

# CONSULTATION 2019-2020 DU FORUM DES JEUNES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

LE TRANSFERT DE  
CONNAISSANCES EN MILIEU DE  
TRAVAIL

OCTOBRE 2020

# RAPPORT DE CONSULTATION

Produit par :

**Marie Christine Roy, Ph.D., ASC.**

Professeure titulaire

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

**Marie-Josée Roy, Ph.D., MBA.**

Professeure titulaire et directrice des programmes de premier cycle

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Avec l'aide de :

**Maude Gagné**

Auxiliaire d'enseignement et de correction

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

**Anna Mahura**

Responsable des consultations

Forum des jeunes de la fonction publique québécoise

Octobre 2020



UNIVERSITÉ  
LAVAL

forum  
DES Jeunes

DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

La consultation 2019-2020, portant sur le transfert de connaissances en milieu de travail, a été menée en collaboration avec deux professeures de l'Université Laval auprès de jeunes fonctionnaires de 35 ans et moins de la fonction publique québécoise. Les réponses ont été recueillies entre le 21 novembre 2019 et le 17 janvier 2020 par l'intermédiaire d'un questionnaire numérique. Sur une population totale de 16 515 personnes recensées, 7 579 questionnaires ont été retournés. De ce nombre, 4 090 questionnaires dûment complétés ont été retenus pour l'analyse, ce qui représente un taux de réponse de 25 %. Les résultats ont permis de mieux comprendre le point de vue des jeunes sur l'état actuel du partage du savoir dans les ministères et organismes, sur les caractéristiques de leur environnement et leurs désirs ou préférences pour l'amélioration des conditions de partage et acquisition de connaissances. Voici un résumé des principaux résultats :

- ❖ Les ministères et organismes semblent être des environnements fertiles pour mettre en place des moyens qui pourraient soutenir et accroître le partage des connaissances;
- ❖ Les jeunes de la fonction publique accordent de l'importance au partage des connaissances, notamment pour le développement de leurs compétences, et sont motivés à prendre part à cet exercice;
- ❖ Le courriel était le système de partage le plus disponible dans les organisations pour accéder aux connaissances (76 %) et les Intranets-Extranets étaient les plus répandus (67 %) au niveau des systèmes d'information;
- ❖ Les moyens traditionnels pour transmettre les connaissances, comme les rencontres d'équipe (62 %), la rétroaction de collègues (52 %) et les échanges informels (50 %) sont les plus communément présents dans les organisations et les plus utilisés. Le mentorat ou le parrainage sont considérés, en général, comme étant plus utiles pour accéder aux connaissances lors des premiers mois en emploi;
- ❖ Malgré la disponibilité de certains moyens, les jeunes de la fonction publique croient qu'il est nécessaire de développer autant les moyens traditionnels que les systèmes d'information et les outils de partage pour faciliter l'échange et améliorer l'accès aux connaissances;
- ❖ Des différences importantes existent entre les organisations en lien avec les conditions de partage des connaissances. De bonnes pratiques sont présentes dans certains secteurs au gouvernement du Québec, et il y aurait lieu de les examiner plus en détail et de les partager entre organisations;
- ❖ Selon les jeunes fonctionnaires, le développement de certains moyens pourrait contribuer à améliorer la culture de partage des connaissances. Parmi ces moyens, on retrouve les outils technologiques (ex. : outils de gestion des documents, plateformes wiki, forums, vidéoconférences, etc.), la stabilité dans l'équipe de travail et la culture organisationnelle.
- ❖ D'autres moyens, comme l'augmentation du temps alloué pour partager en équipe, la disponibilité des formations de contenu ou encore des solutions technologiques actualisées pourraient inciter les jeunes fonctionnaires à partager davantage leurs connaissances;
- ❖ Le transfert des connaissances dans le même emploi est de manière générale assez faible, et une grande variation des moyennes existe d'une organisation à l'autre. Le mentorat et les documents écrits sont les méthodes les plus répandues pour effectuer ce transfert.

# TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif .....	2
Table des matières .....	3
AVANT-PROPOS .....	5
PRÉSENTATION DU FORUM DES JEUNES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE.....	5
LE CONTEXTE THÉORIQUE DE CETTE ÉTUDE.....	6
LES COMPOSANTES DU PARTAGE DES CONNAISSANCES .....	6
LA GRILLE D'INVENTAIRE DES MOYENS ET OUTILS .....	8
Tableau 1 : Moyens et outils pour le partage des connaissances .....	9
MÉTHODOLOGIE.....	9
LE PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS .....	10
Tableau 2 : Région administrative du lieu de travail des répondants.....	11
Tableau 3 : Catégorie d'emploi des répondants .....	12
LES MOYENS D'ACCÈS AUX CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES ACQUISES LORS DE LA PÉRIODE D'INTÉGRATION .....	12
Tableau 4 : Niveau de compétence après six mois d'entrée en fonction.....	13
Tableau 5 : Temps requis pour être compétent dans son travail .....	14
Tableau 6 : Les moyens disponibles et l'utilité perçue lors de la période d'intégration.....	15
Tableau 7 : Plus grande disponibilité souhaitée des moyens .....	16
LES CONDITIONS ACTUELLES DU PARTAGE DES CONNAISSANCES.....	17
Tableau 8 : Les moyens disponibles actuellement .....	17
Tableau 9 : Les moyens utilisés pour accéder aux connaissances .....	18
Tableau 10 : Les moyens utilisés pour partager vos connaissances.....	18
Tableau 11 : Les moyens qui devraient être développés pour améliorer l'accès aux connaissances .....	19
Tableau 12 : Les moyens qui devraient être développés pour faciliter le partage de connaissances .....	19
LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL DU PARTAGE DE CONNAISSANCES.....	20
Tableau 13 : Les outils technologiques en place .....	20
Figure 1 : Outils technologiques en place – Distribution des moyennes dans les organisations .....	21
LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES GESTIONNAIRES .....	21
Tableau 14 : Perception des répondants quant aux des attitudes et comportements des gestionnaires.....	22
Figure 2 : Perception des attitudes et comportements des gestionnaires – Distribution des moyennes dans les organisations.....	23
LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LA DISPOSITION DES INDIVIDUS À PARTAGER	24

Tableau 15 : Perception de la culture de partage des connaissances.....	24
Figure 3 : Perception de la culture de partage des connaissances – Distribution des moyennes dans les organisations .....	25
Tableau 16 : Changements les plus importants à mettre en place selon les répondants .....	26
Figure 4 : Distribution des réponses .....	27
Tableau 17 : Perception des habitudes à partager les connaissances des collègues .....	27
Figure 5 : Perception des habitudes de partage des collègues – Distribution des moyennes dans les organisations .....	28
Tableau 18 : Disposition à partager les connaissances des répondants .....	29
Tableau 19 : Changements qui inciteraient à partager davantage les connaissances .....	30
Figure 6 : Distribution des réponses .....	31
LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS LE MÊME EMPLOI.....	31
Tableau 20: Transmission des connaissances liées spécifiquement au poste actuel .....	31
Tableau 21 : Moyens de transmission de connaissances lors de l'entrée en fonction .....	32
Tableau 22 : Moyens de transmission de connaissances lors d'une absence ou départ prévu .....	32
Figure 7 : Transmission des connaissances – Distribution des moyennes dans les organisations.....	33
LA SATISFACTION GÉNÉRALE ET L'IMPORTANCE DES CONNAISSANCES DANS LEUR TRAVAIL .....	34
Tableau 23: Appréciation générale de l'état du partage et acquisition des connaissances....	34
Figure 8 : Satisfaction globale des moyens de partage des connaissances – Distribution des moyennes dans les organisations.....	34
Figure 9 : Satisfaction globale des moyens pour accéder aux connaissances – Distribution des moyennes dans les organisations.....	35
LES CARACTÉRISTIQUES ET LES PRATIQUES DE CERTAINS MINISTÈRES ET ORGANISMES.....	35
CONCLUSION .....	38
Annexe 1 : Glossaire.....	41
Bibliographie .....	43

## AVANT-PROPOS

---

Le présent rapport porte sur l'analyse des données recueillies auprès des 4 090 jeunes de la fonction publique qui ont participé à la consultation entre le 21 novembre 2019 et le 17 janvier 2020.

