

# De l'évidence à la prudence dans l'intervention sociale

## Quand la connaissance pratique résiste à la nouvelle gouvernance managériale

Sylvie Mezzena  
Haute école de travail social de Genève – HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale  
Didier Vrancken  
Université de Liège, Belgique

### ABSTRACT

*Tout en discutant de l'apport de la théorie prudentielle à l'analyse du travail social, cet article souligne le décalage entre les activités prudentielles basées sur une connaissance pratique et expérientielle, d'une part, et les modalités d'organisation de la nouvelle gestion publique, appuyées sur une connaissance objectiviste et déductiviste, d'autre part. Cherchant à saisir la nature même de ce décalage et à ancrer les activités prudentielles sur un socle théorique, les auteurs proposent une approche perspectiviste et pragmatique de l'activité pratique en travail social.*

**Mots-Clé:** prudence, nouvelle gestion publique, perspectivisme, pragmatisme

### INTRODUCTION

L'apport des travaux de Florent Champy (2009, 2011) à la théorie des professions et notamment à son approche des professions dites « à pratique prudentielle » est important et ce, particulièrement dans le champ de l'intervention sociale où les savoirs se voient littéralement mis à défaut alors que les professionnels sont livrés à une incertitude permanente liée à la complexité des problèmes rencontrés et à la singularité du matériau humain. Pour être levée, cette incertitude appelle, selon l'auteur, une délibération entre pairs amenant son lot de conflits d'interprétation et de paris risqués, délibération nécessitant une pratique prudentielle appuyée sur des savoirs eux-mêmes largement incomplets, inachevés et incertains. Si nous disposons là d'une théorisation susceptible de caractériser nombre de métiers du droit, de la médecine, de l'architecture, de l'ingénierie, de la police, de l'enseignement, bref, de tous ces « métiers inspirés » qui, au sens wébérien du terme, ont accompagné l'extension puis la crise des Etats sociaux européens, force est toutefois de constater que Champy n'identifie pas le travail social en tant que profession. Comme nous l'avons montré ailleurs (Vrancken, 2012), alors que le travail social présente une forte concordance avec les traits de l'activité prudentielle générale, Champy ne remet nullement en cause l'approche fonctionnaliste des professions qui ne fait pas du travail social une profession à part entière ! Sans refaire un débat contradictoire avec Champy qui a rejoint nos critiques depuis lors<sup>1</sup>, nous souhaiterions discuter de l'apport du concept de prudence au travail social en rappelant combien les travailleurs sociaux interagissent constamment avec la nature incertaine des situations, en s'engageant dans l'action concrète et en y construisant une connaissance depuis tout un travail relationnel d'ajustement aux contingences des situations.

Connaître en prudence, c'est entrer dans un régime de connaissances situées et distribuées dans le monde. Ainsi, les connaissances émergent-elles et circulent-elles dans un ordre situé, expérimenté et ancré dans les situations concrètes de travail. Aussi les travailleurs sociaux contribuent-ils à l'élaboration d'un régime de connaissances où ces dernières n'apparaissent pas en surplomb, comme purement déduites des *evidence based practices*. Ces professionnels ne

---

<sup>1</sup> Notamment à l'occasion du 4<sup>ème</sup> Congrès international de la Société suisse de travail social (SSTS), Lausanne EESP – Hes So, 12 septembre 2018 (article de Champy, F. à paraître in M. Kuehni, *Le travail social sous l'œil de la prudence*, Bâle, Schwabe).

se retrouvent pas en situation d'application simple des savoirs. Or, cette modalité de connaissance pratique, à l'œuvre dans les savoir-faire du travail social, apparaît bel et bien en porte-à-faux avec les principes formalistes et objectivistes prônés par la nouvelle gestion publique (NGP) mise en place dans de nombreuses institutions traversées par un mouvement de modernisation des services publics et des services sociaux. Et ces dispositifs caractéristiques d'un Etat protecteur devenant peu à peu un Etat activateur, incitatif et mobilisateur des énergies (Soulet, 2008), placent les intervenants sociaux au cœur de nombreuses tensions. Ainsi cette approche ancrée sur une connaissance pratique et expérientielle, résiste-t-elle en quelque sorte à la logique de la nouvelle gestion publique (NGP) avec laquelle elle a fort peu à voir. En effet, aux antipodes d'une approche d'une action professionnelle située et productrice de savoirs, la NGP s'appuie sur une connaissance objectiviste et déductiviste. Elle présuppose que les connaissances prédéfinissent la réalité et déterminent l'expérience dans un mouvement à sens unique, sans qu'elles soient affectées en retour par l'expérience de la réalité.

