



**HAL**  
open science

## Le diagnostic du projet en travail Social ou le préambule novateur

Stéphane Rullac

► **To cite this version:**

Stéphane Rullac. Le diagnostic du projet en travail Social ou le préambule novateur. La Revue française de service social, 2020, 277, pp.98-109. hal-02882561

**HAL Id: hal-02882561**

**<https://hal.science/hal-02882561>**

Submitted on 2 Jul 2020

**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 DIAGNOSTIC DU PROJET EN TRAVAIL SOCIAL OU LE PRÉAMBULE NOVATEUR

Stéphane Rullac

**RÉSUMÉ :** La capacité des professionnel·le·s du travail social à promouvoir des innovations sociales implique le développement de projets en travail social, à l'échelle des dispositifs de ce champ professionnel, dans une double perspective institutionnelle et territoriale. Dès lors, il est nécessaire de reconnaître et de développer cette expertise qui s'intègre dans une ingénierie spécifique au travail social, sur la base d'une méthodologie de recherche appliquée. Ce texte propose de documenter une méthodologie éprouvée par son auteur dans l'enseignement de masters en travail social, en France et en Suisse, qui forment à ce type de développement de projet. Ce texte s'applique à développer plus particulièrement les enjeux de la phase fondatrice du diagnostic. Cet exercice complexe implique l'acquisition d'une compétence à l'objectivation scientifique. Au-delà d'un simple enjeu d'acquisition méthodologique, ce processus de formation s'articule mal à la culture de la subjectivation forgée dans le cadre de la formation de base de ces professionnel·le·s, qui vise le développement de projets d'accompagnement individuel ou de groupe. Cet enjeu méthodologique est la clé d'une nécessaire acculturation pour affirmer la capacité du travail social à être un acteur de l'innovation sociale.

**MOTS-CLÉS :** innovation sociale, expertise, diagnostic, projet

## INTRODUCTION : SOUTENIR L'INNOVATION SOCIALE DU TRAVAIL SOCIAL

Comment le travail social peut-il être un acteur d'innovation et de transformation sociale ?

Le débat concernant la fonction sociale de ce champ d'intervention est à la fois récurrent et redondant (*Esprit*, 1972 ; Donzelot, 1977 ; Verdès-Leroux, 1978 ; Duchamp *et al.*, 1989 ; Jaeger, 2017 ; Rullac, 2014a). Au fil des péripéties de plus de cinquante années de réflexion, le travail social est constamment questionné dans sa capacité à sortir de sa tendance normative, tout en se voyant freiné dans sa tentative d'accéder à un champ disciplinaire reconnu (Rullac, 2016). Entre une assignation à la praticité (Rullac, 2014b) et le rejet d'une scientificité autonome (Boucher, 2017), les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales peinent à disposer d'un corpus scientifique attaché à leurs pratiques, pour négocier leurs accompagnements entre le poids de la norme des politiques sociales et celui de la déviance de leurs bénéficiaires (Depenne, 2013). Entre l'accompagnement et la recherche, une expertise de l'entre-deux a tenté laborieusement d'émerger, comme le montre l'odyssée du diplôme supérieur du travail social (DSTS), depuis 1978, devenu depuis 2005 le diplôme d'État d'ingénierie sociale (DEIS).

Cette histoire illustre les soubresauts du chaînon manquant entre pratique et recherche, à travers le développement d'une expertise des acteurs et actrices de ce champ professionnel dans un cursus visant à former des « cadres développeurs » (Leplay, 2017).

Ce texte s'inscrit dans le cadre de ma double expérience de responsable du DEIS à l'IRTS Paris Île-de-France, entre 2015 et 2018, et de responsable d'un module<sup>12</sup> de développement de projets dans le Master of Arts en travail social (MATS) de la Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) depuis 2018. La fiche 4505 du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) décrit les titulaires du DEIS comme « des experts des politiques sociales, de l'action sociale et médico-sociale. Le croisement des connaissances professionnelles et des connaissances pluridisciplinaires leur permet d'analyser et de problématiser des questions sociales, d'interroger les politiques et les actions, de proposer ou de conduire des programmes ou des projets complexes, de les évaluer et de mobiliser les ressources humaines nécessaires ». La directive du module développement de projets, qui s'inscrit dans l'option « pilotage d'interventions et innovations dans les terrains du travail social du MATS », précise que « cette investigation vise à observer, analyser et évaluer un contexte institutionnel pour prévoir un projet innovant dans le champ professionnel en lien avec le travail social ».

