

CES RETRAITÉS QUI DEVIENNENT « EXPERTS » : STRATÉGIE DE RECRUTEMENT ET PLACE DE LA FORMATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Par **Aline Chamahian**, Docteure en sociologie, Université Lille 3, France et Post-doctorante au sein de l'ARUC sur la gestions des âges et des temps sociaux, Télé-université, Université du Québec à Montréal • aline.chamahian@gmail.com

Et **Diane-Gabrielle Tremblay**, Directrice de l'ARUC sur la gestions des âges et des temps sociaux, Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et Professeure, Télé-université, Université du Québec à Montréal • tremblay.diane-gabrielle@teluq.uqam.ca

RÉSUMÉ L'approche de la formation professionnelle a considérablement évolué au fil des ans pour en arriver à un appel à une formation continue, tout au long de la vie. Mais il existe des écarts importants dans l'accès à la formation et, outre le genre et la profession, l'âge joue fortement dans ces inégalités d'accès. Notre recherche a permis d'analyser des situations de retours en emploi afin de mieux éclairer le contexte de la formation tout au long de la vie, y compris la période de retraite, mais surtout la contribution que des retraités peuvent apporter à l'organisation en tant que ressources « expertes » pouvant transmettre des savoirs d'expérience. Recruter des retraités est une stratégie qui se développe, notamment au sein des anciens milieux professionnels, mais qui ne signifie pourtant pas un arrêt de toutes démarches de formation. Par contre, le fait que plusieurs retraités travaillent à forfait risque de les exclure des démarches de formation en interne.

ABSTRACT Professional training approaches have changed considerably over the years, culminating in recent times with a call for ongoing training and lifelong learning. That being said, major gaps occur in access to training, with age – in addition to gender and profession – playing a prominent role in these inequalities. Our research provided a basis for analyzing return-to-work situations, thereby shedding light not only on lifelong learning, including during retirement, but also and above all the contribution that retirees can make to their organizations in their capacity of “expert resources” having experience-based knowledge to pass on. The recruitment of retirees is a strategy that is being increasingly turned to, particularly in these employees' former workplaces. The resumption of professional training can be a part of the picture. However, as many retirees work on a contract basis, they are at risk of being excluded from internal training programs.

Pour citer cet article : Chamahian, A. et D.-G. Tremblay (2011). « Ces retraités qui deviennent “experts” : stratégie de recrutement et place de la formation dans la fonction publique », *Télescope*, vol. 17, n° 3, p. 103-121.

Dans nos sociétés, la formation est clairement posée comme un pilier stratégique pour favoriser l'employabilité, notamment aux âges les plus élevés (Jolivet, 2002). Dans une société fondée sur la connaissance, maintenir des compétences, être capable de s'actualiser et ainsi d'anticiper des mobilités professionnelles semble indispensable à tous les âges de la vie (Guillemard, 2007), d'autant

plus dans un contexte de vieillissement de la population alors que les entreprises et les États souhaitent maintenir les individus en emploi (Tremblay, 2007). Dans le même temps, le principe de la formation tout au long de la vie est difficilement appliqué dans les milieux professionnels, l'offre de formation professionnelle tend à diminuer avec l'ancienneté et les employés eux-mêmes, au-delà de cinquante ans, sont parfois moins intéressés par la formation (Santelmann, 2004). Si la perspective de la retraite explique pour beaucoup ce rapport des travailleurs vieillissants aux processus de formation, il n'en demeure pas moins que ces employés peuvent être des ressources précieuses au sein de certains milieux professionnels ou de certaines organisations, car ils ont non seulement acquis des qualifications, mais aussi, et surtout, des savoirs d'expérience qu'ils souhaitent mettre à la disposition des autres une fois la retraite entamée.

Dans cet article, nous présentons les résultats d'une recherche qui s'appuie sur l'analyse d'un sous-corpus de vingt entretiens réalisés avec des retraités issus du monde de l'éducation, du réseau de la santé et d'un syndicat de l'éducation. Ce sous-échantillon a été construit à partir d'une recherche plus large portant sur le retour à l'emploi à l'heure de la retraite. Il permet d'éclairer les apports et les enjeux liés à une stratégie de recrutement à l'endroit des retraités, lesquels sont reconnus comme des « experts » dans ces réseaux professionnels particuliers. Tout au long de l'analyse, nous nous attachons à montrer l'intérêt de la promotion de la formation tout au long de la vie et nous concluons par une réflexion sur la tension qui règne entre la mobilisation de l'expertise des retraités et le risque d'un moindre investissement dans la formation continue de la part des employeurs.

Avant de dévoiler les résultats de notre recherche, nous nous devons de contextualiser ces données avec une présentation de la montée du thème de la formation et, notamment, de la formation tout au long de la vie au Québec et au Canada.

■ SE FORMER TOUT AU LONG DE LA VIE : UN PRINCIPE AU CŒUR DES POLITIQUES PUBLIQUES

Pour bien comprendre la situation actuelle et les défis qui se posent en matière de formation, il convient de rappeler brièvement l'évolution historique des interventions gouvernementales dans les domaines de l'emploi et de la formation. Ainsi, nous exposerons les principaux changements d'orientation survenus dans les politiques au fil des décennies à partir d'un découpage en deux temps, puis nous nous intéresserons aux inégalités en matière d'accès à la formation, ce qui nous amènera à mettre en évidence la variable de l'âge.

Le déploiement des politiques de formation au Québec et au Canada

Au Québec et au Canada, les interventions en matière d'emploi ont débuté à la suite de la dépression des années 1930. Si au départ ces interventions étaient principalement liées au placement et à la réduction du chômage, elles ont par la suite évolué pour s'intéresser davantage, dans les années 1960, à la formation, puisque l'on considérait que l'adaptation des compétences permettrait aux chômeurs

de réintégrer plus facilement un emploi. Le taux de chômage ayant progressé au cours des années 1950, le gouvernement fédéral mit en place une politique de main-d'œuvre plus active, une loi sur la formation professionnelle des adultes ainsi que diverses mesures visant à favoriser la mobilité et la réadaptation de la main-d'œuvre. L'élément clé de cette stratégie nouvelle sera la politique nationale de formation professionnelle qui donne pour la première fois au gouvernement fédéral l'initiative en matière de formation de la main-d'œuvre. Il orientera et financera entièrement le développement de la formation professionnelle pour les adultes sans emploi. Malgré certaines mesures visant à encourager les entreprises canadiennes et québécoises à s'engager dans la formation de leur main-d'œuvre, celle-ci demeurera constamment faible comparativement à la pratique d'autres pays industrialisés (Bernier, Dussault et Poulin-Simon, 1993). De plus, les entreprises canadiennes et les syndicats ne seront pas directement associés au développement de la politique gouvernementale. Les entreprises canadiennes finissent par considérer la formation professionnelle comme une responsabilité exclusive du secteur public ou des individus (Tremblay, 2006).

En 1969, le gouvernement du Québec adopte la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre et crée des commissions régionales de formation professionnelle, qui seront responsables de la gestion des programmes fédéraux et provinciaux de formation professionnelle. Elles devront former des comités consultatifs représentatifs des organisations patronales et syndicales, qui seront chargés de les conseiller.

