

# **TRANSFORMATION DES FORMES IDENTITAIRES EN CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA GESTION DE CAS ET ENJEUX POUR LE TRAVAIL SOCIAL.**

**Isabelle CHOUINARD**

**Yves COUTURIER**

Université de Sherbrooke, Québec

[isabelle.chouinard@usherbrooke.ca](mailto:isabelle.chouinard@usherbrooke.ca)

[yves.couturier@usherbrooke.ca](mailto:yves.couturier@usherbrooke.ca)

Si les transformations occasionnées par le vieillissement de la population sur les plans organisationnel et sociétal ne sont plus inconnues du réseau de la santé et des services sociaux québécois, celles découlant de l'implantation des réseaux intégrés de services et, par le fait même, de la gestion de cas, n'ont à ce jour été que peu documentées. En réponse à l'appel au travail interdisciplinaire, l'émergence d'une nouvelle figure professionnelle dans le champ géronto-gériatrique, celle du gestionnaire de cas, constitue un cas très intéressant pour réfléchir ces transformations, en particulier celles touchant l'identité professionnelle des intervenants. La présente communication rend compte des résultats d'une recherche visant à mieux comprendre comment l'émergence de cette figure professionnelle a joué sur l'identité professionnelle de ces intervenants, dont le plus grand nombre a comme formation initiale le service social. En raison de cette caractéristique, nos travaux nous ont également permis d'identifier certains enjeux qui découlent de l'émergence de la gestion de cas pour le groupe professionnel des intervenants sociaux et pour la formation au travail social.

## **L'ÉMERGENCE DE LA GESTION DE CAS COMME RÉPONSE À LA NECESSAIRE INTEGRATION DES SERVICES**

Les réseaux intégrés de services (RIS), qui consistent en « une série de techniques ou de modèles organisationnels ayant pour but de créer des liens, des correspondances et des collaborations entre les services sanitaires au plan du financement, de la gestion ou de la prestation des soins » (Kodner et Kyriacou, 2000) se sont avérés une solution aux problèmes de continuité des services (Hébert, 2003). Au cœur de ces réseaux intégrés se

trouve le gestionnaire de cas qui a pour fonction de réaliser concrètement cette intégration. De cette fonction récente découle une nouvelle façon de travailler pour les intervenants. Ceux-ci doivent dorénavant démontrer certaines habiletés afin de favoriser l'atteinte des objectifs des RIS. En effet, la gestion de cas a pour mandat d'évaluer de façon standardisée les besoins et de planifier de façon rigoureuse l'action interprofessionnelle. Mais il serait beaucoup réducteur de confiner le travail des gestionnaires de cas à ces deux seules fonctions. En fait, l'activité de coordination nécessite de la part des intervenants des habiletés de « casque bleu » pour assurer la médiation entre les établissements et entre les divers acteurs qui ont parfois des opinions et des intérêts opposés. En fait, la gestion de cas est un dispositif de coordination non seulement standardisé mais également humain, en ce sens que l'action intégrée renvoie aussi à des normes et des valeurs partagées. Les intervenants doivent en outre faire preuve d'une capacité de leadership et posséder des aptitudes à amener les acteurs à regarder vers la même direction, c'est-à-dire à se centrer sur les besoins de la clientèle, à avoir une vision de réseau et à avoir une représentation claire de son rôle (Raïche et Hébert, 2002). Cela demande conséquemment un changement important chez les professionnels puisque les interventions doivent désormais avoir comme préoccupation centrale les besoins de la clientèle et non plus ceux des établissements prestataires de ressources (Hébert, 2003). Au moins en principe, le gestionnaire de cas est tout dédié à évaluer les besoins et à coordonner les services requis. Bien entendu, cela se réalise concrètement aussi en regard du principe d'équité, soit une juste répartition des trop rares ressources pour combler tous les besoins.

Dans les faits, les gestionnaires de cas proviennent de disciplines diverses comme le travail social, les sciences infirmières ou encore la psychologie. Il est à noter cependant que la grande majorité des gestionnaires de cas est issue du travail social. Les qualités requises du gestionnaire de cas et son activité de travail peuvent par ailleurs facilement être mises en relation avec celles de l'intervenant social. À titre d'illustration, la prise en compte de la personne et de sa situation dans leur globalité, l'évaluation, la mise en œuvre de plan de services individualisés (PSI), la planification et la coordination de services auprès de professionnels et d'organismes divers, ou encore la mobilisation,

constituent des activités qui font partie du processus d'intervention psychosociale du travailleur social (OPTSQ, 2002). De plus, les actions de concertation, d'échange d'information, de référence aux services font partie des normes de pratique professionnelle des travailleurs sociaux (OPTSQ, 1993) et s'appuient sur les compétences de travail en réseau et d'organisation communautaire qui caractérisent la formation en travail social.