Ces deux formations préparent ainsi les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales à mettre en œuvre une expertise d'innovation sociale, selon la définition du Centre de recherche sur les innovations sociales<sup>13</sup> : « Une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. »

C'est dans cette perspective que ce texte vient trouver sa raison d'être : proposer une méthodologie scientifiquement éprouvée pour la conception d'un projet de développement *via* le diagnostic. Cette finalité est pensée comme un moyen pour que le champ professionnel soit un acteur d'innovation sociale, dans le cadre d'une expertise endogène du travail social. Dans l'analogie et la continuité de la référence à la recherche en travail social (Rullac, 2014b) et de l'innovation en travail social (Parpan-Blaser, 2011), les projets sont alors à considérer comme une ingénierie relevant du développement en travail social. Ces projets sont ainsi à différencier des projets d'ac-

---

12. Atelier de recherche thématique 3 (ART 3).

13. Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui regroupe une soixantaine de chercheurs affiliés principalement à sept institutions, soit l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Université Laval, l'Université Concordia, l'École des hautes études commerciales de Montréal (HEC Montréal) et l'Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société (INRS-UCS).

compagnement individuel ou de groupe, qui constituent une méthodologie différente que nous n'aborderons pas ici.

## **1. LE FONDEMENT DU BESOIN SOCIAL : LA LÉGITIMITÉ DES SAVOIRS PROFESSIONNELS ET D'USAGE**

Les projets en innovation sociale se déclinent dans deux dimensions complémentaires (Cloutier, 2003) :

- la dimension intégrée au travail social, qui permet de renouveler les savoirs, les pratiques et les services de ce champ professionnel ;
- la dimension de développement social, qui permet de répondre aux défis sociétaux en améliorant les services des institutions du travail social, les accompagnements des bénéficiaires et les compétences des professionnel.le.s.

Les projets concernés s'inscrivent donc en priorité dans la capacité du travail social à soutenir des réponses institutionnelles et/ou territoriales à des besoins sociaux non couverts. Pour ce faire, le diagnostic ne peut être réalisé qu'à partir du segment du besoin social que le travail est susceptible de prendre en charge, au regard des missions définies par les politiques sociales.

La finalité de tous les projets de développement en travail social repose méthodologiquement sur la légitimité à répondre à un besoin social en souffrance qui mériterait d'être mieux satisfait à l'aune des finalités professionnelles. Ainsi, le processus de résolution scientifique met en œuvre une équation à trois inconnues à équilibrer, à l'intersection de trois déterminants sociaux :

- les faits sociaux qui déterminent la rationalité des acteurs sociaux et des actrices sociales. Selon Émile Durkheim, les faits sociaux sont des « choses » qui s'imposent aux acteurs sociaux et aux actrices sociales, en influençant leurs actes de manière externe et non conscientisée (Pharo, 2000) ;
- les références professionnelles du travail social. Selon Éliane Leplay (2008), les références endogènes du travail social sont des savoirs professionnels que l'on peut distinguer selon trois types de références : éthiques (valeurs), conceptuelles (idées) et méthodologiques (manières de faire) ;
- l'expertise d'usage des bénéficiaires des dispositifs de ce champ professionnel. Selon Marc-Henry Soulet (2016), l'expertise d'usage est le savoir généré lors des expériences des bénéficiaires du travail social. Plus récemment, Claire Heijboer (2019) a proposé une sous-catégorie endogène à l'échelle des usagers et des usagères du travail social : l'expertise usagère.

C'est donc à l'intersection de deux contextes d'intervention (institutionnel et territorial) et de trois déterminants sociaux (faits sociaux, savoirs professionnels et expertise usagère) que les projets de développement en travail social sont amenés à se développer, dans une double perspective de compréhension et de résolution. Notons d'emblée la complexité de l'opération, qui trouve justement sa légitimité scientifique dans sa capacité à relever le défi

de cette complexité. Encore faut-il que ses promoteurs et promotrices soient en mesure d'en faire valoir l'effectivité (moyens) et l'efficacité (résultats), à l'échelle des institutions et/ou des territoires concernés.

