

# L'ITINÉRAIRE DES CADRES : DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET PROCESSUS DE CONSTRUCTION IDENTITAIRE

---

**Jean-Yves ROBIN**

La vie professionnelle d'un cadre est marquée par un certain nombre d'étapes. Ces transitions sont vécues avec intensité. Découvrir les normes culturelles d'une entreprise, assumer des responsabilités hiérarchiques, tous ces changements induisent auprès de ceux qui les vivent nombre d'épreuves. Ces expériences sont parfois désastreuses et menacent en certaines circonstances l'équilibre mental des sujets qui sont concernés par ces apprentissages de la vie professionnelle. Dans ces conditions, des anciens plus expérimentés, des "mentors" ayant eux-mêmes vécu "l'épreuve du feu" pourraient-ils transmettre auprès des jeunes générations quelques éléments de compréhension permettant à ces dernières de se situer d'une façon plus lucide dans un espace social qui entretient son opacité ? C'est à cette question que l'auteur de cet article tente de répondre.

## INTRODUCTION

L'histoire individuelle est marquée par un certain nombre de transitions qui ponctuent le développement affectif et cognitif du sujet. Les biographies professionnelles des cadres' (ingénieurs, directeurs, chefs d'établissement...) n'échappent pas à cette règle. Elles mettent en évidence combien les carrières de ces individus se structurent autour de moments-clés. Ce sont précisément ces périodes qui seront décrites et analysées dans cet article. Le lecteur découvrira ainsi que le passage de l'espace-formation à la cité-travail bouleverse les représentations du jeune adulte. Ce dernier, au fur et à mesure de son développement, se trouve en certaines circonstances dans l'obligation de négocier un virage professionnel délicat lorsqu'il est sollicité pour assumer une responsabilité hiérarchique. Toutes ces occasions de changement sont autant de défis identitaires qui relèvent parfois de « l'interculturalité » (Delory-Momberger, 2000). C'est sans doute pourquoi l'adulte apprécie une opportunité lorsqu'elle se présente : celle qui consiste à bénéficier des conseils d'un « mentor » pour apprivoiser l'ensemble des transitions auxquelles il est confronté. Ces éléments montrent combien l'identité professionnelle d'un cadre ne peut échapper au paradoxe dynamisant du mouvement et de la stabilité.

## 1. L'ATTERRISSAGE SUR « LA PLANÈTE-TRAVAIL »

L'expression de Riverin-Simard (1984) illustre cette première étape de la vie professionnelle vécue par un grand nombre de narrateurs sous le mode du choc culturel<sup>2</sup>. Le débutant découvre des jeux de coulisses et de pouvoir jusque-là méconnus. Il sort de l'enceinte protectrice de la formation initiale et se trouve confronté aux infections microbiennes de l'entreprise. Certes, il a réalisé tout au long de ses études un certain nombre de stages. Mais ces derniers s'apparentent le plus souvent à une expérience embryonnaire. Qu'est-ce qui peut être à l'origine de si décevants résultats ? Le fait de quitter le statut de stagiaire pour endosser le pardessus du professionnel n'est pas sans conséquence pour l'apprenant. Il est désormais programmé de façon différente. Il devient un potentiel rival pour ses pairs. Bon gré, mal gré, il entre désormais dans la course inexorable du pouvoir. Dès lors, il prend conscience de normes et de valeurs qu'il méconnaissait. Il apprend à repérer les différents rouages de la mécanique organisationnelle. Mais ces apprentissages, loin d'être aseptisés, se réalisent à la faveur d'incidents qui peuvent compromettre une carrière professionnelle comme le montre l'histoire de Mathieu :