Ce chapitre, fruit de la rencontre de ses deux auteurs lors d'un symposium sur la prudence à Lausanne<sup>2</sup> et d'un croisement de leur approche respective (Mezzena, 2020 ; Vrancken, 2020), sera décliné en deux temps. Le premier insistera sur la nature prudentielle du travail social. Interrogeant la construction des savoirs professionnels à partir de leur perspective pratique, le second soulignera le décalage par rapport à l'activité prudentielle dans nombre d'institutions cherchant à s'organiser autour des modalités prônées par la NGP.

## **1. LA PRUDENCE DANS LE TRAVAIL SOCIAL**

L'un des mérites du concept de prudence, tel que l'a développé Champy (2009, 2011), est bien d'avoir mis en exergue l'incertitude caractérisant l'exercice du métier dans différents champs professionnels. Tout en prolongeant ces travaux dans le champ du travail social, on peut mettre en exergue trois propriétés (Vrancken, 2020) qui, tout en étant intrinsèquement liées et dépendantes les unes des autres, soulignent le caractère prudentiel de l'activité, à savoir : 1° la nature incertaine, 2° située et 3° singularisée de l'exercice concret du travail social. Ces trois propriétés permettent d'insister sur trois évolutions contemporaines significatives. En premier lieu, le déploiement des métiers du social se fait dans un contexte d'incertitude et d'émergence d'un nouveau cadre normatif pour l'exercice du métier. Cette émergence s'opère, en second lieu, à partir de situations ou de problèmes situés et complexes auxquels les professionnels sont de plus en plus confrontés et auxquels ils doivent tenter d'apporter des réponses pratiques. Enfin, ces situations livrent les professionnels à une irréductible incertitude, en particulier quand ils se voient renvoyés à la singularité du matériau humain.

### **1.1. Prudence et incertitude**

Dans un monde de plus en plus incertain et réclamant cette forme de sagesse pratique aristotélicienne (*phronesis*) qu'est la prudence, Champy a bien insisté sur une des caractéristiques de cette dernière qui est avant tout d'être délibérative, alors qu'en principe, chez Aristote, la science ne l'est pas. Le savant ne délibère pas. Il n'a d'ailleurs aucune raison de le faire, sauf en l'absence de preuves ou d'évidences (*evidence based*) suffisantes, ce qui conduit le prudent à devoir délibérer auprès de groupes de pairs afin de décider et d'agir. Ainsi la prudence accorde-t-elle une place considérable aux savoirs experts permettant aux professionnels de délibérer. On peut sans doute mieux saisir là le scepticisme affiché par Champy à l'égard de la possibilité pour le travail social d'apparaître comme une « profession » en l'absence d'une maîtrise d'un champ autonome de savoirs, au sens d'un savoir disciplinaire. Or, l'incertitude porte aussi sur la nature même des savoirs à déployer en situation. Les

---

<sup>2</sup> 4<sup>ème</sup> Congrès international de la Société suisse de travail social (SSTS), Lausanne EESP – Hes So, 12 septembre 2018.

professionnels des métiers examinés par Champy sont amenés à se tourner vers les autres, à débattre avec les collègues et avec les institutions, à rendre des comptes au politique et aux citoyens, usagers des services. Ils doivent prendre en considération l'importance des expertises citoyennes et des spécificités des situations rencontrées.