## **2. DU PROBLÈME À LA PROBLÉMATIQUE : DE L'ENJEU PROFESSIONNEL À L'HYPOTHÈSE DE COMPRÉHENSION**

Comme toute recherche, la formulation du besoin non couvert commence par se frotter à l'enjeu central de la problématique, qui commence par l'identification d'un problème : « Ce que j'entends montrer, c'est qu'il convient de se représenter la science comme une démarche qui progresse à travers la formulation de différents problèmes pour en venir à des problèmes plus fondamentaux [...]. Néanmoins, la science ne commence que s'il y a des problèmes » (Popper, 1985, p. 329). Selon André Gosselin (1994, p. 122), il existe deux manières de construire une problématique : « Les chercheurs des sciences sociales définissent généralement de deux façons distinctes la notion de problématique. Selon la première définition, la problématique se confond complètement avec l'approche théorique que le chercheur décide d'adopter pour traiter le sujet de son enquête. Selon la seconde définition, une problématique est un processus, jamais unique ou standard, qui rend compte de lacunes dans l'état de nos connaissances sur un sujet donné, donc sans nécessairement présager de l'approche théorique à adopter pour combler ces lacunes. » Dans le cadre du développement de projet en travail social, la problématique se construit à l'intersection de ces deux logiques. Si, au départ, aucune approche théorique n'est privilégiée par principe, ensuite, au regard des éléments de problèmes recueillis, des hypothèses théoriques sont rapidement mobilisées pour en comprendre les causes.

Pour le dire simplement, la problématique dans la méthodologie de projet en travail social se construit à partir d'un problème et de son hypothèse de compréhension, sous la forme d'une question :

- dans un premier temps, le diagnostic du projet en travail social se construit à partir des problèmes qui se posent aux acteurs et actrices des dispositifs concernés. Il s'agit d'un ou de plusieurs empêchements vécus par les acteurs et actrices du travail social dans la mise en œuvre de la mission qui leur est dévolue, qu'ils ou elles soient garant-e-s de la mise en œuvre (professionnel-le-s) ou bénéficiaires des effets (usager-ère-s). La constitution d'un problème est donc la résolution d'une première énigme, qui consiste à repérer les éléments freinant concrètement la réalisation de la finalité du travail social à l'échelle de ses déploiements dans le vécu des personnes concernées (savoirs professionnels et expertise d'usage), ces éléments inhibiteurs de l'action étant à considérer comme des indicateurs de problème ;
- dans un second temps, le diagnostic du projet en travail social se construit à partir des facteurs de causalité des problèmes retenus tels que la littérature scientifique peut les proposer. Ainsi, à partir de problèmes concrets identifiés, la problématisation se poursuit par une phase d'investigation théorique, à la recherche des concepts qui peuvent expliquer judicieusement et pertinemment les causes des problèmes que l'on cherche à résoudre. La recherche des causes probables

est la résolution d'une seconde énigme qui propose des hypothèses de compréhension, en déterminant des concepts à partir de critères de causalité.

Dans une analogie au diagnostic médical, le problème se situe du côté des symptômes, alors que la problématique formule la maladie. Un diagnostic peut formuler une centaine d'indicateurs de problèmes, déclinés en trois ou quatre problèmes. Après un choix stratégique avec le commanditaire, un besoin non couvert est choisi, qui peut regrouper plusieurs problèmes convergents. Ensuite, une analyse approfondie de la littérature scientifique permet de formaliser plusieurs dizaines de critères de causalités, regroupés en quatre ou cinq concepts qui permettent de comprendre les différentes causes du besoin non couvert. Enfin, une problématique est formulée, en proposant une hypothèse qui définit la cause générale du besoin non couvert.

Pour illustrer la démarche, voici un exemple de tableau simplifié qui permet de rendre compte d'un diagnostic, à l'aide d'un exemple inspiré par un centre de formation pour les jeunes à partir de 16 ans en situation d'échec scolaire<sup>14</sup> :

Indicateurs de problèmes	Problèmes retenus	Critères de causalité	Concepts	Problématique
Un sentiment de honte	Une formation non valorisée	Incorporation de l'échec	Stigmatisation	Comment valoriser une expérience de formation qui s'inscrit comme le résultat d'un parcours marqué par l'échec ?
Une formation perçue comme de moindre valeur		Formation non désirée		
Des espoirs déçus		Discours de la plainte		
Une absence de motivation		Un rapport au temps piégé dans l'immédiateté	Disqualification	
Un sentiment de non-sens		Difficulté à se projeter dans l'avenir		
Une absence d'implication		Acceptation de l'échec		

**Tableau 1.** Exemple d'éléments constitutifs d'un diagnostic

L'innovation se situe davantage dans la phase de conception du projet, qui mobilise des moyens adaptés à une situation toujours unique, plutôt que dans la problématique, qui est rarement inédite dans sa formulation. Pourtant, un juste diagnostic est le préambule indispensable à tout processus novateur.