Quoiqu'il en soit de cette proximité entre les compétences en travail social et celles en gestion de cas, l'accession par des intervenants sociaux au statut de gestionnaire de cas ne va pas sans soulever un enjeu identitaire important. On peut penser que l'implantation de la gestion de cas, encore toute récente, influence certainement la façon dont ces intervenants se perçoivent et se définissent. D'ailleurs, nous savons que sur le terrain des débats identitaires ont cours entre les gestionnaires de cas et les autres intervenants, et que des débats sur le choix de la discipline d'origine des futurs gestionnaires de cas se font depuis quelques années déjà. Ces débats sont complexes car ils comportent de multiples facettes, à la fois individuelles et collectives, particulières et générales, personnelles et structurelles. Cette complexité fait de ce phénomène un questionnement de recherche qui nous semble fort pertinent, notamment pour le groupe des intervenants sociaux fortement interpellé par la gestion de cas.

Par delà l'évolution contextuelle à laquelle réfère cette communication, la question de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux, constitue depuis fort longtemps un enjeu fondamental et récurrent (Couturier, Legault, 2002). La majorité des travailleurs sociaux, indépendamment de leur milieu de travail, vit souvent des difficultés à se définir clairement ou à se décrire aisément aux autres (OPTSQ, 1998). Cette difficulté est d'autant plus intense en contexte de fusion, où de méga établissements ont été créés, notamment suivant un principe de conception favorisant la multidisciplinarité et l'intégration des services. L'absence de valeurs communes a priori, les conflits potentiels de discipline, les visions éventuellement opposées, les styles d'intervention diversifiés sont autant de conditions favorables à ce que, de l'intérieur même du groupe des gestionnaires de cas, les intervenants sociaux risquent d'accroître leur doute identitaire et

de voir la légitimité de leurs actes devenir encore plus incertaine aux yeux des établissements. Alors même que la figure professionnelle du gestionnaire de cas émerge, tout à la fois comme une menace et une opportunité pour le groupe professionnel des intervenants sociaux, nous nous sommes demandé comment cette émergence joue sur l'identité de ces intervenants.

En outre, compte tenu de la diversité inhérente aux modèles de RIS et aux origines professionnelles des gestionnaires de cas, il est possible de questionner l'aspect collectif de l'identité professionnelle. En fait, il apparaît intéressant d'observer si la gestion de cas évolue vers le développement d'un groupe professionnel cohérent avec une identité professionnelle commune, ou plutôt vers l'intégration de cette nouvelle fonction dans les groupes professionnels contributeurs; la gestion de cas ne constituant alors qu'une simple fonction professionnelle émergente qui se modulera à l'identité professionnelle d'origine de celui ou celle qui l'exerce.

À la lumière de ces informations, la principale question qui a guidé cette recherche est la suivante : comment s'arrime le mandat de gestion de cas, concrétisé par les divers modèles de gestion de cas, aux formes identitaires de base des gestionnaires de cas ? Plus précisément, la recherche a d'abord documenté l'impact des différents modèles de gestion de cas sur les formes identitaires des gestionnaires de cas et sur la constitution d'une identité professionnelle collective et, ensuite, les enjeux de cette transformation sur la profession du travail social.

#### **UNE RECHERCHE FONDEE SUR LA THEORIE DES FORMES IDENTITAIRES**

Le cadre conceptuel ayant orienté la recherche est basé sur la théorie des formes identitaires développée par le sociologue Claude Dubar (2000). Celle-ci s'inscrit dans une perspective interactionniste et constructiviste et accorde une attention à la fois aux aspects individuel et collectif, subjectif et objectif, ainsi qu'au caractère changeant et stable des identités. Plutôt qu'identité, Dubar préfère le concept de « modalités d'identification » ou celui de « formes identitaires », que nous retiendrons ici. Ces termes

reflètent davantage à son avis toute la complexité inhérente au phénomène identitaire. Selon la théorie de Dubar, les identités sociales et professionnelles sont en constant mouvement et s'adaptent aux situations et aux contextes. Il est donc essentiel d'analyser à la fois l'individu et l'ensemble de sa situation de travail, notamment le type d'emploi, la position dans l'organisation, la formation, les relations avec la hiérarchie, etc., afin de parvenir à une meilleure compréhension de son identité professionnelle. Les identités ne sont d'ailleurs jamais arrêtées définitivement puisqu'elles sont au cœur d'un processus constant de construction-déconstruction-reconstruction. Elles se définissent pour un moment, puis, face à de nouveaux contextes, de nouvelles formations, de nouveaux projets, individuels ou collectifs, des changements organisationnels ou structurels, elles sont appelées à se modifier et se reconstruire à nouveau.

Dans cette perspective, la définition de l'identité retenue dans le cadre de notre recherche est la suivante : « *L'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et culturel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions* » (Dubar, 2000, p. 109).