Le travail social n'échappe pas à cette évolution prudentielle. Au contraire, il apparaît au cœur même de ces évolutions sensibles. L'action professionnelle n'est pas un tout qui existerait en dehors des professionnels et leur serait en quelque sorte extérieur en tant que contenu déjà constitué. Les problèmes pratiques ne sont pas « déjà là », tout construits, attendant que le professionnel les décrypte par tout un travail mental et théorique afin de leur apposer ensuite la bonne solution en agissant. Au contraire, ils se construisent et se dénouent à travers l'activité pratique même, au fil des ajustements concrets de l'action. Ceux-ci vont les transformer pour les faire tendre vers leur solution. Ici, la position professionnelle n'est en rien intellectualiste ou mentaliste, laissant supposer que le déroulé de l'action pourrait être maîtrisé depuis une pensée réflexive et extérieure à l'action, permettant au professionnel d'agir ou même de délibérer en extériorité. Délibérer ne consiste pas à appliquer des solutions toutes faites. Au contraire, il s'agit d'un engagement dans un processus pratique qui intègre une suite d'idées, construites en situation. Ces idées cheminent d'une situation à l'autre, à l'extérieur de la tête des professionnels, et se transforment en s'enrichissant de nouvelles significations. L'action amène les professionnels à suivre un chemin spécifiquement expérimenté pour le problème à résoudre.

## **1.2. Prudence en situation**

On le voit, la prudence s'exerce concrètement en situation. Les connaissances émergent, se construisent et circulent à partir des situations concrètes de travail auxquelles les travailleurs sociaux sont quotidiennement confrontés. Ces dernières sont travaillées, transformées en situations problématiques et susceptibles d'être résolues. La situation devient, comme le postule Bertrand Ravon (2015 : 20), « l'un des principaux opérateurs de l'institutionnalisation du travail social » débouchant sur des pactes fragiles (Giuliani, 2013), sans cesse renégociés, se tricotant et se détricotant au rythme des échanges. Et les situations de se révéler, pour les intervenants, porteuses de sagesse prudentielle, dans le cadre de politiques publiques enjoignant à la participation, où il ne s'agit plus de miser sur une réintégration des personnes au sein de normes et de règles en appliquant les mêmes méthodes, les mêmes solutions. Dorénavant, dans les travaux s'intéressant aux pratiques, les normes, les règles apparaissent certes comme des contraintes mais ne déterminent en rien les orientations négociées entre les différents partenaires en présence. Partenaires sans cesse confrontés au « désordre des situations » (Giuliani, 2013 : 150), à la fragilité des pactes conclus mais aussi à celle des personnes - qu'il s'agisse des usagers ou des professionnels - face au monde qui les entoure.

## **1.3. Prudence et singularité**

Certes, les professionnels exercent leur activité prudentielle dans une tradition du travail sur les personnes et de l'individuation, mais il s'agit d'une dynamique d'individuation dont il faut souligner les transformations. Si le travail d'individuation et, en l'occurrence, le travail social individualisé consistaient à identifier une personne, à la construire objectivement en tant que « cas » à rapporter à une catégorie (un groupe d'appartenance, une communauté, un groupe de statuts ou d'ayants droit, une famille, une classe, une catégorie de droit, etc.), la singularité procède d'une dynamique bien différente. Il ne s'agit plus de poser la question de la catégorisation ou de la mesure des écarts pour renouer avec des « droits à » mais de faire en sorte que cet individu cherche par lui-même et doive désormais prouver qu'il cherche à demeurer dans le *mainframe*. Et ceci appelle une évaluation permanente de la personne, de sa motivation, de son habileté, de ses compétences, de sa qualité de personne. Cette dernière devenant de plus en plus incertaine, la personne se retrouve constamment mise à l'épreuve dans des domaines aussi

variés (Martuccelli, 2006) que l'expérience scolaire, l'expérience au travail et la relation au marché de l'emploi, la vie familiale et conjugale, la relation à l'espace et à la mobilité, le rapport à l'histoire, aux collectifs, aux autres et à soi-même. Autant de passages, de moments clé de la vie, où se joue la constitution de l'individu contemporain, autant de secteurs traversés par des dispositifs d'accompagnement et par l'activité située et prudentielle des intervenants de terrain prenant une part active au processus contemporain de singularisation. La connaissance de la singularité émerge, se juge, s'évalue en action, à travers l'épreuve même et son déroulé pratique. Mais ces mises à l'épreuve mettent également en jeu des formes de disqualification, de souffrance, de relégation et d'échec. Et moins le monde offre des repères catégoriels pour stabiliser la qualité des personnes et plus il questionne, interpelle, voire fragilise les personnes. Le champ des pratiques prudentielles est ainsi traversé par une économie morale de la vulnérabilité et se décline comme sagesse pratique dont le sujet est saisi en tant que personne et non plus, en tant que sujet abstrait.