Si le chercheur qui mène le diagnostic est garant du processus méthodologique, l'élaboration de la problématique est coconstruite avec les acteurs

14. Je remercie Romain Descloux, étudiant du MATS de l'HES-SO (2019-2020), d'avoir accepté que je m'inspire de son projet de développement dans le cadre de l'ART 3.

et actrices concernés, notamment dans la phase qui consiste à choisir parmi les potentiels problèmes retenus. Si certains maux peuvent être plus graves que d'autres, il est important de choisir collectivement un défi à la hauteur de la possibilité du dispositif concerné, pris dans sa réalité et ses forces du moment.

Aussi, la piste de résolution conceptuelle doit être proposée pour ce qu'elle est, c'est-à-dire une hypothèse qui peut être démentie ultérieurement par les faits. Cette forme de problématisation est circulaire, dans la mesure où elle part de questions professionnelles, en passant par des élaborations scientifiques, pour revenir *in fine* à des élaborations professionnelles qui visent, rappelons-le, à répondre à des besoins non couverts à l'échelle des dispositifs du travail social.

### **3. L'ENTRÉE SUR LE TERRAIN : UNE NÉGOCIATION FONDATRICE**

La nécessité de cochercher avec les acteurs et actrices concernés un ou plusieurs problèmes convergents est lourde de conséquences dans la phase fondatrice du diagnostic et du projet dans son entier. Non seulement le diagnostic formule le besoin non couvert qui deviendra la finalité du projet à concevoir, mais il permet également de préparer l'identification des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Autrement dit, la phase de diagnostic permet aussi d'identifier les ressorts de développement du futur projet, tels que :

- le repérage des acteurs et des actrices ;
- l'identification des vecteurs et des freins institutionnels ;
- la connaissance et la confiance interpersonnelle ;
- l'initiation d'une dynamique de changement ;
- l'identification des partenaires potentiels.

La capacité du développeur de projet en travail social à entrer en matière est capitale pour parvenir à saisir les logiques internes de l'environnement concerné, mais aussi pour mobiliser la confiance nécessaire des acteurs et actrices qui détiennent les clés de la situation. L'entrée sur le terrain est ainsi primordiale, et elle est facilitée si le développeur de projet est aussi travailleur ou travailleuse social-e. Cet isomorphisme professionnel est d'ailleurs la raison d'être des masters en travail social qui revendiquent l'objectif premier de former des professionnel-le-s expert-e-s dans l'articulation des enjeux macro- et microsociaux du travail social<sup>15</sup> : « En suivant le Master of Arts en travail social, vous approfondissez votre compréhension des questions sociales actuelles, vous complétez vos connaissances théoriques et méthodologiques, vous renforcez votre capacité d'analyse concernant les interactions entre :

- les besoins sociaux et les politiques sociales ;
- les politiques sociales et les dispositifs institutionnels ;
- les dispositifs institutionnels et les interventions répondant aux besoins sociaux. »

---

15. [www.hes-so.ch/fr/master-arts-travail-social-mats-611.html](http://www.hes-so.ch/fr/master-arts-travail-social-mats-611.html)

Au-delà d'une simple revendication corporatiste, l'enjeu méthodologique se situe dans la capacité du développeur à se saisir rapidement de la problématique, dans le temps très restreint de projets qui sont le plus souvent des mandats financés par les dispositifs eux-mêmes et à leur propre usage immédiat. Pour ce faire, le développeur de projet est amené à conduire une ethnographie participante intense et rapide, qui est facilitée lorsqu'il connaît l'environnement de son intervention, mais aussi lorsque ses interlocuteurs le reconnaissent comme l'un des leurs, *via* une communauté d'identité professionnelle.

À ce sujet, Jean-Guy A. Goulet propose une typologie très éclairante des modes d'entrée sur le terrain, dont le dernier correspond parfaitement à ce qui nous intéresse. Il s'agit de la démarche expérientielle, qui s'oppose aux perspectives structuralistes ou interruptives qui reposent sur une distance avec les objets étudiés : « Dans la tradition structuraliste ou positiviste, le chercheur se constitue un soi scientifique afin d'appréhender ce qu'il observe d'une manière qui échappe aux personnes rencontrées sur le terrain. Dans la tradition interprétative, le chercheur réussit son terrain dans la mesure où il parvient à une description dense de l'autre dans son monde de la vie, selon ses "fictions". Enfin, dans la tradition expérientielle, la connaissance d'autrui est générée par le biais d'une participation radicale dans son monde de la vie. Le chercheur qui consent à faire une profonde expérience interculturelle met en valeur l'aspect extatique de son terrain » (Goulet, 2011, p. 20-21).