« J'ai 27 ans, cela fait 6 mois que je suis dans l'entreprise [...] j'ai été victime d'une cabale [...] Au départ, je devais cerner les points forts, les points faibles de l'outil de production, avec comme mission principale de faire du flux tendu. À la suite de cette étude, j'ai commencé à identifier les différents domaines qui posaient problème. Ils relevaient de la maîtrise en place, ce qui représente quatre personnes qui sont à deux ou trois ans de la retraite [...] De par les calculs que j'avais faits, des tonnes de matière étaient gaspillées chaque année. Il n'était pas question pour moi de couvrir les erreurs de ces employés qui sont à des postes clefs et qui travaillent main dans la main [...] Ils sont allés voir le PDG et ils ont menacé de partir si je ne quittais pas la boîte. »

Tels furent les premiers pas de ce professionnel. Lors de l'entrevue, il a dressé le panorama de son évolution. En six mois, il gravissait trois échelons hiérarchiques. Ce « parcours marathonien » s'est révélé fatal, sans doute parce que ce jeune cadre ignorait l'histoire de l'établissement. Son prédécesseur avait été remercié, ce qu'il découvrit bien après son intégration.

De plus, il a mis en œuvre des procédures qui ont contribué à mobiliser les défenses de la maîtrise. Il souhaitait notamment promouvoir des cercles de qualité. Pour atteindre cet objectif, il décida d'animer des groupes de « propositions » composés d'ouvriers, et ce en l'absence de la hiérarchie directe qui n'avait pas été consultée. Il se trouva même dans l'obligation d'utiliser la voie syndicale pour informer les employés puisque l'encadrement intermédiaire censurait nombre de ses messages.

De telles démarches sont tout à fait caractéristiques d'un débutant, ne possédant pas encore une solide « culture professionnelle ». Elle lui aurait permis de prévenir ce genre de pièges. Malheureusement, il ne put les anticiper et fut licencié.

Dans ce cas, le passage de l'espace-formation à la planète-travail s'est soldé par un échec. Mais quels enseignements tirer de cet incident de parcours en termes d'apprentissage ? Tout d'abord, il semble que l'apprenant développe une représentation pertinente de son rôle et des missions qui lui sont dévolues à la faveur d'une immersion institutionnelle relativement longue. Comme le soutient l'approche phénoménologique, toute conscience est une conscience de situation en situation. Le contexte exerce donc une influence décisive dans le processus éducatif. C'est sans doute pourquoi la distinction proposée par Gaston Pineau (1985) entre « l'éco, l'hétéro et l'autoformation » aide à penser les itinéraires professionnels.

Certes, l'apprenant reste l'agent de son propre apprentissage (autoformation). Mais il ne peut revendiquer à lui seul la paternité de son développement. Il rencontre sur sa route des modèles, des maîtres, des mentors (hétéroformation) qui vont contribuer à buriner ses représentations sociales. Cette relation d'altérité se réalise également dans un contexte professionnel bien particulier. Le sujet découvre le climat d'une organisation, sa géologie, sa topographie, son relief, et ses diverses intempéries (écoformation). C'est le régime nocturne de l'apprentissage qui vient perturber le fragile ordonnancement de représentations aseptisées, entretenues tout au long de la formation initiale à la faveur d'une « pédagogie des lumières » qui se révèlent au bout du compte illusoire. En effet, les expériences respectives de « l'homo-faber » et de « l'homo-sociabilis » viennent interroger les certitudes de « l'homo-loquax ». Le savoir en friches s'arroge désormais le droit de questionner la suffisance de la « culture savante » (Boutinet, 1985).

## 2. DEVENIR CHEF

Devenir chef, c'est prendre une décision lourde de conséquences si l'on en croit François. Ce choix survient après moult réflexions et s'inscrit dans le cadre d'un itinéraire professionnel et personnel.