Les prochaines sections du rapport décrivent d'abord le contexte théorique sous-jacent à cette consultation, notamment les composantes du partage des connaissances, ainsi que les moyens et outils qui permettent cet échange. Ensuite, les aspects méthodologiques sont présentés ainsi que le profil sociodémographique des répondants.

Ensuite sont présentés les moyens d'accès aux connaissances et les compétences acquises lors de la période d'intégration ainsi que les conditions actuelles du partage des connaissances. Une analyse du contexte organisationnel, des attitudes et comportements des gestionnaires tout comme de la culture organisationnelle et la disposition des individus à partager est présentée dans les sections subséquentes. Ce rapport aborde également l'état du transfert des connaissances dans le même emploi et la satisfaction générale des jeunes de la fonction publique à l'égard des moyens pour accéder aux connaissances. Les caractéristiques et pratiques de certains ministères et organismes en matière de partage d'expertise ont également été étudiées.

À la lumière de ces résultats, la dernière section du rapport propose des recommandations sur les changements ou moyens à envisager pour améliorer le partage et l'acquisition de connaissances dans la fonction publique québécoise.

## PRÉSENTATION DU FORUM DES JEUNES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

---

Le Forum est le lieu de réseautage et de réflexion privilégié des jeunes fonctionnaires et un intervenant incontournable au regard des grands enjeux de la fonction publique. Créé en 1997 par une dizaine de jeunes employés de la région de Québec, son objectif était de combler l'absence d'organismes s'adressant particulièrement aux jeunes employés de l'État. En tant qu'organisme sans but lucratif, le Forum regroupe actuellement 4 952 jeunes de 35 ans ou moins à l'emploi de la fonction publique, et ce, peu importe leur statut ou leur catégorie d'emploi.

La mission du Forum est de contribuer activement à l'intégration et au développement des jeunes employés de la fonction publique, tout en favorisant leur participation à l'évolution de l'État. L'un des objectifs poursuivis est d'ailleurs de consulter les jeunes sur différents sujets les concernant et faire en sorte que leur point de vue contribue à l'évolution de l'État.

## LE CONTEXTE THÉORIQUE DE CETTE ÉTUDE

---

La connaissance est généralement considérée comme l'une des ressources les plus importantes dans les organisations. Elle est d'autant plus précieuse dans le secteur public qui emploie essentiellement des travailleurs du savoir, spécialisés dans la recherche, l'analyse, la gestion et la diffusion de connaissances pertinentes à la prise de décision<sup>1</sup> et où les services sont principalement ancrés sur le développement et la transmission de ces connaissances à divers groupes de la société<sup>2</sup>. Ainsi, le partage des connaissances, ou son transfert parmi les individus, groupes, équipes et unités, y est fondamental. Ce secteur fait aussi face à des enjeux liés à la rétention et au transfert des expertises acquises par des employés qui quittent les organisations, ainsi qu'aux défis d'intégrer les nouvelles ressources humaines et les rendre compétentes à leur emploi le plus rapidement possible. De fait, selon des estimations gouvernementales réalisées en 2007, près de 40 % des effectifs de la fonction publique auraient quitté leur poste entre 2004 et 2014, de ce pourcentage, 50 % représentaient des cadres partant à la retraite<sup>3</sup>. Des données plus récentes présentées dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* du Gouvernement du Québec, avancent que des « quelque 3 200 cadres actuellement en poste, environ 23 %, pourraient prendre leur retraite d'ici 2022. [...] Sans compter les départs à la retraite qui surviendront en grand nombre au sein des autres catégories d'emplois<sup>4</sup> ». Ainsi, le transfert de connaissances et la rétention de l'expertise ont été et seront des enjeux d'importance dans les années à venir pour l'administration publique. De plus, les jeunes milléniaux (moins de 35 ans) sont avides de pouvoir accéder aux connaissances qui leur permettent de pousser leurs limites, d'améliorer leur performance, et ceci avec une préférence pour les communications virtuelles et les technologies modernes<sup>5</sup>. Ce rapport a comme objectif de présenter les résultats d'un sondage effectué auprès des jeunes de la fonction publique, pour faire état de leur perception de l'état actuel du partage des connaissances, des caractéristiques de leur environnement et leurs désirs ou préférences pour l'amélioration de ces conditions.