## **2. LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE À L'ÉPREUVE DU TRAVAIL SOCIAL**

Face à la nature prudentielle des activités pratiques, la NGP prônée apparaît bel et bien en décalage tant, à partir d'une définition objective et *a priori* de la connaissance, elle bypasses l'expérience de construction des connaissances pratiques. Et la nature même de ce décalage, pour être véritablement posée et saisie, nécessite de s'interroger tant sur la dynamique des connaissances mobilisées que sur le socle théorique capable de fonder pragmatiquement l'activité prudentielle.

Rappelons avec Ogien (1995) que le but de la NGP est de standardiser les pratiques à des fins de contrôle financier et opératoire ou stratégique. Pour ce faire, elle cherche à formaliser des modalités d'action générales depuis l'objectivation de conditions de réalisation ou de critères d'évaluation. La pratique est considérée depuis des catégories de description prédéterminées et statiques, supposées refléter ou révéler la réalité du travail. Cette catégorisation de la pratique, qui séquence et hiérarchise les actions hors de toute variabilité contingente, prédéfinit sa mise en œuvre depuis la définition de situations typiques. On est là en présence d'une logique causaliste linéaire qui découpe le travail en familles de situations et en classes de tâches. Celles-ci sont ensuite mises en correspondance avec des compétences attendues en référence aux situations typiques.

Cette logique managériale présuppose que des connaissances peuvent prédéterminer, prédéfinir l'expérience de l'action. Cette logique de nature prédictive est également appliquée aux risques et à la gestion de l'incertitude : il s'agit de prédéfinir l'action afin d'empêcher, de neutraliser l'apparition de certains risques. Cette question de la gestion prédictive des risques est encore plus prégnante dans les pratiques du travail social où l'on a affaire à des personnes vulnérables dites « à risques » et faisant encourir pour les institutions la menace d'une responsabilité juridique.

Dans cette pensée gestionnaire ou managériale, la pratique est avant tout intégrée comme actualisation ou expression d'idées pré-existantes, idées par la suite (re)traduites en principes d'action ou en objectifs à poursuivre. On présuppose ici que connaître consiste à actualiser une manière juste (objective, neutre, pure) de voir ou de faire, depuis un régime de connaissance opérant sur le mode de la vérité, en extériorité ou en surplomb en regard de l'expérience. Dans cette conception objectiviste de la connaissance, l'expérience est en fait le lieu d'application des idées et non le lieu de leur expérimentation. Enfin, et ce dernier point très important, les idées ne sont pas affectées par l'expérience : il n'y a pas interaction mais bien séparation, dualisme entre pensée et action.

## **2.1. Une gouvernance managériale qui passe à côté du savoir-faire : un savoir-faire qui lui échappe et lui résiste**

La conception rationaliste de la gouvernance managériale impose d'évaluer les pratiques depuis des catégories pensées en dehors de l'expérience du savoir-faire. De ce fait, elle ne permet pas d'accéder au savoir-faire ni à son registre prudentiel de la connaissance. Le savoir-faire, en appui sur cette connaissance comme relationnalité, échappe à la standardisation de la NGP en ne se laissant pas saisir depuis une logique causaliste linéaire. La logique de connaissance objectiviste ne permet pas non plus de re-connaître les professionnels dans leurs manières de « faire connaissance », de mettre en rapport ce qui intéresse et les professionnels et les usagers et ainsi de produire une connaissance avec eux. En imposant aux professionnels de tenir des objectifs prédéfinis, de prédéfinir les manières de faire, la NGP ne reconnaît pas aux professionnels la nécessité de construire un chemin fait de rapports qui ont fait leur preuve pour les effets recherchés dans la mission. Ainsi, l'intervention perd-t-elle de son sens (c'est-à-dire sa direction, sa perspective) lorsque les activités ne sont plus reliées à « *ce qui a fait le métier* », aux habitudes stabilisées comme directions continûment à favoriser et auxquelles tiennent les professionnels. Or, ces manières d'orienter la construction des problèmes pratiques ont de la valeur parce qu'elles ont permis de rendre la mission viable et parce qu'elles impliquent un modèle local de savoir-faire ajusté aux contingences et aux conditions du milieu pratique.