Le professionnel d'abord. Pendant une quinzaine d'années, après une courte expérience dans une école primaire, cet instituteur va s'attacher à former ceux pour qui le couperet de l'exclusion scolaire est tombé. Il découvrira ainsi les caractéristiques du collège et éprouvera parfois le sentiment de vivre dans « un ghetto » avec des élèves en difficulté, marginalisés par le système éducatif. Et puis chemine progressivement l'idée « d'avoir fait le tour » du métier d'enseignant comme si une autre étape devait être désormais franchie. Mais en même temps, la façon dont ce virage professionnel est négocié illustre l'ambivalence des sentiments que peuvent éprouver

nombre de personnes choisissant une telle aventure. Après avoir longuement réfléchi à cette question, tout se passe comme s'il fallait prendre une décision rapidement. Comme s'il était devenu nécessaire de ne plus tergiverser tant le risque de renoncer peut vite s'emparer du sujet en proie aux doutes et aux inquiétudes inhérents à la prise en charge de cette nouvelle fonction de chef d'établissement.

« J'ai cheminé pendant deux ans, sans en parler à quiconque, sauf à mon épouse, et un jour, on était en promenade, je me suis décidé, je suis rentré dans une cabine téléphonique et j'ai appelé le directeur diocésain [...] Je ne savais pas du tout quel serait le résultat de ma démarche [...] Trois jours après, je le rencontrai. J'ai passé une heure et demi avec lui, et à la fin, il me dit : « je vous propose de choisir une responsabilité de chef d'établissement entre deux collègues ». D'emblée, comme ça. J'ai failli lui dire : « mais vous êtes cinglé ! » Alors je ne sais pas, j'avais dû le convaincre, je ne m'attendais pas à cela, mais c'était tout de même ce qui m'intéressait le plus. Il m'a donné quinze jours, je lui ai demandé trois semaines et il a fallu que je me décide, parce que quelque part j'étais un peu piégé, mais en même temps, content de l'être, parce que ce genre de situation aide bien à prendre la décision. »

La dimension personnelle joue également un rôle dans ce genre de scénario. Très vite la menace d'un déséquilibre qui pourrait perturber la cellule familiale est évoquée. « J'ai trop souffert pour casser la famille [...] si je sentais que ma décision pourrait se révéler dangereuse, j'arrêterai. » Émerge ici l'idée qu'une telle option engage toute la communauté familiale : la conjointe, mais aussi les enfants sont concernés par un tel choix. Dans ce débat, chaque chose est remise à sa juste place. C'est probablement ici que la distinction entre « l'essentiel » et « l'accessoire »<sup>3</sup> surgit avec une particulière acuité. Certes, il est toujours possible de considérer qu'un poste de directeur ne se refuse pas, car toute promotion pour certains peut apparaître comme systématiquement bonne d'autant qu'elle risque de ne pas se présenter deux fois. Dans cette logique, c'est une priorité que de savoir saisir sa chance. Cependant, ce qui apparaît comme important pour quelques-uns ne supplante pas ce qui reste essentiel. Le risque d'effondrement de tout l'échafaudage familial par exemple, peut représenter un argument de poids lorsqu'il s'agit de refuser ce genre de proposition. Une telle conduite est-elle pour autant synonyme de fragilité ? Il est probable que ce comportement illustre également une vertu essentielle : la prudence. Cette qualité n'exclut pas le courage. C'est après avoir porté un regard lucide sur soi-même et les autres que ce type de décision est prise. Savoir s'abstenir en ne prêtant pas une oreille attentive aux pressions de toute sorte émanant de différents horizons, c'est poser un acte courageux et raisonnable. La prise de risque sans la prudence n'est que pure folie. La prudence sans le courage se transforme en pusillanimité. Au fond, il s'agit d'être animé par une

conscience éclairée de ce qui pourrait advenir. Vertu de l'anticipation qui ne s'inscrit pas dans une logique de l'éphémère. Évaluation toujours incertaine des actes posés. Telles sont les exigences de tout homme qui se veut prudent. Savoir différer, prendre son temps, renoncer sont des choix qui présentent parfois le mérite de la clarté par rapport à soi-même. En ce sens, la gestion du personnel et la nomination des futurs dirigeants devraient passer par des procédures qui intègrent la dimension temporelle. Il s'agit de faire du temps un allié précieux et considérer que le processus de maturation est essentiel pour exercer des fonctions de chef d'établissement. Refuser la précipitation, une gestion dominée par la logique de l'instant signant par définition, une certaine forme de carence gouvernementale, c'est choisir le meilleur moyen de prévenir d'éventuelles catastrophes car il est bon de rappeler que les cimetières sont peuplés de responsables ayant échoué.