De façon plus spécifique, la théorie des formes identitaires a pour principe de départ que la création des identités professionnelles se réalise par l'articulation entre une identité que l'individu s'attribue lui-même, l'identité réelle, et une identité attribuée par des autres significatifs, l'identité virtuelle. N'ayant pas toujours concordance étroite entre ces deux processus, l'individu usera de stratégies identitaires, ou transactions, afin d'accorder de façon la plus harmonieuse possible les deux identités. Ces transactions sont de deux ordres : la transaction objective et la transaction subjective. La première est externe à l'individu et se joue à l'intérieur de systèmes d'action qui lui offrent des identités virtuelles. Plus que la simple allocation d'une identité préconstruite, l'individu doit articuler les offres et les demandes d'identités possibles pour réorganiser son identité pour soi en fonction de l'identité pour autrui. Ce processus ne peut donc s'envisager sans les relations entretenues avec autrui. Dubar souligne que la transaction objective « doit se concevoir comme une négociation identitaire, un processus communicationnel

complexe » (2000, p. 112). La transaction subjective se veut interne à l'individu et implique la recherche d'un accord entre ses identités forgées lors de sa trajectoire passée, ses identités héritées, et ses identités qui seront éventuellement créées dans l'avenir, ses identités visées. Cette relation peut s'établir sur le mode de la continuité, ce qui suppose que la trajectoire antérieure de l'individu et ses projets d'avenir correspondent et convergent vers une trajectoire continue. Pour ce faire, des espaces permettent spécifiquement une telle réalisation, soit l'espace professionnel (le métier) et l'espace organisationnel (l'entreprise). Par contre, quand l'individu fait face à l'impossibilité d'établir un rapprochement entre son identité héritée et son identité visée, cette relation se retrouve en tension puis éventuellement en rupture. Ici, il n'y a pas d'espace privilégié pour assurer la continuité, c'est-à-dire que l'espace qui a contribué à produire l'identité héritée ne peut permettre la construction de l'identité espérée. Deux espaces, l'espace interne du travail et l'espace externe du hors-travail, sont donc sollicités et se retrouvent parfois en tension.

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons donc appuyé une part de notre analyse sur le modèle analytique de Dubar (type de transactions, rupture ou continuité, identités pour soi et pour autrui, etc.). Ce modèle a pour nous d'intéressant qu'il permet différentes articulations entre des identités virtuelles et des identités réelles, et entre des transactions objectives et subjectives, desquelles découlent diverses formes identitaires.

#### **LE DISCOURS DES GESTIONNAIRES DE CAS SUR L'IDENTITÉ**

Afin d'appréhender dans toute sa complexité et ses nuances le phénomène identitaire, le devis général de cette étude a été construit selon la perspective qualitative. Un total de neuf gestionnaires de cas a constitué l'échantillon de cette recherche. Il s'agit d'un échantillon par cas contrastés qui a permis « d'ouvrir les voies à la comparaison » (Pires, 1997). Cet échantillon est formé de sept intervenants possédant une formation universitaire initiale en service social, un en sciences infirmières et un autre en psychologie, ce qui reflète selon notre connaissance la distribution empirique des gestionnaires de cas. Les intervenants proviennent de quatre régions différentes. Le

choix de ces régions s'est appuyé sur le fait que des RIS y ont été implantés suivant une certaine diversité sur le plan des modèles de gestion de cas. La collecte des données s'est effectuée grâce à des entretiens semi-directifs qui ont permis de recueillir des données sur des thèmes pertinents à la théorie de Dubar, notamment la trajectoire professionnelle des gestionnaires de cas, le mouvement d'emploi, le rapport à la formation, etc. L'analyse des données s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, une analyse des entrevues a été effectuée selon la méthode d'analyse structurale de récits. Développée par Demazière et Dubar (1997), cette méthode permet de parvenir au sens du discours tout en le réduisant de façon maîtrisée. Ce type de démarche nécessite une analyse à trois niveaux, Actants / Événements / Arguments, ainsi que la constitution de schèmes spécifiques aux locuteurs, puis aux collectifs, qui illustrent l'articulation entre ces niveaux. C'est d'ailleurs par cette articulation des moments significatifs d'un parcours et des caractéristiques des « actants » qu'est possible la compréhension de la logique interne du discours (Demazière et Dubar, 1997, p. 114). C'est dans cette logique que se trouve le noyau d'une forme identitaire.

La constitution des schèmes individuels s'est basée sur deux principes (Demazière et Dubar, 1997). Le premier veut qu'une unité ne devienne significative qu'en étant séparée à un opposé. Dit autrement, le sens émerge du lien sémantique fait par un locuteur<sup>1</sup>. Le second s'y rapproche en avançant que cette relation dichotomique entre une unité et son opposé fait partie d'une sorte de totalité et que la signification ne peut être définie et exposée qu'à partir de cette réalité. L'articulation de ces structures de sens permet de reconstruire une représentation graphique de l'univers de sens du discours, le schème. Ensuite, la mise en commun des schèmes individuels a permis de dégager un référent sémantique collectif. C'est cette mise en commun que nous nous proposons de présenter ici afin d'identifier la logique générale se dégageant des diverses entrevues effectuées. Cette logique interne, nous l'illustrerons ultérieurement par une modélisation.

---

<sup>1</sup> Par exemple, le mot rose n'a pas de sens particulier tant qu'un locuteur ne fait pas un lien avec Grand-mère, une couleur ou une humeur selon qu'il s'agisse d'un prénom, d'une peinture, de la chanson de Piaf, *La vie en rose*. Ce lien est, suivant la théorie structurale, une structure de sens.

