

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

DU TRANSFERT AU PARTAGE
D'EXPERTISES AU SEIN DU
PERSONNEL-CONSEIL DE LA
CSQ

CHRISTIAN MILETTE

Sous la direction de

Jean-Noël Grenier et Jacques Tondreau

CAHIER DE TRANSFERT
CT-2007-004



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**DU TRANSFERT AU PARTAGE D'EXPERTISES AU SEIN
DU PERSONNEL-CONSEIL DE LA CSQ**

CHRISTIAN MILETTE

**Sous la direction de JEAN-NOËL GRENIER (ARUC)
et JACQUES TONDREAU (CSQ)**

**Cahier de transfert
CT-2007-004**

Mai 2007

Cette étude a été réalisée sous forme d'« Intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT) » dans l'axe 3 de l'ARUC sur « la gestion des savoirs et de la formation ». Elle a été réalisée au sein du personnel-conseil de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et subventionnée par l'ARUC.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)
Collection Cahier de transfert – CT-2007-004
« Du transfert au partage d'expertises au sein du personnel-conseil de la CSQ »
Christian Milette

ISBN 978-2-923619-05-7

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2007

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psychosociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-Innovations, travail et emploi

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES	vii
LISTE DES ANNEXES	ix
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	3
1.1 LES MOYENS D'INTERVENTION CIBLÉS POUR SATISFAIRE LES OBJECTIFS ASSOCIÉS	4
1.2 DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ACCUEILLANTE	4
2. LE CADRE CONCEPTUEL, LE MODÈLE D'ANALYSE ET L'OUTIL D'INTERVENTION.....	7
2.1 LE CADRE CONCEPTUEL : LE MODÈLE DE GRUNDSTEIN.....	10
2.2 LE CONCEPT DE CULTURE INSTITUTIONNELLE.....	11
2.3 LE MODÈLE D'ANALYSE.....	12
3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS OBTENUS	15
3.1 LES POLITIQUES ET PROCÉDURES	16
3.2 ORGANISATION DU TRAVAIL	16
3.3 LA MISSION ET L'HISTOIRE DE LA CENTRALE	18
3.4 L'AUTONOMIE	19
3.5 ENCOURAGEMENT ET RECONNAISSANCE	19
3.6 TRAVAIL D'ÉQUIPE	21
3.7 INTÉGRATION ET COOPÉRATION	22
3.8 LES PRATIQUES DE TRANSFERT	23
3.9 UN RAPPEL DES GRANDES LIGNES DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	25
4. RECOMMANDATIONS ET ANALYSE CRITIQUE DES SOLUTIONS ENVISAGÉES.....	29
4.1 INTERVENIR AUPRÈS DU PERSONNEL-CONSEIL	30
4.2 INTERVENIR AUPRÈS DES PARTIES IMPLIQUÉES (EMPLOYEUR ET SYNDICAT)	32
4.3 INTERVENIR SUR L'ENVIRONNEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES À L'INTÉRIEUR DUQUEL L'ORGANISATION ACCUEILLANTE ÉVOLUE	33
4.4 LES RECOMMANDATIONS	33
4.4.1 Recommandation 1	34
4.4.2 Recommandation 2	34
4.4.3 Recommandation 3	35
4.4.4 Recommandation 4	35
4.4.5 Recommandation 5	36
4.4.6 Recommandation 6	36
4.4.7 Recommandation 7	37
4.5 JUSTIFICATION DES SOLUTIONS RETENUES	37
CONCLUSION.....	39
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXES	45

LISTE DES ACRONYMES

A.R.E.Q. :	Association des retraitées et retraités de l'enseignement du Québec
ARUC :	Alliance de recherche universités-communautés
CE :	Commission Européenne
CEQ :	Corporation des enseignants du Québec (1967-1974)
CEQ :	Centrale de l'enseignement du Québec (1974-2000)
CEFRIQ :	Centre francophone d'informatisation des organisations
CFP :	Commission de la fonction publique du Canada
CIC :	Corporation générale des instituteurs et institutrices catholiques de la Province de Québec
CSD :	Centrale des syndicats démocratiques
CSN :	Confédération des syndicats nationaux
CSQ :	Centrale des syndicats du Québec
DRI :	Département des relations industrielles (Université Laval)
EAV :	Éducation pour un avenir viable
EDF :	Électricité de France
EVV :	Établissement vert Brundtland
FTQ :	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
FPC :	Fonction publique du Canada
IPMT :	Intervention professionnelle en milieu de travail
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
RIPOST :	Recherches sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail
SCC :	Syndicat des conseillères et des conseillers de la CSQ

LISTE DES ANNEXES

Annexe 2.1 : La structure en place à la CSQ	48
Annexe 2.2 : L’organigramme des différents services de la CSQ	48
Annexe 3 : La déclaration de principes des conseillères et conseillers de la CSQ	49
Annexe 4 : Le concept de culture organisationnelle, ses dimensions, ses composantes et ses indicateurs	50

RÉSUMÉ¹

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.

¹ Le présent rapport n'engage que son auteur.

INTRODUCTION

Alors qu'une économie du savoir commence à poindre, voire à dominer, toutes les organisations doivent mettre en œuvre différentes stratégies pour assurer leur longévité, qu'elles soient publiques, privées, syndicales, communautaires ou à but non lucratif. Pour les organisations syndicales, où le partage des savoirs et des savoir-faire joue un rôle prédominant dans le processus d'intégration à la culture institutionnelle (mission, valeurs, objectifs politiques, etc.), 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. Autrement dit, alors que la majorité des savoirs jugés essentiels proviennent de l'expérience et sont difficilement « codifiables », comment font ces organisations pour intégrer les gens qui ne proviennent pas nécessairement de la base militante (professionnels en relations du travail, avocats en droit du travail, etc.) et qui sont souvent peu ou pas familiers avec les valeurs syndicales traditionnelles sans modifier, sinon fragiliser, la culture institutionnelle en place ? De manière plus spécifique, dans un contexte où beaucoup de conseillères et de conseillers expérimentés partiront dans les années qui viennent et que beaucoup de nouvelles et de nouveaux entreront à la CSQ, le SCC s'est engagé, lors du Congrès 2005, à travailler sur la problématique du transfert de l'expertise. S'inscrivant dans l'axe III : *gestion des savoirs et de la formation*, nous découvrirons, par contre, en bout de parcours que pour pallier cette problématique, le transfert de l'expertise, seul, ne suffit pas.

Le présent document se divise en quatre parties. La première présente une brève mise en contexte, expose de façon plus substantielle le mandat de départ et décrit succinctement l'organisation accueillante, sa composition et sa mission. La seconde détaille le cadre conceptuel utilisé, le modèle d'analyse développé et l'outil d'intervention administré. L'avant-dernière partie présente les résultats et propose une courte analyse des données recueillies. Enfin, la dernière exhibe les recommandations et les justifie par la suite.

1. MISE EN CONTEXTE

Le mandat proposé par le SCC et la CSQ, et mis de l'avant dans ce document, émane d'un contexte particulier qui, lui-même, sous-tend trois problématiques distinctes, mais fortement liées entre elles. D'une part, l'importance d'une gestion adaptée aux départs à la retraite apparaît comme un besoin criant pendant que le défi lié à l'intégration de la relève est mis en évidence. D'autre part, il met la problématique du transfert de la culture institutionnelle à l'avant-scène dans un contexte où, compte tenu du changement massif de main-d'œuvre appréhendé, l'entrée en fonction de nouvelles ressources, quelquefois peu familières avec les traditions en place, rime avec une mauvaise définition des rôles, donc une autonomie professionnelle aux contours mal définis. Cette situation est d'autant plus périlleuse pour les organisations syndicales qui possèdent des valeurs et des expertises particulières, et c'est précisément le cas pour l'organisation accueillante à l'intérieur de laquelle cette IPMT a eu lieu.

Concrètement, la problématique qui a donné lieu à ce mandat provient de deux situations pour le moins 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 (SCC, 2005, p. 2) ; de l'autre, près de la moitié du personnel-conseil possède moins de cinq années d'ancienneté (SCC, 2005, p. 2) et provient aux deux tiers de l'extérieur du monde syndical. Ainsi, selon le SCC et la CSQ, la problématique de départ en est une de transfert de l'expertise².

Par ailleurs, pour répondre au renouvellement du personnel-conseil, les pratiques formelles déjà en place dans l'organisation se réduisent essentiellement à une politique d'accueil (journée d'accueil, dîner d'accueil, etc.) et à une session de formation où une trousse d'information sur le profil de la Centrale³ est remise. Du côté du SCC, en plus des documents d'intégration (cahier de bienvenue du SCC, politique d'accueil, etc.) les nouveaux membres sont invités à participer à une activité d'intégration, généralement un dîner, permettant aux conseillères et aux conseillers de se familiariser davantage avec leurs collègues de même qu'avec les politiques et procédures en place à la CSQ. À ces pratiques s'ajoute un service de parrainage mis en place par l'employeur et le syndicat depuis déjà quelques années⁴. Il existe par ailleurs des pratiques informelles, surtout des échanges entre collègues, où les gens en profitent pour valider des manières de faire, des idées ou des comportements. La plupart de ces échanges ont lieu le long des corridors, lors des pauses-café, durant les 5 à 7 ou pendant les activités sociales.

Au-delà de ces mécanismes, une chose demeure importante néanmoins : une organisation syndicale possède des valeurs, des attitudes et une mission qui lui sont propres et qui diffèrent grandement des organisations privées ou publiques. C'est pourquoi, dans le

² Comme l'évoque d'entrée de jeu le SCC : « [...] les changements sont tellement importants, tellement rapides, que c'est la fonction de transmission elle-même qui semble en crise » (SCC, 2005, p. 1).

³ À titre d'exemple, ces documents présentent aux conseillères et aux conseillers aux frontières de fonction entre eux et le personnel de bureau de même qu'aux structures et fonctionnement de l'organisation et de ses instances.

⁴ Il semble toutefois que les nouvelles et les nouveaux n'aient pas recours systématiquement à ce service (SCC, 2005, p. 6).

contexte actuel, le transfert des aspects de la culture institutionnelle jugés essentiels est plus qu'important, il constitue l'élément par lequel les valeurs fondamentales de cette organisation peuvent parvenir à se propager et, ultimement, à se perpétuer.

1.1 LES MOYENS D'INTERVENTION CIBLÉS POUR SATISFAIRE LES OBJECTIFS ASSOCIÉS

L'intervention professionnelle décrite ici s'est appuyée sur des modèles rigoureux. Pour la construction du modèle d'analyse et l'élaboration de l'outil, le modèle de Quivy et Van Campenhout (1988) devait servir de guide. Le modèle de Mack (1995), quant à lui, a été utile pour l'introduction au circuit de la connaissance, sans compter sur Roy et collab. (1995) pour leur modèle de support à la connaissance. Même si le modèle de Schein (1985) devait par ailleurs être profitable pour nous introduire au concept de culture organisationnelle, en bout de course, ce sera la définition de Bertrand (1991) qui sera retenue pour le présent rapport. En ce qui concerne le cadre conceptuel proprement dit, le modèle de Grundstein (2005) devait très efficacement remplir ce rôle. Enfin, l'information devait aussi être recueillie auprès des ressources disponibles, c'est-à-dire le corps professoral de l'Université Laval, les ressources internes de la CSQ et les diverses autres ressources externes disposées à satisfaire nos requêtes.

1.2 DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ACCUEILLANTE

Comptant plus de 175 000 membres⁵, dont plus de 120 000 dans le secteur public, la grande majorité travaillant dans le domaine de l'éducation, la CSQ détient une force indéniable pour influencer les débats entourant l'élaboration ou la réforme des politiques publiques, particulièrement dans le domaine de l'éducation. Comprenant 12 fédérations et regroupant environ 230 syndicats, les membres, en plus de se concentrer dans le secteur de l'éducation, se retrouvent dans les services de garde, la santé et les services sociaux ainsi que dans d'autres secteurs tels que la culture, les loisirs, le communautaire et les communications. Au total, composée à 70 % de femmes et comptant environ 30 % de jeunes âgés de moins de 35 ans (CSQ, 2004, p. 3), la CSQ est une organisation syndicale en pleine évolution.

Le siège social de la CSQ est à Montréal, mais elle dispose également d'un bureau à Québec. Sous certains aspects, la structure et le fonctionnement de la Centrale ressemblent à celui des autres centrales syndicales au Québec. L'autorité suprême est constituée du Congrès qui détermine les politiques générales, les objectifs majeurs, les principales lignes d'action et les grandes priorités. Dans l'intervalle de trois ans qui sépare les congrès, le Conseil général gouverne la Centrale. Enfin, pour assurer les opérations quotidiennes de l'organisation, le Conseil exécutif préside aux opérations courantes de la CSQ. Nous notons toutefois que les syndicats locaux disposent d'une grande autonomie.

Par ailleurs, la CSQ s'est dotée il y a plusieurs années d'une mission devant guider ses opérations qui : « [...] consiste à promouvoir et défendre les intérêts économiques, professionnels et sociaux des membres qu'elle représente et s'exerce dans le respect des

⁵ Voir annexe 1.

valeurs fondamentales d'égalité, de solidarité, de justice sociale, de liberté, de démocratie et de coopération » (CSQ, 2003b, p. 3-5). En outre, la Centrale défend et fait la promotion d'une société plus équitable et démocratique et, à cet effet, sa mission a également pour objectifs :

- d'œuvrer à l'amélioration des conditions de vie des travailleuses et des travailleurs du Québec aux points de vue social, culturel et économique ;
- d'œuvrer à la défense et à l'aménagement des droits démocratiques et agir particulièrement en faveur de la généralisation des droits à la syndicalisation, à la négociation et à la liberté d'action syndicale ;
- d'œuvrer à la promotion et à la défense des droits sociaux en particulier le droit à l'éducation, à la santé, au travail et à des conditions de vie décentes ;
- d'œuvrer à la promotion et à la défense des droits des femmes ;
- d'œuvrer à la promotion et à la défense des droits des gais et lesbiennes.

Quant à la répartition du personnel-conseil, elle se fait en plusieurs catégories. Il y a les conseillères et les conseillers en relations du travail, les conseillères et les conseillers affectés aux négociations, les conseillères et les conseillers à l'organisation syndicale, les conseillères et les conseillers à la recherche et à l'action professionnelle, les conseillères et les conseillers à la sécurité sociale, les conseillères et les conseillers à l'éducation syndicale et les conseillères et les conseillers occupant des fonctions spécialisées (communication, administration, documentation).

En ce qui concerne le rôle de conseillère et de conseiller syndical proprement dit, celui-ci, comme son nom l'indique, sert essentiellement à offrir des conseils professionnels tant aux syndicats affiliés qu'aux différentes instances fédératives et politiques de la Centrale. Bien que la majorité des conseillères et conseillers interviennent principalement auprès des affiliés, plusieurs ont des contacts avec des membres des syndicats sur une base régulière. Ainsi, la tâche dévolue à un conseiller demeure relativement large et elle est fortement tributaire des différentes expertises professionnelles qu'il possède.

2. LE CADRE CONCEPTUEL, LE MODÈLE D'ANALYSE ET L'OUTIL D'INTERVENTION

Bien que le SCC et la CSQ s'intéressent particulièrement au transfert de l'expertise, la littérature scientifique ne traite pas directement de ce thème ; elle traite néanmoins largement de la gestion du savoir et de la capitalisation des connaissances. Tellement, en fait, qu'une certaine anarchie conceptuelle domine cette pratique présentement (Riffaud 2007). À ce propos, certains auteurs en *Knowledge Management* traitent le transfert de l'expertise en mettant en relief tantôt les données à transmettre, tantôt l'information à codifier et à entreposer. D'autres diront que ce sont les savoirs formalisés et les connaissances issues de l'expérience qui doivent prévaloir, sinon c'est la compétence, l'expertise, la mémoire organisationnelle, les ressources immatérielles, le capital humain ou intangible et ainsi de suite. Ballay (2004) souligne que le terme « capital intellectuel » désigne lui-même le polymorphisme de la connaissance, c'est-à-dire une combinaison d'information, de savoirs, de compétences et d'expertises (Ballay, 2004, p. 9). Aux fins du présent document, le modèle de Mack (1995) devrait cependant suffire à clarifier la distinction entre ces termes. D'après cet auteur, il y aurait une progression entre les **données** extraites de l'environnement, l'**information** qu'il est possible d'en soustraire, la **connaissance** qui en résulte et la **compétence** qui s'ensuit. Ce serait, selon Mack, un **circuit de la connaissance** ; les données se dégagent de l'environnement et se transforment en information qui, à son tour, se change en connaissance et, au fil du temps, devient des compétences et de l'expertise.