C'est tout du moins ce que montre l'exemple qui va suivre relaté par un directeur des ressources humaines d'un groupe industriel français. Il avait eu à gérer un dossier délicat : celui d'un cadre de trente-deux ans issu d'une école d'ingénieurs. Que s'était-il passé ? Benoît, embauché au sortir de sa formation initiale avait rempli durant plusieurs années des missions à caractère technique au sein du département « recherche » de la société. Il était considéré comme un sujet brillant, et l'excellence de ses prestations fut à l'origine d'une promotion qui nécessitait pour lui, de se rendre en province pour prendre la responsabilité d'un service composé d'une vingtaine de personnes. Dès son arrivée, il fut confronté à des situations qu'il ne parvenait pas à maîtriser. Le climat de l'unité dont il avait la charge se dégradait de jour en jour. Il avait de moins en moins prise sur les événements. Il adoptait des positions de plus en plus autoritaires. L'équipe sombrait dans un mode de relation archaïque et dévastateur qui ne pouvait laisser la direction indifférente, d'autant plus que ces difficultés n'étaient pas sans avoir des impacts sur les performances intellectuelles de ce jeune cadre. Ce sujet, ayant fait preuve de remarquables qualités logiques, manifestait à son poste d'encadrement des dysfonctionnements cognitifs qui rendaient la situation encore plus dramatique. C'est donc en catastrophe qu'il fut rapatrié au service du personnel et tout le monde s'interrogeait pour comprendre ce qui s'était passé.

Cet incident de parcours met en évidence combien il est difficile de passer d'une mission technique à une fonction managériale. Le sujet peut éprouver des difficultés lorsqu'il se trouve dans l'obligation de négocier ce virage professionnel. Il ne peut se reposer sur les acquis d'une culture générale ou technique. Il découvre qu'il est illusoire de mettre en équation le facteur humain qui se dérobe sans cesse à cette volonté d'emprisonnement. Il s'agit d'apprendre à gérer l'incertitude au quotidien.

Ces exemples mettent en évidence combien les fonctions managériales posent de sérieuses difficultés. Le cadre occupe en général une position charnière. Au carrefour d'orientations contradictoires, il consacre une part importante de son énergie à trouver un juste compromis entre ceux qui proposent et ceux qui imposent. Pour atteindre cet objectif, il ne cesse de s'exposer justifiant ainsi le fait qu'il est bel et bien le responsable de la structure, du service ou de l'unité dont il a la charge. Il se doit de répondre aux questions qui lui sont posées, voire de répondre des décisions qu'il a prises. Mais il est aussi dans l'obligation de maintenir en vie le tissu relationnel et humain du groupe qu'il encadre. C'est sans doute pourquoi la notion de responsabilité trouve son enracinement au sein même d'une terminologie italienne (sposo) et espagnole (esposo) qui renvoie à l'idée d'époux (Domenach, 1994). Surgit donc ici la figure emblématique de l'alliance. Il en découle que toute responsabilité ne s'exerce jamais à vide et va systématiquement à la rencontre d'un collectif ou d'une communauté directement concernés par les décisions prises ou les choix qui seront faits. Force est de constater que l'idée d'alliance met à mal cette représentation erronée d'un chef qui serait systématiquement condamné à l'isolement. S'il en était ainsi, alors l'exercice de la responsabilité deviendrait bien vite arbitraire et la notion même de liberté serait en quelque sorte bannie. Or, penser les rapports humains en termes d'alliance, c'est prendre le parti de la liberté et refuser la contrainte de la violence.