## LES COMPOSANTES DU PARTAGE DES CONNAISSANCES

---

Il est d'abord d'intérêt de définir ce qu'on entend par connaissance. Dans la majorité des écrits, on réfère à deux types de connaissances, explicites et tacites<sup>6</sup>. Le premier type est plus systématique et peut être articulé, codifié et enregistré dans certains médias afin d'être préservé et transmis plus aisément à un grand nombre de personnes. Dans le cas des connaissances tacites, elles sont acquises à travers l'apprentissage et sont conséquemment plus ardues à exprimer ou à formaliser. Celles-ci peuvent donc difficilement être partagées autrement que par des interactions humaines. Le concept connaissance est aussi intimement lié au concept de

---

<sup>1</sup> Office québécois de la langue française (1999). « Travailleur du savoir » [En ligne] [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld\\_Fiche=8381791](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8381791)

<sup>2</sup> Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of management Studies*, 29(6), 713-740.

<sup>3</sup> Rinfret, N. et autres (2010). « Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 208-224.

<sup>4</sup> Gouvernement du Québec (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*, Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

<sup>5</sup> Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3).

<sup>6</sup> Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

compétence. Ce dernier est généralement vu comme étant « la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie »<sup>7</sup>.

Lorsqu'il est question de partager des connaissances, on voudra s'intéresser à deux facettes : la motivation et la disposition d'un individu à diffuser ses connaissances et ses habiletés auprès des autres et à l'inverse la collecte de connaissances que l'on requiert en consultant les collègues ou en les trouvant parmi les ressources informationnelles disponibles dans l'organisation.

Il est entendu que les qualités individuelles (telles que l'altruisme ou la curiosité) et les attitudes vis-à-vis le partage des connaissances sont des déterminants importants des comportements des employés, à la fois pour rendre disponible aux autres leurs connaissances que pour les rechercher à travers différents moyens. Toutefois, des facteurs organisationnels s'avèrent aussi critiques pour favoriser le partage, ceux-ci incluant le soutien des gestionnaires, la culture, ainsi que les moyens et outils qui sont en place pour faciliter la capture et le transfert des connaissances.

La culture a été identifiée comme étant un des facteurs d'influence les plus importants pour encourager ou au contraire entraver le partage des connaissances<sup>8</sup>. Celle-ci est définie comme étant les valeurs que portent les individus, les gestionnaires, et l'organisation envers la connaissance et les manières de la faire fructifier. Elle peut inclure plusieurs dimensions, comme les systèmes d'informations, les individus (communication, confiance mutuelle et motivation), les processus, le leadership (style de direction), le système de récompenses et la structure organisationnelle. Le soutien de l'organisation et des gestionnaires est aussi un facteur reconnu par les chercheurs pour avoir un impact sur les comportements de partage des connaissances<sup>9</sup>. Ce soutien se traduit par un climat favorable au partage, des ressources suffisantes pour le faire, la réduction des obstacles et la reconnaissance des efforts de partage telle que perçue par les employés.

Pour ce qui concerne les moyens et outils, depuis toujours, les échanges face à face ou vocaux ont été des moyens privilégiés pour transférer les connaissances entre individus, dans des contextes assez variés comme la formation en classe, le mentorat, des rencontres d'équipe et les conférences, entre autres. Les technologies de l'information disponibles dans l'organisation ont toutefois un impact déterminant sur le partage des connaissances. Celles-ci ont un rôle encore plus important aujourd'hui étant donné l'évolution et le développement de leurs capacités. En regard aux connaissances explicites, elles sont souvent contenues dans des manuels, des rapports, ainsi qu'une grande variété de sources multimédia. Ces ressources sont plus facilement accessibles lorsque des infrastructures technologiques sont en place, telles que les systèmes de gestion de documents ou de contenus, des Intranets ou Extranets ou plus simplement des répertoires partagés; les moteurs de recherche viennent en soutien à la localisation de ces connaissances dans ces systèmes. Les organisations tirent aussi avantage des outils de formation en ligne pour transférer des connaissances à plus grande échelle.