## L'UNIVERS SEMANTIQUE DANS LEQUEL SE DEPLOIE L'EXPERIENCE IDENTITAIRE DE LA GESTION DE CAS

L'analyse des principales relations sémantiques structurant le discours des gestionnaires de cas a tout d'abord permis de relever deux principaux axes autour desquels se déploie l'univers de sens de la gestion de cas. Le premier est celui du métier, qui renvoie aux coups de mains, au *faire*, à l'expertise professionnelle. Comme il est possible de le voir ci-après, le sens de l'axe du métier est exprimée par la principale relation *Devoir/Routine* – *Aller plus loin*. D'une part (*devoir/routine*), se trouvent toutes les règles administratives, les conventions pratiques, les normes d'établissement à appliquer auxquelles les gestionnaires de cas se doivent d'adhérer. Toutes ces obligations à remplir, toutes ces conventions inhérentes à l'exercice du métier, les intervenants y sont d'abord contraints, puis, avec l'expérience, elles deviennent acquises et revêtent un caractère quasi incorporé, de sorte que les individus en viennent à s'y conformer et à les intégrer à leurs habitudes de travail. Elles deviennent alors part de l'identité. D'autre part, il y a dans le métier la possibilité *d'aller plus loin*. Cette possibilité permet l'expression d'une volonté de faire de la gestion de cas de façon plus approfondie, de dépasser les règles et les normes en place afin d'en instaurer de nouvelles qui tiennent compte de l'évolution du contexte, de découvrir de nouvelles manières de faire, d'instaurer des changements permettant l'exercice d'une meilleure gestion de cas, de répondre de façon *ad hoc* à une demande singulière, celle du client. *Aller plus loin* appelle donc au dépassement des contraintes, dont les contraintes du métier de provenance du gestionnaire de cas.

**Devoir** **Aller plus**  
**Routine** **loin**

---

Le deuxième axe auquel les intervenants ont référé à travers leurs discours aborde la part subjective dans le travail, c'est-à-dire celle que porte les individus et grâce à laquelle la gestion de cas est actualisée dans un projet personnel. Cet axe prend tout son sens dans l'opposition *Ensemble* – *Moi* où est mis en jeu, d'un côté (*moi*), l'individu lui-même avec

ses stratégies personnelles, ses projets spécifiques et sa personnalité, soit l'identité pour soi, et, d'un autre côté, un Nous (*ensemble*) à travers lequel des stratégies collectives priment sur des projets individuels et par lequel les intervenants agissent de concert les uns avec les autres. Il s'agit en fait de l'équipe, du groupe des gestionnaires de cas, soit une forme d'identité pour autrui ici vécue de façon très positive.

**Ensemble**

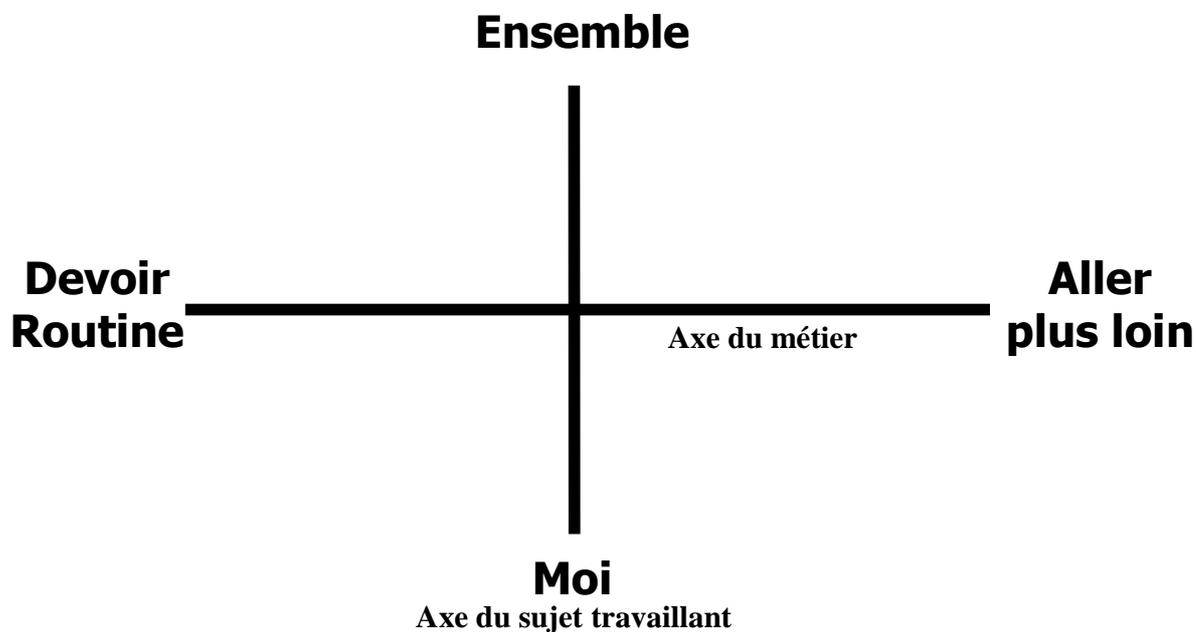


**Moi**

**Axe du sujet travaillant**

Le croisement de ces deux schèmes structuraux, les plus fondamentaux des discours analysés, permet de reconstruire l'espace de dispersion du champ sémantique de la gestion de cas en regard de la question des formes identitaires.