### 3. LE MENTOR OU L'IMPÉRIEUSE NÉCESSITÉ D'UNE SOLIDARITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE

Pour adopter une telle posture managériale, encore faut-il être passé par un processus de socialisation tout au long duquel les « seniors » peuvent jouer un rôle essentiel. Ils détiennent la mémoire de l'entreprise. Ils ont acquis tout au long de leur cheminement professionnel le sens des perspectives. Ils connaissent les jeux de coulisses et de pouvoir. Ils repèrent assez vite les enjeux tactiques et stratégiques, ce qui leur permet d'éviter quelques pièges. Ils sont donc mieux armés pour remplir une mission auprès des jeunes générations, celle qui consiste à devenir pour un certain nombre d'entre eux de « grands frères ». Or cette relation privilégiée avec un mentor est fréquemment soulignée par les cadres lorsqu'ils décrivent leur itinéraire. Ils ont eu la chance de rencontrer sur leur route, non pas des donneurs de leçon, encore moins des modèles, mais d'abord et avant tout des sujets capables d'exposer leurs idées et leurs convictions non pour les imposer mais pour les proposer en sachant systématiquement composer avec leur interlocuteur. Ces anciens jouent donc un rôle de passeur. Ils interviennent souvent au moment d'une crise. Sur les bords de la rive, le cadre confronté à un défi éprouve le besoin de faire la connaissance

d'un « protecteur » (Houde, 1996) qui l'aidera à franchir le fleuve pour rejoindre l'autre berge. C'est comme si un changement de métier, de fonction ou de position hiérarchique s'apparentait au tout début de l'expérience à une situation liminaire. C'est en quelque sorte l'espace-temps de l'entre-deux. L'apprenant est comme aveuglé par la pénombre qui s'installe en lui. Il a perdu ses repères et se trouve dans l'obligation d'en élaborer d'autres. C'est dans ce contexte que « le grand frère » va jouer un rôle décisif en favorisant le passage sur une terre qui reste inconnue et angoissante. C'est sans doute pourquoi, la formule de Renée Houde est juste lorsqu'elle assimile le mentor au « nounours » de la vie adulte, considérant avec d'autres auteurs que ce senior est assimilé par son protégé à un objet transitionnel (Winnicott, 1989).

Cette fonction apaisante qui favorise un processus de socialisation et un apprentissage organisationnel et culturel ne doit pas laisser de côté une autre dimension qui peut et doit être remplie par « les anciens ». Le discours se fait ici plus militant et prescriptif mais la nature des enjeux soulevés dans le paragraphe qui va suivre justifie en partie ce plaidoyer.

Un cadre qui s'en va, c'est « une bibliothèque qui brûle ». Ce sont des souvenirs qui sont à jamais détruits. Or les jeunes générations ont besoin de boussoles. C'est en reconstruisant les maillons de cette chaîne intergénérationnelle qu'elles parviendront à se situer comme sujet dans l'histoire, en développant la capacité de dire je et nous, oui et non. Mais le temps presse. N'est-il pas déjà trop tard ? L'horreur économique a fait des ravages, y compris dans les esprits comme le montre Christophe Dejours (1998). « La banalisation du mal » est entrée dans les cœurs. La rationalité économique est sans état d'âme. C'est le triomphe de la pensée qui balaie d'un revers de la main toute forme de compassion, y compris celle qui vise à défendre l'inaltérable dignité<sup>4</sup> de l'homme. En ce domaine, les anecdotes ne manquent pas. Par exemple, le courage aujourd'hui dans les entreprises, ne consiste pas à dénoncer le mal fait à autrui. Tout au contraire, il s'agit pour l'encadrement de le tolérer, en devenir d'une certaine façon le complice objectif. Or, les recueils de données auxquels nous participons permettent d'explicitier ces situations de souffrance. Relater de tels faits, c'est le plus sûr moyen de fragiliser « la stratégie de distorsion communicationnelle »<sup>5</sup> si souvent pratiquée dont les maître-mots sont déni, langue de bois et communication-spectacle. C'est en rappelant ce qui se fait au quotidien, c'est en décrivant ce qui se pratique bien souvent dans le secret qu'il est enfin possible de briser le mensonge érigé en vertu managériale. Et le temps presse. En France, une université vient d'ouvrir un DESS de DRH option licenciement sans provoquer aucune réprobation. C'est comme si nous étions condamnés à ne privilégier qu'une seule alternative, celle des restructurations au nom de l'implacable loi économique. C'est sans doute pourquoi les propos de Christophe Dejours (1998, pp. 118-119) ne font que plaider en faveur d'une solidarité intergénérationnelle qui serait à