Ainsi que nous l'avons montré ailleurs à partir de recherches menées en Suisse romande dans le secteur éducatif (Mezzena, Cornu, Stroumza, 2019), les nouvelles modalités managériales introduisent un climat de suspicion auprès des professionnels tant elles laissent supposer que le travail pourrait grandement gagner en rationalité et en efficacité. Selon les contextes, et notamment la façon dont les hiérarchies se ressaisissent des principes de la NGP, une pression peut être exercée sur les intervenants. Dans ce cas, ceux-ci voient les repères professionnels littéralement bousculés sous l'impulsion d'une nouvelle gouvernance privée qui véhicule une vision très doctrinale de l'organisation du travail et des politiques publiques. Individualisation des compétences, efficacité, quête de performances individuelles, mobilité et flexibilité dans la gestion des effectifs, informatisation du travail et digitalisation des données, évaluation seraient autant de paramètres que devrait dorénavant intégrer le travail social. Par l'entremise de cette logique gestionnaire, la nouvelle gouvernance contribue à une lecture individualisante et responsabilisante des situations et des problèmes liés au travail. Les professionnels se retrouvent souvent contrôlés et limités dans leurs marges de manœuvre. Ils doivent faire face à une inflation de demandes d'évaluation de leur travail, à des demandes de comptes rendus, à une quantification des pratiques sur la base de critères d'efficacité prédéfinis en amont de l'expérience. La nouvelle gestion managériale s'accompagne d'un mouvement de standardisation des tâches, souvent perçu au détriment du travail relationnel. Les valeurs marchandes prendraient peu à peu le pas sur le travail de proximité, tout en restreignant l'expertise professionnelle à des normes préétablies et fixées en amont de l'activité. Ces normes ne servent *in fine* pas à rendre compte du travail réel effectué mais plutôt à prendre la mesure, voire l'écart et, au bout du processus, à identifier un manque dans le savoir-faire du professionnel en regard du travail initialement attendu.

De cette analyse ressort finalement l'idée d'une perte de sens et de repères. Insistant plus sur les moyens que sur les fins, la NGP délègue souvent aux intervenants la tâche de définir moralement la mission poursuivie par l'institution et, étant en relation avec les usagers, d'en assumer les effets quotidiens. On se retrouve somme toute là aux antipodes de la nature prudentielle du travail. La pratique ne se résume en rien à l'application de consignes strictes, d'objectifs, de théories, de « grilles » ou de modèles. Le travail d'intervention n'est pas une simple application de solutions toutes faites comme le laisse supposer la NGP.

## **2.2. Une définition de la connaissance pratique depuis le perspectivisme de James et Dewey**

Reste à se demander ce qui pourrait fonder cognitivement l'activité pratique des professionnels qui, sans cela, semblerait se diluer dans un mouvement d'inflation mais aussi de « désordre des situations » (Giuliani, 2013 : 150) bien frêle face à la robustesse managériale. Ceci revient en somme à poser la question de la nature de la connaissance à l'œuvre dans l'expérience de la pratique. Comment les professionnels connaissent-ils en agissant ? Et comment fonder cette connaissance ?