## Espace de dispersion du champ sémantique de la gestion de cas



Ce croisement fournit donc les matériaux pour la reconstruction des formes identitaires typiques des gestionnaires de cas. En effet, à l'intersection des principales unités de sens de l'axe du métier et de l'axe du sujet travaillant se trouvent diverses tendances de gestion de cas. Premièrement, lorsque l'on croise les normes à respecter, le devoir à accomplir et les habitudes de travail que l'on répète quotidiennement avec des stratégies prises par un collectif que l'on ne choisit pas personnellement, il y a inscription de sa pratique dans un *système*. Il s'agit ici d'un mode d'organisation, d'une structure qui met en place divers mécanismes visant à orienter l'exercice d'un métier. L'intervenant qui agit pour et par un tel système est un intervenant *fonctionnaire*. Une précision s'impose ici puisqu'il est régulièrement attribué au terme fonctionnaire une connotation plutôt péjorative. Or, la notion de fonctionnaire renvoie ici davantage à une posture professionnelle dédiée au respect des règles telles que formulées par une instance légitime, notamment en raison de ses assises démocratiques. La pratique professionnelle s'appuie, dans cette perspective, sur des normes et des ressources qui sont légitimées par le Ministère de la santé et des services sociaux, et donc par le parlement.

Ensuite, le fait d'être tenu d'assumer les tâches prescrites par le travail, jumelé aux choix et aux projets personnels de l'intervenant, implique des gestionnaires de cas engagés dans la *pratique*. C'est alors que sont rendues possibles l'application et l'adhésion aux normes et aux prescriptions dictées par le métier. De ce fait, il n'est pas étonnant de retrouver ici des *cliniciens* qui adoptent des comportements, des habitudes et des façons d'agir qui soient fidèles aux principes professionnels auxquels ils sont attachés.

Lorsque l'ambition d'aller plus loin sur le plan professionnel se dégage des stratégies personnelles et des projets individuels du sujet travaillant, la *formation professionnelle* occupe généralement une place importante chez lui. Ce type de gestionnaire de cas cherche à se dépasser professionnellement et cela est possible par la formation professionnelle. Les formations suivies pourront viser l'acquisition d'une qualification ou d'une compétence professionnelle nouvelle ou encore le perfectionnement d'une aptitude déjà acquise<sup>2</sup>. Selon cette perspective, les gestionnaires de cas ainsi tournés vers la formation professionnelle peuvent être nommés *experts*. En effet, l'amélioration constante des compétences professionnelles favorise l'accroissement des connaissances théoriques ou cliniques qui rendent les intervenants tout à fait capables et habiles à porter un jugement éclairé sur l'un ou l'autre des aspects du métier. Cette expertise se construit notamment autour de la gérontologie. L'expérience de la gestion de cas devient alors une occasion d'acquérir une expertise pointue, comme par exemple celle relative à l'évaluation des besoins de la personne âgée en perte d'autonomie.

Finalement, si l'attrait de la nouveauté, le désir d'aller plus loin, de découvrir de nouvelles manières de faire et de réaliser plus en profondeur la gestion de cas est partagé par tous, il est possible de croire que l'*innovation* est importante pour ces gestionnaires de cas. Il y a donc présence ici d'*agents de changement*, dans le sens où ce sont les