penser à l'échelle de la formation initiale et continue. « Une fraction de la population, notamment des jeunes, privés de transmission de la mémoire du passé par les anciens qui ont été écartés de l'entreprise, apporte son concours au sale boulot, toujours au nom du réalisme économique. Cette nouvelle génération défend la causalité du destin, la causalité économique, à l'origine du malheur social [...]. Commettre l'injustice au quotidien contre les sous-traitants, menacer ceux qui travaillent de licenciement, [...] apparaissent comme une banalité pour les jeunes embauchés [...] l'absence de mémoire collective à cause du licenciement des anciens et l'effacement des traces provoqué par la stratégie de la distorsion communicationnelle forment un dispositif efficace pour éviter la discussion sur les pratiques managériales dans l'espace public. »

C'est sans doute pourquoi il est vital de recueillir des matériaux afin d'éviter que la parole de ces cadres ne se trouve enfouie dans les sables mouvants de l'oubli. C'est un moyen pour les générations montantes de ne pas oublier leur enracinement. C'est tout du moins l'enjeu qui interpelle cette culture de la prospective qui fait table rase du passé. « Face aux mutations économiques et sociales actuelles apparaît donc un nouveau défi biographique qui consiste à trouver une juste articulation entre cette projection dans l'avenir et les racines auxquelles se fier pour y faire face » (Dominice, 1998). Il ne s'agit nullement d'entretenir la nostalgie de ce qui fut mais de faciliter à la faveur d'une transmission qui ne se confond pas avec la figure de la reproduction, la connexion entre trois types de temps : ceux de l'héritage, du présent et de l'avenir.

**Jean-Yves Robin** est enseignant-chercheur et maître de conférences à l'Université Catholique de l'Ouest et rattaché au Laboratoire de Recherche en Éducation et Formation de l'Institut de Recherche Fondamentale et Appliquée de l'Université Catholique de l'Ouest. Ses centres d'intérêts dans les domaines de l'enseignement et de la recherche sont l'approche clinique, les entretiens de recherche, la psychosociologie des organisations, l'adulte en formation et son développement, les biographies professionnelles des adultes ainsi que les enjeux épistémologiques et anthropologiques des histoires de vie en formation. Courriel : [jean-yves.robin@uco.fr](mailto:jean-yves.robin@uco.fr)