Parallèlement, c'est le même cafouillis en ce qui concerne les approches en matière de gestion du savoir et de transfert de l'expertise. Il existe en effet les approches relevant de la gestion du savoir, du management des connaissances, de la gestion du patrimoine organisationnel ou encore celles ayant trait à la capitalisation des connaissances stratégiques ou à l'organisation apprenante. Nonobstant la confusion notionnelle apparente, Bouteiller dit de cette pratique qu'elle : « [...] est une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle » (Jacob et Pariat, 2000, p. 23), alors que Hamilton (2000) mentionne qu'elle s'apparente à : « [...] un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation [...] » (Hamilton, 2000, p. 23). C'est pourquoi, selon ce dernier, la gestion des connaissances est liée :

[...] à deux types d'activités : a) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'appropriier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et, b) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié (Jacob et Pariat, p. 23).

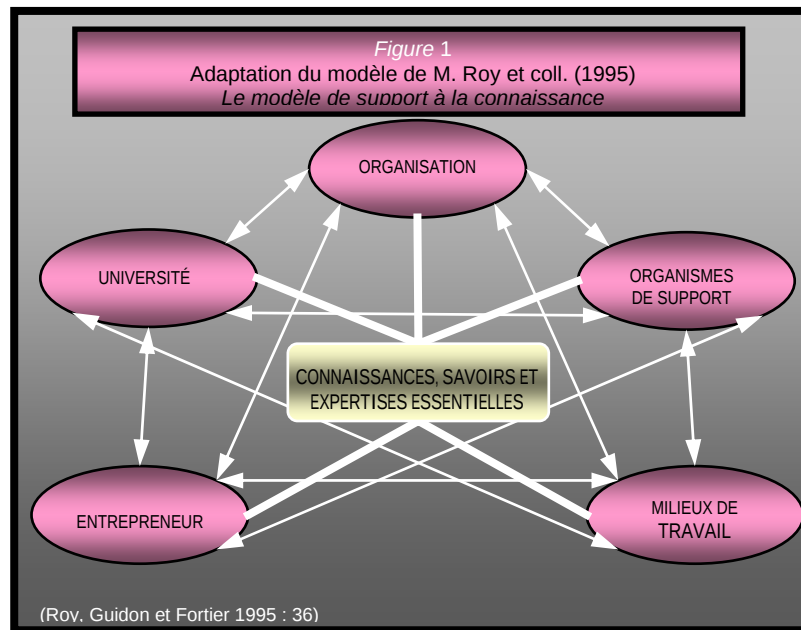
Ceci étant, parmi les savoirs que les organisations cherchent à transférer, il ne faut pas oublier qu'il y a certes des savoirs explicites, comme le sont dans le cas présent les politiques et les procédures de la CSQ remises avec la trousse d'information de même que la mission, les valeurs dominantes et les principaux objectifs politiques, par exemple, tous consignés dans le *Profil de la CSQ* et qui ne sont certes pas à négliger. Mais il y a aussi les savoirs tacites, ces savoirs qui sont difficilement transmissibles par écrit et qui ne peuvent

être transmis que par la parole et l'enseignement puisqu'ils proviennent essentiellement de l'expérience, qu'ils résident dans le cerveau des personnes qui les détiennent et qui sont le propre du mentorat ou encore de la stratégie de parrainage, entre autres. Partant de l'hypothèse où 70 % des savoirs jugés essentiels pour une organisation proviennent de l'expérience, les savoirs et les expertises, sous cet angle, apparaissent d'autant plus importants qu'ils sont difficiles à consigner. C'est la raison pour laquelle, dans une large mesure, Roy et collab. (1995) voudront mettre l'accent sur le réseau social comme structure de support à la connaissance :

L'adoption d'une connaissance nouvelle implique que le groupe social concerné légitimise et se réapproprie cette connaissance à partir de son propre point de vue. Plus la connaissance proposée s'éloigne des préceptes culturels dominants au sein de son groupe, plus son adoption s'avérera difficile. Le processus de création, diffusion et utilisation de la connaissance a donc avantage à être réalisé au sein d'un réseau souple d'acteurs provenant des divers systèmes sociaux concernés (Roy, Guindon et Fortier, 1995, p. 34).

Ceux-ci soulignent alors l'importance du réseau de support à la connaissance comme moyen de valoriser le savoir, c'est-à-dire l'environnement de relations industrielles tout entier (voir figure 1). C'est pourquoi ils ajouteront que : « Dans un tel modèle, l'état de la connaissance dépend de la richesse des interactions entre les systèmes et la participation de chacun au développement de la base de connaissances » (Roy, Guindon et Fortier, 1995, p. 37).

Au-delà de l'implication des différents acteurs de l'environnement des relations industrielles, Gaha et Mansour (2004) identifient deux types d'approche en matière de transfert de l'expertise : la **techniciste** et l'**organisationnelle**. Selon la première, les outils et les méthodes informatiques sont au cœur du développement des connaissances ; selon la seconde, l'exploitation et le développement des savoirs seraient dépendants du mode de structuration mis en place, de la culture ambiante et des politiques de gestion des ressources humaines (Gaha et Mansour, 2004, p. 20). À quelques nuances près, Rivard (2005) présente également ces deux approches qu'elle nomme l'approche **technologique** et l'approche **processus**, mais en ajoute également une autre, la **stratégique**. La particularité de cette dernière, serait de pouvoir « [...] dépasser les limites des technologies de l'information, des processus et des activités en mettant de l'avant les capacités créatives et sociales de l'être humain dans la création et l'utilisation de la connaissance » (Rivard, 2005, p. 29). Ainsi, l'approche stratégique fait non seulement le pont entre les technologies de l'information et les habiletés singulières des gens qui composent l'organisation, mais elle lie également ces dernières aux objectifs supérieurs de l'organisation, d'où le qualificatif de stratégique. À ces approches fondamentales il peut s'en ajouter une dernière, l'approche **contextuelle** (ou situationnelle), largement inspirée de ce qui se fait présentement en Europe, notamment chez EDF. Celle-ci n'est pas vraiment documentée, car sa connaissance provient d'une entrevue menée dans le cadre du présent mandat auprès de M. Roch Laflamme, professeur au Département des relations industrielles de l'Université Laval.



Alors que les approches traditionnelles, largement diffusées en Amérique du Nord (ex. : Hydro-Québec) et décrites précédemment par Gaha et Mansour (2004) de même que par Rivard (2005) et qui visent essentiellement à intégrer la nouvelle main-d'œuvre et à transférer le patrimoine organisationnel, voire à renouveler les anciennes compétences, l'approche contextuelle identifiée par Laflamme s'inscrit en marge par rapport à ces approches, car elle crée une rupture avec les traditions organisationnelles. De façon plus concrète, cette approche cherche à prendre en considération non seulement les objectifs stratégiques, les pratiques de transfert et la volonté des gens à transmettre, mais elle prend également en compte les caractéristiques du marché du travail à l'intérieur duquel l'organisation s'insère, de sorte que l'approche contextuelle ne cherche pas nécessairement à transmettre l'ensemble du patrimoine organisationnel, elle est dynamique et cible plutôt les compétences qu'elle considère essentielles et, par la suite, cherche à identifier ces compétences dans le bassin de main-d'œuvre disponible.

Ce faisant, en dépit des distinctions faites par ces auteurs, il appert que ces stratégies peuvent être employées et déployées simultanément comme le font déjà plusieurs organisations sans trop s'en rendre compte. Autrement dit, il ne semble pas y avoir de manière de faire préétablie ; les pratiques de gestion du savoir et de transfert de l'expertise se modélisant en fonction de la structure, de la culture et de la composition de l'organisation. En outre, il est intéressant de noter que le transfert de l'expertise, tel qu'il se définit selon la plupart des auteurs, ne semble constituer qu'une étape du processus plus large de capitalisation des connaissances, tel que le suggère parmi d'autres Grundstein (2005).

2.1 LE CADRE CONCEPTUEL : LE MODÈLE DE GRUNDSTEIN

À la suite de ces notions théoriques qui laissent entendre que plusieurs stratégies s'offrent à nous pour déterminer les savoirs et les expertises jugés essentiels, c'est le modèle de Grundstein (2005) qui a servi de cadre conceptuel.

De façon générale, ce modèle souligne cinq facettes liées à la capitalisation des connaissances. La première, celle où se situe l'intervention professionnelle décrite dans ce rapport, l'étape du **repérage**, sert à l'identification des savoirs essentiels (savoirs tacites et explicites) contribuant à faciliter la pérennité de l'organisation, tandis que l'étape suivante, celle de la **préservation**, s'attarde à la codification de ces connaissances cruciales (modélisation, formalisation, etc.). La troisième étape, celle de la **valorisation**, vise essentiellement à mettre en place les mécanismes devant faciliter la diffusion et le partage de l'information essentielle. La quatrième étape, de son côté, cherche à s'assurer de l'**actualisation** des connaissances par une évaluation de la criticité des savoirs et des expertises, de leur mise à jour le cas échéant et, ultimement, un enrichissement de ces derniers. Enfin, la cinquième et dernière facette, celle de la **gestion**, a pour fonction de coordonner l'ensemble des phases précédemment identifiées et, à ce titre, comme l'écrit Grundstein (2005) : « c'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise que nous désignons par l'expression *Knowledge Management* » (Grundstein, 2005, p. XV). Cette étape ressemble alors en tout point à l'approche stratégique de L. Rivard (2005) ou encore à l'approche organisationnelle décrite par Gaha et Mansour (2004).

Par ailleurs l'implantation d'une pratique de transfert de l'expertise n'est pas aussi simple que certains le laissent entendre. Parmi d'autres, les critiques adressées envers les modèles de gestion du savoir et de transfert de l'expertise dénoncent leur approche mécanique et leurs obstacles récurrents. Ballay (2004) identifie quatre de ces obstacles : 1) le manque de motivation des individus visés par les pratiques de transfert ; 2) les frontières de fonctions entre les salariées et les salariés les poussant souvent à craindre les pratiques de transfert ; 3) le biais lié aux normes sociales conduisant à adopter des mécanismes de défense au travail (stress, habitudes, routines, etc.) ; 4) le haut niveau de contextualisation des savoirs et des expertises faisant en sorte qu'il devient d'autant plus difficile de transmettre lorsque les conditions nécessaires à l'apprentissage ne sont pas nécessairement réunies lors de la « transmission » entre les acteurs (Ballay, 2004, p. 5). D'autre part, les organisations insistant seulement sur les savoirs existants laissent de côté bien souvent une foule de connaissances nouvelles et courent par le fait même le risque de perpétuer des expertises ou des comportements désuets et inutiles (ce que Jacob et Pariat (2000) nomment par ailleurs le risque lié à l'« infobésité »). Szulanski (1996), quant à lui, identifie quatre types de facteur qui influent sur la qualité du transfert opéré entre les acteurs et les usagers : 1) les caractéristiques des connaissances transférées ; 2) les caractéristiques de la source des connaissances ; 3) les caractéristiques du récipiendaire des connaissances en termes de motivation, d'ouverture et de capacité ; 4) les caractéristiques du contexte ambiant. Ainsi, de manière à contrer ces risques et à augmenter l'efficacité des démarches entreprises, mentionnons que l'importance et l'attention accordées aux différentes pratiques mises sur pied ne doivent pas prendre le dessus sur le travail quotidien. Dans les faits, la gestion des connaissances doit demeurer un outil permettant d'accroître l'efficacité organisationnelle

et, justement pour cette raison, elle doit être intégrée aux activités courantes de l'organisation sans pour autant en constituer l'élément principal.

2.2 LE CONCEPT DE CULTURE INSTITUTIONNELLE

Pareillement au transfert de l'expertise, la culture institutionnelle n'est pas directement traitée dans la littérature, au mieux il est question de culture d'entreprise ou de culture organisationnelle. Ainsi, le concept de culture organisationnelle est relativement jeune puisque les premiers écrits sur le sujet remontent aux années 1970. Néanmoins, plusieurs courants de pensée⁶ existent dans la documentation scientifique offrant chacun une vision différente de la contribution d'une culture à l'organisation (Bertrand, 1991, p. 49). De manière générale, il semble tout de même possible d'affirmer que la culture⁷ organisationnelle⁸ ou institutionnelle représente à la fois sa mission et ses visées stratégiques ou encore qu'elle constitue l'ensemble des manières d'être et de faire privilégiées par l'organisation et qui sont reproduites consciemment ou inconsciemment par les personnes-clés qui la constituent. Par ailleurs, il y a une bonne part de rites dans la culture organisationnelle et, sous cet angle, Bertrand (1991) écrit, en dissertant sur le modèle de Schein (1985) et de sa définition de la culture organisationnelle, qu'elle est la « religion » d'une organisation (1991, p. 52). Dans ces conditions, la fonction principale de la culture organisationnelle est de répondre au besoin d'intégration ressenti par les individus réunis au sein d'une organisation qui culmine dans une coconstruction de la réalité. C'est pourquoi le modèle de Schein (1985) se décline selon les trois dimensions suivantes : 1) les artéfacts et les créations ; 2) les valeurs ; 3) les croyances fondamentales. La faiblesse de ce modèle, toutefois, est qu'il laisse peu de place aux relations de pouvoir ainsi qu'aux situations antagoniques qui surviennent nécessairement dans une organisation. C'est pourquoi, pour les besoins du présent mandat, nous retiendrons la définition de Bertrand (1991). Ce dernier avance qu'il y a essentiellement deux dimensions à la culture organisationnelle, soit une dimension **cognitive** et une dimension **sociopolitique** :

La culture organisationnelle est un processus sociodynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisées par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes (Bertrand, 1991, p. 59).

Ceci étant, il semble falloir retenir de la culture institutionnelle qu'elle est constituée des valeurs, mission et objectifs stratégiques particuliers à l'organisation, mais aussi qu'elle a

⁶ Y. Bertrand (1991) montre qu'il existe les courants mécaniste, humaniste, politique, systémique, interprétatif et cognitif.

⁷ Parmi les définitions offertes par le dictionnaire, la **culture** représente, d'une part, l'ensemble des aspects intellectuels propres à une civilisation, à une nation. D'autre part, au sens didactique, la culture représente l'ensemble des formes acquises de comportement (Petit Robert 2001, p. 589).

⁸ D'après Pettigrew, la **culture organisationnelle** représente « [...] le système de significations acceptées publiquement et collectivement par un groupe donné à un moment donné » alors que Boshes, de son côté, dit qu'elle est « [...] un système de valeurs partagées (ce qui est important) et de croyances (comment les choses fonctionnent) en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement (la manière dont on fait les choses ici) » (Bertrand, 1991, p. 53).

pour rôle de permettre l'intégration et l'adaptation des nouvelles et des nouveaux qui entrent dans les environnements interne et externe, tout en permettant la cohabitation malgré certains antagonismes ponctuels. Dit autrement, la culture institutionnelle apparaît être une sorte de coconstruction de la vie quotidienne par les acteurs en scène.