Le chômage persistant des années 1970 et 1980 a exercé de très fortes pressions financières sur les budgets des gouvernements et une part croissante des fonds de l'assurance-chômage est désormais affectée à des mesures de formation et de réinsertion professionnelles des chômeurs. Par ailleurs, au début des années 1990, les deux ordres de gouvernement créent des comités sectoriels en vue de favoriser la collaboration entre les secteurs privé et public dans l'orientation et la gestion de la politique de formation professionnelle. Les gouvernements tentent ainsi d'inciter les entreprises à assumer une plus grande responsabilité dans la formation professionnelle, car la formation à l'entrée en emploi comme la formation continue ont toujours été plus développées dans le secteur public que dans le secteur privé, et ce, pour toutes les catégories professionnelles. Le fait que le secteur public soit syndiqué joue fortement sur ce plan, puisque les conventions collectives prévoient souvent des mesures en matière de formation et des fonds permettant aux salariés d'obtenir des formations internes et externes. Les modalités et les niveaux de formation sont fort différents selon le secteur, la catégorie professionnelle et la convention collective, mais le droit à la formation est généralement plus assuré dans le public que dans le privé.

La loi du 1 % et l'ouverture vers la formation tout au long de la vie

En 1995, le gouvernement du Québec a adopté une loi visant à obliger les entreprises à consacrer au moins 1 % de leur masse salariale à la formation. Adoptée le 22 juin 1995, la loi 90 prévoyait qu'à compter du 1^{er} janvier 1996, les entreprises dont la masse salariale était supérieure à un million de dollars devaient consacrer

1 % de celle-ci à la formation. Ces entreprises représentaient alors les deux tiers de la masse salariale totale du Québec. Cependant, avec l'arrivée au pouvoir du Parti libéral en 2003, la loi a été revue et sa portée réduite.

Cette loi marque tout de même le passage vers une intervention un peu plus contraignante de la part de l'État québécois. Estimant que les entreprises québécoises n'offrent pas suffisamment de formation, dans un contexte économique où elles doivent évoluer vers des productions haut de gamme et de meilleure qualité, l'État met en place cette loi qui oblige les entreprises à offrir de la formation structurée à leurs employés. À défaut de respecter cette loi, les entreprises se voient contraintes de verser à l'État la différence entre ce qu'elles ont investi et le montant qu'elles auraient dû investir en vertu de la loi, soit 1 % de leur masse salariale. Ces sommes, versées au Fonds national de formation de la main-d'œuvre, sont gérées par la Commission des partenaires du marché du travail, soit pour des activités de mutualisation de la formation pour un ensemble de PME, soit pour des programmes de recherche.

Cette orientation politique s'inscrit dans une dynamique plus large au niveau international. Au cours des dernières décennies, l'accent a été mis sur l'importance d'une formation continue tout au long de la vie, et ce, surtout dans les grands organismes internationaux comme l'OCDE et la Commission européenne. Si l'on reconnaît de plus en plus l'importance pour les employeurs d'entretenir les compétences de leurs salariés, on soutient également que les employés doivent se préoccuper eux aussi de cette question. Par ailleurs, en réponse à ce discours appelant à une « formation continue tout au long de la vie », nombre d'organismes vont mettre en évidence le développement de pratiques de formation moins structurées : éducation populaire, éducation communautaire, éducation citoyenne (Gaussel, 2011).

En lien avec ces préoccupations pour la formation tout au long de la vie, et plus récemment avec la flexicurité, la France a développé le droit individuel à la formation¹, mais rien de semblable n'a été fait au Québec, ce qui réduit le droit à la formation des salariés québécois en général. Or, dans plusieurs conventions collectives, en particulier au sein du secteur public, on accorde un droit à un congé de formation ainsi que la possibilité d'étaler son revenu de quatre ans sur cinq années, et ce, dans le but de prendre un congé de formation ou pour un autre motif. Cette volonté de s'ouvrir, sur le plan politique, au principe d'une formation tout au long de la vie présente, entre autres, l'intérêt de produire des effets positifs dans les milieux de travail. On observe d'ailleurs actuellement une sorte de « consensus » autour du fait que dans une société de la connaissance en constante évolution, la formation et le développement de son expérience tout au long de la vie sont essentiels au maintien de l'individu en emploi (Maurer et Rafuse, 2001). Dès lors, la formation se situe au cœur des politiques d'activation, car c'est en favorisant l'accès des salariés, quel que soit leur âge, à des programmes de formation plus

¹ Pour avoir plus d'information sur le droit individuel à la formation, voir l'article de Frédérique Amouroux et Patrick Debut à la p. 200 du présent numéro [NDLR].

ou moins formalisés qu'il sera possible de promouvoir leur maintien en emploi, de leur assurer des conditions de travail acceptables, mais aussi des mesures de santé et de sécurité au travail permettant un allongement de la vie active (Tremblay, 2007, p. 13). Pourtant, au-delà du principe, il apparaît dans les faits que de telles démarches de formation demeurent faibles, souvent à l'initiative de l'employé, et que les chances d'accéder à une formation varient en fonction de son appartenance sociale, de son niveau d'étude initial, du milieu professionnel, du genre et de l'âge.

Les inégalités dans l'accès à la formation

La formation est généralement considérée comme déterminante pour les perspectives de carrière individuelles. Par contre, un important débat entoure la question de savoir si le niveau des dépenses de formation observé dans les différents pays est suffisant. En fait, cette thèse de l'insuffisance du niveau des dépenses de formation peut être une mauvaise façon de poser la question. Il faudrait plutôt s'intéresser aux inégalités dans l'accès à la formation de divers groupes de la société. C'est ce qu'a fait l'OCDE (2003). Nous citerons quelques éléments de ces travaux, puisqu'ils permettent d'identifier les sources d'inégalités de formation au Québec et au Canada, comme ailleurs.

Les données de l'OCDE ne portent toutefois que sur la formation professionnelle continue (FPC) « structurée », car il n'existe pas de données internationales comparables sur la formation non structurée. Ceci constitue une limite considérable parce que des recherches ont montré que la formation non structurée représente au moins la moitié du total de la formation. En outre, il se pourrait que les inégalités concernant la formation non structurée ne soient pas les mêmes que celles touchant la formation structurée (Australian Bureau of Statistics, 1990; Barron, Berger et Black, 1997; Loewenstein et Spletzer, 1999). L'OCDE (2003) montre la présence de grandes variantes entre les pays au chapitre de la fréquence et de l'intensité de la FPC. Presque partout, la FPC est inégalement répartie entre les personnes et les entreprises. Les données de l'OCDE indiquent que ce sont les femmes, les travailleurs âgés, les travailleurs peu qualifiés, les travailleurs immigrés et les travailleurs des petites entreprises qui participent le moins aux activités de formation.

On note aussi que les FPC sont, pour les deux tiers, des formations financées par l'employeur. Cependant, là encore, selon les pays, des disparités sont observables. Par ailleurs, bien que l'on ne remarque pas d'écart important entre les sexes du point de vue du taux de participation à une formation, les données internationales témoignent d'un écart entre les sexes du point de vue du volume de la formation : les femmes bénéficient d'un volume d'heures de formation inférieur de 17 % en moyenne à celui des hommes. De plus, le taux de participation à la formation et l'intensité de la formation varient selon le niveau de scolarité et la catégorie professionnelle. Le taux de participation à la formation dans les professions peu qualifiées (13 %) ne correspond qu'à environ le tiers du taux de participation à la formation dans les professions hautement qualifiées (38 %). Comme on pouvait s'y attendre, la situation des individus dans la hiérarchie a une incidence sur les perspectives de formation : le taux de participation des travailleurs qui ont un

niveau de responsabilité élevé est deux fois supérieur à celui de ceux n'ayant pas de rôle de supervision. De plus, la fréquence de la formation chez les travailleurs indépendants ou autonomes est plus faible.