L'approche perspectiviste de la connaissance que nous développons (Mezzena, 2018) dans les pas de James (2005 ; 2007) et Dewey (1938/1993), nous invite au changement de regard nécessaire. Pour ces auteurs pragmatistes, connaître, c'est être activement engagé dans des rapports avec le monde qu'il s'agit d'expérimenter et de transformer pour répondre à nos besoins, rapports qui vont nous transformer en retour. Pour ces auteurs, une première idée est fondamentale : la réalité ne nous est pas d'emblée accessible, elle se construit sans cesse depuis nos actions. La réalité ou le monde ne sont en rien un décor passif sur ou dans lequel on agirait depuis une position d'extériorité ou de désengagement. Une seconde idée importante est que nos actions prennent place dans un monde habité par d'autres « choses » et ces autres choses participent également, depuis leurs propres actions, à la construction de la réalité. Troisième idée essentielle, nous n'agissons pas seuls mais bien en interaction avec ces autres choses de l'environnement qui répondent à nos actions. Ainsi nos actions transforment-elles le monde en appelant de sa part des réponses, réponses avec lesquelles nous devons faire en retour et nous ajuster à elles. Ces rapports mutuels, dans et avec le monde, construisent le monde en produisant des conséquences. Et ces conséquences qui transforment la réalité nous construisent en retour en nous faisant agir d'une certaine manière, tout en nous dotant de certaines qualités. Dès lors sommes-nous également affectés, construits, transformés dans et par ce partenariat avec l'environnement. Partenariat irréductiblement incertain et dont le devenir est incessamment à construire.

Du point de vue de la connaissance, tout en agissant, nous apprenons à connaître le monde depuis la façon dont il répond à nos actions. Cette dynamique expérientielle de la connaissance, foncièrement incertaine, nécessite un processus d'enquête pratique, pour reprendre le terme de Dewey, qui se déploie en cours d'action pour influencer la construction des situations et leur devenir. Concrètement, ce n'est qu'en étant engagé dans la situation que les professionnels découvrent à quoi ils ont affaire à ce moment-là, depuis les réponses/ajustements qu'ils obtiennent à leurs propres actions. Ainsi les professionnels, même s'ils sont familiers de leur travail, ne peuvent-ils savoir à l'avance comment les choses vont se dérouler. Dans l'activité, il s'agit pour eux de « faire avec » les réponses de l'environnement. Enquêter c'est donc s'agencer, être pris dans des relations mutuelles avec d'autres choses qui construisent la situation tout en nous construisant, en nous faisant agir d'une certaine manière. C'est encore essayer d'influencer cette construction, d'orienter la direction qu'elle prend. La situation n'est en rien statique et n'est pas un simple espace d'interactions. Elle a une durée, se construit, évolue au fil des relations. En ce sens, enquêter, c'est pouvoir relier, mettre en rapport des choses avec lesquelles on est engagé dans des problèmes pratiques. C'est aussi, au fil des situations, connecter des problèmes entre eux parce que les effets de la transformation d'un problème se répercutent sous forme de conséquences pour d'autres problèmes. Le but du travail d'enquête est de parvenir à produire des effets favorables à la poursuite de la mission, tout en régulant les conséquences que nos actions produisent depuis les réponses de l'environnement à ces mêmes actions. Tout l'enjeu pour les professionnels est d'orienter les problèmes pratiques et leur construction dans une perspective qui soit bénéfique pour la poursuite de la mission. Et c'est depuis un engagement dans l'action, en agissant, qu'ils découvrent quelle perspective produit les effets les plus intéressants pour la mission.

Contrairement à la NGP, la connaissance ne relève donc pas d'abord des choses en soi ni de leurs propriétés mais de leurs relations, de leurs agencements, de ce que ces agencements font faire aux professionnels et des conséquences qui en découlent. Les professionnels connaissent

ainsi d'abord depuis la manière dont le monde leur répond. Et ces réponses, variables, incertaines, anticipables mais non prédictibles font que le devenir des problèmes pratiques est sans cesse ouvert et ne peut être ni standardisé ni évalué depuis des catégories fixes.

Connaître ne consiste donc pas tant à se référer à des contenus (d'idées, de prescriptions, de normes, de théories, etc.) qu'à partager une même perspective, en recherchant les mêmes effets. Et partager n'est pas à prendre ici au sens de partager cognitivement un même référentiel de contenus d'idées ni au sens de partager les mêmes manières de faire mais au sens de faire la même expérience, de partager des conséquences allant dans un certain sens et d'apprendre le métier depuis ces conséquences.