En dépit de la définition offerte par Bertrand, il fallait trouver dans la littérature scientifique des indicateurs de mesure de la culture institutionnelle. Sur ce point, l'ouvrage de Laflamme (1994) est très bien élaboré. Ce dernier a en effet recensé 26 indicateurs de mesure dont, parmi les principaux, l'intégration et le travail d'équipe, la supervision, les politiques et les procédures ou encore l'autonomie et la structure. Bien que ces indicateurs proviennent d'expériences menées dans des entreprises privées, ils seront tout de même fort utiles pour la construction de l'outil d'intervention.

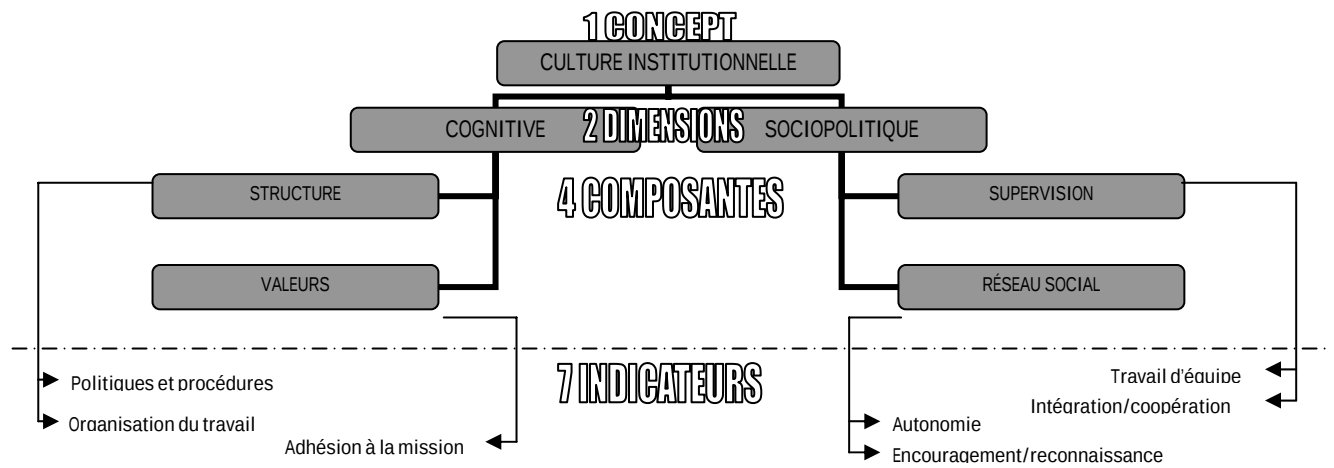
2.3 LE MODÈLE D'ANALYSE

Après avoir campé le cadre conceptuel et avoir présenté les concepts de transfert de l'expertise et de culture institutionnelle, les contours du modèle d'analyse se précisent.

Des 26 indicateurs de la culture organisationnelle qui auront été repérés dans la littérature scientifique et à l'aide des entretiens préliminaires menés auprès des conseillères et des conseillers, sept de ceux-ci auront été retenus pour la construction de l'outil d'intervention (voir figure 2). En ce qui a trait à la construction du questionnaire, celui-ci devait servir à faire ressortir les éléments pertinents en lien avec les objectifs généraux et spécifiques déterminés par le mandat. La technique du questionnaire est apparue plus appropriée pour ce genre de projet dans la mesure où elle uniformise le format, elle permet de sonder un plus grand échantillon tout en permettant du même coup une économie considérable de temps et de moyens. D'autre part, le questionnaire, envoyé de façon électronique aux 94 conseillères et conseillers membres du SCC, mais complété dans la quasi-totalité des cas sur format papier, devait pouvoir laisser toute la confidentialité nécessaire aux répondantes et aux répondants pour qu'ils puissent se sentir à l'aise de donner tous les renseignements jugés utiles.

Avant l'administration même du questionnaire, nous devions nous assurer de la population à laquelle il allait être soumis. Ainsi, l'échantillon auquel nous avons soumis notre questionnaire était constitué de l'ensemble des conseillères et des conseillers membres du SCC, soit au total 94. En ce qui a trait à l'administration proprement dite du questionnaire, celui-ci a été envoyé électroniquement à cette population de conseillers le 1^{er} mai 2006 et ceux-ci avaient deux semaines pour le compléter, soit jusqu'au 15 mai 2006. Trois relances ont cependant été nécessaires compte tenu du faible taux de réponse au départ. Ce faisant, en date du 6 juin 2006, 40 questionnaires ont été remplis, pour un taux de réponse de 42,6 %, ce qui est plutôt bien compte tenu des circonstances particulières associées à cette période marquée par un important vote de désaffiliation.

Figure 2 : Le modèle d'analyse



3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS OBTENUS

Il est difficile de se faire une idée claire d'une organisation sans détenir de prime abord une vue d'ensemble de son portrait. Ainsi, d'après les données colligées, les membres du personnel-conseil ont, et ce, dans une proportion de 70 % (28/40), plus de 45 ans d'âge au même moment où 40 % (16/40) d'entre eux possèdent moins de cinq ans d'ancienneté. Cette situation n'a pas nécessairement de quoi surprendre dans la mesure où, comme il a été mentionné plus tôt, l'âge au sein du personnel-conseil n'est pas une variable à prendre en considération dû au fait que les caractéristiques associées au poste de conseillère et de conseiller syndical exigent une certaine expérience, ce qui a pour conséquence de faire hausser l'âge d'entrée en fonction. Néanmoins, cette situation représente l'essence de la problématique observée à l'intérieur de l'organisation accueillante. La situation montre clairement que, selon le présumé où la retraite se prend à l'âge de 65 ans ou avant, des efforts sérieux devront être consentis par la direction des ressources humaines de l'organisation au cours des quinze prochaines années pour parvenir à pallier les nombreux départs à la retraite conjugués à la masse de nouvelles et de nouveaux qui intégreront l'organisation.

En ce qui concerne la dispersion des genres selon l'âge, une légère surreprésentation d'hommes parmi les répondants est perceptible (60 % hommes contre 40 % femmes ou 24/16), quoique celle-ci semble surtout attribuable à la présence plus grande d'hommes dans la cohorte des 45-54 ans (13 hommes contre 7 femmes). En ce qui concerne plus particulièrement les cinq ans d'ancienneté et moins, on relève que ce ratio est respecté puisque 37,5 % des gens sondés sont des femmes (6 femmes contre 10 hommes)⁹.

Maintenant, si nous nous intéressons de plus près à trois éléments en particulier, soit le lieu de travail, la fonction et la connaissance de l'organisation (mission, valeurs, etc.) au moment de l'embauche et que nous portons notre attention au genre, peu de disparité apparaît si ce n'est que, d'une part, à Montréal une conseillère est en poste pour deux conseillers (7 femmes pour 14 hommes), tandis qu'à Québec une symétrie plus grande semble être observée (9 femmes pour 10 hommes). La grande majorité des conseillères et des conseillers (82,5 % ou 33/40) a dit connaître la CSQ et sa raison d'être au moment de l'embauche, laissant tout de même paraître 17,5 % (7/40) de répondantes et de répondants ayant inscrit qu'ils connaissaient plus ou moins la Centrale à leur entrée. De surcroît, de ce nombre 85,7 % sont des hommes (6/7) et, parmi ces gens, la totalité provient de l'extérieur du milieu syndical, dont la moitié du milieu universitaire (57 % ou 4/7) et l'autre moitié du milieu communautaire (28,6 % ou 2/7) et gouvernemental (14,3 % ou 1/7).

D'autre part, si plus de 40 % (16/40) des effectifs de la Centrale proviennent de la base militante, il semble que cette tendance diffère légèrement en ce qui touche le nouveau personnel embauché, puisque la proportion passe au tiers (31,3 % ou 5/16) pour la tranche des cinq ans d'ancienneté et moins. En fait, il semble que ceci s'explique en partie par les besoins spécifiques ressentis ces dernières années à la Centrale devant la judiciarisation

⁹ Nous devons rappeler, par ailleurs, que la CSQ représente au total plus de 69 % de femmes et 25 % de jeunes âgés de moins de 35 ans (CSQ, 2004, p 3).

accrue de certaines procédures autrefois relativement moins complexes et pour lesquelles des exigences particulières devaient être satisfaites.

3.1 LES POLITIQUES ET PROCÉDURES

En ce qui concerne les politiques et procédures, lorsque nous demandons aux membres du personnel-conseil d'évaluer l'importance qu'ils accordent à la participation aux instances fédératives¹⁰ et que nous leur demandons par la suite qu'ils précisent leur participation réelle à ces différentes instances, nous notons que la totalité d'entre eux (100 % ou 18/18) indique qu'il est important, sinon très important, de participer aux instances fédératives, pendant que seulement 11,1 % (2/18) disent y participer rarement¹¹. Cette situation pourrait sans doute s'expliquer par la concentration du nouveau personnel conseil dans les fédérations et par l'incitation qui leur est faite de à participer à ces instances. Ceci est d'autant plus vrai que parmi ceux disant participer très souvent à ces instances, 54,4 % (6/11 dont 100 % des conseillers **de trois à cinq ans [6/6]) sont des conseillers de trois à cinq ans d'ancienneté**, que les conseillers de moins de deux ans d'ancienneté s'y retrouvent également dans une proportion de 50 % (2/4) et que tous ceux ayant signifié qu'ils y participaient rarement avaient plus de seize ans d'ancienneté. Dans les faits, cette situation est de bon augure dans la mesure où une forte participation des moins de cinq ans est relevée, quoique des efforts pourraient encore être consentis pour sensibiliser davantage les conseillers de moins de deux ans d'ancienneté à l'importance de participer à ces instances. Pareillement, en ce qui a trait à la participation aux différentes instances de la Centrale, nous remarquons que la presque totalité des personnes interrogées (92,5 % ou 37/40) considère comme important, sinon très important, de participer aux instances de la Centrale. Toutefois, 62,5 % (25/40) des gens sondés disent y participer souvent ou très souvent, dont, singulièrement, aucun individu de moins de deux ans¹² et seulement 54,5 % des gens de trois à cinq ans d'ancienneté (6/11).

Enfin, lorsque nous demandons aux répondantes et aux répondants s'ils connaissent la déclaration de principes du Syndicat des conseillères et conseillers adoptée en 1997 (annexe 3), qui balise en quelque sorte le rôle de conseillère et de conseiller syndical à la CSQ, nous remarquons que 64,1 % disent connaître cette déclaration (25/39), alors que 10,3 % ne la connaissent pas du tout (4/39). Sans étonnement, parmi ceux disant ne pas connaître la déclaration de principes, la totalité détient moins de cinq ans d'ancienneté.

3.2 ORGANISATION DU TRAVAIL

Toujours avec le modèle d'analyse en arrière-plan, il était nécessaire de sonder les membres du personnel-conseil à propos de la perception qu'ils avaient de l'organisation du travail. Ainsi, en demandant aux membres du SCC de se prononcer à propos de l'incidence de la charge de travail sur la possibilité de transférer l'expertise, 60 % des gens sondés mentionnent qu'elle constitue un obstacle au transfert (24/40). Par ailleurs, si on croise ces

¹⁰ Vingt répondants ont répondu « ne s'applique pas » et deux données sont manquantes.

¹¹ À noter que ces deux répondants ont plus de 16 ans d'expérience.

¹² À noter également que seulement un conseiller sur cinq ayant de trois à cinq ans d'expérience dit y participer très souvent.

réponses selon l'âge et l'ancienneté, on remarque que le quart des répondants (25 % ou 6/24) ont moins de 34 ans et les deux tiers ont plus de 45 ans (66,6 % ou 16/24). En outre, 45,8 % possèdent moins de cinq d'ancienneté (11/24). Cette situation laisse entendre deux choses : 1) la charge de travail semble constituer un obstacle pour les conseillères et les conseillers âgés de 34 ans et moins et de plus de 45 ; 2) la charge de travail est un obstacle significatif pour les conseillers de moins de cinq ans d'ancienneté.

D'autre part, dans une optique d'éviter certaines tensions inhérentes à l'organisation du travail entre le personnel-conseil et le personnel de bureau, les nouvelles et les nouveaux qui intègrent l'organisation doivent apprendre rapidement certaines procédures à respecter dont, parmi d'autres, la division des tâches. Il est possible de constater, par contre, que près des deux tiers des membres du SCC mentionnent qu'on leur a fait part, en tout ou en partie, des frontières de fonctions entre le personnel-conseil et le personnel de bureau au moment de leur embauche (67,5 % ou 27/40). De plus, le temps d'adaptation à cette convention semble requérir une période relativement longue, puisque près du tiers a répondu que cela avait pris plus de six mois pour s'adapter aux manières de faire (27,5 % ou 11/40). Si on s'arrête quelques instants à ces derniers, plus des trois quarts proviennent de milieux autres que syndical (80 % ou 8/10¹³), laissant entendre que non seulement l'adaptation à la division des tâches exige un certain temps, mais que cette période d'adaptation est plus longue lorsque les individus ne sont pas habitués aux traditions syndicales. Toutefois, parmi les 13 individus ayant mentionné qu'ils n'avaient pas été informés des frontières de fonction entre eux et le personnel de bureau à leur entrée dans l'organisation, 38,5 % ont moins de cinq ans d'ancienneté (5/13).

Par ailleurs, il semblait important de sonder l'opinion des conseillères et des conseillers au sujet de l'incidence que pouvait avoir la proximité des bureaux¹⁴ sur l'échange d'information, l'acquisition des manières de faire, le transfert des savoir-faire de même que la compréhension des valeurs et des attitudes privilégiées par l'équipe de travail ou le service. Il est ainsi possible d'observer que la proximité des locaux a un impact certain sur l'échange d'information, car 55,3 % notent beaucoup d'effet (21/38¹⁵). Moins important toutefois, mais non négligeable, la proximité des bureaux semble avoir un impact avéré sur la compréhension des valeurs et des attitudes à adopter dans l'équipe ou le service (42,1 % ou 16/38 notent assez d'impact) et en ce qui concerne le transfert des savoir-faire (71,1 % ou 27/38 mentionnent assez ou beaucoup d'effet). Enfin, la proximité des bureaux semblerait avoir un effet moins considérable sur l'acquisition des manières de se comporter avec les collaboratrices, puisque plus du tiers des membres du personnel-conseil dit que celle-ci n'a pas vraiment d'effet sur la compréhension des frontières de fonctions (36,8 % ou 15/38).

¹³ Une donnée manquante.

¹⁴ La proximité des bureaux réfère au fait d'être regroupé dans un seul édifice, à Québec ou à Montréal ou dans un même secteur.

¹⁵ Deux données manquantes par indicateur.

3.3 LA MISSION ET L'HISTOIRE DE LA CENTRALE

Deux questions ont permis de colliger des renseignements intéressants concernant l'importance donnée à la connaissance de la mission et de l'histoire de la Centrale par le personnel-conseil. Ainsi, si 85 % des membres du SCC affirment qu'il est très important de connaître la mission de l'organisation (34/40) ; en ce qui concerne la connaissance de son histoire, quoique toujours jugée importante, elle apparaît moins indispensable que la première, dans la mesure où 55 % des gens sondés disent qu'il est très important d'être au fait de l'histoire de l'organisation (24/40). Il est intéressant de noter, d'autre part, qu'une bonne partie des gens mentionnant qu'il est très important de connaître l'histoire et la mission de l'organisation se retrouvent parmi la cohorte des 45-54 ans. Cette situation pourrait sans doute s'expliquer par le fait que les jeunes professionnels paraissent plus prompts à s'approprier la mission de l'organisation plutôt que son histoire qui peut, semble-t-il, attendre quelque peu et qui est moins utile à l'action quotidienne.