L'importance relative des différents types de soutien est susceptible d'influer sur l'efficacité des mesures que peuvent prendre les gouvernements pour tenter d'accroître le volume de formation. Ainsi, les mesures qui réduisent les contraintes financières (prêts ou aides individuelles) ne seront pas d'une grande utilité si le manque de temps constitue le principal obstacle à la participation des travailleurs à une formation. Dans un tel cas, il serait plus efficace de prévoir des congés de formation, des modalités d'études à temps partiel ou des comptes épargne-temps, comme cela a été fait en France pour favoriser la participation des salariés à la formation et à d'autres activités, même si les travaux montrent que les usages du temps de congé varient entre les hommes et les femmes (De Terssac et Flautre, 2005).

Selon l'OCDE (2003), environ 15 % des travailleurs ayant participé à une formation et 10 % de ceux n'ayant participé à aucune formation avancent le manque de temps comme raison pour laquelle ils n'ont pas suivi les formations qu'ils auraient aimé suivre. Ajoutons qu'un nombre non négligeable de travailleurs affirment qu'ils n'ont pas suivi toutes les formations souhaitées parce qu'ils étaient trop occupés par leur travail, parce que les horaires ne leur convenaient pas, ou encore en raison de leurs obligations familiales.

En matière d'inégalités d'accès à la formation, l'âge constitue une variable particulièrement discriminante qui accroît la réalité des données de l'OCDE. L'usage du terme FPC participe de cette discrimination en ce qu'il semble moins s'appliquer aux fins de carrière (Santelmann, 2004). Malgré la promotion d'une formation tout au long de la vie, qui sous-entend un droit à la formation peu importe l'âge, on observe encore une relation négative entre « accès à la formation » et « avancée en âge ». L'accès et la fréquence de la formation diminuent ainsi avec l'âge. Les données de l'OCDE (2003) révèlent que le taux moyen de participation des travailleurs âgés de 56 à 65 ans à une formation représente environ les trois quarts de celui des travailleurs de 36 à 45 ans. Par ailleurs, la relation inverse entre l'âge et la formation est encore plus évidente lorsque l'on se penche sur l'intensité de la formation. En effet, les travailleurs âgés de 56 à 65 ans jouissent de 12 heures de FPC par an, contre 18 heures pour les travailleurs de 36 à 45 ans et 21 heures pour ceux âgés de 26 à 35 ans. Les représentations des employeurs sur la main-d'œuvre vieillissante, considérée comme inemployable et de moins en moins performante, expliqueraient en partie ce moindre investissement dans la formation aux âges les plus élevés (Santelmann, 2004). D'un autre côté, les employés en fin de carrière sont parfois également peu enclins à reprendre une formation. En raison des fortes aspirations à la prise de retraite qui ont marqué les fins de carrière de ces dernières décennies, le retour en formation ne se présentait pas comme une démarche significative (Chamahian, 2009a).

Or, la situation démographique actuelle et les difficultés financières de certains retraités tendent à rendre de moins en moins légitime la quasi-absence de formation aux âges élevés. Les organisations prennent conscience du potentiel de la formation pour promouvoir l'employabilité des travailleurs vieillissants et ces derniers cherchent, dans le même temps, à se maintenir en emploi soit au moyen

des retraites progressives (Tremblay, 2010), soit en décidant de revenir à l'emploi après la retraite. Dès lors, la place à accorder à la formation dans la gestion des fins de carrière se pose avec une certaine acuité et il semble urgent de repenser fondamentalement les modalités de l'offre de formation des plus âgés dans les organisations. En effet, au-delà des seules formations « structurées », il apparaît indispensable de promouvoir et de développer au sein des organisations le mentorat, le coaching ou encore les communautés de praticiens (Davel et Tremblay, 2011).

On observe donc partout une certaine sélectivité dans l'offre de formation continue et ceci est d'autant plus préoccupant dans un contexte où nombre d'organismes soulignent l'importance de la formation continue pour le maintien en emploi, notamment en fin de carrière. Dans ce cadre, il semble opportun de construire un nouveau mode de gestion des âges en lien avec les impératifs de la société de la connaissance qui « exige des salariés plus mobiles, plus autonomes et mieux formés tout au long de la vie » (Guillemard, 2010), quitte à ce que les dernières années de carrière se traduisent plutôt par des activités de mentorat ou de coaching, si les formations sont trop lourdes².

Cette première partie, autour de la notion de formation tout au long de la vie, a mis en lumière les efforts politiques en matière de droit à la formation à tous âges et la réalité des pratiques encore fort inégales, notamment au regard de l'âge. Cette contextualisation est essentielle pour éclairer les résultats de nos recherches qui visent à s'interroger sur le rôle de la formation tout au long de la vie dans les démarches de retour à l'emploi de retraités au sein des organisations publiques. À travers l'analyse des modalités du recrutement des retraités, fondées sur leur expertise, il s'agira de révéler l'intérêt et les limites de cette stratégie au regard du droit à la formation tout au long de la vie.

■ RECRUTER DES RETRAITÉS DANS LA FONCTION PUBLIQUE : QUAND « EXPERTISE » RIME AVEC COMPÉTENCES, URGENCE ET FORMATION

Dans les organisations, les savoirs se construisent et se diffusent à travers différents vecteurs, tels que les routines, les technologies et les individus (Rossion, 2008). Mobiliser les savoirs d'individus, notamment de retraités, présente des avantages indéniables pour les milieux professionnels soumis à l'urgence du temps. Face à une gestion du temps basée sur cette contrainte temporelle et le développement des recrutements à contrats, recruter des retraités constitue ce que nous appelons une « stratégie » permettant de concilier une logique contractuelle avec des qualités d'adaptation, de performance, de connaissance des milieux et des procédures. Concrètement justifiée comme un moyen de dépasser les difficultés du recrutement d'une main-d'œuvre à temps complet, peu expérimentée et qui est à former, cette stratégie de recrutement mise sur l'expertise des retraités pour permettre aux divers milieux professionnels de performer. Néanmoins, nous mon-

² Nous pensons ici à un cas particulier, celui des ambulanciers. S'ils échouent la formation continue, ils ne peuvent plus travailler comme ambulancier. Cela se traduit par une crainte de la formation au lieu d'un intérêt pour la formation en fin de carrière (Dodeler et Tremblay, 2011).

treron que la seule mobilisation des savoirs et des compétences ne suffit pas et que l'enjeu d'une stratégie de recrutement à l'endroit des retraités suppose la mise en place d'une valorisation de leur expertise. Il faut ici souligner la complexité de la notion d'expertise qui suppose non seulement qu'elle puisse être transférée, mais aussi, en tant que processus qui se construit tout au long de la vie et qui se trouve étroitement lié à la formation, qui nécessite, même à l'heure de la retraite, d'être mise à jour.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Les résultats présentés ici s'inscrivent dans une recherche plus large au cours de laquelle nous avons rencontré, à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs, cinquante retraités en situation de retour à l'emploi dans les secteurs public et privé. Ces retraités devaient être retournés à l'emploi soit dès la prise de la retraite, soit quelques mois après celle-ci.