On rejoint là la définition du jugement pratique de Dewey, pour qui le jugement se définit autrement que comme le fruit d'une réflexion intellectuelle première dictant ensuite la conduite à adopter dans l'action. Pour Dewey, les jugements ne renvoient pas à des contenus impliquant des idées finies mais sont des directions qui résultent d'agencements ou d'ensembles évolutifs d'idées. En cela, on peut saisir combien le savoir-faire résiste à la NGP car ce travail de mise en perspective ne peut être ni prescrit, ni standardisé : il ne peut être que continûment « expérimenté » et ré-ouvert en étant sans cesse nourri par le partenariat avec l'environnement.

## CONCLUSION

Les travaux initiaux de Champy sur la prudence dans l'activité professionnelle ne permettaient pas d'identifier le travail social comme profession en raison sans doute d'une approche qui ne portait pas sur la dynamique même des connaissances produites et mobilisées par les travailleurs sociaux, dynamique dont nous avons tenu à souligner la nature prudentielle entrant largement en porte-à-faux avec les prescrits de la NGP des institutions du social. Nous avons discuté une approche perspectiviste qui prolonge et ancre les travaux sur les pratiques prudentielles, tout en logeant la connaissance et sa construction dans l'expérience même. Elle présente l'avantage de se saisir de l'incertitude et de la singularité à l'œuvre dans l'action, de prendre en compte la dimension prudentielle dans les pratiques en se distinguant d'approches de type « applicationniste » consistant à aborder les pratiques en prédéfinissant leurs contenus. Autrement dit, elle vient en soutien aux savoir-faire pour résister aux modalités de gestion managériale issues du privé, modalités qui ne vont pas sans poser d'énormes problèmes aux pratiques d'intervention.

## BIBLIOGRAPHIE

- Champy, F. (2009). *La sociologie des professions*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Champy, F. (2011). *Nouvelle théorie sociologique des professions*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dewey, J. (1938/1993). *Logique. La théorie de l'enquête*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Giuliani, F. (2013). *Accompagner. Le travail social face à la précarité durable*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- James, W. (2007). *Le pragmatisme*. Paris: Champs Flammarion.
- James, W. (2005). *Essais d'empirisme radical*. Marseille: Agone.
- Martuccelli, D. (2006). *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*. Paris: Armand Colin.
- Mezzena, S. (2018). *De Schön à Dewey. Connaissance et professionnalité dans l'activité des éducateurs*. Paris: L'Harmattan.
- Mezzena, S., Cornu, C., & Stroumza, K. (2019). Effets de la gestion managériale sur les pratiques éducatives de Suisse romande: En finir avec l'essentialisme pour soutenir la résistance des professionnels. *Revue [petite] enfance*, 218, 83-97.

Mezzena, S. (2020). Un savoir-faire qui échappe/résiste à la gouvernance managériale: Une approche perspectiviste de la connaissance comme chemin pour faire confiance. In M. Kuehni (Ed.), *Le travail social sous l'œil de la prudence*. Bâle : Schwabe, à paraître.

Ogien, A. (1995). *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*. Paris: Editions de l'EHESS.

Ravon, B. (2015). Vers un nouvel ordre pragmatiste du travail social ? Institutionnalisation de l'autonomie, emprise de la situation, règne des savoirs partagés. In M.-H. Soulet (Ed.), *Les Nouveaux visages du travail social* (pp. 17-35). Fribourg: Academic Press Fribourg.

Soulet, M.-H. (2008). La reconnaissance du travail social palliatif. *Dépendances*, 33, 14-18.

Vrancken, D. (2012). Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat. *Pensée plurielle*, 2-3, (30-31), 27-36.

Vrancken, D. (2020). Que faire de la prudence et avec la prudence dans le champ de l'intervention sociale ?. In M. Kuehni (Ed.), *Le travail social sous l'œil de la prudence*. Bâle: Schwabe, à paraître.