Justement à propos du travail quotidien et usuel de conseiller syndical à la CSQ, nous avons demandé au personnel-conseil de préciser les valeurs et attitudes valorisées par l'organisation et si celles-ci se traduisaient effectivement dans le quotidien. Il est ainsi possible de noter que, parmi d'autres, les valeurs importantes à la CSQ s'orientent principalement autour des valeurs génériques attachées au syndicalisme en général, c'est-à-dire des valeurs comme la solidarité, la démocratie, l'égalité des chances, la justice sociale, l'équité et le partage. Toutefois, près de la moitié des conseillères et des conseillers disent que ces valeurs se traduisent plus ou moins ou pas du tout dans le quotidien (44,7 % ou 17/38¹⁶). Il importe de rappeler ici que le sondage a été complété dans une période difficile de l'organisation. Du côté des attitudes, les conseillers font état qu'elles tournent autour de la rigueur, de la loyauté, de la polyvalence, de l'autonomie, du dévouement, du sens critique et de la capacité d'initiative. Un peu comme les valeurs, près du tiers (32,4 % ou 12/37¹⁷) des gens interrogés disent que ces attitudes se traduisent plus ou moins ou pas du tout dans le quotidien de l'organisation. En outre, nous observons qu'en croisant les réponses avec la provenance des gens ayant l'impression que les valeurs se traduisaient plus ou moins ou pas du tout dans le quotidien de l'organisation, que les trois quarts proviennent de milieux autres que syndical¹⁸ (76,5 % ou 13/17) et, qu'en plus, 47,1 % d'entre eux ont moins de cinq ans d'ancienneté (8/17).

¹⁶ Deux données sont manquantes.

¹⁷ Trois données sont manquantes.

¹⁸ La statistique est sensiblement la même en ce qui concerne les attitudes, puisque 72,7 % (8/11) proviennent de l'extérieur du monde syndical.

3.4 L'AUTONOMIE

Pour pénétrer l'autonomie, il devait falloir s'enquérir de l'importance accordée par les conseillères et les conseillers au travail de suivi, d'une part, de même qu'à la fréquentation du centre de documentation¹⁹ comme moyen de s'informer, d'autre part. Ainsi, du côté de la pertinence d'avoir un travail de suivi, 89,5 % des membres du personnel-conseil croient être important, sinon très important, qu'un travail de suivi soit effectué par le personnel-cadre de manière à ce qu'ils puissent savoir où ils en sont dans leurs dossiers ou leurs mandats (34/38²⁰). Sans surprise, parmi les gens croyant être très important, 50 % ont moins de cinq ans d'ancienneté (7/14), indiquant fort probablement que les nouvelles et les nouveaux ont besoin de repères et d'un encadrement minimal pour s'adapter aux fonctions de conseiller syndical et parfaire leur autonomie, ce qui est bien légitime et compréhensible par ailleurs.

Également, il devait être possible de sonder les gens par rapport à l'importance qu'ils accordaient à la fréquentation du Centre de documentation basé à Québec et à l'utilisation réelle qu'ils en faisaient. Cet indicateur a abordé la fréquentation de ce service offert aux membres du personnel-conseil comme moyen parmi d'autres de s'informer et, par conséquent, de développer la capacité d'initiative, le sens critique et, ultimement, l'autonomie. Ainsi, selon l'échantillon retenu, 80 % des gens sondés disent être important de consulter le Centre de documentation dans le cadre des fonctions imparties à la conseillère ou au conseiller syndical à la CSQ (32/40). Toutefois, seulement 42,5 % disent le fréquenter très souvent (17/32) et, parmi eux, 75 % proviennent de l'extérieur du milieu syndical (12/16²¹). Cette situation s'explique en partie sûrement par les habitudes de recherche rigoureuses prises par les gens provenant de l'extérieur, notamment ceux ayant une formation universitaire, par exemple, alors que les gens provenant de la base militante, loin d'être moins rigoureux, possèdent déjà, estiment-ils sûrement, suffisamment d'expérience pour ne pas avoir à opter pour ce service aussi souvent que les *outsiders*. Ce faisant, nous ne pourrions considérer de capricieuse ou de saugrenue toute tentative visant à favoriser la consultation du Centre de documentation par le personnel-conseil, d'autant plus que ce service constitue l'organe principal par lequel l'organisation peut diffuser une information de qualité destinée à servir les intérêts de l'organisation.

3.5 ENCOURAGEMENT ET RECONNAISSANCE

À la CSQ, le personnel professionnel est constamment soumis à divers stress de sorte que la tâche s'alourdit tant au plan physique que psychologique. Voulant connaître et ultimement diminuer les effets de la situation de travail sur les conseillères et les conseillers, le SCC a fait produire une étude psychodynamique du travail en 1996²². C'est

¹⁹ L'item 6 : « Dans le cadre de votre travail, considérez-vous important de consulter le centre de documentation ? », 78 % ont répondu « oui », 16 % ont dit « plus ou moins » et seulement 5 % ont dit « non ».

²⁰ Deux données sont manquantes.

²¹ Une donnée est manquante.

²² Carpentier-Roy et collab., 1996.

pourquoi il devait être question de recueillir des informations à propos de la connaissance que les membres du personnel-conseil avaient de certains documents fondamentaux. Ainsi, si deux tiers du personnel-conseil connaissent l'étude psychodynamique (67,5 % ou 27/40), du tiers restant ne la connaissant pas, plus de 80 % ont moins de cinq ans d'ancienneté (84,6 % ou 11/13). En fait, depuis sa parution, bien qu'elle ait été remise à tout le personnel-conseil entrant dans la Centrale, cette pratique n'est aujourd'hui plus faite de façon systématique. Il serait alors pertinent que le syndicat remette dans tous les cas et à toute nouvelle ressource une copie de l'étude psychodynamique et qu'il en recommande fortement la lecture.

D'autre part, il était primordial de connaître les efforts réalisés par l'organisation pour inciter les conseillères et les conseillers expérimentés à transmettre leur expertise. Dix conseillères et conseillers sur 34²³ (ou 29,4 %) ont fait mention qu'ils avaient été invités par l'organisation à transmettre l'expertise qu'ils possédaient aux conseillers moins expérimentés. De façon étonnante, ce ne sont pas seulement les gens hautement expérimentés qui sont incités à transmettre les savoirs essentiels, comme en fait foi la présence de gens de moins de cinq ans d'ancienneté parmi les conseillers approchés²⁴. Sur ce plan, toutes les raisons sont bonnes de croire que cette pratique est avantageuse pour l'organisation. En effet, cette initiative organisationnelle d'approcher les conseillers de toute expérience témoigne de la pertinence de favoriser une circulation de la communication entre tous les acteurs. Non seulement les conseillers moins expérimentés veulent-ils apprendre de leurs consœurs et de leurs confrères plus expérimentés, mais ils veulent également pouvoir faire entendre leur point de vue et faire valoir leurs aptitudes et leurs habiletés.

Si nous nous arrêtons quelques instants au profil des gens ayant été approchés par l'organisation, nous pouvons dénoter que 80 % d'entre eux sont des hommes (8/10), qu'ils ont tous plus de 45 ans et que leur bagage « expérientiel » est diversifié dans la mesure où il y a des conseillers de toute expérience. En outre, toujours parmi les conseillères et les conseillers ayant été approchés, nous constatons que 60 % ont l'impression que la charge de travail constitue un obstacle au transfert (6/10), qu'ils privilégient la connaissance de la mission à celle de l'histoire, qu'ils connaissent la déclaration de principes dans une proportion de 80 % et qu'ils sont tous au fait de l'étude psychodynamique de la situation de travail. Ces renseignements sont pertinents dans la mesure où ils informent sur les moyens potentiellement pris par ces conseillers pour parvenir à transmettre efficacement l'expérience et les expertises qu'ils détiennent.

Enfin, quand on demande aux répondantes et aux répondants s'ils ont, de leur propre initiative, pris du temps pour faciliter l'intégration des nouvelles et des nouveaux, 48,5 % mentionnent qu'ils prennent régulièrement du temps pour faciliter leur intégration (16/33). Étonnamment, par contre, alors que les conseillères forment 40 % du personnel-conseil selon l'échantillon recensé (16/40), 68,8 % de ceux disant faciliter le plus l'intégration des

²³ Six individus ont répondu « ne s'applique pas ».

²⁴ On remarque que 23,5 % (8 sur 34) ont été plus ou moins approchés et que, parmi ceux n'ayant pas été contactés, 37,5 % (6 sur 16) ont de 6 à 15 ans d'expérience, ce qui constitue une masse considérable de savoirs potentiellement transférables et présentement non transférés.

moins de cinq ans d'ancienneté sur une base personnelle sont des femmes (11/6). Il faudrait donc approcher plus systématiquement et de façon plus structurée et formelle les conseillères pour qu'elles partagent leur expertise avec les nouvelles et les nouveaux qui entrent dans l'organisation. Il apparaît également nécessaire de favoriser le partage de l'expertise chez les conseillers par l'entremise de l'organisation plus fréquente de rencontres informelles (dîners, 5 à 7, activités organisées, etc.) et du travail d'équipe, par exemple. À ce stade, tant l'employeur que le syndicat peuvent faire des efforts pour favoriser la rencontre des individus qui oeuvrent chez eux.

3.6 TRAVAIL D'ÉQUIPE

Comme le travail d'équipe constitue un indicateur de la culture organisationnelle en lui-même, il devenait relativement simple de bâtir les questions allant interroger cette dimension. De la sorte, il est possible de constater que les membres du personnel-conseil définissent le travail d'équipe comme étant le fait de travailler avec une ou plusieurs personnes dans le but d'atteindre un objectif final, qu'il constitue une synergie d'actions complémentaires vers un même objectif et qu'il représente, enfin, le lieu offert aux membres pour soumettre certains dossiers jugés problématiques ou difficultés quelconques rencontrées. Toujours selon l'échantillon recueilli des membres du personnel-conseil, nous reconnaissons le travail d'équipe par l'atteinte d'objectifs communs, le partage de l'information, le partage des connaissances et des habiletés, la coopération dans la recherche et l'analyse ou encore à la place faite à l'intégration, à l'exploitation des forces de chacun et à la capacité de chacun à soutenir et à écouter les autres. Ainsi nous constatons que le travail d'équipe est une pratique relativement répandue dans l'organisation, puisque 47,5 % des répondants disent travailler souvent en équipe (19/40). Parmi les conseillères et les conseillers disant travailler souvent sinon toujours en équipe, on remarque que 80 % sont des hommes (16/20) et que la répartition selon l'ancienneté est équilibrée. Toutefois, il y a lieu de croire que des améliorations peuvent être faites sur ce plan, car plus du tiers (38,5 % ou 19/40) des répondantes et des répondants avancent que le travail d'équipe n'est pas suffisamment valorisé par l'organisation.

Si nous nous tournons maintenant du côté de l'efficacité même du travail d'équipe, la quasi-totalité s'entend pour dire que le travail d'équipe possède une quelconque utilité (92,5 % ou 37/40), qu'il contribue fortement à la transmission de la culture institutionnelle (92,5 % ou 37/40 disent que le travail d'équipe aide au transfert de la culture institutionnelle) de même qu'à la connaissance des manières de faire dans le service, la fédération ou le regroupement (87,5 % ou 35/40). Par contre, il semble que l'impact du travail d'équipe sur la compréhension de l'autonomie professionnelle soit moins significatif, puisque seulement 50 % des répondantes et des répondants disent qu'il permet de saisir les limites de l'autonomie professionnelle (20/40)²⁵. Ainsi, utilisé à bon escient et de façon ordonnée, le travail d'équipe pourrait sans doute favoriser la diffusion des aspects de la culture institutionnelle jugés essentiels et contribuer par la même occasion à la pérennité de l'organisation.

²⁵ À noter que cette question a pu porter à confusion. En effet, certaines réponses montraient que les conseillères et les conseillers ne saisissaient pas ce qu'est l'autonomie professionnelle (la distinction entre le champ d'action et d'intervention du conseiller et celui du politique).

3.7 INTÉGRATION ET COOPÉRATION

Au moment où l'organisation accueille une nouvelle conseillère ou un nouveau conseiller, un devoir incombe à celle-ci, celui de créer les conditions nécessaires à l'intégration adéquate de la nouvelle personne entrante. Ainsi, à propos du temps requis pour se sentir bien intégré à l'organisation, 52,5 % des gens sondés mentionnent qu'un minimum d'un an leur a été nécessaire (21/40). En outre, seulement 20 % d'entre eux disent avoir eu besoin de moins de six mois pour s'intégrer (8/40). En ce qui concerne les moins de cinq ans d'ancienneté, 50 % disent avoir eu besoin d'une à deux années pour s'intégrer (8/16), alors que seulement 12,5 % mentionnent avoir eu besoin de moins de six mois (2/16). Le délai d'accueil s'avère donc être une période donnée à la nouvelle ressource pour favoriser son intégration, mais cette pratique profite d'autant plus à l'organisation qu'elle lui permet de propager plus efficacement ses valeurs et ses traditions. Ainsi, des mesures plus conséquentes avec les objectifs poursuivis quant à l'intégration des nouvelles et des nouveaux doivent être envisagées. L'organisation et le syndicat ont tout intérêt à ce que le nouveau conseiller se sente à l'aise dans ses fonctions, et ce, le plus rapidement possible. De cette façon, il serait important de comprendre comment faire plus de coopération, comment la faire mieux et comment amenuiser les obstacles organisationnels qui nuisent présentement à la coopération et à l'entraide entre les gens.

De façon plus particulière, il a été possible de circonscrire auprès des membres du personnel-conseil les éléments jugés importants de connaître par une nouvelle ou un nouveau qui entre à la Centrale. Les réponses qui se sont dégagées ont toutes tourné autour de trois pôles : 1) l'organisation du travail ; 2) la CSQ, son histoire, sa culture et son fonctionnement ; 3) le contexte global à l'intérieur duquel s'insère la CSQ (enjeux politiques actuels, histoire du syndicalisme en général, place de la CSQ dans le monde syndical au Québec, etc.). Ainsi, en ce qui concerne l'organisation du travail, les conseillères et les conseillers ont mentionné qu'il était important pour une personne de moins de cinq ans d'ancienneté de connaître les limites de l'autonomie professionnelle (distinction entre le rôle de conseiller et celui de politique), de connaître l'historique des dossiers qui lui sont confiés ainsi que les exigences et les attentes de l'organisation par rapport au rôle et à la fonction occupée. En ce qui a trait à la CSQ elle-même, son histoire et son fonctionnement, les gens considèrent comme important de connaître la mission, l'histoire, les valeurs dominantes, les objectifs politiques, le mode de fonctionnement interne, les dossiers prioritaires ainsi que les personnes-ressources désignées pour le suivi de certains dossiers. En ce qui a trait au contexte global à l'intérieur duquel s'insère la CSQ, les répondants ont insisté sur l'importance de le connaître, d'être familier avec l'histoire du syndicalisme au Québec en général et avec le fonctionnement de l'appareil gouvernemental. De plus, ils veulent être au fait de la CSQ par rapport aux autres organisations syndicales, au Québec particulièrement.

Enfin, les éléments qui facilitent ou qui nuisent à la transmission de l'expertise ont été sondés et quelques résultats intéressants s'en dégagent. Parmi les éléments facilitant l'intégration, les conseillères et les conseillers ont fréquemment nommé le travail d'équipe, les échanges informels (discussion de corridor, repas, pauses-café, etc.) et la participation aux instances. Parmi d'autres également, quelques membres du personnel-conseil ont souligné l'importance d'avoir une ouverture et une volonté avouée de la part de

l'organisation et du personnel-cadre de vouloir intégrer les nouvelles et les nouveaux sur la base du transfert d'expertise. Du côté des éléments potentiellement nuisibles au transfert, les membres du personnel-conseil ont mentionné dans une large proportion la charge de travail, le manque de temps, l'éloignement des locaux Montréal/Québec et l'absence de période d'accueil. Par ailleurs, certains ont mentionné que l'attitude des nouveaux pouvait nuire à leur intégration.