L'article s'appuie plus précisément sur la constitution d'un sous-corpus composé de vingt entretiens avec des retraités âgés de 56 à 73 ans et équilibré du point de vue du genre. Les retraités qui forment ce sous-échantillon ont tous eu des emplois de carrière dans la fonction publique (secteur de l'éducation, de la santé et syndicat dans le secteur de l'éducation) et sont retournés travailler dans leurs anciens milieux professionnels – le plus souvent à la demande de leurs anciens employeurs, mais parfois aussi à partir d'une démarche volontaire. Travailleurs autonomes ou, quelquefois, salariés, ils sont recrutés sur une base contractuelle en qualité d'« experts », car reconnus comme tels au sein de leurs réseaux professionnels. Plusieurs d'entre eux ont été rencontrés au sein de différents milieux professionnels, par l'intermédiaire d'informateurs relais, puis, l'échantillon s'est diversifié par la méthode du recrutement de proche en proche. Les entretiens ont été réalisés en face à face ou par téléphone. Ils ont consisté en un échange au cours duquel il était demandé aux personnes de « raconter dans quelles circonstances elles avaient été amenées à reprendre une activité professionnelle au moment de la retraite ». Cette consigne générale a suscité la production d'un discours ouvert que nous avons relancé afin de saisir, d'une part, la trajectoire de vie des enquêtés (parcours scolaire, familial et professionnel) et, d'autre part, la vie de retraite et l'expérience du retour à l'emploi. Sur ce deuxième volet, nous nous sommes attachées à explorer les modalités du passage à la retraite, le contexte du retour à l'emploi (la décision de revenir, la présence d'intermédiaires, le choix du secteur d'activité) et les efforts pour concilier « temps de travail » et « vie de retraite ». Les entretiens ont été retranscrits de façon fidèle et nous avons procédé à une analyse thématique verticale (entretien par entretien) et transversale du matériau.

La notion d'expertise au cœur des démarches de retour à l'emploi

L'émergence de la notion d'expertise est relativement récente. Stroobants (1994) rappelle que la figure de l'« opérateur expert » s'est développée au cours des années 1980, imposant avec elle les termes *savoir* et *compétence*. Alors que la

notion de compétence était, dans le modèle taylorien, associée à la définition des tâches requises pour un poste de travail typique, la compétence comme « nouveau modèle social » est étroitement liée à la prise d'initiative de l'individu et sa responsabilisation dans la réalisation de l'activité professionnelle (Zarifian, 2004). Cette conceptualisation prend donc non seulement en compte les « savoirs », mais aussi et surtout l'ensemble des ressources que l'individu peut mobiliser, dont l'expérience : « C'est parce que l'agent aura appris, dans sa trajectoire personnelle et professionnelle, à prendre en considération certains critères objectifs et subjectifs en situation » (Zarifian et Maussion, 2006) qu'il pourra mobiliser une certaine « intelligence de la situation » et ainsi résoudre un problème, atteindre une performance ou relever un défi.

La notion d'expertise, telle que nous l'entendons ici, est donc étroitement liée au parcours de vie pris dans toutes ses dimensions. Loin d'être acquise « une fois pour toutes », l'expertise est en perpétuelle construction, se développant tout au long de la vie et se liant entre autres à l'ancienneté et à la formation.

L'expérience de Sylvie (73 ans) est de ce point de vue assez emblématique. Lorsqu'elle nous parle des modalités de son retour à l'emploi, elle amorce son récit par un résumé de sa trajectoire professionnelle, profondément marquée par des périodes de formation successives, se définissant d'ailleurs comme « une étudiante adulte chronique ». Elle entame sa carrière professionnelle comme secrétaire dans un service de formation à distance dans une université avec le goût amer de ne pas avoir pu faire de longues études; elle ne détient alors qu'un diplôme d'études collégiales général. Au cours de ces années, elle saisit l'occasion de retourner se former : plusieurs cours au cégep, une formation de 1^{er} cycle en journalisme, complétée par une mineure en animation; elle décide aussi de s'inscrire en formation à distance, non seulement pour poursuivre sa formation, mais aussi pour comprendre sa pratique professionnelle. Ce parcours la conduit à se présenter au baccalauréat général qu'elle réussit grâce aux procédures de validation des acquis dans le cadre de la formation à distance. L'obtention de ce diplôme est une porte ouverte vers un autre horizon à la fois professionnel et de formation : elle obtient un poste de technicienne pédagogique à l'Université à distance. Cet environnement de travail centré sur les pratiques d'apprentissage, la formation des étudiants, l'élaboration de cours et de programmes pour la formation à distance, est propice à l'émulation intellectuelle et l'incite à poursuivre, en parallèle, sa formation. Elle réalise ainsi une maîtrise en formation pour adultes et une thèse, très étroitement liée à sa pratique professionnelle, sur le rôle des tuteurs dans l'accompagnement et le développement de l'autonomie des étudiants inscrits en formation à distance. Malgré cette démarche « scolaire » et l'obtention du doctorat, Sylvie ne connaîtra pas véritablement de « promotion professionnelle » et sera moins reconnue pour ses compétences de chercheuse que pour celles de technicienne de l'enseignement. C'est paradoxalement au moment de sa prise de retraite qu'elle est sollicitée à plusieurs reprises pour relever des défis, notamment dans la conception d'un cours à la suite du décès du porteur du projet : « J'ai rencontré le responsable de ce dossier-là et il m'a dit : "On est mal pris." » Elle reprend le projet, construit le cours qui a gagné un prix de l'Association canadienne de l'éducation à distance et

obtient, au bout du compte, le titre de professeure associée, ce qu'elle considère comme « une promotion à la retraite ». C'est bien en tant que personne dotée d'une expertise forgée tout au long de son parcours qu'elle est sollicitée : « Quand on m'a appelée ici, c'est sûr que je connaissais très bien le domaine de la formation à distance, c'est sûr que vous n'aviez pas à m'expliquer comment ça marchait là. Je connaissais, j'ai pris des cours à distance, j'ai un certificat de cette université en passant ; j'ai encadré des étudiants, j'ai été tutrice aussi ; j'ai fait de la formation de tuteurs, je connais tous les niveaux de la formation à distance », explique Sylvie, dont l'expertise s'est construite à travers son statut de secrétaire, de technicienne, d'étudiante, de chercheuse et finalement de professeure associée. C'est grâce au cumul des différents statuts, notamment professionnels, occupés tout au long d'une carrière ou dans le cadre de mobilités professionnelles, dont des périodes de retours en formation, que les compétences se lient à l'expérience.

Les retours en formation tout au long de la vie professionnelle jouent deux rôles. Ils permettent, d'une part, de prendre un second souffle dans le quotidien du travail, de porter un regard critique et distancié par rapport à l'activité professionnelle et, d'autre part, d'évoluer professionnellement. L'analyse des trajectoires professionnelles des infirmières rencontrées rend compte de l'importance des retours en formation. En passant un baccalauréat (par cumul de certificats) et parfois une maîtrise, elles ont pris du recul par rapport à leur pratique, construit une réflexivité sur celle-ci et, surtout, elles ont connu des avancements. Tout en bâtissant un rapport positif à l'activité professionnelle, ces formations leur ont permis de renforcer leur expertise et de la faire valoir autrement lors de leur retraite.

