et de la formation et qu'ils puissent s'épanouir.* » (ibid.). Le dispositif mis en place garantira une continuité du suivi et une coordination des interventions gages d'une action efficace.

Parmi les actants repérables dans le discours institutionnel sur le case management « formation professionnelle », il en est cinq principaux qui s'interdéfinissent par leurs fonctions les uns vis-à-vis des autres :

- *l'autorité publique* : la Confédération fixe l'objectif (augmentation de 89% à 95% d'ici 2015 des jeunes jusqu'à 25 ans avec un diplôme du degré secondaire II), définit les principes généraux (p.ex. détection précoce, suivi individualisé, gestion de cas par un seul acteur), alloue les fonds (CHF 20 millions pour une période de trois ans) et vérifie les conditions de mise en œuvre. De leur côté, les cantons sont chargés de l'organisation pratique du dispositif.
- *le case manager* est investi du rôle d'orchestrer le suivi et de coordonner l'intervention de différents professionnels, de manière à favoriser une action cohérente et concertée. C'est à lui qu'il appartient de tirer le meilleur parti du dispositif en fixant les objectifs, en organisant la chaîne des médiations, en établissant les modalités du mandat donné aux intervenants, en assurant la circulation de l'information, en

contrôlant, etc. La plus-value attendue de son action est un surcroît d'efficacité par rapport à un empilement erratique de préconisations et de mesures qui ne seraient pas orientées vers une finalité clairement définie.

- *les instruments et les processus* : la procédure structurée du case management (a) identification des jeunes « à risques », prise de contact et admission dans le dispositif (si les conditions sont remplies), (b) évaluation de la situation, (c) planification des mesures envisagées (plan d'action), (d) mise en œuvre, controlling et reporting et (e) évaluation, constitue le modus operandi par lequel est garantie une gestion efficace des cas (CSFP/OFFT, 2008, p. 2 sq.). Par ailleurs, une plateforme électronique (CaseNet) est mise en place pour permettre une circulation optimale des flux d'information et une action commune coordonnée autour des cas.
- *les prestataires de soutien* (assistant de service social, conseiller en orientation, coach, enseignant, thérapeute ou autre) sont les professionnels de première ligne, à qui est délégué la mise en œuvre d'une partie délimitée de l'accompagnement (p.ex. assainir la situation financière, trouver un logement, définir un projet de formation, apporter un soutien scolaire, rétablir le contact avec la famille, ...). Ces micro-actions ne font l'objet d'aucune description, comme s'il s'agissait d'autant de boîtes noires. De même, rien n'est dit quant au mode d'articulation de la raison gestionnaire du case manager avec celle de nature professionnelle des intervenants. Cependant, l'utilisation des verbes « décider », « mandater », « contrôler » du côté du case manager, et « exécuter » ou « réaliser » pour ce qui concerne les intervenants établit sans ambiguïté la relation de subordination instaurée entre eux.
- *le jeune « à risque » ou « en difficulté »* : bénéficiaire du dispositif., il est vu d'abord comme quelqu'un qu'il s'agit de mobiliser en l'aidant à accroître son autonomie, à renforcer ses capacités d'action pour, en fin de compte, faire face à sa situation et ... réussir. Quand bien même l'accent est mis sur la personnalisation du suivi, il y a bien un modèle d'individu qui trame le dispositif du case management. Les jeunes en difficulté dans la transition école – métier (ou qui pourraient l'être) sont situés sur une échelle de proximité/distance par rapport à la référence à ce prototype. De manière idéale-typique, on peut schématiser la situation sous forme d'une opposition entre deux figures fortement contrastées : d'un côté le jeune « à risque », de l'autre le jeune « capable ».