3.8 LES PRATIQUES DE TRANSFERT

Au-delà des indicateurs qui viennent d'être détaillés, certains items contenus dans l'outil d'intervention abordaient directement les pratiques de transfert en place dans l'organisation et interrogeaient leur efficacité. Selon l'échantillon recueilli, il est ainsi possible de relever que plus des deux tiers des gens sondés disent que les moyens pris par la Centrale pour favoriser le transfert de l'expertise sont insuffisants (68,4 % ou 26/38)²⁶. Comment expliquer cette situation ? Une explication possible aurait sans doute trait au fait que le personnel-conseil est fortement sollicité dans ses fonctions quotidiennes et la charge de travail devient souvent un obstacle aux pratiques de transfert. Partant de là, le message envoyé par les conseillères et les conseillers signifie fort probablement que ceux-ci ont l'impression de ne pas avoir suffisamment de temps et d'occasions pour arriver à transmettre leur expertise aux personnes de moins de cinq ans d'ancienneté.

En sondant les membres du personnel-conseil à propos des pratiques de transfert en place, la première chose qui saute aux yeux, c'est que les divers outils d'intégration (trousse d'information, la session de formation, le service de parrainage, l'activité d'accueil offerte par le SCC) ne sont pas systématiquement rendus accessibles aux nouvelles et aux nouveaux qui intègrent l'organisation²⁷, si bien que le transfert de l'expertise se fait plutôt selon les besoins du moment. À titre d'exemple, la session de formation n'a profité qu'à un tiers des moins de cinq ans d'ancienneté (31,3 % ou 5/16), tandis que le service de parrainage a été utilisé un peu moins que la moitié du temps (46,7 % ou 7/15)²⁸. Par contre, le service de parrainage a été jugé utile, sinon très utile, par 80 % des moins de cinq ans d'ancienneté (12/15)²⁹ et la session de formation, seulement dans 54,5 % des cas (6/11)³⁰.

Pour leur part, malgré qu'elles aient toutes deux été octroyées à 93,8 % des cinq ans d'ancienneté et moins (15/16), les réponses concernant la trousse d'information de même que l'activité d'intégration du SCC ont semblé indiquer que ces activités nécessitaient un certain réaménagement de manière à mieux répondre aux besoins du personnel entrant. En effet, un individu de cinq ans d'ancienneté et moins sur cinq a jugé peu utile la première (21,4 % ou 3/14)³¹ alors que la seconde, l'activité d'intégration du SCC, a été jugée peu

²⁶ Deux données manquantes.

²⁷ La trousse d'information a été distribuée à 93,8 % (15 sur 16), la session de formation dispensée à 31,3 % (5 sur 16), le service de parrainage utilisé par 46,7 % (7 sur 15*) des nouvelles et des nouveaux et, enfin, 93,8 % (15 sur 16) ont participé à l'activité d'accueil du SCC.

²⁸ Une donnée manquante.

²⁹ Une donnée manquante.

³⁰ Près d'un tiers des nouvelles et des nouveaux n'a pas répondu à cette question (31,3 % ou 5 sur 16).

³¹ Deux données manquantes.

utile ou inutile dans une proportion de 37,5 % (6/16). Il s'en trouve tout de même une majorité qui juge utiles ces moyens. Dans ces circonstances, il n'est pas surprenant que les efforts consentis par l'organisation pour assurer la transmission des savoirs essentiels entre les conseillères et les conseillers expérimentés et les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers soient jugés insuffisants ou plus ou moins suffisants par une grande proportion des membres du personnel-conseil.

Les gens ont aussi été interrogés à propos de l'utilité de certaines pratiques bien arrêtées. Il est permis de noter que les échanges informels et la participation aux différentes instances de la Centrale ont un impact déterminant sur l'intégration des nouvelles et des nouveaux comparativement aux autres pratiques en vigueur. De façon plus particulière, il semble que les échanges informels contribuent fortement à faciliter l'intégration, l'acquisition des connaissances liées au poste de conseiller ainsi que la compréhension des manières de faire alors que, de son côté, la participation aux instances de la Centrale contribuerait, elle aussi, à faciliter l'intégration, la compréhension du fonctionnement interne de même que la compréhension des valeurs et des attitudes valorisées par l'organisation. En ce qui a trait aux pratiques plus formelles, bien qu'elles marquent moins, il appert qu'elles ont chacune leur utilité. Ainsi il semble permis d'avancer que la force la plus éloquente de la trousse d'information réside dans la présentation qu'elle donne sur le fonctionnement interne de l'organisation, tandis que la session de formation permet de faciliter l'intégration des nouvelles et des nouveaux au même moment où elle les instruit à propos du fonctionnement interne de la Centrale.

Dans le même ordre d'idée, des suggestions ont été sollicitées auprès des répondantes et des répondants quant aux moyens à mettre en œuvre pour assurer une meilleure transmission de l'expertise. Ces suggestions tournent principalement autour de quatre axes : 1) la nécessité de créer un espace de transition entre celui qui arrive et celui qui quitte, soit un dossier, un poste ou tout simplement l'organisation ; 2) une intégration mieux adaptée aux besoins de la nouvelle ou du nouveau, mais aussi plus cohérente avec les mandats qui lui sont confiés ; 3) la création de rencontres plus larges favorisant l'actualisation, le partage et la diffusion des connaissances ; 4) la gestion du patrimoine organisationnel par l'entremise de l'héritage documentaire.

Concrètement, en ce qui concerne l'axe selon lequel il faudrait introduire une période de transition entre celui qui entre et celui qui quitte, les idées mises de l'avant par les conseillères et les conseillers évoquent, entre autres, le besoin de permettre une période de remplacement en présence de la personne qui quitte, idéalement pendant un mois. Par ailleurs, les gens font état qu'il serait souhaitable que l'organisation favorise le parrainage, le compagnonnage ou toute autre forme de pratiques impliquant la libération de temps pour la personne en fin de carrière et une période d'acclimatation donnée à la nouvelle ou au nouveau. À cet effet, selon eux, la libération progressive, la réduction de la tâche et la planification systématique de temps dévolu à l'éducation des nouveaux par les plus expérimentés devraient être des mesures à envisager.

D'autre part, parmi les moyens nommés pour favoriser une intégration plus appropriée aux besoins de la nouvelle ou du nouveau, les membres du personnel-conseil mentionnent l'avantage constitué par une période de cohabitation/mentorat où la nouvelle conseillère ou

le nouveau conseiller peut s'approprier la connaissance de l'organisation, de sa mission et de son histoire. Les gens disent aussi qu'il serait utile d'avoir plus de sessions de formation, notamment avec des outils multimédias, pour faciliter la diffusion des messages et qu'une liste des personnes ayant plus de dix ans d'ancienneté à la Centrale pourrait être bénéfique pour le nouveau, puisque cela lui conférerait la possibilité de choisir la personne à questionner. Enfin, les gens ont aussi mentionné quelquefois la pertinence d'avoir un exemplaire du livre *De mémoire vive* (CSQ, 2003a) pour pouvoir s'initier à l'histoire de la Centrale.

À propos de l'axe ayant trait à la création de rencontres plus larges favorisant l'actualisation, le partage et la diffusion des connaissances, les répondantes et les répondants ont mentionné dans une bonne part la pertinence d'allouer du temps pour davantage de rencontres de groupes, d'équipes, de services ou autres, de façon à favoriser la circulation de l'information. Des rencontres entre les équipes séparées géographiquement devraient aussi avoir lieu plus souvent. Ils mentionnent également les bénéfices à retirer d'un partage plus formalisé des dossiers, tels que l'union d'une nouvelle ou d'un nouveau à un conseiller expérimenté dans un dossier commun, la création de tandems, le jumelage permanent de deux conseillères ou conseillers sur certains dossiers précis jusqu'à la libération progressive de la personne partante de manière à ce qu'elle puisse transmettre et former les nouveaux qui intègrent l'organisation. Enfin, d'autres mentionnent l'utilité de créer des contacts solides entre le personnel-conseil, d'avoir une journée de réflexion sur le syndicalisme d'hier à aujourd'hui ou encore la nécessité de tenir une session de réflexion sur le transfert de l'expertise où différents intervenants viendraient partager leur point de vue avec celui des conseillères et des conseillers.

Enfin, au sujet de la gestion du patrimoine organisationnel par l'entremise de l'héritage documentaire, les gens ont largement suggéré que les conseillères et les conseillers devraient « laisser des traces » selon leur expertise et leur champ d'intérêt. Ainsi, le personnel-conseil indique que les écrits doivent continuer à être valorisés par l'organisation. Pour ce faire, des moyens sont avancés, tels que la consignation des réalisations majeures par équipe, service, fédération ou regroupement, des présentations par les plus anciens lors des rencontres d'équipe sur des points relevant de leur expertise ou encore, par exemple, des traces laissées par des résumés et des bilans. Enfin, certains font aussi état de la nécessité de poursuivre la parution des publications *La dépêche syndicale* et *Nouvelles CSQ*, d'en augmenter le volume et d'en faire la promotion.

3.9 UN RAPPEL DES GRANDES LIGNES DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Avant de passer à la partie suivante, il faut souligner que le présent rapport a veillé à identifier les aspects de la culture institutionnelle jugés essentiels par le personnel-conseil de la CSQ. Pour ce faire, un questionnaire a été envoyé électroniquement le 1^{er} mai 2006 aux 94 conseillères et conseillers membres du SCC. En date du 8 juin, après trois relances, 40 questionnaires avaient été remplis et retournés, pour un taux de réponse de 42,6 %, ce qui n'est pas si mal compte tenu des circonstances.

Dans un deuxième temps, il doit être rappelé également que le modèle d'analyse ayant servi à construire l'outil d'intervention (le questionnaire) partait des 26 indicateurs de mesure de la culture organisationnelle trouvés dans la littérature scientifique sur le sujet. Sept de ces indicateurs ont été retenus, de sorte qu'il semble permis de relever certains faits à partir d'eux, dont : 1) en ce qui concerne le **portrait global**, 70 % du personnel-conseil ont plus de 45 ans et 45 % ont moins de cinq ans d'ancienneté, 18 % connaissaient peu l'organisation au moment de leur embauche, 100 % de ceux-ci proviennent de l'extérieur du milieu syndical et 86 % sont des hommes ; 2) pour ce qui est des **politiques et des procédures**, 100 % jugent la participation aux instances fédératives importante ou très importante, 100 % des moins de cinq ans d'ancienneté disent y participer souvent ou très souvent, 93 % disent qu'il est important ou très important de participer aux instances de la Centrale, la majorité des moins de cinq ans d'ancienneté y participent peu, 10 % des gens sondés (étant toutes et tous des conseillères et des conseillers de moins de cinq ans) ne connaissent pas la déclaration de principes du SCC adoptée en 1997 ; 3) relativement à l'**organisation du travail**, la charge de travail apparaît être un obstacle pour 60 % des gens sondés, 2/3 ont plus de 45 ans, 46 % ont moins de cinq ans d'ancienneté. La proximité des bureaux a un effet important sur l'échange d'information, un effet non négligeable sur la compréhension des valeurs, comportements et attitudes à adopter ; 4) en ce qui a trait à l'**adhésion à la mission de la CSQ**, les gens sondés considèrent comme plus important de connaître la mission que l'histoire de l'organisation. Les valeurs véhiculées par l'organisation se traduisent plus ou moins ou pas du tout dans le quotidien selon 45 % des répondants, 32 % ont la même réponse en ce qui a trait aux attitudes privilégiées. Parmi ce 32 %, les 3/4 proviennent de l'extérieur du milieu syndical ; 5) à propos de l'**autonomie**, 90 % disent important ou très important qu'un travail de suivi dans les dossiers s'opère, le tiers ont moins de cinq ans d'ancienneté ; 6) au regard de l'**encouragement et de la reconnaissance**, 33 % ne connaissent pas l'étude psychodynamique du travail, 86 % ont moins de cinq ans d'ancienneté, 29 % ont été approchés par l'organisation pour transmettre leur expertise, 80 % sont des hommes, 46 % disent faciliter souvent l'intégration des nouvelles et des nouveaux de leur propre initiative, 69 % sont des femmes et 69 % ont entre 45 et 54 ans ; 7) en ce qui concerne le **travail d'équipe**, 50 % disent travailler souvent ou très souvent en équipe, 39 % ont l'impression que le personnel-cadre n'encourage pas suffisamment le travail d'équipe. Ce dernier contribuerait par ailleurs fortement au transfert de l'expertise de même qu'à la compréhension des manières de faire dans le service, la fédération ou le regroupement ; 8) en ce qui a trait à l'**intégration/coopération**, 53 % des gens disent que cela leur a pris un minimum d'un an avant de se sentir bien intégrés à l'organisation, seulement 13 % des conseillers de moins de cinq ans d'ancienneté ont eu besoin de moins de six mois pour s'intégrer correctement. Les éléments que devait connaître une nouvelle ou un nouveau selon l'échantillon retenu, tournaient autour de trois thèmes, soit l'**organisation du travail**, la **CSQ et sa culture**, l'**environnement externe à la CSQ**. D'autre part, les gens disent que les éléments favorisant l'intégration des nouveaux sont essentiellement le travail d'équipe, les échanges non officiels (pauses-café, dîners informels, etc.), la participation aux instances, une charge de travail modérée, une mission commune de même que davantage de rencontres de groupes et de services. Tandis que du côté des éléments pouvant nuire à l'intégration des nouveaux, les gens font état, principalement, que ceux-ci concernent la charge de travail, le manque de temps, l'éloignement des locaux Montréal/Québec, l'absence de période d'accueil, le manque de connaissance de la vie syndicale en général, le manque de

rencontres jusqu'à l'isolement créé par certains cadres qui ne favoriseraient pas les échanges. Par ailleurs, si 35 % des personnes de moins de cinq ans d'ancienneté ont reçu très souvent des conseils sur une base informelle lors des premiers mois de leur entrée, 1/4 dit en avoir rarement reçus, 90 % des gens disent qu'il serait important sinon très important qu'une liste des dossiers traités par leurs collègues soit disponible de manière à ce qu'ils puissent échanger avec eux ; 9) en ce qui concerne les **pratiques de transfert**, 69 % des personnes interrogées disent que les moyens pris par l'organisation pour favoriser le transfert de l'expertise sont insuffisants. Les outils d'intégration (service de parrainage, trousse d'information et activités du SCC) ne sont pas tous rendus accessibles aux nouveaux, 47 % ont eu accès au service de parrainage et 80 % le jugent utile ou très utile, 94 % des nouvelles et des nouveaux ont été invités à l'activité d'intégration du SCC, 38 % l'ont jugée peu utile ou carrément inutile. Les conseillères et les conseillers disent dans une large part que les réunions d'équipe constituent un moyen efficace de transmettre l'expertise, tout comme le travail d'équipe, le parrainage, la transmission de documents liés à des enjeux précis de même que le système de travail majeur/mineur. En ce qui concerne les pratiques informelles, la possibilité d'avoir des échanges de corridor, davantage de rencontres sans ordre du jour organisées (ex. : repas), l'identification d'une personne-ressource à propos d'un dossier particulier ainsi que l'introduction auprès des différents collaborateurs externes, ont été des moyens permettant une meilleure transmission d'expertises entre expérimentés et moins expérimentés. Les échanges informels contribueraient fortement à faciliter l'intégration, l'acquisition des connaissances liées au poste de conseiller ainsi que la compréhension des manières de faire. La participation aux instances de la Centrale contribuerait à faciliter l'intégration, la compréhension du fonctionnement interne de même que la compréhension des valeurs et des attitudes valorisées par la Centrale.

Enfin, les principales suggestions faites par les membres du personnel-conseil à propos des pratiques pouvant contribuer au transfert de l'expertise tournaient autour de quatre axes soit : 1) créer un espace de transition entre la personne qui arrive et celle qui prend sa retraite ; 2) permettre une intégration mieux adaptée aux besoins de la nouvelle ressource entrante et plus cohérente avec les mandats confiés ; 3) créer des rencontres favorisant le partage et la diffusion des connaissances ; 4) valoriser le patrimoine organisationnel par l'entremise de l'héritage documentaire, entre autres.