C'est exactement le même cheminement qui est évoqué par James (56 ans) dans le secteur de l'éducation. Profondément engagé dans la formation professionnelle au secondaire et au collégial, il explique avoir été enseignant, professionnel et cadre, en fin de carrière, mais cette trajectoire a été possible grâce à de multiples retours en formation : « Quand on demandait un professionnel, fallait un bac et j'avais un bac. Quand j'ai accédé à des postes de cadre, je me suis inscrit au diplôme d'études supérieures spécialisées en administration de l'éducation. Donc, ma formation m'a permis d'accéder à des postes, sinon j'aurais eu des portes fermées. Et cette formation m'a permis de développer une expertise supérieure. » La formation tout au long de la vie présente ainsi un intérêt dans l'expertise mobilisée par les retraités, donnant une plus-value aux expériences professionnelles : « Dans le quotidien du travail [...] on n'a pas le temps de s'asseoir et de réfléchir et la formation m'a toujours obligé de prendre ce temps-là », explique James.

En ce sens, les retraités interrogés se considèrent comme des « experts » d'un champ. Ils ont cumulé à la fois des savoirs formels (leur formation initiale, bien souvent actualisée par un engagement plus ou moins formel en formation continue), un savoir-faire (les connaissances techniques, les savoirs pratiques, les ficelles du métier, auxquels viennent parfois s'ajouter les « savoirs tacites » ou *deep smarts*³)

³ Selon Leonard et Swap (2004), de l'école d'administration des affaires de Harvard, c'est lorsque les travailleurs vieillissants détenteurs de savoirs tacites quittent l'organisation que le besoin de leur expertise se fait le plus sentir.

et un savoir-être (l'expérience vécue, les qualités personnelles, les valeurs individuelles). L'expertise s'enrichit de l'ensemble de ces dimensions pour construire un individu « compétent ».

Mettre à disposition ce « bagage » de compétences pour relever des défis est au cœur de l'expérience du retour en emploi. C'est bien parce qu'ils sont particulièrement intéressés par le mandat qui leur est proposé qu'ils acceptent de s'engager, et le statut de retraité les aide à se positionner différemment dans le travail demandé. Francesca (57 ans), coordonnatrice dans le réseau de la santé, souligne ce positionnement différencié dans le travail pour lequel elle est sollicitée : « Avant, c'était plus "la direction veut que je mette [telle directive] en pratique, je vais la mettre en pratique" [...], tandis que maintenant, c'est de dire "Ok, ils sont venus me chercher, j'ai une certaine expertise, je vais essayer d'influencer, puis de faire réaliser, de faire comprendre." »

Ces retours à l'emploi sont donc animés par une certaine prise d'initiative et une volonté d'apporter sa contribution à un milieu de travail et à la société. Nous retrouvons ici des éléments qui ont caractérisé les modèles de la retraite « utile et active » (Guillemard, 1993; Legrand, 2004). Quels que soient les milieux professionnels observés, les retraités rencontrés se sont forgé une identité professionnelle dont il semble difficile de se défaire. Ces trajectoires ont été sources d'un épanouissement professionnel, d'un attachement au métier et aux réalisations accomplies. Dans une logique de la continuité (Atchley, 1999), l'entrée en retraite n'efface pas cet engagement. Au contraire, le retour à l'emploi renforce la volonté de contribuer autrement à la valorisation de certains domaines, à la défense de certains droits ou de certaines valeurs. C'est ainsi que Liliane (72 ans) explique que la formation des préposés aux bénéficiaires qu'elle assure (entre autres responsabilités) dans le cadre de son retour à l'emploi l'a conduite à apporter un certain réconfort à ses étudiants (dont la plupart étaient étrangers et nouvellement arrivés au Québec) : « Non seulement je donnais de la formation, mais il y a eu un côté humanitaire qui était très grand. » D'autres, dans le milieu de l'éducation, souhaitent promouvoir certains programmes de formation, leur donner « leurs lettres de noblesse » comme dit Thomas, qui apporte toute son expertise pour que le collègue qui l'a recruté devienne une référence en matière de formation en sûreté. D'autres encore souhaitent valoriser des champs et des pratiques. Dans ce contexte, certains retraités se sentent encore porteurs d'une certaine responsabilité comme promouvoir « la cause de la formation professionnelle au Québec » pour Georges (65 ans) ou défendre les droits des minorités et lutter contre la discrimination sur le genre en milieu scolaire pour Serge (62 ans).

Si la trajectoire personnelle et professionnelle est essentielle à la construction de l'expertise, elle est aussi nécessaire à la création du réseau professionnel, qui est indispensable pour que les démarches de retour en emploi se concrétisent. Revenons à présent sur les modalités pratiques de ce retour et le contexte qui justifie la nécessité de tels recrutements.

La logique contractuelle : gestion du temps et pénurie de main-d'œuvre

Qu'ils soient travailleurs autonomes ou salariés, les retraités interviewés ont tous été recrutés sur la base de contrats à durée déterminée. La durée des contrats varie, allant de trois ou quatre mois à une année, sans toutefois avoir la garantie d'être reconduits. C'est donc en fonction d'une logique contractuelle que ces retraités sont sollicités, logique qui se fonde sur une représentation du temps assez emblématique de la modernité : l'urgence.

L'ensemble des récits recueillis sur le contexte précis dans lequel le recrutement a été négocié témoigne d'une « culture de l'urgence » (Aubert, 2003) au sein des organisations, qui survalorise l'action et compresse le temps. Marie (64 ans), qui a pris sa retraite en 1997, a continué de travailler comme consultante pour différents ministères jusqu'en 2009 et explique avoir été embauchée « pour répondre à des urgences » : « Les gens s'attendent à ce qu'on soit compétent et efficace le premier jour. On est en situation [d'] urgence parce que d'une part, on a été soit appelé parce qu'il y avait un débordement, que ça presse, qu'il y a un mandat pour telle échéance et on est très, très, pressé, ou encore, on continue le mandat de quelqu'un qui est parti. » Lorsque Thomas raconte les circonstances de son entrée au cégep dans le cadre de suivi de stages, il souligne : « J'avais à rendre un résultat en à peu près trois semaines. » L'urgence se décline ainsi en deux dimensions : l'une quantitative, qui renvoie au délai imparti pour accomplir un mandat, et l'autre qualitative, qui fait référence à l'importance de l'activité ou du projet. La rapidité, l'efficacité, la compétence, le résultat sont donc au cœur des préoccupations et justifient le recrutement de ces retraités qui, par leur trajectoire professionnelle, sont reconnus dans leur milieu comme des « experts ».

Cette conception du temps, fondée sur le présent et liée à une représentation linéaire des temporalités, fait en sorte que l'erreur n'est pas admise et qu'il se crée, au sein des milieux de travail, une certaine pression pour que le travail soit d'excellente qualité. Madeleine (64 ans) insiste ainsi sur le caractère « impeccable » des révisions linguistiques qu'elle doit réaliser : « Tu fais le travail et tu le fais parfaitement, sinon, tu ne le feras plus [...]. Faut faire parfaitement et rapidement en général. » Nous retrouvons ici l'un des fondements du modèle social de la compétence décrit précédemment (Zarifian, 2004) qui suppose que l'individu doit faire la preuve de sa compétence en situation, ce qui signifie que celle-ci est en quelque sorte « évaluée » et qu'elle doit être un succès. Face à ces attentes et à ces besoins, les retraités – par l'expertise dont ils sont porteurs – se présentent comme des ressources inestimables pour les organisations, car ils possèdent « la capacité de réagir à l'imprévu, de maîtriser la complexité, de coordonner des actions, d'apprendre à travers les aléas de la production pour accroître la prévisibilité » (D'Amours et Lesemann, 2005, p. 13). Il leur est donc possible non seulement de répondre aux exigences temporelles sous-jacentes à la logique contractuelle, mais surtout d'y répondre de façon efficace.