En première approche, le case management « formation professionnelle » apparaît donc comme un dispositif de capacitation visant à transformer un jeune présentant les attributs de la catégorie « à risque » en un sujet « entrepreneur de soi » (Ehrenberg, 1994). Dans le cadre défini par l'autorité publique, on peut représenter le programme d'intervention qu'il institue de la manière suivante :

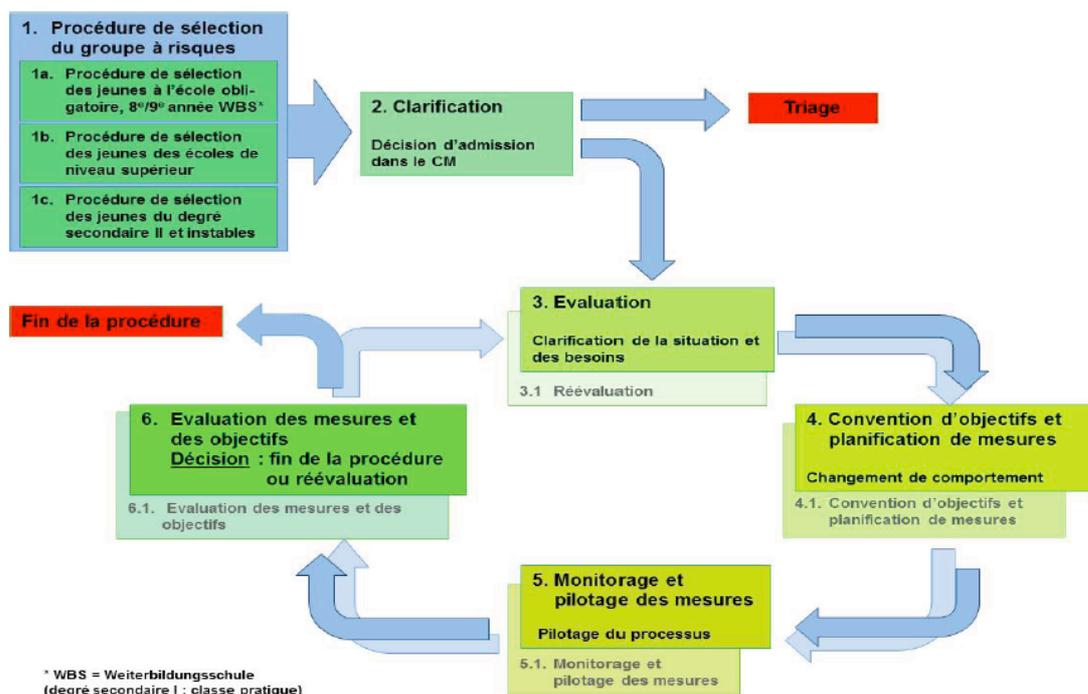


Fig. 1 : Démarche du case management « formation professionnelle »

Ce qui est particulièrement remarquable dans ce système d'action, c'est le statut de quasi-sujet conféré au dispositif - envisagé comme schème d'intervention structuré – et les vertus magiques qui lui sont prêtées. En effet, tout se passe comme si le principe opérant du case management résidait prioritairement dans l'art d'enclencher et de faire tourner cette mécanique processuelle.

3. Quelle configuration d'activité collective ?

Comme on vient de le voir, le texte institutionnel du case management configure un mode de suivi avec ses spécificités : référent unique, prise en compte des situations dans leur complexité, interventions simultanées sur différents plans, procédures et artefacts pour l'annonce des situations et leur évaluation, la planification ou encore le partage d'informations, exigence de coordination, ... Le surcroît d'efficacité attendu de la mise en œuvre d'un tel dispositif n'est pas prioritairement attribué aux qualités personnelles ou à l'expertise des intervenants, mais il est envisagé comme une propriété du système d'action qu'il organise. Mais justement comment peut-on caractériser cette modalité particulière de travail à plusieurs ? S'apparente-t-elle à un rapport de sous-traitance, suivant le modèle marchand client – fournisseur ? En quoi se différencie-t-elle des formes de travail en équipe interdisciplinaire ou de travail en réseau que l'on rencontre couramment dans le champ socio-sanitaire ? Comment la qualifier ?

Tout un lexique du co- est utilisé pour parler d'activité collective : collaboration, coopération, coordination, ou encore coaction. Et comme le relèvent Barthe & Quéinnec (1999, p. 664), il règne dans cet univers notionnel un certain flou. Ces termes font l'objet de définitions différentes suivant la perspective à laquelle on se réfère (sociologie du travail, ergonomie, psychologie sociale des groupes restreints, ethnographie, ...). Certaines acceptions sont plutôt restrictives, référées par exemple à la seule forme du travail en équipe, pendant que d'autres

sont plus englobantes. Il peut même arriver qu'un seul et même vocable soit utilisé dans des sens diamétralement opposés.