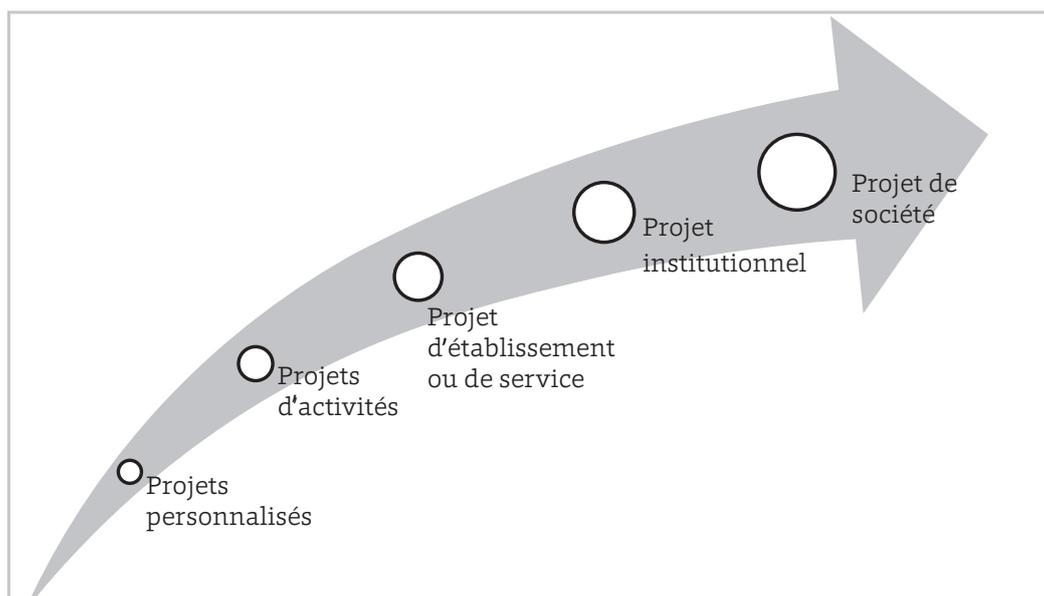
C'est ainsi que le travailleur social ou la travailleuse sociale qui réalise un diagnostic dans son propre milieu professionnel n'a pas à mener la délicate expérience de l'acculturation nécessaire aux non-membres de cette profession. En revanche, il met au service de son investigation une communauté d'expérience professionnelle, qui est une forme de « participation radicale », pour reprendre l'expression de Jean-Guy A. Goulet. À l'heure du développement du travail pair dans le travail social (Gardien, 2017), la radicalité de la participation à des développements de projet pourrait encore être accentuée en mobilisant les expertises d'usage, et donc les bénéficiaires des dispositifs concernés. Il faudrait alors ouvrir l'ingénierie du travail social à cette nouvelle catégorie d'acteurs et d'actrices, les former et les rémunérer en conséquence.

#### **4. UN PROJET QUI S'INSCRIT DANS D'AUTRES PROJETS : UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE AU DISPOSITIF**

La caractéristique intégrée de tous les projets de développement en travail social implique une responsabilité particulière de celui ou celle qui les mène et questionne de manière particulière l'éthique de la recherche (ER). Ceci est d'autant plus vrai que le projet s'inscrit dans une institution. Nous retiendrons avec Léo Coutellec (2019) la définition suivante de l'ER : « De façon minimale, il est possible de qualifier l'éthique de la recherche (ER) comme démarche réflexive sur les valeurs et les finalités de la recherche scientifique » (p. 382). Pour l'auteur, le « pivot réflexif » se situe entre « intégrité scientifique (démarche orientée vers la communauté) et responsabilité sociale (démarche orientée vers la société) » (p. 383). Pour simplifier, le pivot réflexif de l'ER cherche un équilibre précaire entre une norme de neutralité (indépendance épistémologique) et son utilité (impact social). Bien entendu,

l'innovation sociale fait pencher la balance du côté de la responsabilité sociale des sciences (RSS) lorsqu'elle est ainsi définie par la Commission européenne (2018) : « Une approche qui anticipe et évalue les implications potentielles et les attentes sociétales en matière de recherche et d'innovation, dans le but de favoriser la conception d'une recherche et d'une innovation inclusives et durables. » Le diagnostic dans le développement de projet en travail social est la porte d'entrée dans un processus global de responsabilité sociale qui repose sur la capacité des acteurs sociaux et actrices sociales à innover socialement en créant des communautés d'apprentissage justes et soutenables (Valleys, 2013). Cette approche implique une scientificité engagée susceptible de sortir les chercheurs et chercheuses de l'« intelligence aveugle » qu'Edgar Morin décrit comme « un monde mutilant d'organisation de la connaissance, incapable de reconnaître et d'appréhender la complexité du réel » (2005, p. 16).