---

<sup>7</sup> Beyou, C. (2003). *Manager les connaissances: [du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation]*. Liaisons.

<sup>8</sup> Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

<sup>9</sup> Cavaliere, V., Lombardi, S., & Giustiniano, L. (2015). Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*.



Les avancées technologiques amènent aussi l'utilisation grandissante des réseaux sociaux et du Web 2.0 (systèmes interactifs et sociaux). Ceux-ci sont de plus en plus reconnus pour jouer un rôle central dans le partage des connaissances qui sont plus difficiles à formaliser. Les systèmes tels que les blogues, wikis, messageries et autres moyens de socialisation permettent de promouvoir la communication et la fluidité dans la circulation des connaissances<sup>10</sup>.

De plus, les employés qui font partie du groupe des milléniaux ont été élevés dans une ère marquée par l'utilisation des technologies pour échanger, collaborer, et maintenir leurs liens sociaux. Il est donc possible de croire que cette génération d'employés chercherait à utiliser ces moyens pour partager leurs connaissances dans leur environnement de travail<sup>11</sup>.

## LA GRILLE D'INVENTAIRE DES MOYENS ET OUTILS

---

Il existe une quasi-infinité de moyens et outils de support pour le partage des connaissances; il fut donc nécessaire pour la présente étude de faire des choix afin d'établir un portrait global de l'état de leur disponibilité dans les différents ministères, organismes ou encore unités auxquels appartenaient les répondants. Suite à une consultation des différentes listes publiées dans la littérature, nous avons tenté de sélectionner les catégories les plus courantes ou représentatives, classées en trois groupes : Les moyens traditionnels d'échange entre personnes, les systèmes d'information en place et les différents outils de partage. Ces différents moyens et outils ont été regroupés dans une grille (tableau 1). Afin de clarifier les termes utilisés dans cette grille, celle-ci fût accompagnée d'un glossaire, qui se trouve à l'annexe 1.

---

<sup>10</sup> Zhao, R. Y., & Chen, B. K. (2013). Study on enterprise knowledge sharing in ESN perspective: a Chinese case study. *Journal of Knowledge Management*.

<sup>11</sup> Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.

Tableau 1 : Moyens et outils pour le partage des connaissances

Systèmes de partage	Systèmes d'information	Traditionnels
Blogues	Gestion électronique de documents	Formations en salle
Wikis	Gestion de contenu multimédia	Mentorat ou pairage
Médias sociaux	Intranet-Extranet	Rencontres individuelles
Messagerie instantanée	Moteur de recherches	Échanges informels
Forums	Carte des connaissances	Activités sociales
Vidéoconférence	Formation en ligne	Conférence téléphonique
Courriels	Répertoire partagé de documents	Rencontres d'équipe
		Conférences
		Rétroaction de collègues/supérieurs
		Documents écrits

## MÉTHODOLOGIE

Afin de mesurer l'état du partage des connaissances et de son contexte organisationnel, nous avons demandé aux jeunes salariés de la fonction publique québécoise de participer à un sondage. La population ciblée se composait de tous les employés âgés de 35 ans et moins (en date de septembre 2019). La participation au sondage était volontaire et la confidentialité des réponses fût garantie. Les réponses ont été recueillies entre le 21 novembre 2019 et le 17 janvier 2020 par l'intermédiaire d'un questionnaire numérique. Sur une population totale de 16 515 personnes recensées, 7 579 questionnaires ont été retournés. De ce nombre, 4 090 questionnaires dûment complétés ont été retenus pour l'analyse, ce qui représente un taux de réponse de 25 %. Le questionnaire comprenait trois grandes parties, dont la première qui contenait des énoncés permettant de recueillir des données générales sur les répondants : âge, sexe, catégorie d'emploi, corps d'emploi, région administrative, ministère ou organisme, statut d'emploi, année d'entrée en fonction dans l'emploi actuel, année d'entrée en fonction au gouvernement. La deuxième partie du questionnaire focalisait sur la période d'intégration en emploi. Ainsi, elle s'appliquait uniquement aux personnes ayant complété cette période, c'est-à-dire étant en emploi depuis plus de six mois. La dernière partie abordait les conditions actuelles du partage de connaissance. Les parties deux et trois utilisaient largement des échelles de *Likert* d'un à cinq permettant d'évaluer le degré d'accord ou de désaccord du répondant avec différents énoncés (où un correspond à « Tout à fait en désaccord » et cinq « Tout à fait en

accord »).