A première vue, on pourrait penser que l'introduction de dispositifs intégrés de suivi des situations constitue un approfondissement de la coordination entre acteurs :

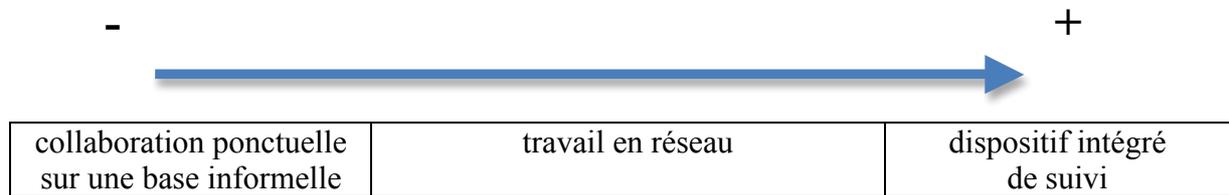


Fig. 2 : Echelle d'intensité de la coordination de l'intervention

Mais les choses sont-elles si simples ? N'a-t-on pas affaire à des formes différentes d'activité collective qui ne s'ordonnent pas sur un continuum ?

Plutôt que de chercher à déterminer si le travail à plusieurs au sein d'un dispositif de case management s'apparente à un système d'action coordonné ou à une forme de coopération sans co-présence, nous considérerons qu'il s'agit d'une configuration particulière d'activité collective :

- structurée, organisant un système de places autour d'un acteur-pivot qui occupe une position centrale et entretient une série de contacts plus ou moins soutenus et durables avec des prestataires intervenant à la demande. A la différence d'un partenariat organisé selon un modèle relationnel plutôt horizontal, la structure instaurée dans le cadre d'un tel dispositif est fortement asymétrique. Elle établit une division des tâches quasi-taylorienne : au case manager la conception du plan de suivi et la prescription des actions des intervenants, aux prestataires l'exécution des actions définies.

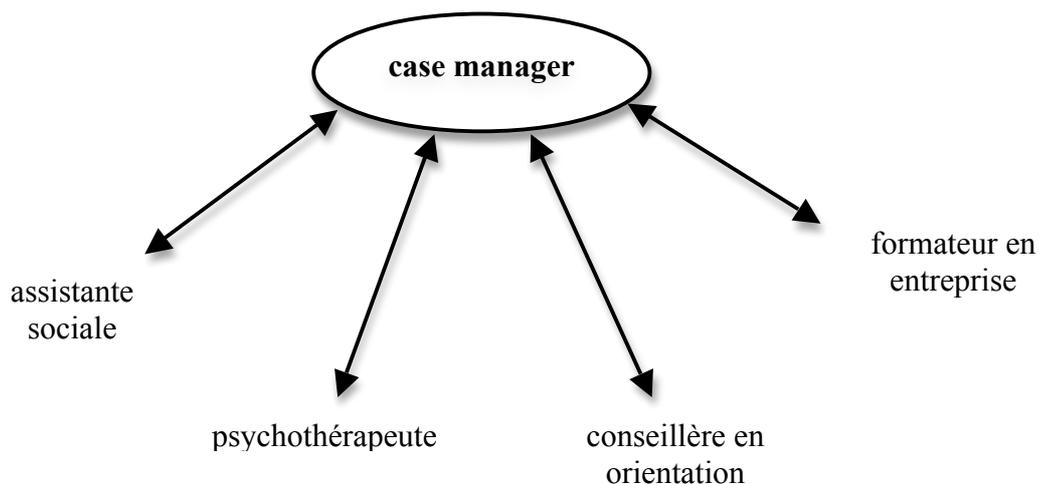


Fig. 3 : Relations dyadiques en série

- composite, impliquant l'intervention de multiples prestataires avec une expertise spécialisée, engagés dans des actions en parallèle ou successives. L'ensemble de ces

intervenants peut être décrit comme une sorte d'assemblage provisoire d'acteurs issus de mondes professionnels différents, un collectif « fonctionnellement, spatialement et temporellement éclaté » (Grosjean & Lacoste, 1999, p. 54).