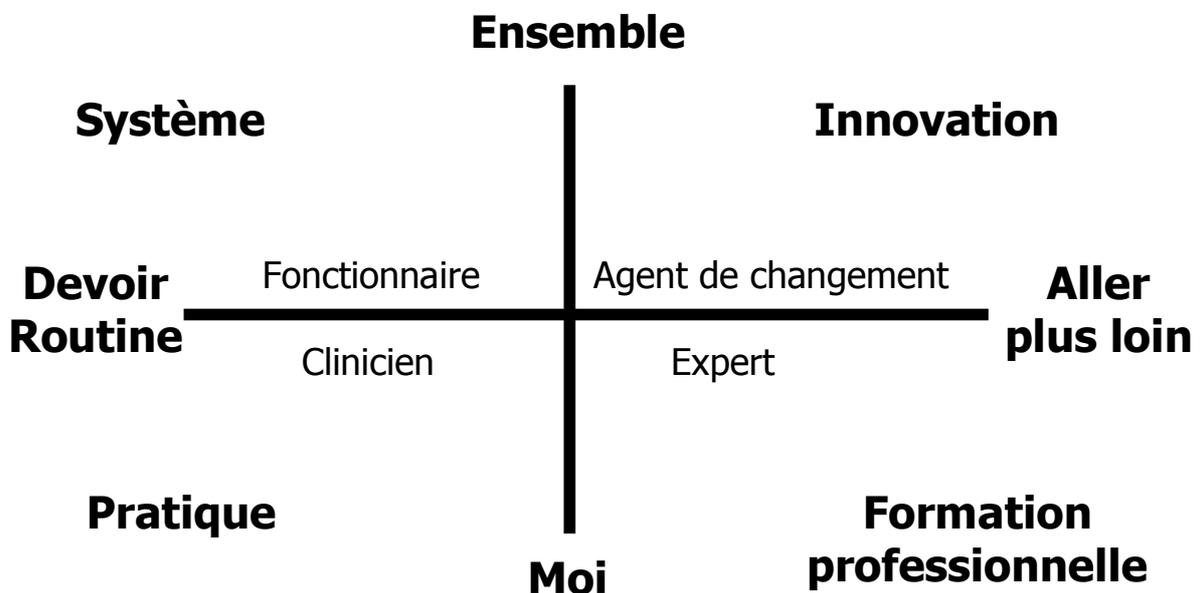
---

<sup>2</sup> Nous sommes par ailleurs frappés par la richesse et la complexité des trajectoires des participants à cette recherche. On le voit, ce sont des personnes souvent engagées dans un projet personnel de formation, souvent très tôt orientées vers la clientèle âgée. Cela peut être lu comme une caractéristique de leur habitus. Cela peut cependant être aussi lu comme une trajectoire marquée par la précarité. L'accession au poste de gestion de cas apparaît alors comme une opportunité stratégique de sortir de cette précarité, et de se rapprocher de la clientèle aimée.

intervenants eux-mêmes qui opèrent le changement et qui agissent collectivement en vue de créer et d'inventer une nouvelle façon de faire leur métier par la gestion de cas. Ici, c'est leur expérience clinique auprès des clientèles qui motive leur engagement.

Le tableau suivant illustre les formes identitaires qui viennent d'être définies précédemment.

### Formes identitaires typiques des gestionnaires de cas

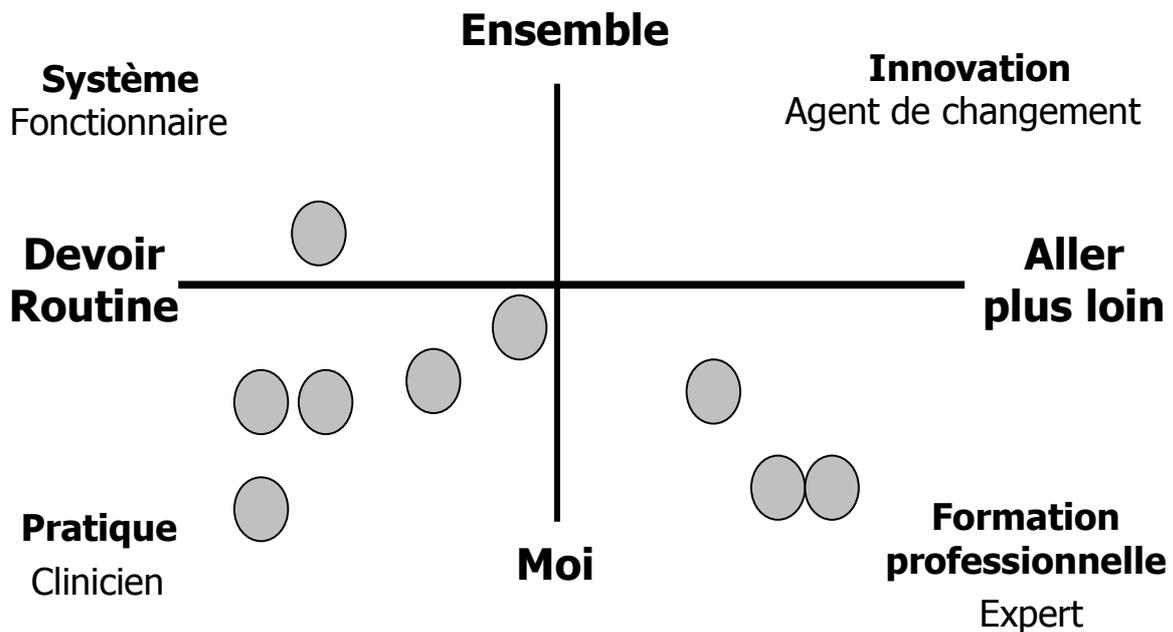


Les formes identitaires ainsi détaillées, il devient possible de situer les neuf intervenants rencontrés en regard de celles-ci<sup>3</sup>. Les formes identitaires typiques reconstruites permettent une réflexion sur les référents que les gestionnaires de cas avaient au moment où les entrevues ont été réalisées.

<sup>3</sup> Il importe cependant de préciser à ce stade-ci que ce tableau ne vise pas à classer les intervenants dans l'une ou l'autre des formes identitaires typiques. Dans la perspective constructiviste adoptée tout au long de ce projet de recherche, il faut rappeler que les formes identitaires sont sans cesse soumises à des transformations, selon les changements et les événements qui surviennent dans la vie professionnelle des intervenants. S'il est possible d'avancer que les intervenants présentent telle ou telle forme identitaire actuellement, cela n'indique en rien qu'une autre tentative de classement ultérieure arriverait au même résultat. Il s'agit, rappelons-le, de trajectoires professionnelles fondées sur le mouvement et le changement.

Le tableau suivant illustre les formes identitaires adoptées par les gestionnaires de cas.