Le premier écueil du diagnostic est de se tromper et d'emmener le dispositif et ses acteurs et actrices sur une mauvaise piste, que ce soit du côté des problèmes pertinents ou du côté des concepts de compréhension. Le deuxième écueil est de ne pas respecter l'écosystème du dispositif, qui est certes confronté à un problème, mais qui ne doit pas souffrir en plus d'un effet secondaire imprévu. Pour limiter ce risque, il est important de construire des diagnostics qui respectent le cadre préexistant et les nombreux projets qui le déterminent, comme l'illustre la figure 1.



**Figure 1.** Les projets dans lesquels s'inscrit le projet de développement en travail social

Le troisième écueil réside dans un projet qui ne serait pas collaboratif, en n'associant pas étroitement les acteurs et actrices du dispositif concerné dans la coélaboration du projet, voire dans la corecherche. En ce sens, le

développement de projet en travail social s'apparente à une forme de recherche-action collaborative (Rullac, 2018). Au regard de ces enjeux, réaliser un diagnostic constitue un engagement scientifique qui implique la responsabilité de l'expert qui le mène, et forme un cas particulier d'éthique de la recherche, que la communauté des chercheurs et des chercheuses concernés doit documenter et étayer.

Si en principe tous les outils de recherche peuvent être mobilisés, l'engagement nécessaire du développeur de projet en travail social l'amène presque toujours à utiliser l'observation participante et l'entretien semi-directif. Nous ne reviendrons pas longuement sur l'observation participante, qui se nourrit de la connaissance professionnelle de celui ou celle qui mène le diagnostic afin de saisir rapidement les enjeux qui se déroulent autour de lui ou d'elle. En revanche, il semble nécessaire d'approfondir la question de l'entretien semi-directif, qui prend plus particulièrement la forme d'entretiens compréhensifs, selon la définition donnée par Pascal Fugier (2010) : « Dans le cadre d'un entretien compréhensif, le sociologue ne s'adresse pas à un "enquêté", dans l'unique optique de recueillir ses représentations. Il s'adresse plutôt à un informateur, susceptible de lui exposer ses raisons concernant ses représentations (ce qui nous renvoie à la rationalité axiologique de l'acteur et à ses catégories de pensée, à partir desquelles il produit, justifie, analyse ses opinions). Pour cela, la conduite de l'entretien doit s'approcher du cadre d'une conversation, sans pour autant s'y confondre. » Selon Jean-Claude Kaufmann (1996), l'engagement du chercheur appelle en miroir celui de son interlocuteur, dans le cadre d'une relation empathique et d'une coconstruction de sens. Ainsi, durant l'entretien compréhensif, le chercheur réalise des allers-retours permanents « entre compréhension, écoute attentive, et prise de distance, analyse critique » (p. 13). Cette proximité est d'autant plus facilitée que les deux individus se reconnaissent comme des pairs d'un point de vue professionnel.

## CONCLUSION : UNE EXPERTISE ENDOGÈNE DU TRAVAIL SOCIAL À RECONNAÎTRE

À l'issue de ces développements méthodologiques, voici une présentation synthétique des huit étapes du diagnostic du projet en travail social :

Étapes	Nom de la tâche	Description de la tâche
Étape 1	Recherche d'indicateurs de problèmes	Repérer les éléments qui empêchent le dispositif d'atteindre ses objectifs, dans l'expression la plus concrète de l'expérience des acteurs et actrices concernés et du fonctionnement institutionnel.
Étape 2	Formulation des problèmes	Regrouper les indicateurs qui convergent vers des types de problèmes pour en construire une liste exhaustive.
Étape 3	Choix du problème	Choisir avec le commanditaire le problème à traiter en fonction d'une analyse stratégique qui permet de construire un futur projet compatible avec les contraintes de l'environnement.