Le « travail d'articulation » ou de mise en cohérence de l'action de ces intervenants pour que celle-ci soit autre chose que « l'effort chaotique de fragments épars de travail accompli » (Strauss, 1992, p. 191) incombe pour l'essentiel au case manager : ex ante il définit et planifie le plan de suivi (programmation), il répartit les tâches entre les prestataires, puis en cours d'action il supervise leur intervention, organise le partage d'informations à travers des artefacts techniques, évalue et réajuste l'accompagnement au fur et à mesure des aléas du parcours de transition. Contrairement à une situation de travail en co-présence donnant lieu à une régulation dynamique in vivo par les agents eux-mêmes, les prestataires sont ici peu partie prenante de ce processus d'ajustement.

- distribuée, au sens où Rogalski (1994) parle de « coopération distribuée » pour désigner des situations dans lesquelles des acteurs accomplissent individuellement une tâche spécifiée avec ses objectifs propres, tout en concourant à l'atteinte d'un but général commun.
- interconnectée, car si les actions dans lesquelles les intervenants sont engagés sont distinctes et accomplies sans interaction directe entre eux, elles interfèrent néanmoins les unes avec les autres. ⁽²⁾
- médiatisée, faisant appel à des artefacts et autres instruments pour assurer le pilotage du dispositif et garantir la cohérence des actions (p.ex. fiche d'annonce de situation, protocole d'évaluation, plateforme d'échange d'informations, ...).
- dynamique, évoluant au gré du déroulement du suivi, de ce qui advient, des besoins de l'utilisateur à chaque moment.

4. L'activité collective à l'épreuve de l'utilisation d'un outil collaboratif

La configuration d'activité collective propre au case management étant maintenant caractérisée à gros traits, reste à examiner comment le travail à plusieurs s'effectue concrètement entre les acteurs ? La conjonction des expertises des différents intervenants permet-elle un pilotage du suivi adossé sur une intelligence plus aiguisée de la situation du bénéficiaire ?

Comme on l'a vu plus haut, du fait qu'on se trouve dans un système d'action multi-située, le travail d'articulation et de régulation intervient en marge de l'intervention et s'effectue par le biais d'un partage d'information médiatisé. Ainsi, une plateforme électronique d'échange (CaseNet) administrée par le case manager est mise à disposition des prestataires afin que chacun dispose à tout moment des informations utiles par rapport à la situation du bénéficiaire et à son évolution. Il s'agit également de mettre en commun l'information partielle distribuée entre les différents acteurs afin de disposer d'une vue d'ensemble. Cet instrument est donc conçu pour conserver une trace du déroulement du suivi au fil du temps (mémoire) et pour permettre une mutualisation de l'information.

⁽²⁾ Selon Hoc (2003), il y a interférence lorsque les effets de l'action d'un agent influence – positivement ou négativement - la poursuite des buts d'un autre agent

Dans le cadre de l'étude de cas réalisée au sein d'un service de case management d'un canton de Suisse romande, nous avons recueilli auprès de chacun des quatre case managers le récit d'une situation de suivi considérée comme significative parmi l'ensemble de celles rencontrées. Puis à travers des entretiens semi-dirigés avec les personnes qui avaient été amenées à intervenir dans ces situations, nous nous sommes intéressés à ce qui leur avait été demandé, à ce qu'elles avaient fait, aux liens qu'elles entretenaient avec le case manager ainsi qu'avec les autres protagonistes, à leur perception de l'action des autres intervenants, etc. Pour l'heure seules deux situations ont pu être documentées complètement, et l'analyse de ces matériaux est en cours. De ceux-ci nous nous contenterons d'extraire dans ce qui suit quelques fragments qui éclairent les processus interactionnels et communicationnels à l'œuvre dans la mise en partage d'information à travers la plateforme électronique d'échange. Ce qui nous permettra de déboucher sur certains constats provisoires et de dégager un certain nombre d'axes de questionnement.