Dès lors, loin des représentations stéréotypées relatives au vieillissement en milieu de travail, qui ont d'ailleurs justifié, jusqu'à très récemment, une « culture du retrait précoce », le travailleur vieillissant étant considéré comme de moins en moins performant, productif et de plus en plus coûteux (Guillemard, 2007),

il semble s'opérer une sorte de renversement dans certaines organisations qui se montrent plus ouvertes et peut-être plus conscientes du potentiel que représente aujourd'hui, plus que jamais, la main-d'œuvre vieillissante. Devant les mutations démographiques qui touchent les pays occidentaux, certains chercheurs ont d'ailleurs souligné « le paradoxe de l'âgisme au travail », notamment dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Bellemare, Poulin-Simon et Tremblay, 2008; Lagacé et Tougas, 2010). Mesurant le risque que représente une pénurie de main-d'œuvre, les stratégies de maintien en poste des travailleurs dits « expérimentés » tendent donc à se développer (Saba et Guérin, 2002; Tremblay, 2007). Il faut d'ailleurs souligner que ces occasions de revenir sur le marché de l'emploi, avec le statut de « consultant » ou d'« expert », sont particulièrement appréciées par les retraités interviewés. Ces sollicitations sont non seulement des sources de reconnaissance et de valorisation, mais surtout elles correspondent tout à fait à leur désir de concilier temps de travail et temps de retraite. Alors que les plus jeunes nouvellement sur le marché du travail aspirent à s'engager dans des emplois stables et réguliers, cette population privilégiée les « emplois atypiques » (Baril, 2010) ou les « emplois flexibles » (Platman, 2004).

Les aspirations de ces retraités en matière d'emploi semblent combler les besoins des organisations en personnel. Ils compensent une pénurie de main-d'œuvre qui ne se limite pas à son seul aspect quantitatif. Certes, le réseau de la santé au Québec, tout comme celui de l'éducation, est aux prises avec un manque de personnel et avec des départs massifs à la retraite. Mais la pénurie peut être appréhendée autrement : elle peut signifier une difficulté à trouver à l'interne du personnel « disponible », doté d'une expertise « pointue » ou de certaines qualités telles que la fiabilité et la rigueur. À travers les discours, il apparaît que les retraités se soucient de ne pas prendre la place d'autres personnes et plusieurs réponses leur sont alors données pour légitimer leur recrutement, comme en témoigne Josiane (63 ans) : « Justement, c'est "ben je l'ai offert à quelqu'un, mais la personne, elle ne veut pas parce qu'elle trouve que [...]", un autre "ça prend trop de temps", telle autre "ben, elle est pas capable de faire ce que tu fais" ». Clarice (61 ans) est porteuse de la même préoccupation, c'est d'ailleurs une condition pour accepter ou refuser un contrat : « Chaque fois, je leur demande "est-ce que vous avez affiché le poste?", ils me disent "oui", puis "il n'y a personne qui est intéressé". » L'expertise des retraités, mais aussi leur position dans le cycle de vie, leur permet de combler des postes tels qu'un remplacement en milieu scolaire l'été ou dans des domaines de formation difficiles (enfance inadaptée, publics déficients) ou qu'un remplacement pour du secrétariat d'instance qui suppose d'être disponible à temps plein pendant plusieurs jours et de se déplacer dans la province. Là où les retraités trouvent une occasion de valoriser leurs compétences, de les mettre au service d'un milieu de travail dont ils se sentent proches, d'être utiles ou encore de faire avancer un dossier ou une cause qui leur est cher, le personnel régulier semble plus démuné face à la pression et la contrainte que supposerait une charge de travail supplémentaire.

Recruter des retraités reconnus pour leurs compétences et leurs qualités, sur la base de contrats à durée déterminée, semble donc être une stratégie intéressante

pour faire face à des situations d'urgence, mais aussi, et surtout, pour pallier la pénurie de main-d'œuvre, deux réalités en quelque sorte liées. Pourtant, cette stratégie semble limitée si elle ne consiste qu'à puiser chez ces retraités leur expertise sans promouvoir le transfert de leurs compétences et leur actualisation.

Quand la mobilisation de l'expertise ne suffit pas : valoriser le transfert et l'actualisation des compétences

Tout au long de la partie précédente, nous nous sommes attachées à montrer comment les retraités recrutés en tant qu'experts constituaient des personnes-ressources dans leur ancien milieu de travail. Le plus souvent sollicités par leur réseau professionnel, ils assument avec succès les missions qui leur sont confiées, relevant ainsi des défis qui participent au dynamisme de leur vie de retraite.

D'une certaine manière, cette stratégie de recrutement permet de suppléer à la pénurie de main-d'œuvre à laquelle les milieux de travail observés doivent faire face. Néanmoins, si le maintien en poste des travailleurs expérimentés est une réalité qui s'impose aujourd'hui pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité des services, des organisations et des administrations, différentes études présentent cette stratégie comme un moyen d'assurer le transfert des compétences (Baril, 2010; Bettache, 2010). D'ailleurs, comme le soulignent D'Amours et Lesemann (2005), si le phénomène de pénurie doit être contextualisé au regard des transformations qui touchent la main-d'œuvre, le travail et l'emploi, il reste que c'est dans les secteurs d'emploi liés à l'économie du savoir qu'il risque de se développer (santé, services sociaux, éducation, administration publique, etc.), c'est-à-dire des milieux qui fonctionnent sur la production, la transmission et l'application des connaissances.

Or, l'analyse a permis d'observer que les pratiques de recrutement dans ces milieux visent plutôt à « gérer l'urgence », dans une logique fondée sur l'immédiateté et le temps présent. Ce type de pratique comporte deux risques : tout d'abord, en ne permettant pas nécessairement un transfert des savoirs des plus anciens vers les plus jeunes, les organisations se rendent fortement dépendantes des « experts » qu'elles recrutent, ne permettant pas d'assurer la relève (Rossion, 2008). Par ailleurs, puiser dans la main-d'œuvre retraitée est souvent envisagé comme un palliatif à toutes offres de formation complémentaires. Or, comme nous l'avons souligné, l'expertise se construit tout au long de la vie et ce processus ne s'interrompt pas avec le passage à la retraite. Dès lors, la nécessité de continuer à se perfectionner, de conserver une prise sur certaines réalités ou évolutions technologiques et techniques semble indispensable au maintien de ces retraités dans les milieux de travail.

Plusieurs retraités sont tout à fait conscients des enjeux liés à leur recrutement : certes, ils se sentent valorisés, mais ils savent pertinemment qu'il ne suffit pas de les mobiliser en tant que personnes-ressources. Dans une perspective à long terme, il leur apparaît indispensable de valoriser leurs savoirs par des procédures formelles ou informelles de transmission de leur expertise.