Étape 4	Analyse des critères de causalité	Analyser les causes probables du problème non couvert à partir de la littérature scientifique.
Étape 5	Formulation des concepts de compréhension	Regrouper les causes probables qui convergent vers des concepts permettant de comprendre les causes du besoin non couvert.
Étape 6	Énonciation de la problématique	Formuler l'hypothèse de la cause générale du besoin non couvert.
Étape 7	Définition de la finalité du projet de développement	La problématique devient la finalité du projet, sous la forme d'une question.
Étape 8	Ouverture de la phase de conception pour répondre au besoin non couvert	La compréhension des causes probables du problème fournit également des pistes de résolution, à travers la littérature scientifique attachée aux différents concepts mobilisés.

**Tableau 2.** Étapes du processus du diagnostic

Si le diagnostic repose sur une méthodologie, celle-ci s'intègre à une expertise endogène au travail social qui mérite d'être reconnue et valorisée, au regard de sa complexité et de sa nécessité pour un champ professionnel qui participe à l'équilibre social. À cet égard, l'apport proposé par Jean-Christophe Barbant est précieux, lorsqu'il propose une typologie particulièrement intéressante des quatre orientations possibles de l'expertise qui se situe au cœur de cette ingénierie spécifique au travail social :

- le développement social, qui « repose sur la préparation des professionnels de l'expertise à concevoir l'urgence sociale et les spécialités du développement social : le développement local, l'économie solidaire ou encore les dépendances » (p. 48) ;
- la gestion du social, qui « repose sur la préparation des professionnels de l'expertise à concevoir les logiques de dispositifs de l'action sociale et éducative dans des institutions sociales et médico-sociales ou dans des collectivités territoriales » (p. 49) ;
- la connaissance du social, qui « repose sur la préparation des professionnels de l'expertise à concevoir l'éclairage de la décision publique en matière d'action sociale et éducative dans des institutions sociales et médico-sociales » (p. 50) ;
- le changement social, qui « repose sur la préparation des professionnels de l'expertise à concevoir une valorisation des organisations apprenantes, des savoirs professionnalisés (procéduraux), des savoirs d'usage (expertises d'usage des populations) et des savoirs académiques en sciences sociales, économiques et juridiques » (p. 51).

Le développement de cette expertise passe principalement par la formation des travailleurs sociaux et des travailleuses sociales. C'est à cela que je participe depuis quelques années, dans le cadre des masters déjà évoqués. Cette expérience me montre que cette expertise entre en collision avec celle apprise au niveau licence/bachelor. Pour le dire simplement, la démarche d'objectivation nécessaire au développement de projet semble s'opposer à la démarche de subjectivation apprise précédemment, dans le

cadre des projets d'accompagnement individuel ou de groupe. Tout se passe alors comme si la méthodologie de la relation amène ces professionnels à surinterpréter les faits au filtre de leur subjectivité. Dans le cadre de la méthodologie de projet en travail social, il leur est alors difficile de partir des faits sans les analyser simultanément, en respectant les huit étapes. Cet enjeu constitue un processus d'acculturation professionnelle particulièrement exigeant, parce qu'elle nécessite la déconstruction d'une compétence préalable qui est fondatrice d'une identité professionnelle. Face à ce constat, il semble important de plaider pour que le développement de projet soit abordé dans le cadre d'une initiation dès la licence/bachelor, et que la pédagogie au niveau du master soit adaptée à cette nécessaire phase d'acculturation particulièrement importante pour passer d'une posture professionnelle à une autre.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARBANT J.-C., « Ingénierie dans le champ social. Quels modèles d'expertise ? », *Vie sociale*, 1(1), 2011, p. 41-59. Disponible sur : [www.cairn.info/revue-vie-sociale-2011-1-page-41.htm](http://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2011-1-page-41.htm)
- CLOUTIER J., *Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Document d'introduction*, Centre de recherche sur les innovations sociales, coll. « Études théoriques et méthodologiques », 2003.
- COMETS, *Pratiquer une recherche intègre et responsable. Guide*, CNRS, 2017. Disponible sur : [comite-ethique.cnrs.fr/wp-content/uploads/2019/10/GUIDE-2017-FR.pdf](http://comite-ethique.cnrs.fr/wp-content/uploads/2019/10/GUIDE-2017-FR.pdf)
- COMMISSION EUROPÉENNE, « Responsible Research and Innovation », 2018. Disponible sur : [ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/responsible-research-innovation](http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/responsible-research-innovation)
- COUTELLE L., « Penser l'indissociabilité de l'éthique de la recherche, de l'intégrité scientifique et de la responsabilité sociale des sciences. Clarification conceptuelle, propositions épistémologiques », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(2), 2019, p. 381-398. Disponible sur : [www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2019-2-page-381.htm](http://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2019-2-page-381.htm)
- DEPENNE D., *Distance et proximité en travail social. Les enjeux de la relation d'accompagnement*, ESF, coll. « Actions sociales », 2013.
- DONZELOT J., *La Police des familles*, Les Éditions de Minuit, 1977.
- DUCHAMP M., BOUQUET B., DROUARD H., *La Recherche en travail social*, Bayard, coll. « Travail social », 1989.
- Esprit*, « Pourquoi le travail social ? », n° 4-5, avril-mai 1972.
- Esprit*, « À quoi sert le travail social ? », n° 241, mars-avril 1998.
- FUGIER P., « Les approches compréhensives et cliniques des entretiens sociologiques », *¿ Interrogations ?*, n° 11, 2010. Disponible sur : [www.revue-interrogations.org/Les-approches-comprehensives-et](http://www.revue-interrogations.org/Les-approches-comprehensives-et)
- GARDIEN È., *L'Accompagnement et le soutien par les pairs*, Presses universitaires de Grenoble, coll. « Handicap, vieillissement, société », 2019.
- GOSSELIN A., « La notion de problématique en sciences sociales », *Communication. Information Médias Théories*, 15(2), 1994, p. 118-143. Disponible sur : [doi.org/10.3406/comin.1994.1689](http://doi.org/10.3406/comin.1994.1689)