### Position des gestionnaires de cas en regard des formes identitaires typiques



#### DEVENIR GESTIONNAIRE DE CAS, UN PROJET DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

À la lumière de ce schéma représentant les formes identitaires prédominantes chez les gestionnaires de cas rencontrés, il est d'abord possible d'interpréter que pour la majorité, la gestion de cas est perçue comme une opportunité individuelle de renouvellement dont la valeur est avant tout professionnelle. La position des intervenants orientée vers le bas du schéma indique en effet que le fait de devenir gestionnaire de cas s'est inscrit pour eux dans une stratégie individuelle qui leur a permis à la fois de mieux faire leur travail (position orientée vers la pratique) et de développer leur expertise professionnelle

(position orientée vers la formation professionnelle). Un questionnement peut alors surgir concernant la valeur accordée au collectif pour ces intervenants. En effet, ce qui ressort de l'analyse, c'est que l'aspect collectif s'incarne à travers des stratégies individuelles par lesquelles la gestion de cas est perçue comme une opportunité stratégique de mieux servir les personnes âgées en perte d'autonomie plutôt que comme un projet identitaire fondamental. Néanmoins, le passage au collectif favorisé par la gestion de cas a représenté un avantage pour tous puisqu'il a contribué à la création d'un sentiment de groupe. En réalité, la gestion de cas permet de percevoir le collectif comme étant actif, ce qui renforce et favorise le maintien de ce sentiment de groupe, même si ce dernier ne constituait pas la visée première d'une orientation professionnelle vers la gestion de cas.

Tous s'entendent également pour dire qu'au début de la phase d'implantation de la gestion de cas, il y a eu une sorte d'effervescence, un quasi engouement autour de la gestion de cas qui a attiré les intervenants. Cet enthousiasme était spécifiquement lié au fait de se retrouver ensemble, d'être tous unis conjointement dans une même direction, celle de relever ce nouveau défi que représentait la gestion de cas. L'attrait du collectif et de la cohérence collective des actions a stimulé les intervenants lors de la mise en place du projet. Or, lorsque l'effervescence du début est retombée, on a pu remarquer un retour à la forme identitaire de base des intervenants. Ceux-ci ont effectivement été tentés par l'innovation, mais se sont par la suite repliés sur leur identité de base, reposant sur la formation initiale reçue. En fait, le choc de la réalité a été tel que l'espérance d'une innovation véritablement transformatrice s'est estompée. Il faut mentionner que, compte tenu du fait que pour être engagé comme gestionnaire de cas, les employeurs exigent d'avoir œuvré un certain temps auprès de la clientèle des personnes âgées et que la majorité des intervenants ont acquis une solide expérience dans leur discipline première avant d'assumer les fonctions de gestion de cas, le repli vers le projet professionnel initial était relativement facile. Ainsi, le retour à l'identité de base après un mouvement vers l'innovation témoigne certes du poids important que la formation initiale exerce sur les intervenants, mais surtout d'une relative difficulté d'incarner tout le potentiel de collectivisation due à la gestion de cas, notamment en raison du sous-financement

chronique des services aux personnes âgées en perte d'autonomie. Ceci ne doit par contre pas être envisagé de façon négative, en croyant par exemple que le collectif n'a plus la même valeur qu'au départ. Au contraire, on peut penser que celui-ci est désormais intégré dans l'esprit des gestionnaires de cas et donc considéré comme acquis, même s'il ne permet pas d'aller aussi loin que souhaité initialement. Il perd un peu de son caractère novateur dans les représentations, mais dans les faits, il conserve toujours, tel que mentionné précédemment, une valeur importante, en matière de continuité des services par exemple. Ainsi, si la déception à l'égard de la gestion de cas est palpable, en aucun temps elle n'appelle une véritable démobilisation. La totalité des participants à cette recherche croit encore que, tout compte fait, la gestion de cas en vaut la peine et constitue une opportunité de développement professionnel.

On le voit, le rapport à la formation intervient dans les trajectoires qui conduisent à la gestion de cas. À titre d'illustration, les plus jeunes gestionnaires de cas, de par leur plus faible expérience de travail, présentent une identité professionnelle moins campée que les plus anciens. Ils se retrouvent ainsi plus près d'un modèle de gestion de cas et y adhèrent davantage spontanément. Dans les discours analysés, ceux-ci vantaient les mérites de la gestion de cas et semblaient vouloir s'investir dans son développement à long terme. À l'opposé, les intervenants possédant le plus grand nombre d'années d'expérience sur le marché du travail avant la gestion de cas sont plus collés à leur identité première. Bien que tous s'entendent pour défendre les avantages de la gestion de cas, l'arrivée de cette fonction a néanmoins suscité chez eux davantage de questionnements et de réflexions que chez les plus jeunes.

#### **CONCLUSION : LA GESTION DE CAS UNE OPPORTUNITE ET NON UNE PANACEE POUR LE TRAVAIL SOCIAL**

La position occupée par les professionnels sur le schéma des formes identitaires typiques qui s'est dégagé des entretiens a montré que plusieurs d'entre eux étaient de type clinicien. Or, cela pourrait laisser croire que les enjeux organisationnels liés à l'aspect collectif des RIS ne les interpellent pas autant que d'autres. On peut donc formuler

l'hypothèse qu'il émergera, à terme, des tensions entre le projet clinique individuel des intervenants et leur condition de travail très centrée sur le système.