Serge (62 ans) explique ainsi que le transfert de compétences est quasi inexistant dans le milieu syndical : « On utilise mon expertise, mais on ne va pas nécessai-

rement développer quelqu'un qui va pouvoir rentrer dans le dossier là... quand je vais quitter là... y'a quelques personnes autour de moi, mais l'expertise nationale, elle sera pas là! » De façon informelle, il tente de pallier ce problème en se présentant non seulement comme un expert, mais aussi comme une personne-ressource envers ses collègues. En ce sens, tout en prenant en charge certains dossiers, il s'efforce de former le personnel afin que le travail s'accomplisse en son absence. Josiane (63 ans) fait le même type de constat au sein de l'Université à distance dans laquelle elle travaille à contrat. Revenant sur le manque de personnel qualifié pour exécuter le travail qui lui est demandé, elle estime que l'Université « ne donne pas assez d'énergie pour faire du mentorat et former ses plus jeunes ». Selon elle, il faudrait « penser une formule » pour recruter des retraités dans une perspective de mentorat : « Moi, à un moment donné, j'avais envie d'écrire à certains profs avec qui j'ai travaillé et leur dire "écoutez, moi je suis d'accord pour faire des choses pour vous, mais à une condition, de prendre un jeune avec moi là, puis le former, puis quand le cours va être fini, j'ai plus besoin d'être là." »

Josiane soulève un élément important : si au début de la retraite, l'identité professionnelle est particulièrement prégnante et le temps de travail occupe une place relativement conséquente, peu à peu, au fil de l'avancée en âge, le temps de la retraite devient plus significatif. En ce sens, ces retraités sont conscients qu'ils ne seront pas toujours présents pour répondre aux besoins des organisations, soit parce que le modèle de la retraite sous forme de loisir les attire plus et qu'ils souhaitent, par exemple, profiter de voyages ou s'investir au sein de leur famille, soit parce qu'ils décident d'orienter leurs actions vers le bénévolat, soit encore parce qu'ils subissent les effets propres du vieillissement (Caradec, 2004) et que leur santé ne leur permet plus de maintenir une activité professionnelle. Clarice (61 ans) observe le risque de la forte sollicitation pratiquée à l'égard des retraités dans son syndicat. Au-delà de l'intérêt qu'elle retire de ces sollicitations (sur le plan personnel et financier), elle demeure préoccupée par les effets pervers de cette stratégie fondée sur le court terme : « Il va falloir qu'ils forment des gens, je leur ai dit, je leur ai dit! À chaque fois je leur dis "faut former des filles plus jeunes pour faire vos réunions, on sera pas toujours là, les plus vieilles!" »

Former les plus jeunes s'impose donc comme un impératif, tout comme la formation continue dans laquelle se sont engagés ces retraités tout au long de leur carrière professionnelle a forgé leur expertise. L'analyse permet ainsi de souligner l'importance d'une mise en œuvre concrète du principe de formation tout au long de la vie au sein des organisations, formation qui doit être promue de façon complémentaire, mais aussi dans le but de maintenir en poste la main-d'œuvre vieillissante. En quelque sorte, les retraités rencontrés seraient tout à la fois objets de formation (dans la perspective d'une actualisation de leurs savoirs et savoir-faire) et sujets de formation (dans la perspective du transfert de leurs compétences vers les plus jeunes). Néanmoins, l'analyse de leur trajectoire de vie permet de révéler que les démarches de formation restent de l'ordre de l'initiative individuelle et émanent rarement des milieux professionnels eux-mêmes. Ce résultat rejoint les fondements du nouveau modèle social de la compétence (Zarifian, 2004) qui s'appuie indéniablement sur le principe de la responsabilisation.

De ce point de vue, comme nous l'avons mentionné en première partie, malgré une volonté politique affichée pour la promotion de la formation tout au long de la vie, l'offre de formation dans les milieux professionnels observés paraît limitée, et ce, d'autant plus que les employés avancent en âge. Peut-être l'enjeu se situe-t-il alors dans les modalités de définition des pratiques de formation au sein des organisations qui doivent non seulement s'adapter aux différents publics, mais aussi se présenter sous de multiples formes : groupes de travail, programmes de formation, séminaires, cours à distance, lectures personnelles, mentorat, etc. (Maurer et Rafuse, 2001). L'observation des trajectoires de vie des retraités interviewés permet de montrer que la formation a ponctué l'ensemble de leur carrière et que, même à la retraite, celle-ci peut et (parfois) doit encore avoir une place. Dès lors, leur statut d'« expert » constitue un atout à investir, car la valorisation de leurs compétences peut aussi passer par un effort de transfert. Néanmoins, transmettre son expertise suppose, d'une part, d'être constamment actualisé, comme le souligne Josiane (63 ans), technicienne pédagogique : « J'ai pas à réapprendre [mon métier], sauf que j'ai toujours à me perfectionner » et, d'autre part, de maîtriser les outils permettant le transfert des savoirs.

■ CONCLUSION

L'approche de la formation professionnelle et de la formation continue a considérablement évolué au fil des ans pour en arriver à un appel à une formation ou à un apprentissage continu, tout au long de la vie. Par contre, au-delà de cet appel à une formation tout au long de la vie, des écarts significatifs existent dans l'accès à la formation et, outre le genre et la profession, l'âge est un élément qui influence cet accès à la formation. Nos résultats de recherche ont permis d'analyser des situations de fin de carrière et de retour en emploi afin d'éclairer davantage l'importance des retours en formation tout au long de la vie professionnelle et à la retraite, mais surtout la contribution de retraités considérés comme des ressources « expertes » au sein des organisations.

En ce sens, nous avons montré comment l'expertise est un processus qui s'inscrit dans la trajectoire professionnelle et personnelle des individus, qu'elle se structure et s'enrichit au fil de l'avancée en âge, des mobilités professionnelles et des retours en formation. Loin d'être une procédure figée, elle permet de construire un individu « compétent ». Cette qualité justifie d'ailleurs le plus souvent le recrutement de cette main-d'œuvre, car elle suppose la capacité de répondre de façon performante et en un court laps de temps aux attentes et aux besoins des milieux de travail. La logique contractuelle sous-jacente à cette stratégie de recrutement, fondée sur l'urgence et la compression du temps, accroît la nécessité de recruter des « experts » qui sauront relever avec efficacité les défis qui leur sont proposés.

Cette stratégie de recrutement révèle une démarche de mobilisation des savoirs et des compétences détenus par des retraités qui se présentent comme des personnes-ressources. Néanmoins, cette mobilisation ne doit pas être une fin en soi et cette expertise doit être valorisée pour durer au sein des milieux professionnels. De ce point de vue, l'urgence du temps et la gestion par contrat constituent

des freins au transfert des compétences. Un autre aspect, peu observé mais intéressant à explorer pour comprendre les limites de la valorisation de ces compétences dans les milieux de travail, est le télétravail. Effectivement, le fait de ne pas être toujours tenu de remplir un contrat au sein même des organisations peut limiter le déploiement de stratégies de transferts (formels ou informels), dans le cas où l'entreprise ne déploie pas d'effort particulier pour associer les télétravailleurs à la formation.