- GOULET J. A., « Trois manières d'être sur le terrain. Une brève histoire des conceptions de l'intersubjectivité », *Anthropologie et Sociétés*, 35(3), 2011, p. 107-125. Disponible sur : [doi.org/10.7202/1007858ar](https://doi.org/10.7202/1007858ar)
- HEIJBOER C., « L'expertise usagère : un défi pour les institutions sociales et médico-sociales du XXI<sup>e</sup> siècle. L'usager et le Maïeuticien », thèse en sciences de l'éducation, Paris René-Descartes, 2019.
- JAEGER M. (dir.), *Le Travail social et la recherche. Conférence de consensus*, Dunod, coll. « Santé social », 2014.
- KAUFMANN J.-C., *L'Entretien compréhensif*, Nathan, 1996.
- LEPLAY É., « La formalisation des savoirs professionnels dans le champ du travail social. Définition, énonciation, références, validations », *Pensée plurielle*, 19(3), 2008, p. 63-73. Disponible sur : [www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-3-page-63.htm](http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2008-3-page-63.htm)
- LEPLAY É., « La création du dSTS le 14 novembre 1978 : pourquoi et comment ? », *Forum*, 3(152), 2017, p. 16-23.
- MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 2005.
- PHARO P., « Le sens objectif des faits sociaux », *Revue européenne des sciences sociales*, 2000, p. 139-157. Disponible sur : [journals.openedition.org/ress/679](http://journals.openedition.org/ress/679).
- POPPER K. R., *Conjectures et réfutations. La croissance du savoir scientifique*, Payot, coll. « Bibliothèque scientifique », 1985.
- RULLAC S., *La Scientifisation du travail social*, Presses de l'EHESP, coll. « Politiques et interventions sociales », 2014a.
- RULLAC S., « Dépasser une assignation à la praticité. Les enjeux d'une "scientifisation" initiée dans les écoles professionnelles du travail social », in JAEGER M. (dir.), *Le Travail social et la recherche. Conférence de consensus*, Dunod, coll. « Santé social », 2014b, p. 117-133.
- RULLAC S., « Discipline et savoirs professionnels pour une disciplinarisation annoncée du travail social », *Forum*, 2(148), 2016, p. 17-24.
- RULLAC S., « Recherche Action Collaborative en travail social : les enjeux épistémologiques et méthodologiques d'un bricolage scientifique », *Pensée plurielle*, 48(2), 2018, p. 37-50. Disponible sur : [www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2018-2-page-37.htm](http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2018-2-page-37.htm)
- SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *SociologieS*, 2016. Disponible sur : [journals.openedition.org/sociologies/5553](http://journals.openedition.org/sociologies/5553)
- VALLAEYS F., *Pour une vraie responsabilité sociale. Clarifications, propositions*, PUF, 2013.
- VERDÈS-LEROUX J., *Le Travail social*, Les Éditions de Minuit, 1978.