Comme la plateforme électronique CaseNet a été conçue sans construction concomitante d'une culture d'usage de cet instrument, il n'est guère surprenant de constater que celui-ci ne remplit aux yeux des acteurs que très imparfaitement sa fonction de support de mémoire du suivi et de ressource pour l'action. Et les obstacles liés à la configuration de cette base de données, au secret professionnel ou au plus ou moins grand investissement des intervenants, n'expliquent pas tout, même s'ils jouent un rôle.

« C'est bien si on veut améliorer la prise en charge de ces jeunes, mais je ne suis pas sûr qu'avec cette volonté de transparence ... on aille dans le bon sens. On risque d'introduire de la confusion, de tout mélanger. Et puis, en tant que médecin, ça nous met en porte-à-faux par rapport au secret médical ... je peux pas établir un lien de confiance avec mon patient s'il pense que tout ce qu'il va me confier risque d'être communiqué à d'autres personnes ... » (psychiatre, situation Cédric)

En l'absence de consignes de communication précisément codifiées - quelles informations ? avec quel niveau de détails ? etc. - chacun est mis en position de déterminer pour lui-même ce qu'il va partager et comment il va en rendre compte. Pour la plupart des personnes que nous avons interrogées, déterminer quelles informations communiquer qui pourraient être utiles pour l'intervention des autres ne va pas de soi. Chacun a conscience que ses préoccupations ne sont pas forcément les mêmes que celles des autres et dépendent fortement de leur registre d'intervention. Mettre à disposition de tous les résultats d'un bilan d'orientation ou l'issue d'un rendez-vous avec un employeur pour une éventuelle place de stage est-il intéressant ? Et qu'en est-il d'informations à propos d'une attitude de non-compliance, d'un état psycho-affectif de l'utilisateur à un moment donné ou d'un soupçon de consommation abusive de cannabis ? Ou encore, convient-il de communiquer les interprétations que l'on fait ou les questions que l'on se pose par rapport à ce qui se passe ? Au risque d'aboutir à une saturation d'information.

« Je l'ai vu (l'utilisateur) seulement pour trois rendez-vous, c'est peu ... mes observations, c'est des petites choses, alors je sais pas si ça vaut la peine ... les autres ils font un suivi, ils le connaissent bien, nous c'est juste des tests ... on va pas pouvoir les aider à grand chose ... » (Conseillère en orientation, situation Cédric)

« C'est important de pas se contenter de donner juste quelques informations rapides ... parce que je veux dire ... autrement ça sert à rien ... » (Coach, situation Mirko)

« Bon ... et puis ce qu'il y a sur cette plateforme, qui c'est qui va lire ça ? Au début j'ai été regarder ... mais la plupart des informations ne me concernaient pas directement. En fait, comme il y pas mal de gens dans l'histoire, il y a beaucoup de choses sur la base de données ... et moi mon job c'est les apprentissages scolaires ... on peut pas tout avoir en tête ... » (enseignant école professionnelle, situation Mirko)

« ... sur l'ordinateur c'était écrit qu'il avait les capacités ... et puis ils voulaient partir sur un CFC (certificat fédéral de capacité) ... mais moi j'étais pas convaincu ... alors mon rôle c'est d'amener mon point de vue qui est basé sur mon expérience et pis lui (le case manager) il prend ou pas ... » (encadrant de stage, situation Cédric)

Suivant l'intensité de leur intervention et l'empan temporel dans lequel elle s'inscrit – action ponctuelle sur un temps court (bilan d'orientation), action récurrente à moyen ou long termes (soutien scolaire, suivi psychothérapeutique, ...) - les différents prestataires ont une perception plus ou moins prégnante de l'œuvre commune. Pour certains, celle-ci constitue avant tout la préoccupation du case manager dont ils attendent un travail de médiation pour aller solliciter l'information.