En bout de course, il semble permis d'émettre, minimalement deux constats : 1) les moyens en place, bien que visiblement insuffisants, ne sont pas inutiles. Ils apparaissent plutôt incohérents par rapport aux besoins des nouvelles et des nouveaux, mais aussi envers les exigences des conseillères et des conseillers qui sont censés se les approprier, soit le personnel-conseil le plus expérimenté ; 2) les parties impliquées dans l'intégration du nouveau personnel-conseil, en l'occurrence la CSQ et le SCC, doivent conjuguer leurs efforts pour faire mieux ou autrement avec les ressources dont ils disposent.

4. RECOMMANDATIONS ET ANALYSE CRITIQUE DES SOLUTIONS ENVISAGÉES

La présentation des résultats à elle seule ne suffit pas. Toutefois, avant d'y aller des recommandations, une analyse critique des solutions offertes par les diverses approches en matière de transfert de l'expertise doit être amorcée. Cette partie a donc essentiellement pour objet de poser les fondations qui serviront à asseoir les recommandations qui suivront.

De façon évidente, et les résultats obtenus semblent le manifester, s'engager sur la voie du transfert de l'expertise n'est pas une mince affaire. Les efforts consentis par une organisation pour parvenir à discerner les contours de sa culture institutionnelle de même que pour en assurer la diffusion et le transfert, tout en générant et maintenant un contexte favorable à sa pérennité, tous ces efforts ne seront d'aucune utilité s'il n'existe pas au préalable une infrastructure matérielle de base (support informatique, support bureautique, etc.). À la CSQ, que ce soit le service de secrétariat, le service de documentation ou le service de soutien technique, entre autres, ces équipes représentent chacune des escouades d'intervention fort utiles et largement dévouées aux diverses causes pour lesquelles elles sont quotidiennement mandatées. Toutefois, il va de soi que cette infrastructure de base ne peut à elle seule satisfaire les besoins particuliers liés à la problématique relevée au départ.

L'organisation en général, et en particulier celle qui est accueillante, constitue un milieu social en soi et ce milieu représente, évidemment, plus que la somme de ses parties constituantes³². Dit autrement, l'objectif premier d'une organisation s'initiant au transfert de l'expertise n'est pas vraiment de gérer la connaissance, le savoir, l'expertise ou la culture institutionnelle. Elle devrait plutôt viser la création d'un climat organisationnel permettant la génération et le développement d'un milieu de travail propice au partage tout en assurant l'approvisionnement et l'actualisation des savoirs jugés essentiels. Elle doit donc faciliter la communication entre les acteurs et, à ce propos, Tarondeau écrit au sujet de l'**apprentissage organisationnel** qu'il : « [...] ne se limite pas à un processus d'acquisition de savoir, mais comporte aussi des processus de diffusion, d'interprétation, de confrontation et d'échanges dans lesquels se construit le savoir collectif » (Riffaud, 2007). Cette idée est aussi mise de l'avant par Gaha et Mansour (2004) lorsqu'ils écrivent :

Loin d'être le seul produit d'instruments techniques ou d'un système expert, l'exploitation des savoirs disponibles et l'exploration de nouveaux agir seraient seulement possibles à travers la mise en place d'un système sociocognitif favorable, un système qui autorise les discussions ouvertes, le dialogue, la critique et la liberté de parole. En facilitant la communication entre les participants, on crée une « dialectique complémentaire » et on renforce l'apprentissage collectif et le changement des modes de raisonnement et des pratiques quotidiennes (Gaha et Mansour, 2004, p. 25).

³² J.-C. Tarondeau écrivait justement : « Le savoir organisationnel diffère de la somme des savoirs individuels car ceux-ci se diffusent et se combinent pour produire de nouveaux savoirs » (Riffaud, 2006a, p. 5).

Pour leur part, Roy et collab. (1995) iront plus loin en affirmant que « Le concept même de transfert des connaissances est remis en question, au profit d'une notion de partage de connaissances, qui représente davantage la contribution des divers acteurs sociaux à la génération comme à l'utilisation des connaissances » (Roy et coll., 1995, p. 38). Dans ces circonstances, il semble nécessaire que les recommandations doivent non seulement viser à introduire des pratiques formelles et informelles efficaces, mais aussi ces pratiques devront-elles être efficaces, c'est-à-dire jugées utiles et pertinentes par les gens qui devront s'en servir et se les approprier.

La difficulté provient alors du fait que ces conditions sont d'autant plus laborieuses à créer qu'elles exigent la collaboration de tous les acteurs concernés, eu égard à l'expérience, à l'ancienneté ou à la hiérarchie organisationnelle interne. Ceci étant, les recommandations envisagées doivent agir sur trois plans, soit sur celui de l'individu, sur celui des parties impliquées (employeur/syndicat) de même que sur le plan de l'environnement des relations industrielles.

4.1 INTERVENIR AUPRÈS DU PERSONNEL-CONSEIL

Devant la singularité de la problématique étudiée par ce rapport, les approches présentées plus haut, provenant de la gestion du savoir et du transfert de l'expertise, apparaissent non conformes aux besoins particuliers du SCC et de la CSQ. D'autre part, les approches de gestion du savoir ou de transfert de l'expertise, à elles seules, ne peuvent satisfaire les intérêts d'une organisation syndicale qui ne sont théoriquement pas orientés vers l'« efficacité organisationnelle ». Dans bien des cas, les gens qui travaillent pour une organisation syndicale ne sont pas de simples employés, ils sont des militants souvent même avant d'être des employés, ce qui inclut aussi les responsables politiques et le personnel-cadre. C'est pourquoi il convient d'opérer à ce stade-ci un virage conceptuel : 1) plutôt que de parler de transfert de l'expertise, nous croyons qu'il serait plus à propos de parler de transfert d'expertises, plus conformes aux diverses habiletés distinctives, savoirs particuliers et expertises déterminantes possédés par maints acteurs œuvrant au sein de l'organisation ; 2) au lieu de valoriser le **transfert** des savoirs et des savoir-faire des conseillères et des conseillers expérimentés vers celles et ceux qui le sont moins, il devrait plutôt ici s'agir de mettre l'accent sur le **partage** des expertises, ce qui est plus représentatif des besoins d'échanges propres aux individus réunis dans un milieu social. Autrement dit, le transfert pourrait hypothétiquement paraître unidirectionnel et, de ce fait, considéré comme rebutant par la personne en position de passivité, c'est-à-dire celle qui « reçoit l'expertise transférée ». Dans la même veine, quand R. Reix (1995) cherche à préciser l'essence du **savoir organisationnel** et qu'il tente d'y incorporer l'apport individuel de chacun, il écrit que : « [...] plutôt que de parler de "connaissance de l'organisation" devrions-nous parler de "connaissance dans l'organisation" pour exprimer le fait que la connaissance est distribuée, répartie » (Reix, 1995, p. 17). Selon nous, l'idée de **partage** évacue en quelque sorte les notions d'âge et d'ancienneté induites dans le concept de **transfert**. C'est principalement la raison pour laquelle nous croyons qu'il est préférable de valoriser le rayonnement et la diffusion d'une culture de partage des expertises, plus adaptée aux besoins de collaboration et de communication entre les

conseillères et les conseillers expérimentés et les nouvelles et les nouveaux qui intègrent la Centrale.

Ceci est d'autant plus vrai que pour devenir efficaces, les diverses pratiques de partage d'expertises mises sur pied requerront pour leur longévité des moyens formels et informels qui, d'une part, devront répondre aux besoins de ceux à qui ils sont destinés, ici les nouvelles et les nouveaux, mais d'autre part, devront inciter ceux devant s'en servir, en l'occurrence les conseillères et les conseillers expérimentés, à se les approprier. Bien que relativement banal, ce repositionnement conceptuel est tout de même fort important aux fins du présent rapport d'IPMT. En fait, il souligne que bien qu'ayant besoin d'être introduits et initiés à la culture institutionnelle, les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers qui sont engagés par la CSQ ont également quelque chose à transmettre³³. En outre, il faut rappeler que si les gens ayant peu d'ancienneté peuvent également avoir des expertises à transmettre, les personnes expérimentées peuvent ne pas être portées à transmettre. Comme il a été relevé plus haut par J.-F. Ballay (2004), certains individus peuvent ne pas être motivés à léguer leur bagage de connaissances au nouveau personnel entrant, et c'est exactement l'idée qui se cachait derrière le propos que tenait Chantal Teasdale, CRHA et partenaire d'affaires chez Pfizer inc. lorsqu'elle écrivait dans le quotidien *La Presse* du 13 février 2006 : « D'abord et avant tout, le succès du transfert des connaissances dépendra de la générosité des employés experts et de leur volonté de partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs trucs » (*La Presse*, 13 février 2006). Ainsi, non seulement les pratiques à mettre en place devront-elles être adaptées aux besoins des nouveaux, mais aussi elles devront être suffisamment attirantes pour que les gens expérimentés veuillent bien y collaborer.

D'autre part, au contraire de ceux qui croient qu'il y a un antagonisme foncier entre la culture des nouvelles et des nouveaux et la culture des plus anciens, il semblerait que jeunes et moins jeunes dans l'organisation, loin de se faire la lutte, chercheraient plutôt à s'entraider. De surcroît, ceci est en étroite harmonie avec une étude récente du RIPOST (Recherches sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail) qui abordait la problématique du vieillissement au sein de la fonction publique québécoise et où les chercheurs en arrivaient à quatre conclusions : 1) l'âge de l'employé renseigne peu sur son expérience du travail ; 2) les relations entre employés d'âges différents se font davantage sous le mode de la collaboration que de l'antagonisme ; 3) la collaboration entre employés d'âges différents peut néanmoins être perturbée, notamment en situation de surcharge de travail, à cause d'un système de reconnaissance et d'encouragement défaillant, etc. ; 4) les gestionnaires ont un rôle crucial dans la construction de l'expérience du travail des employés et dans la relation qu'entretiennent les plus jeunes et les plus âgés. Ces conclusions nous poussent à revoir la façon d'aborder le transfert en valorisant davantage une pratique où tous les acteurs en auraient « pour leur argent » et c'est exactement pourquoi nous croyons préférable de valoriser le partage d'expertises, au lieu de leur strict transfert.

³³ Cela peut être, par exemple, de nouvelles connaissances issues de leur formation universitaire ou encore des compétences concernant les technologies de l'information acquises parallèlement à la formation universitaire et pas nécessairement destinées au travail.

4.2 INTERVENIR AUPRÈS DES PARTIES IMPLIQUÉES (EMPLOYEUR ET SYNDICAT)

Il s'agit maintenant de sensibiliser les parties impliquées à la nécessité d'un engagement solide et fidèle de leur part, ce qui nécessite des moyens et de la patience. Les résultats de l'enquête ont en effet montré que les moyens en place étaient insuffisants et, pour quelques-uns, trop brefs. De surcroît, il paraît important que l'organisation prenne fait et cause que les nouvelles et les nouveaux, inévitablement, n'auront pas nécessairement les mêmes valeurs que les mères et les pères fondateurs. Ceci ne veut pas dire pour autant qu'un antagonisme entre expérimentés et moins expérimentés et encore moins la survenance d'un « choc intergénérationnel ». À ce sujet, Gilles Ayotte (2006) écrivait récemment à propos du changement de personnel dans la majorité des commissions scolaires du Québec :

La question est de savoir quelles sont les connaissances tacites qu'il est utile de transmettre. Ne serait-il pas préférable, sur certains aspects de l'organisation, de laisser les nouveaux gestionnaires faire leur propre analyse afin d'éviter de leur transmettre également les préjugés qui ne manquent pas d'être présents dans la culture de toute organisation ? Pourquoi ne pas profiter pleinement du regard différent de la nouvelle génération qui apporte avec elle, outre son dynamisme et son énergie, tout un bagage de valeurs et d'aspirations (Gilles Ayotte, 2006, p. 5).

Dans ces circonstances, l'organisation accueillante doit nécessairement penser à réaligner ses pratiques sur les objectifs démocratiques et politiques qu'elle s'est initialement prescrites. Autrement dit, si promotion et défense des intérêts économiques, professionnels et sociaux des membres il y a, il importe de pouvoir cerner au préalable quels sont justement ces intérêts et objectifs. Pour ce faire, il faut davantage de métissage entre les conseillères et les conseillers, eu égard à l'ancienneté, à l'expertise ou à la fonction. Parmi les pratiques que l'employeur pourrait examiner, certaines concernent l'aménagement d'une période d'accueil adaptée à la personne qui pénètre l'organisation, la réduction de la tâche de la personne qui s'apprête à quitter l'organisation de manière à ce qu'elle puisse consigner ses expertises, etc. Pour soutenir ces initiatives, l'employeur pourrait y aller de mesures devant guider ces pratiques, c'est-à-dire mettre à profit les divers services et équipes que l'organisation possède afin d'élaborer des bilans, des résumés, des comptes rendus qui visent expressément les savoirs et les expertises jugés essentiels. Enfin, l'employeur devrait également être sensibilisé à l'idée d'introduire une gestion de la relève et des départs à la retraite plus rigoureuse.

De son côté, le syndicat devrait profiter des occasions qu'il crée pour promouvoir la circulation de l'information et des expertises entre ses membres, d'autant plus que cela bénéficie à tous. Enfin, le syndicat pourrait aussi apporter une contribution supplémentaire en valorisant et en diffusant les compétences détenues (actuelles et celles acquises par la suite) par ses membres dans les publications de *La dépêche syndicale*.

Bref, une intervention auprès des parties concernées signifie qu'elles doivent montrer leur intérêt, la voie à suivre, autrement dit, elles doivent donner l'exemple en quelque sorte.

4.3 INTERVENIR SUR L'ENVIRONNEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES À L'INTÉRIEUR DUQUEL L'ORGANISATION ACCUEILLANTE ÉVOLUE

Une sensibilisation doit enfin être faite auprès de la CSQ pour qu'elle agisse sur l'environnement des relations industrielles en général. Si nous revenons quelques instants au modèle de support à la connaissance avancé par M. Roy et collab. (1995), nous remarquons en effet la nécessité d'intervenir auprès de l'ensemble des acteurs impliqués, dont les employeurs, les syndicats et les départements universitaires. À ce propos, les projets développés par l'ARUC Innovations, travail et emploi constituent de très bons exemples. En fait, il ne s'agit pas seulement de partager l'information, encore faut-il partager la bonne et la seule façon de l'obtenir est de favoriser l'entrée en contact des différents intervenants du système de relations industrielles.

Par ailleurs, soutenir un réseau de support à l'expertise n'est pas si simple cependant. Une avenue envisageable est de tenter d'éviter la bureaucratie et le corporatisme qui menacent trop souvent les organisations ayant de fortes traditions. Il faut de l'ouverture, de la perspicacité. Il faut réinvestir le champ de l'action en mettant tous et chacun dans le coup et, à ce propos, il serait sage de revenir à ce que B. Doddridge écrivait en 2003 :

Il faut absolument éviter l'attitude bureaucratique qui confinerait notre personnel aux seuls aspects techniques du syndicalisme. En fait, nous devons en arriver à ce que notre personnel se définisse comme « militant sous contrat », expression judicieusement utilisée dans le débat des années 70, en complémentarité avec le « militant sous mandat » qu'est normalement une personne élue (CSQ, 2003a, p 414-415).