Enfin, notre recherche nous permet de souligner à quel point l'entrée en retraite ne signifie pas un arrêt de toutes démarches de formation, et ce, d'autant plus si les retraités sont à nouveau sollicités dans leurs anciens milieux professionnels. Nous touchons ici à l'une des limites du principe de formation tout au long de la vie qui, en réalité, s'entend le plus communément comme une formation « professionnelle » tout au long de la vie. Or, la retraite reste encore étroitement liée dans les représentations communes à un temps qui se situe définitivement en dehors du temps de travail. Les mutations en cours autour de cette conception ternaire des parcours de vie nécessitent de promouvoir aussi le droit à la formation à l'heure de la retraite, non seulement dans sa seule dimension culturelle et citoyenne, mais aussi dans sa dimension professionnalisante (Chamahian, 2009b). Les entretiens ont ainsi mis en lumière que même à la retraite le processus d'acquisition de compétences est à construire et qu'il passe par la formation. Nous nous situons donc à un tournant dans l'évolution des mentalités quant à cette période de la vie qui intègre peu à peu les temps de travail et de formation. C'est d'ailleurs face à cette prise de conscience que des formations à destination des retraités sont aujourd'hui en cours de construction dans le réseau des cégeps afin d'outiller sur différents plans les retraités qui souhaitent revenir (ou qui sont revenus) à l'emploi : « Acquérir les compétences pour devenir un formateur, un coach, un mentor, un professeur, un conférencier, un animateur, c'est pas donné de base, ça je trouve ça intéressant aussi de pouvoir offrir ça », explique James (56 ans) qui, en tant que spécialiste du champ de la formation professionnelle, a été sollicité pour apporter son expertise dans l'élaboration de ce programme.

BIBLIOGRAPHIE

- Atchley, R. C. (1999). *Continuity and Adaptation in Aging: Creating Positive Experience*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press.
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Australian Bureau of Statistics (1990). *How Workers Get their Training, Australia 1989*, Canberra, Australian Bureau of Statistics.
- Baril, G. (2010). « Les travailleurs âgés : un élément de réponse à la rareté de la main-d'œuvre », *Vie et vieillissement*, vol. 8, n° 2, p. 5-10.
- Barron, J. M., M. C. Berger et D. A. Black (1997). « How Well Do we Measure Training? », *Journal of Labor Economics*, vol. 15, n° 3, p. 507-528.
- Bellemare, D., L. Poulin-Simon et D.-G. Tremblay (2008). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux politiques et défis de gestion*, Québec, Éditions Saint-Martin.

- Bernier, C., G. Dussault et L. Poulin-Simon (1993). « La formation professionnelle au Québec : la remise en question du système », *La formation professionnelle : perspectives internationales*, Québec, Presses de l'Université Laval et Bureau international du travail.
- Bettache, M. (2010). « Favoriser l'emploi chez les travailleurs vieillissants : une stratégie de développement durable? », *Vie et vieillissement*, vol. 8, n° 2, p. 21-30.
- Caradec, V. (2004). *Viellir après la retraite : approche sociologique du vieillissement*, Paris, Presses universitaires de France.
- Chamahian, A. (2009a). *Viellir et se former à l'Université et dans les Universités Tous Âges : sociologie de l'engagement en formation à l'heure de la retraite*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Lille 3.
- Chamahian, A. (2009b). « Vieillesse active et enjeux de la formation dans le temps de retraite », *Lien social et politiques*, n° 62, p. 59-69.
- D'Amours, M. et F. Lesemann (2005). *Clés de lecture de l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre québécoise : avis au comité avisier d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus*, Montréal, Transpol.
- Davel, E. et D.-G. Tremblay (2011). *Formation et apprentissage organisationnel : la vitalité de la pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- De Terssac, G. et A. Flautre (2005). « Les régulations de genre et les arrangements temporels sexués », dans D.-G. Tremblay, *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 35-60.
- Dodeler, N. et D.-G. Tremblay (2011). *Conciliation emploi-famille et horaires de travail chez les paramédics (ambulanciers) dans la région de Québec*, Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux.
- Gaussel, M. (2011). « Se former tout au long de sa vie d'adulte », *Dossier d'actualité Veille et analyse*, n° 61, www.inrp.fr/vst/DA/detailsDossier.php?dossier=61&lang=fr (page consultée le 24 mai 2011).
- Guillemard, A.-M. (2010). « La discrimination à l'encontre de l'âge dans l'emploi : une perspective internationale », dans M. Lagacé (dir.), *L'âgisme : comprendre et changer le regard social sur le vieillissement*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 221-239.
- Guillemard, A.-M. (2007). « Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi? », *Retraite et société*, vol. 2, n° 51, p. 27-41.
- Guillemard, A.-M. (1993). « Utilité sociale des retraités et des personnes âgées », *Cleirppa Infos*, Hors-Série, p. 23-27.
- Jolivet, A. (2002). « La politique européenne en faveur du vieillissement actif », *Retraite et société*, n° 36, p. 138-157.
- Lagacé, M. et F. Tougas (2010). « "À quand la retraite?" Le paradoxe de l'âgisme au travail dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre », dans M. Lagacé (dir.), *L'âgisme : comprendre et changer le regard social sur le vieillissement*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 241-262.
- Legrand, M. (2004). « Sentiment d'inutilité et engagement associatif : la retraite utile », dans P. Ansart et autres (dir.), *Quand la vie s'allonge : France-Japon*, Paris, L'Harmattan, p. 79-98.

- Leonard, D. et W. Swap (2004). « Deep Smarts », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 9, p. 88-97.
- Lesemann, F. et J. Beausoleil (2004). « Les emplois “post-carrière” aux États-Unis : un bilan des connaissances », *Retraite et société*, vol. 2, n° 42, p. 10-43.
- Loewenstein, M. A. et J. R. Spletzer (1999). « Formal and Informal Training: Evidence from the NLSY », *Research in Labor Economics*, vol. 18, n° 1, p. 142-171.
- Maurer, T. J. et N. E. Rafuse (2001). « Learning, not Litigating: Managing Employee Development and Avoiding Claims of Age Discrimination », *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 4, p. 110-121.
- OCDE (2003). *Au-delà du discours : politiques et pratiques de formation des adultes*, Paris, OCDE.
- Platman, K. (2004). « “Portfolio Careers” and the Search for Flexibility in Later Life », *Work, Employment and Society*, vol. 18, n° 3, p. 573-599.
- Rossion, F. (2008). *Transfert des savoirs*, Paris, Lavoisier.
- Saba, T. et S. Guérin (2002). « La gestion des cadres de 50 ans et plus au lendemain des mises à la retraite massives », dans F. Lamonde et autres (dir.), *La gestion des âges*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 93-120.
- Santelmann, P. (2004). « Formation continue et âge », *Gérontologie et société*, vol. 4, n° 111, p. 143-156.
- Stroobants, M. (1994). « La visibilité des compétences », dans F. Ropé et L. Tanguy (dir.), *Savoirs et compétences : de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, p. 175-203.
- Tremblay, D.-G. (2010). « Les temps sociaux comme porte d'entrée de la gestion de la diversité des âges », *Vie et vieillissement*, vol. 8, n° 2, p. 11-19.
- Tremblay, D.-G. (dir.) (2007). *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (dir.) (2006). *Formation et performance socio-économique*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Zarifian, P. et C. Maussion (2006). « De la compétence à l'expérience : le cas des télé-conseillers de service après vente », Communication pour la journée d'étude *Usages sociaux de la notion de « compétence » : quels savoirs? Quels individus?*, Université de Rouen, 6 mars.