

## RÉSUMÉ

Pour les organisations syndicales, où le transfert de l'expertise joue un rôle prédominant dans le processus d'intégration à la culture institutionnelle, la question entourant la gestion et le transfert du patrimoine organisationnel se pose avec plus d'insistance que se profile à l'horizon un renouvellement massif de la main-d'œuvre professionnelle. À cet effet, le mandat décrit dans ce document provient de deux situations significatives qui se produisent présentement au sein du personnel-conseil de la CSQ. D'un côté, près de 45 % des conseillères et des conseillers syndicaux sont âgés de plus de 45 ans, de l'autre, près de la moitié du personnel-conseil possède moins de cinq années d'ancienneté (SCC, 2005) et provient aux deux tiers de l'extérieur du monde syndical. Ce faisant, il semblait, selon le Syndicat des conseillères et des conseillers (SCC) et la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), que la problématique de départ en était une de transfert de l'expertise. Toutefois, s'inscrivant dans l'axe III : gestion des savoirs et de la formation de l'ARUC-Innovations, travail et emploi de l'Université Laval, l'intervention professionnelle opérée à la CSQ a permis de relever, en bout d'analyse, que pour pallier la problématique initiale, le transfert de l'expertise, seul, ne suffit pas.

À la suite de la constitution du modèle d'analyse, de la construction de l'outil d'intervention et de la récolte et de l'analyse des données, il a semblé possible d'émettre un constat : les moyens en place dans l'organisation accueillante, bien qu'insuffisants, ne sont pas inutiles ; ils apparaissent plutôt incomplets relativement aux besoins des nouvelles et des nouveaux, mais aussi envers les exigences des conseillères et des conseillers plus expérimentés. C'est pour cette raison que, devant la singularité de la problématique et considérant que les approches de transfert d'expertises recensées ne sont pas complètement adaptées aux besoins circonscrits, il convenait d'opérer un certain virage conceptuel : plutôt que de valoriser le **transfert** des savoirs et des savoir-faire des conseillers expérimentés vers ceux qui le sont moins, il devait s'agir de mettre l'accent sur le **partage** des expertises, plus représentatif des besoins d'échanges propres aux individus réunis dans un milieu social.

Par conséquent, les recommandations émises en bout de parcours soulignent que toute action entreprise ayant pour motif la valorisation des expertises doit poursuivre minimalement les quatre objectifs suivants : 1) impulser une culture institutionnelle propice au partage d'expertises ; 2) aménager une période d'accueil adaptée aux besoins de la nouvelle conseillère ou du nouveau conseiller ; 3) s'assurer que le conseiller quittant ne parte pas sans avoir laissé des traces ; 4) permettre du temps pour davantage de pratiques de partage entre conseillers, eu égard à l'ancienneté, mais particulièrement chez les moins expérimentés.

Ceci étant, pour remédier à la problématique de départ, nous croyons nécessaire d'éviter les pratiques classiques et d'y aller d'audace ; le conformisme de bon aloi n'est pas compatible avec le partage d'expertises et, dans cette circonstance, mieux vaut innover que simplement « gérer » les savoirs essentiels.