Il importe également de réfléchir à l'attrait de l'innovation et au repli sur l'identité professionnelle de base qu'ont connu les participants après que l'espérance d'une véritable révolution, celle de l'intégration, se soit butée sur l'épreuve du concret, notamment par le manque de ressources. Le réseau des services sociaux a peut-être une difficulté à susciter des comportements très engagés en regard des projets de changements, souvent nobles, soutenant les réformes. La difficulté de mener à terme les projets dans toute leur ampleur conduit les intervenants à prendre une posture méfiante à l'égard du changement, puis à prendre une posture d'agent plutôt que d'acteur inhérente à une forme de fatigue à l'innovation. Pour mener à bien ces réformes, il importe de penser comment les acteurs pourraient aller au bout de leur désir de changement.

Pour le travail social, la figure émergente de la gestion de cas apparaît selon nous comme une opportunité dans la mesure où ce dispositif permet de soutenir, certes imparfaitement, une forme de collectivisation de l'intervention auprès de clientèles présentant des problèmes complexes. Tant la complexité de ces problèmes que la nécessaire collectivisation des interventions qu'elle appelle constituent des caractéristiques professionnelles que, de facto, les concepteurs des modèles de gestion de cas reconnaissent aux intervenants sociaux (Carrier *et al.*, 2005). En fait, la gestion de cas est forcément à la croisée du clinique et de l'organisationnel, espace que peuvent pleinement occuper les intervenants sociaux. À partir de leurs capacités d'action, tant sur le système-client que sur le système-intervention (Couturier, 2006), soit une capacité somme toute assez rare dans le réseau de la santé et des services sociaux, ils peuvent induire de la complexité, et donc de l'humanité, dans l'organisation des services aux personnes âgées en perte d'autonomie.

## BIBLIOGRAPHIE

- Carrier, S. Y. Couturier, D. Gagnon et Chouinard, I. (2005). L'expérience des gestionnaires de cas est-elle concluante? Éclaircir une pratique émergente pour en comprendre les conditions de succès, dans Allard J. et M. Arcand (dir.), *Enjeux et controverses dans les soins aux personnes âgées en grande perte d'autonomie*, St-Hyacinthe, Edisem : 295-302.
- Chouinard, I. (2006). Transformation des formes identitaires en contexte d'émergence de la gestion de cas et enjeux pour le travail social. Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Faculté des Lettres et des sciences humaines, Département de service social.
- Couturier, Y. (2006). La collaboration entre travailleuses sociales et infirmières. Éléments d'une théorie de l'intervention interdisciplinaire, Paris, L'Harmattan.
- Demazière, D. et Dubar, C. (1997). Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion, NATHAN, Collection Essais et Recherches.
- Dubar, C. (2000). La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, 3<sup>e</sup> édition revue, Armand Colin, Collection U, Paris.
- Dubar, C. (2001). La crise des identités. L'interprétation d'une mutation, 2<sup>e</sup> édition, Presses universitaires de France, Collection Le Lien social, Paris.
- Dubar, C. Tripier, P. (1998). Sociologie des professions, Armand Colin, Collection U, Paris.
- Hébert, R. (2003). L'intégration des services aux personnes âgées : une solution prometteuse aux problèmes de continuité, article préparé pour publication dans la revue *Santé, société et solidarité* (août 2003).
- Hébert, R., Durand, P.J., Dubuc, N., Tourigny, A. and the PRISMA group (2002). Integrated Service Delivery for the Disabled Older Population : a new model, submitted to the *Canadian Medical Association Journal*, May 22, 2002, 31 p.
- Hébert, R. (1990). Interdisciplinarité en gérontologie. Actes du 4<sup>e</sup> congrès international francophone de gérontologie, Montréal 30 septembre au 3 octobre 1990, Edisem, St-Hyacinthe (Québec), Maloine, S.A. (Paris).
- Kodner, D.L, et Kyriacou, C.K. (2000). Fully integrated care for frail elderly : Two American models, *International Journal of Integrated Care*, vol. 1, n<sup>o</sup> 1, p. 1-24.
- Ministère de la santé et des services sociaux (2004). Projet clinique. Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, Direction des communications du MSSS.

Ministère de la santé et des services sociaux (2003). Pour faire les bons choix chez soi : le premier choix. La politique de soutien à domicile. Direction des communications du MSSS.

Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec (2005). Le référentiel des compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux, OPTSQ.

Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec (2002). Définition des activités professionnelles des travailleurs sociaux, OPTSQ.

Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec (1998). Les travailleurs sociaux à l'aube du troisième millénaire. Document de réflexion préparatoire à la tenue des forums régionaux. Montréal, p. 2-12.

Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec (1996). De la multidisciplinarité vers l'interdisciplinarité. Guide à l'intention des travailleurs sociaux exerçant dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, OPTSQ.

Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec (1993). Les normes de pratique professionnelle des travailleurs sociaux, OPTSQ.

Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, P., Pirès, A.P. (1997). La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Boucherville, Gaétan Morin.

Raïche, M. et Hébert, R. (2002). Coordination des services aux personnes âgées en France et au Québec : jeux, expériences et champs de recherche traitant de leur évaluation, Commission permanente de coopération franco-québécoise, Ministère des affaires étrangères de France, Ministère des Relations internationales du Québec, Groupe PRISMA.