« De mon côté, je sais pas si c'est la même chose pour les autres ... je suis pris par mes activités, j'ai pas vraiment de disponibilité pour tout ça ... surtout qu'y en a qui écrivent des rapports long comme ça ... et puis comment savoir si c'est toujours d'actualité ... alors que le case manager ... bon s'il me demande quelques chose, je lui réponds volontiers ... ou s'il me fait un résumé de ... de la situation ... » (formateur en entreprise, situation Mirko)

Selon les mondes professionnels, le partage d'information est plus ou moins courant. Mais cet ancrage des intervenants dans un univers de métier – avec un cadre référence, une posture, des implicites, un langage spécialisé - conditionne également la compréhension du dispositif, la lecture qui est faite de la situation et la manière d'en rendre compte. Certains, par exemple, qui ont l'habitude dans leur pratique courante de rédiger un rapport à la fin de chaque étape de leur intervention continuent de procéder de la sorte quand bien même la plateforme d'échange est conçue pour permettre un partage en continu, au plus près de ce qui advient dans le cours de l'accompagnement. Ce qui confirme que l'engagement des uns et des autres dans le partage d'information au sein d'un dispositif intégré de suivi n'est que partiellement commandé par une logique formelle (le mandat et ses exigences, les instruments et les possibilités qu'ils offrent). Il obéit pour une bonne part à une logique culturelle et relationnelle, mettant en jeu par exemple des rapports de familiarité ou d'étrangeté.

« Avec elle (l'assistante sociale), ça fonctionne bien parce qu'elle nous connaît (le service de case management) et qu'elle nous adresse souvent des situations. Du coup, on sait qu'on travaille avec la même vision ... et puis, ça dépend aussi des personnes ... il y en a avec qui le courant passe mieux qu'avec d'autres ... » (case manager)

« Je regardais plus ce qui était noté concernant les appuis scolaires que ... euh .. par rapport au coaching. Parce que ... euh ... moi je trouve que c'est plus concret ... et si ça marche pas à l'école, on peut pas continuer l'apprentissage ... » (formateur en entreprise, situation Mirko)

« Avant je me demandais ce que les autres pensaient de ce que j'écrivais ... mais j'ai arrêté de me prendre la tête ... je le dis comme ça vient ... y en a peut-être à qui ça convient pas ... moi, je veux juste qu'ils comprennent ... » (encadrant de stage, situation Cédric)

En-dehors de la différence de places entre le case manager et les prestataire, il existe une autre ligne de séparation qui établit une distinction entre professionnels et profanes du point de vue du partage de l'information. Dans certaines situations, il arrive que des non-professionnels (p.ex. les parents ou les proches, l'entraîneur d'une équipe de football) soient enrôlés comme auxiliaire dans le cadre du suivi. Mais ceux-ci ne sont pas pris en compte de la même manière, ni ont accès aux mêmes informations que les autres. Ce qui peut être source d'une incompréhension par rapport à l'absence de réciprocité dans les liens tissés, d'une déception de ne pas être considérés comme des associés dans le traitement de la situation et, partant, à une attitude de retrait.

« Bon, on avait bien vu qu'il (l'utilisateur) avait recommencé à fumer et qu'il sortait beaucoup la nuit ... mais après qu'on a trouvé un arrangement pour la chambre, personne n'a pris de nouvelles ou nous a demandé notre avis ... » (père de l'amie de l'utilisateur, situation Mirko)

En résumé, ce bref survol nous permet de constater que le partage d'informations pour assurer une meilleure cohérence du suivi dans le cadre d'un dispositif intégré de prise en charge n'est pas quelque chose qui se commande si simplement. Mettre ainsi en visibilité son action suppose un minimum de confiance, ou pour reprendre les termes de Petitat (1998, p. 205) un « état d'ouverture affective et cognitive » qui permette de s'engager dans le jeu des échanges inhérents à toute activité collective. Or cette base de confiance n'est pas facile à construire en renseignant une base de données électronique, sans interaction directe. De même, dans une configuration d'activité collective basée sur des « liens faibles » (Granovetter, 1973) comme celle du case management, une intelligibilité mutuelle des actions des uns et des autres, ainsi qu'un fond culturel commun apparaît indispensable afin que les énonciations des uns et des autres s'inscrivent comme « un maillon de la chaîne des actes de parole » (Bakhtine & Volochinov, 1977, p. 105) et fassent sens pour tous.