## NOTES

- <sup>1</sup> La notion de cadres est polyphonique et polysémique. Elle se prête donc à de nombreuses interprétations : historique, juridique, sociologique, psychosociologique... Sera retenue dans cet article la typologie de Renaud Sainsaulieu (1977) qui distingue trois catégories : les cadres dominants issus des grandes écoles (HEC, Polytechnique, ENA, ENS...) - les cadres intermédiaires formés dans les universités, les écoles d'ingénieurs ou de commerce de renommée locale ou régionale et les cadres autodidactes n'ayant pu bénéficier d'aucune formation dans l'enseignement supérieur. Pour de plus amples informations, le lecteur pourra se reporter à l'article suivant : Jean-Yves Robin.— L'itinéraire professionnel d'un cadre et ses défis, dans *Éducation permanente*, n° 138, pp 125-132, mai 1999.
- <sup>2</sup> Ce diagnostic fut établi à la suite d'une étude réalisée à la fin des années 80 et portant sur une trentaine d'ingénieurs : Jean-Yves Robin.— *Radioscopie de cadres, itinéraire professionnel et biographie éducative*, Paris : L'Harmattan, 1994. La légitimité de ce constat est également confirmée par Jean-Pierre Le Goff.— *Les illusions du management*. Paris : La Découverte, 1996, p 67. « Les cadres auraient plutôt tendance à souligner [...] la trop grande coupure existant entre l'école et les activités effectives en entreprise. Le passage ou le saut entre les deux, font-ils unanimement remarquer, est trop brutal. »
- <sup>3</sup> « Il existe certainement des moments où il faut choisir entre les deux (vie personnelle, vie professionnelle), et en ce qui me concerne, si ce moment devait arriver, je choisirai la vie familiale. » dans : Pierre Le Gorrec.— *Méditations sur l'essentiel et l'accessoire*. *Éducation Permanente*, n° 114, 1993, pp 239-243.
- <sup>4</sup> Paul Valadier en évoquant le philosophe Emmanuel Kant donne une définition de la dignité : « Ce qui est supérieur à tout prix, ce qui par suite, n'admet pas d'équivalent, c'est ce qui a une dignité [...] on ne peut d'aucune manière la mettre en balance, ni la faire entrer en comparaison avec n'importe quel prix, sans porter atteinte en quelque sorte à sa sainteté. » Paul Valadier.— *L'anarchie des valeurs*, Paris : Albin-Michel, 1997, pp 38-39.
- <sup>5</sup> Concept emprunté à Jürgen Habermas par Christophe Dejourn.— *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil. 1998.

The professional life of an executive is marked by a certain number of stages. These transitions are experienced intensely. Discovering the cultural standards of an enterprise and shouldering hierarchical responsibilities are changes that subject those who experience them to a number of tests. These experiences are sometimes disastrous and under certain circumstances threaten the mental balance of those involved in such learning in professional life. In this context, can more experienced executives, mentors who have already experienced the "trial by fire," convey some elements of understanding to members of the younger generation so that the latter can situate themselves more clearly in a stubbornly opaque social space? The author of this article tries to answer this question.

## RÉFÉRENCES

- BOUTINET, J.P. (sous la dir. de) (1985). Du discours à l'action, les sciences sociales s'interrogent sur elles-mêmes, Paris : L'Harmattan.
- DEJOURS, C. (1998). Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. Paris : Seuil.
- DELORY-MOMBERGER, C. (2000). Les histoires de vie. De l'invention de soi au projet de formation. Paris : Anthropos.
- DOMENACH, J.-M. (1994). La responsabilité. Paris : Hatier.
- DOMINICE, P. (1998). La contribution de l'approche biographique à la connaissance de la formation. Dans : Raisons éducatives, p. 277-291.
- HOUDE, R. (1996). Le mentor, Paris : Hommes et perspectives.
- LE GOFF, J.-P. (1996). Les illusions du management. Paris : La Découverte.
- PINEAU, G. (1985). L'auto-formation dans le cours de la vie : entre l'hétéro et l'éco-formation. Dans : Éducation Permanente, n° 78/79, p. 25-39.
- RIVERIN-SIMARD, R. (1984). Étapes de vie au travail, Montréal : Edition Saint-Martin.
- ROBIN, J.Y. (1994) Radioscopie de cadres, itinéraire professionnel et biographie éducative, Paris : L'Harmattan.
- Chefs d'établissement. Dans le secret des collèges et lycées, récits d'une responsabilité. Paris : L'Harmattan, 1997.
- SAINSAULIEU, R. (1977). L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation. Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- WINNICOTT, D. (1989). De la pédiatrie à la psychanalyse, Paris : Payot.