4.4 LES RECOMMANDATIONS³⁴

Devant la particularité de la problématique relevée à l'intérieur de l'organisation accueillante et voulant renoncer à des solutions préconçues qui s'accorderaient difficilement aux objectifs singuliers d'une organisation syndicale comme l'est la CSQ, cette section, celle des recommandations, présente d'abord quelques principes directeurs devant guider l'ensemble des recommandations. Ces principes sont au nombre de trois et peuvent être énoncés comme suit : 1) la problématique liée au partage d'expertises est complexe et demande la collaboration tant de l'employeur (CSQ) que du syndicat (SCC/SEEB) ; 2) le partage d'expertises à la CSQ doit nécessairement servir tant les intérêts de la personne qui « partage » que de celle qui acquiert cette « expertise partagée » sans négliger les intérêts de l'organisation ; 3) toute action ayant pour objectif la valorisation des expertises par l'introduction de pratiques issues de la gestion du savoir doit nécessairement s'insérer dans une perspective à longue échéance, c'est-à-dire que, dans les meilleures circonstances, les fruits à en escompter ne seront mûrs que d'ici deux à trois ans, renforçant ainsi l'idée de commencer dès à présent.

³⁴ Les recommandations sont basées principalement sur les résultats de l'enquête auprès des conseillères et conseillers et s'inscrivent dans notre cadre conceptuel.

Par conséquent, à la suite des données colligées et présentées préalablement et souscrivant aux principes directeurs énoncés ci-devant, les recommandations suivantes proposent que toute action entreprise ayant pour motif la valorisation des expertises devrait 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 la conseillère ou le conseiller quittant ne parte pas sans avoir laissé des traces ; 4) permettre du temps pour davantage de pratiques de partage entre conseillères et conseillers sans égard à l'ancienneté, mais particulièrement chez les personnes moins expérimentées. Enfin, il faut rappeler que les recommandations à venir cherchent à intervenir sur trois plans, soit sur celui du personnel-conseil, sur celui des parties impliquées (CSQ et SCC) de même que sur le plan de l'environnement des relations industrielles à l'intérieur duquel évolue l'organisation accueillante.

Concrètement, six des recommandations suivantes sont regroupées d'après les quatre objectifs précités auxquelles s'ajoute une recommandation d'ordre général. Ainsi, les première et deuxième recommandations visent les actions à mettre en place tant par l'employeur que par le syndicat pour favoriser la création, la diffusion et le développement d'une culture institutionnelle axée sur le partage d'expertises. Les troisième et quatrième recommandations cherchent à répondre à un besoin urgent ressenti par le personnel-conseil moins expérimenté, celui d'une période d'accueil et d'intégration adaptée à leurs besoins, ce qui inclut une période où un suivi dans les premiers dossiers serait assuré par le personnel-cadre. La cinquième, pour sa part, a pour objet de s'assurer qu'aucune conseillère ou aucun conseiller ne quitte l'organisation sans préalablement avoir partagé les expertises qu'il possédait et les avoir consignées sous quelque format que ce soit. La sixième a pour particularité de sensibiliser l'organisation accueillante aux diverses pratiques pouvant contribuer potentiellement à atténuer la problématique actuelle de partage d'expertises. Enfin, la septième recommandation, la dernière, est d'ordre général et porte sur la proximité physique des lieux.

4.4.1 Recommandation 1

Qu'une entente formelle soit conclue entre l'employeur (CSQ) et le syndicat (SCC) pour favoriser le partage d'expertises parmi les membres du personnel-conseil, notamment par la mise sur pied d'un projet pilote de valorisation des expertises, du type modèle de Grundstein, dont la direction et la gestion courante pourraient être assurées par un comité paritaire constitué de personnes représentant l'employeur et le personnel-conseil de toute expérience.

4.4.2 Recommandation 2

Que l'organisation favorise et valorise la production de même que la présentation de dossiers émanant de l'expertise particulière de chacune des conseillères et de chacun des conseillers et qu'elle les consigne. L'organisation devrait agir de la même manière pour les contributions jugées déterminantes apportées par les différents services, fédérations et

regroupements de manière à créer un patrimoine organisationnel qui serait utilisé subséquemment lors de rencontres organisées à cet effet par l'employeur et le syndicat (réunion d'équipe, dîners « départementaux », activité d'intégration, *La dépêche syndicale*, etc.), ce qui inclut bien sûr, les sessions de formation offertes aux nouveaux conseillers.

4.4.3 Recommandation 3

Dans le cadre du projet pilote de valorisation des expertises, que l'organisation et le syndicat aménagent une période d'accueil et d'intégration de la nouvelle conseillère ou du nouveau conseiller entrant, minimalement de six mois, en favorisant l'accès au parrainage, à l'activité d'intégration ainsi qu'aux différentes autres pratiques de partage d'expertises qui auront été jugées pertinentes par le comité paritaire, en tenant compte des besoins de chacun, dont les sept activités mentionnées en 4.

4.4.4 Recommandation 4

Dans le cadre de la période d'accueil et d'intégration, que l'organisation et le syndicat permettent à la nouvelle ou au nouveau conseiller certaines pratiques formelles dont, notamment, les sept activités suivantes : la présentation du personnel-conseil dans *Nouvelles CSQ* (en prenant soin d'indiquer sa provenance, son expertise de même que son poste, son adresse Internet et pourquoi pas le profil complet d'une conseillère ou d'un conseiller différent chaque mois, sans égard à l'ancienneté) ;

- a) que l'organisation assigne systématiquement une personne-ressource vers laquelle la nouvelle conseillère ou le nouveau conseiller puisse se diriger en cas de besoin, selon les dossiers traités, selon le mandat confié. De préférence, cette personne-ressource devrait être plus expérimentée et dans le même service, la même fédération ou le même regroupement ;
- b) que l'organisation permette systématiquement l'accès, parmi les conseillères et les conseillers volontaires, au service de marrainage/parrainage. Durant la période de marrainage/parrainage, la nouvelle conseillère ou le nouveau conseiller aurait certains défis à relever et devrait en faire état à sa marraine ou à son parrain de sorte qu'il puisse être validé dans ses premières démarches ;
- c) que l'organisation affecte le plus tôt possible la nouvelle conseillère ou le nouveau conseiller à un travail en jumelage avec un autre conseiller, de préférence plus expérimenté et dans le même service, la même fédération ou le même regroupement ;
- d) qu'au cours des premières années d'embauche, en plus d'exiger une participation active aux instances fédératives, l'organisation valorise et favorise la participation des nouvelles et des nouveaux aux différentes instances de la Centrale.

En ce qui concerne le syndicat :

- a) que le syndicat poursuive l'intégration de la nouvelle ou du nouveau membre en lui offrant une seconde activité d'intégration après une certaine période ne devant pas

excéder un an, où il serait possible d'évaluer l'intégration de la personne en s'informant de sa situation et, par conséquent, ajuster le tir selon les besoins ;

- b) que le syndicat profite de *La dépêche syndicale* pour présenter la nouvelle ou le nouveau membre en prenant soin d'y spécifier sa provenance et son expertise.

4.4.5 Recommandation 5

Que l'organisation permette le retrait progressif³⁵ de la personne-conseil qui devra quitter prochainement l'organisation en permettant aux conseillères et aux conseillers en fin de carrière de partager davantage leurs expertises avec les autres conseillers, notamment lors des sessions de formation offertes aux nouvelles et aux nouveaux. Également, l'organisation devrait encourager leur participation au service de parrainage.

4.4.6 Recommandation 6

Que le personnel-cadre de chaque service, fédération ou regroupement reconnaisse et valorise le partage d'expertises au sein du personnel-conseil, eu égard à l'ancienneté, particulièrement en ayant recours à des pratiques formelles susceptibles de provoquer ce partage, notamment :

- a) que l'organisation ait recours plus fréquemment et de manière plus structurée aux réunions d'équipe, au travail d'équipe de même qu'au jumelage (sans égard à l'expérience) ;
- b) Au moment où une conseillère ou un conseiller prend l'initiative de partager ses expertises, que l'organisation reconnaisse et garantisse que cette tâche lui sera reconnue comme du temps travaillé ;
- c) que l'organisation privilégie et mette l'accent sur le partage d'information entre conseillères et conseillers partageant les mêmes dossiers, eu égard à l'expérience ;
- d) que l'organisation initie, valorise, diffuse et fasse la promotion des outils susceptibles d'impulser la circulation de l'information parmi les conseillères et les conseillers, c'est-à-dire les former à PowerPoint, à la saisie de données sur Excel, à l'utilisation de la messagerie électronique, etc. ;
- e) que l'organisation favorise et encourage davantage la consultation du Centre de documentation, de manière à favoriser l'intégration du personnel-conseil de même que le développement d'un sens critique cohérent avec la culture institutionnelle de la Centrale ;
- f) que l'organisation et le syndicat permettent davantage de moments formels ou informels entre les conseillères et les conseillers de manière à susciter un partage d'expertises et d'aspects de la culture institutionnelle. Sur ce plan, une attention particulière devrait être portée à la création de rencontres plus rapprochées dans le temps entre le personnel-conseil de Montréal et celui de Québec.

³⁵ Par retrait progressif, nous voulons signifier la réservation d'une partie de la tâche de conseiller pour la consacrer exclusivement au partage et à la consignation des expertises jugées pertinentes.

4.4.7 Recommandation 7

À l'occasion de départs à la retraite, de la réfection des locaux ou de la réorganisation des bureaux, que l'organisation et le SCC favorisent le rapprochement physique des diverses équipes, particulièrement parmi celles séparées géographiquement entre Montréal et Québec.

4.5 JUSTIFICATION DES SOLUTIONS RETENUES

Rappelons que la problématique relevée dans l'organisation accueillante en est une de rétention des expertises indispensables à sa pérennité bien plus que de transfert, d'où la nécessité de valoriser le partage des expertises entre les membres du personnel-conseil. Par ailleurs, bien qu'elle soit liée au transfert d'aspects de la culture institutionnelle jugés essentiels, il n'en demeure pas moins que cette culture à transmettre à la CSQ est celle d'aujourd'hui, c'est-à-dire celle qui traduit jusqu'au dernier degré ce que vit quotidiennement un individu membre du personnel-conseil de la CSQ. Ceci suppose que cette culture se construise, jour après jour, sur celle d'hier, sur les luttes et les combats qui ont parfois mené à des victoires éclatantes, parfois à des revers significatifs pour les militantes et les militants qui ont œuvré au sein de l'organisation auparavant. Pour comprendre et saisir la culture de la CSQ, il faut pouvoir se familiariser, connaître et comprendre l'histoire, la mission et la raison d'être de l'organisation pour laquelle les nouvelles et les nouveaux s'engagent. Dans ces circonstances, non seulement la communication entre les acteurs doit être favorisée et la période d'accueil offerte aux nouvelles et aux nouveaux doit être maintenue, mais encore faut-il s'assurer de ce qui est partagé et encore plus de sa qualité. C'est la raison pour laquelle les recommandations issues de l'intervention professionnelle décrite dans ce rapport devaient faire en sorte, eu égard à l'ancienneté, que l'organisation reconnaisse l'importance du partage d'expertises, à plus forte raison parmi son personnel-conseil (création, diffusion et transfert). Ceci nécessitait minimalement deux choses : 1) la collaboration de l'ensemble des acteurs impliqués (personnel-conseil, personnel-cadre, politiques, syndicats) ; 2) que toute action liée au partage d'expertises devait nécessairement servir l'individu qui partageait son savoir, celui qui recevait cette « expertise partagée » et l'organisation dans son ensemble.

D'autre part, compte tenu de l'importance du changement actuel et prochain de personnel au sein de l'organisation, il fallait nécessairement sensibiliser le SCC et la CSQ à l'importance, sinon l'urgence, d'une gestion plus réceptive aux besoins tant du nouveau personnel entrant dans l'organisation, que de celui devant la quitter. Cependant, les efforts de l'employeur pour la gestion de la relève et des départs à la retraite devraient être rajustés en prenant en considération le projet pilote de valorisation d'expertises.

Par ailleurs, bien qu'il devait être important de sensibiliser l'organisation accueillante aux besoins des nouvelles et des nouveaux à partager leurs expertises, eux également, aussi fallait-il mettre en évidence qu'il devait y avoir un meilleur encadrement des gens quittant l'organisation. Ainsi, aucune conseillère ou aucun conseiller ne devrait quitter sans laisser des traces, et pour ce faire, il doit être encouragé par l'organisation à le faire.

Enfin, il fallait signifier l'importance d'organiser davantage de rencontres entre les membres du personnel-conseil, eu égard à l'ancienneté, de même que profiter de l'occasion offerte par la réorganisation des locaux pour rapprocher physiquement les conseillères et les conseillers.

CONCLUSION

L'intérêt développé par les organisations pour la transmission des savoirs jugés essentiels n'est pas un phénomène futile ni évanescent, bien que les deux dernières décennies semblent donner l'impression d'un regain d'enthousiasme pour cette ressource immatérielle. L'attention portée par le SCC et la CSQ à propos du transfert de l'expertise témoigne de cet engouement et c'est la raison pour laquelle l'IPMT décrite dans ce rapport avait pour ambition première de cerner les savoirs liés à la culture institutionnelle jugés essentiels et pouvant faire l'objet d'un transfert des conseillères et des conseillers expérimentés vers celles et ceux qui le sont moins. Cet objectif prend en effet tout son sens quand nous considérons qu'environ 50 % des effectifs actuels de la Centrale devraient être remplacés d'ici 2020-2025 pendant que, compte tenu de la complexification accrue des relations du travail, l'organisation recrute davantage en dehors de ses rangs.

Suivant les résultats obtenus, les principales informations à souligner disent que les pratiques de transmission des expertises en usage dans l'organisation accueillante sont présentement insuffisantes et de trop courte durée. Elles pourraient aussi être mieux adaptées aux besoins tant de la personne qui quitte l'organisation qu'à ceux de la personne qui l'intègre et qui, par le fait même, connaît peu les traditions « céesquiennes ». Partant de là, il fallait émettre des recommandations visant à atténuer la problématique détectée et, devant la singularité de cette dernière, celles-là (tableau 1) devaient alors s'appuyer sur trois principes directeurs : 1) le partage d'expertises est complexe et demande l'entière collaboration des parties impliquées (CSQ et SCC/SEEB) ; 2) le partage d'expertises doit servir nécessairement les intérêts de la personne qui « partage » son expertise autant que de celle qui acquiert cette « expertise partagée » ; 3) le partage d'expertises doit s'inscrire nécessairement dans une perspective à long terme.

Malgré cela, une chose demeure : si l'organisation accueillante veut être en mesure d'influer positivement sur la situation décrite dans ce rapport, nous croyons nécessaire d'éviter les pratiques classiques et d'y aller d'audace ; le conformisme de bon aloi n'est

Tableau 1 : LES SEPT RECOMMANDATIONS

1. Que le SCC et la CSQ concluent une entente pour favoriser le partage d'expertises parmi les membres du personnel-conseil ;
2. Que l'organisation valorise la production et la présentation de dossiers émanant de l'expertise de chacune des conseillères et de chacun des conseillers et qu'elle les consigne de manière à créer un patrimoine organisationnel qui sera subséquemment utilisé lors de rencontres organisées à cet effet par l'employeur et le syndicat ;
3. Que l'organisation et le syndicat aménagent une période d'accueil et d'intégration de la nouvelle conseillère ou du nouveau conseiller entrant, minimalement de six mois ;
4. Que l'organisation et le syndicat mettent sur pied certaines pratiques formelles devant favoriser l'intégration de la nouvelle conseillère ou du nouveau conseiller ;
5. Que l'organisation permette le retrait progressif de la personne-conseil partante, ce qui implique de lui permettre de partager davantage ses expertises avec ses collègues ;
6. Que le personnel-cadre de chaque service, fédération ou regroupement reconnaisse et valorise le partage d'expertises au sein du personnel-conseil, eu égard à l'ancienneté, en ayant recours à des pratiques formelles susceptibles de provoquer ce partage ;
7. Que l'organisation favorise le rapprochement physique des diverses équipes, particulièrement parmi celles séparées géographiquement entre Montréal et Québec.

pas compatible avec le partage d'expertises et, dans cette circonstance, mieux vaut innover que simplement « gérer » les savoirs essentiels. Il importe de pouvoir souligner l'intégration de la nouvelle conseillère ou du nouveau conseiller syndical en marquant son entrée et en lui témoignant la valeur du geste qu'il pose en s'investissant dans une organisation syndicale d'envergure comme l'est la CSQ. Il n'y a pas de conflit intergénérationnel entre « boomers » et « y », mais peut-être une défaillance liée à l'intégration de la nouvelle professionnelle ou du nouveau professionnel dans son environnement de travail (fonctions, mission, valeurs, objectifs stratégiques et idéaux sociopolitiques de l'organisation pour laquelle il s'engage).