* * *
* * *
* * *

La fragmentation de l'offre de programmes d'insertion, l'empilement des dispositifs en tous genres, la multiplicité des professionnels intervenant souvent de manière cloisonnée, soulèvent des enjeux d'articulation et de cohérence de l'accompagnement des parcours des jeunes en difficulté dans la transition école-métier. En ce sens, la mise en œuvre d'un système d'action pluri-professionnel, multi-tâches et transverse, avec une fonction spécialement dédiée au pilotage du suivi et à la coordination des actions, paraît à première vue frappée au coin du bon sens. Mais à y regarder d'un peu plus près, un dispositif intégré d'accompagnement montre des limites évidentes. Par exemple, s'agissant de la question de l'échange d'informations sur laquelle nous nous sommes plus particulièrement arrêtés dans cette contribution, le case management apporte une réponse uniquement instrumentale en prévoyant des procédures et divers moyens pour assurer cette mise en partage. Mais il laisse complètement en friche la dimension culturelle : à savoir, à quelles conditions un tel partage

est possible ? Or, comme le laissaient déjà entendre Grosjean et Lacoste (1999), une réponse seulement gestionnaire peut difficilement permettre d'assurer le travail d'articulation nécessaire à toute activité collective.

L'ambition de parvenir à faire converger des actions vers un même résultat grâce à la seule technicité organisationnelle et procédurale d'un dispositif coordonné par un acteur-interface paraît quelque peu illusoire. Sans espace d'échange et d'élaboration d'une perspective commune, cette mécanique de gestion du suivi ne peut produire qu'un semblant d'interconnexion sans véritable intercompréhension.

En reprenant la distinction établie par Alter (2009), on pourrait dire que l'enjeu est désormais de parvenir à incrémenter une part de coopération « chaude », étayée sur des échanges vivants entre professionnels, dans un dispositif de coopération « froide », reposant avant tout sur des procédures techniques dévitalisées. Il s'agit de trouver un accommodement permettant de passer d'un agrégat d'expertises vers une communauté d'intervention associant différents professionnels. De replacer ces derniers en position de mener une action conjointe, orientée vers des enjeux communs, d'affronter ensemble les problèmes et de faire face aux imprévus inhérents à cette entreprise. Ce qui ne pourra pas se faire sans un échange vivant entre les acteurs.

Bibliographie

- Alter, N. (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris, La Découverte
- Bakhtine, M. & Volochinov, V. N. (1977). *Marxisme et philosophie du langage*. Paris, Ed. de Minuit
- Barthe, B. & Quéinnec, Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'Année psychologique*, 99(4), 663-686
- Bertschy, K., Böni, E. & Meyer, T. (2007). *An der zweiten Schwelle : Junge Menschen im Übergang zwischen Ausbildung und Arbeitsmarkt. Ergebnisübersicht des Jugendlängsschnitts TREE*. Update 2007, Berne, TREE
- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*. Paris, Le Seuil
- Galley, F. et Meyer, T. (1998). *Transitions de la formation initiale à la vie active. Rapport de base pour l'OCDE*. Berne, CDIP/OFS/OFPT
- Gobet, P. & al. (2012). *Le case management en contexte. Bases conceptuelles et applications d'un dispositif de prise en charge intégratif*. Lausanne, Ed. EESP
- Goodwin, M.H. & Goodwin, C. (1997). La coopération au travail dans un aéroport. *Réseaux*, n° 85, 129-162
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380
- Grosjean, M. & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris, PUF
- Hoc, J-M. (2003). Coopération humaine et systèmes coopératifs, in G. Boyd (Ed.) *Ingénierie cognitive, IHM et cognition*. Paris, Hermès, 139-187
- Lambelet, D. (2014). Jeunes en difficulté dans la transition école-métier : ce que le case management veut dire et peut faire. *Empan*, N° 93, 141-149
- Petit, A. (1998). *Secret et formes sociales*. Paris, L'Harmattan
- Rogalski, J. (1994). Formation aux activités collectives. *Le Travail Humain*, 57, 367-386
- Strauss, A. L. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris, L'Harmattan

Corpus de textes institutionnels

Faciliter l'intégration professionnelle des jeunes en difficulté, Berne, OFFT, 2007

Le case management « formation professionnelle ». Principes et mise en œuvre dans les cantons, Berne, OFFT, février 2007

Case management Formation professionnelle – CM FP, Berne, CSFP/OFFT, juillet 2008

Rapport intermédiaire sur l'état d'avancement du projet Case management « formation professionnelle » - août 2008, Berne, OFFT, 2009