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE, Yvan, M. FIRSIROTU et E. MIHEALA (1984). « Theories of Organizational Culture », *Organizations Studies*, vol. 5, n° 3, p. 193-226.
- AUDET, Michel (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 20-26.
- AYOTTE, Gilles (2006). « Un potentiel d'enrichissement », *Le Point en administration scolaire*, hiver 2005-2006, p. 5.
- BALLAY, Jean-François (2004). *Knowledge Management : vers la seconde génération ?*, 17 pages.
- BASLÉ, Maurice, et Michel RENAULT (2004). « Introduction », dans M. Baslé et M. Renault, *L'économie fondée sur la connaissance : questions au projet européen*, Économica, Paris, p. 7-12.
- BEAUDOIN, Suzanne, et Carole LAQUERRE (2001). *Guide pratique pour structurer le transfert des connaissances*, Centre jeunesse de Québec, Direction du développement de la pratique professionnelle, Beauport, 83 pages.
- BÉLANGER, Jacques, Anthony GILES et Gregor MURRAY (2004). « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions », dans Gregor Murray et collab. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, PUL, 262 pages.
- BÉLANGER, Laurent (1994). *Culture organisationnelle. Bibliographie analytique et thématique (1980-1992)*, collection Instruments de travail, n° 22, département des Relations industrielles de l'Université Laval, PUL, 164 pages.
- BERNIER, Jean, Guylaine VALLÉE et Carol JOBIN (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle : synthèse du rapport final*, Ministère du Travail, gouvernement du Québec, p. 6-36.
- BERTRAND, Yves (1991). *Culture organisationnelle*, collection Communication organisationnelle, Presse de l'Université du Québec et Télé-université, Sillery, 211 pages.
- BOIVIN, Jean (2004). « La place et le rôle des syndicats dans un système de relations industrielles », dans J. Boivin *Introduction aux relations industrielles*, Gaëtan Morin, p. 55-86.
- BOUMA, Gary D. (2000). *The Research Process. Fourth Edition*, Oxford University Press, 242 pages.

- BOURHIS, Anne, Line DUBÉ et Réal JACOB (2004). « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 73-81.
- CARON, Laurier (2004). *Le « choc » démographique : réalité ou prétexte. Examen de la littérature et des données*, Dossier de recherche, Centrale des syndicats du Québec, 46 p.
- CASTELLS, Manuel (1997). *La société en réseaux. L'ère de l'information*, Fayard.
- CENTRALE DES SYNDICATS DU QUÉBEC (2005). *Politique définissant le cadre général du partage des fonctions bureautiques entre les ressources de la Centrale*, PA-B.8.6, 3 pages.
- CENTRALE DES SYNDICATS DU QUÉBEC (2006). *Profil de la CSQ*, Centre multimédia, D11718, 22 p.
- CENTRALE DES SYNDICATS DU QUÉBEC (2003b). *Statuts de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ)*, D11330, 45 p.
- CENTRALE DES SYNDICATS DU QUÉBEC (2003a). *De mémoire vive. La CSQ depuis la révolution tranquille*, textes rassemblés par Marie Gagnon, Lanctôt Éditeur, 443 p.
- CENTRALE DES SYNDICATS DU QUÉBEC (2002). *Origine et développement de la CSQ*, D11120, 27 p.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (CFP) (1998). *La gestion du savoir à la Commission de la fonction publique*, Document de travail, 26 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2003). *Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance*, Emploi et affaires sociales, Communautés européennes, 118 p.
- COURCHESNE, Marc-André (2006). *La préparation d'un mandat de négociation*, sous la supervision de M^{me} Esther Déom, département des Relations industrielles, Université Laval, 52 p.
- D'AMOURS, Liette (2004). « Hydro-Québec : De la gestion des compétences au transfert des savoirs entre générations », *Réseau CEFRIO*, juin 2004, p.10-11.
- DAVENPORT, Thomas O. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, Boston, 199 p.

- DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES (2001). *Intervention professionnelle en milieu de travail : guide*, Département des relations industrielles, Université Laval, 47 p.
- DION, Gérard (1986). *Le dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, PUL, deuxième édition.
- FORAY, Dominique (2000). *L'économie de la connaissance*, La découverte, collection Repères, n° 302, 124 p.
- FTQ (2006). *Le Monde ouvrier, Journal de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec*, no. 67 (mai-juin 2006), 12 p.
- FOUCHER, Roland, et Alain GOSSELIN (2004). « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter ? », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 38-48.
- GIROD, Martine (1995). « La mémoire organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 105, p. 30-42.
- GRUNDSTEIN, Michel (2005). « Avant-propos », dans *Gestion stratégique des connaissances*, sous la direction de L. Rivard et de M.-C. Roy, PUL, p. xii-xviii.
- GUAY, Marie-Michèle, et Annie LIRETTE (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Rapport de recherche (édition révisée), Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 75 p.
- HOFSTEDE, Geert, et al. (1990). « Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Across Twenty Cases », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 2, p.286-316.
- JACOB, Réal, et Lucie PARIAT (2000). « Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21^e siècle - information, interaction, innovation », *Réseau CEFRIO*, 73 p.
- LABBÉ, Mélanie (2006). *La situation du syndicalisme en Afrique francophone*, sous la supervision de M. Christian Payeur, Département des relations industrielles, Université Laval, 143 p.
- LAFLAMME, Roch (1994). *La vie dans les organisations. Des indicateurs de succès*, PUL, Sainte-Foy, 59 p.
- LÉGARÉ, Jacques (2004). « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 13-19.
- MACK, Manfred (1995). « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de gestion*, p. 43-48.

- MANSOUR, Nizar, et Chicha GAHA (2004). « Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration », *Gestion*, vol. 29, n° 2, p. 19-25.
- MAYÈRE, Anne (1995). « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel », *Revue française de gestion*, n° 105, p. 8-28.
- NONAKA, Ikujiro (1999). « L'entreprise créatrice de savoir », dans *Harvard Business Review : Le Knowledge Management*, p. 35-64.
- QUIVY, Raymond, et Luc VAN CAMPENHOUDT (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 271 p.
- REIX, Robert (1995). « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de gestion*, p. 17-28.
- RIFFAUD, Sébastien (2007). *Agir et savoirs. Vers un transfert intergénérationnel des savoirs*, ARUC-Innovations, travail et emploi, Université Laval, Centrale des syndicats du Québec, Notes de recherche D11753.
- RIVARD, Lucie (2005). « Approche stratégique de la gestion des connaissances », *Gestion stratégique des connaissances*, sous la direction de Lucie Rivard et de Marie-Christine Roy, PUL, p. 9-43.
- ROY, Mario, Jean-Charles GUINDON et Lucie FORTIER (1995). *Transfert de connaissances – revue de littérature et proposition d'un modèle*. Rapport de recherche, Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec (IRSST), 53 p.
- SCHEIN, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership. Second Edition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 418 p.
- SYNDICAT DES CONSEILLÈRES ET CONSEILLERS DE LA CSQ (2005). *Savoir transférer pour transférer les savoirs*. Rapport dans le suivi des ateliers tenus lors du Congrès du SCC de 2005, 21 p.
- SZULANSKI, Gabriel (1996). « The Proces of Knowledge Transfer : a Diachonic Analysis of Stikiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n° 1, p. 9-27.
- TARDIF, Jean-Claude (2003). *Petit abécédaire de la culture césquiste. Juste pour rire et réfléchir*, Centrale des syndicats du Québec, 12 p.

ANNEXES

ANNEXE 1 : LA COMPOSITION DE LA CSQ

FÉDÉRATIONS

Secteur de l'éducation

Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE)

Fédération du personnel de soutien scolaire (FPSS-CSQ)

Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (FPPE)

Fédération du personnel de soutien de l'enseignement supérieur (F.P.S.E.S.) (C.S.Q.)

Fédération des enseignantes et enseignants de cégep (FEC)

Fédération du personnel professionnel des collèges (FPPC)

Fédération du personnel de l'enseignement privé (FPEP)

Fédération des intervenantes en petite enfance du Québec (FIPEQ)

Secteur de la santé et des services sociaux

Fédération du personnel de la santé et des services sociaux (FPSSS)

Union québécoise des infirmières et infirmiers (UQII)

Fédération des syndicats de professionnelles et professionnels de la santé et des services sociaux (FSPPSSS)

Secteur du loisir et de la culture

Fédération du personnel du loisir, de la culture et du communautaire (FPLCC)

ASSOCIATION DES RETRAITÉES ET RETRAITÉS

Association des retraitées et retraités de l'enseignement du Québec (A.R.E.Q.)

LES REGROUPEMENTS ET SYNDICATS

Syndicat des chargées et chargés de cours de l'Université de Sherbrooke (SCCCUS)

Association des professeurs d'enseignement clinique de la Faculté de médecine de l'Université de Sherbrooke (CSQ)

Syndicat des employés en radio-télédiffusion de Télé-Québec (SERT)

Association des réalisateurs et réalisatrices de Télé-Québec

Syndicat des employées et employés de MusiquePlus (CSQ)

Syndicat des responsables de formation pratique de l'Université Laval (SRFPUL) (CSQ)

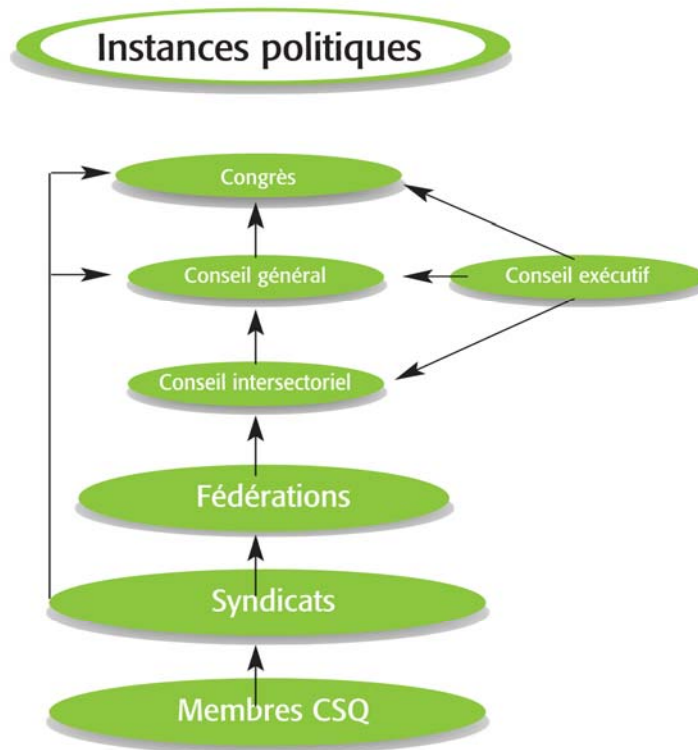
Syndicat des professionnelles et professionnels de recherche de l'Université Laval

GROUPE EN CARTEL DE NÉGOCIATION AVEC LA FSE

Association provinciale des enseignantes et enseignants du Québec (APEQ)

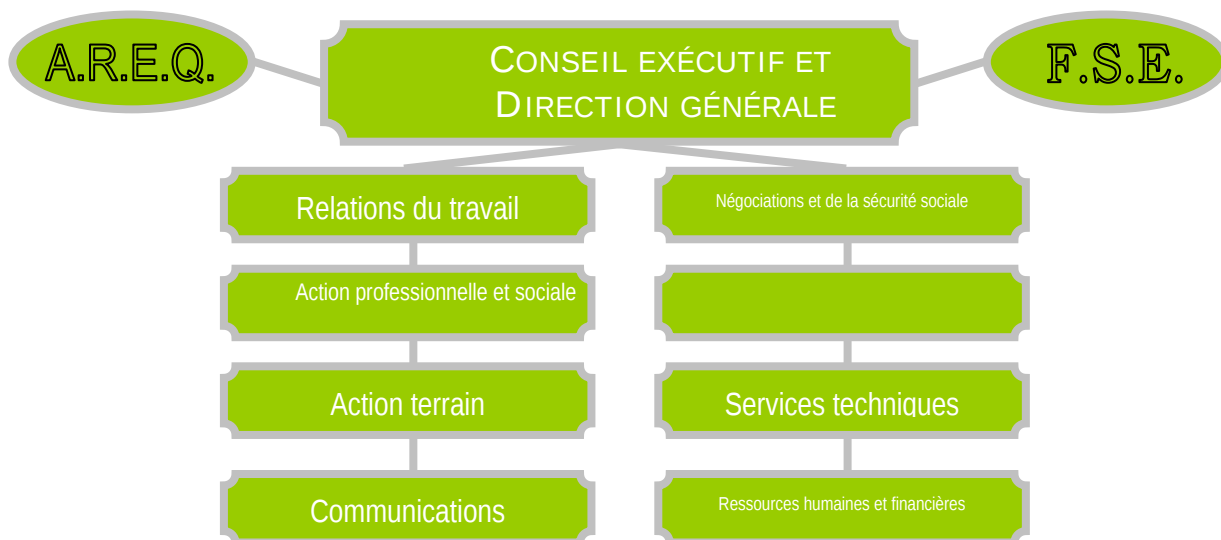
Source : www.csq.qc.net/sites/1676/documents/qui/pofil.pdf

Annexe 2.1 : La structure en place à la CSQ



(CSQ 2006)

Annexe 2.2 : L'organigramme des différents services de la CSQ



(CSQ 2006)

Annexe 3 : La déclaration de principes des conseillères et conseillers de la CSQ

Document 7

114

DÉCLARATION DE PRINCIPES

Nous, conseillères et conseillers de la CEQ, souscrivons aux principes énoncés ci-après et nous engageons à les mettre en pratique:

1. Nous nous engageons à oeuvrer au changement, tant au plan de nos rapports entre nous qu'à celui de l'organisation du travail.
2. Nous nous engageons individuellement et collectivement à développer une solidarité et des attitudes au travail fondées sur le respect mutuel. Nous refusons toute participation à des évaluations informelles du travail d'autrui et à tout ce qui peut conduire au dénigrement ou au mépris de collègues ou de leur travail.
3. Nous affirmons que notre rôle de conseillère et de conseiller dans l'organisation est un rôle de proposition, de recommandation, d'orientation et de mise en oeuvre sur la base de notre expertise professionnelle. Ce rôle s'exerce auprès de toutes les instances et tous les paliers de l'organisation, à titre de contribution utile aux débats démocratiques, et cela, de façon indépendante jusqu'à une décision finale de l'instance apte à la prendre. Nous reconnaissons également que nous avons une obligation de loyauté envers l'organisation.
4. Nous attendons de la CEQ et de ses constituantes qu'elles reconnaissent concrètement l'importance de notre contribution à la réalisation de leurs objectifs et son caractère complémentaire à la responsabilité de la direction. Cette reconnaissance nécessite de leur part de la transparence et une ouverture à la réception et à la prise en compte de notre point de vue dans la définition des objectifs de l'organisation ainsi que des moyens mis en oeuvre pour les atteindre.
5. Nous réclamons une organisation du travail qui favorise l'entraide et l'interdisciplinarité, par un décloisonnement des fonctions et une circulation maximale de l'information, et qui respecte les capacités humaines des personnes qui y oeuvrent. Nous nous engageons à contribuer activement à la mise en oeuvre de ces principes d'organisation et nous attendons des cadres le même engagement.

Adoptée à Bécancour le 21 novembre 1997

Annexe 4 : Le concept de culture organisationnelle, ses dimensions, ses composantes et ses indicateurs

Concept

Dimensions

Composantes

Indicateurs