## LE PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS

---

Les données relatives au profil sociodémographique indiquent que les femmes représentent 67,3 % de l'échantillon alors que les hommes représentent 32,5 % (0,2 % ont répondu « autre » à cette question) et que l'âge moyen des répondants est de 28,8 ans. La majorité de répondants occupe un emploi régulier (57,8 %) alors que 20,7 % sont occasionnels; 21,5 % ont un statut d'étudiants ou stagiaires. De plus, l'ancienneté moyenne dans la fonction publique est de 3,9 ans, alors que celle dans le poste actuel est de 1,9 an.

En ce qui a trait à la région administrative du lieu de travail, les résultats indiquent qu'une forte proportion des 4 090 répondants provient de la capitale – nationale (voir tableau 2).

Tableau 2 : Région administrative du lieu de travail des répondants

Région administrative	Fréquence (%)
01. Bas-Saint-Laurent	2,8
02 Saguenay – Lac-Saint-Jean	3,2
03 Capitale-Nationale	48,2
04 Mauricie	3,2
05 Estrie	2,1
06 Montréal	15,5
07 Outaouais	2,1
08 Abitibi-Témiscamingue	2,2
09 Côte-Nord	1,6
10 Nord-du-Québec	0,7
11 Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	1,8
12 Chaudière-Appalaches	3,0
13 Laval	1,7
14 Lanaudière	1,7
15 Laurentides	2,6
16 Montérégie	5,6
17 Centre-du-Québec	2,1

En ce qui a trait à la catégorie d'emploi (voir tableau 3), les résultats indiquent que les 4 090 répondants sont surtout des fonctionnaires (43,6 %) et des professionnels (40,7 %).

Tableau 3 : Catégorie d'emploi des répondants

Catégorie d'emploi	Fréquence (%)
Agent(e) de la paix	3,3
Cadre	1,1
Fonctionnaire	43,6
Professionnel(elle)	40,7
Ouvrier(ère)	1,7
Autre	9,6

## LES MOYENS D'ACCÈS AUX CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES ACQUISES LORS DE LA PÉRIODE D'INTÉGRATION

Dans un premier temps, les questions visaient à savoir quel était le niveau de compétence perçu par les répondants après une période de six mois (tableau 4). Les dix items de la première question étaient conçus pour mesurer deux dimensions : les compétences personnelles, qui touchent davantage les habiletés humaines telles que la confiance en soi et la créativité, et les compétences professionnelles qui sont définies comme étant les connaissances et habiletés nécessaires pour performer dans son emploi. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, il est démontré que le partage des connaissances, à travers les échanges sociaux, a un impact important sur le développement de ces compétences.

Tableau 4 : Niveau de compétence après six mois d'entrée en fonction

Question	Moyenne
J'étais capable de définir les objectifs et enjeux liés à mes fonctions	3,92
J'étais capable de résoudre des problèmes plus techniques	3,72
J'étais capable de planifier, organiser et exécuter mes tâches	4,15
J'étais capable de terminer mes tâches dans les délais prescrits	4,13
J'étais capable de communiquer efficacement avec des clients, collègues et supérieurs	4,13
J'étais capable de prendre des décisions de façon autonome	3,65
J'étais capable de gérer les situations stressantes	3,85
J'étais capable d'apprendre et me développer lors de changements organisationnels	3,78
J'avais confiance en moi	3,75
J'étais capable d'être créatif(ive)	3,68
<b>Moyenne totale</b>	<b>3,88</b>

Le tableau 5 montre le détail des moyennes pour chacun des items mesurés. Les résultats indiquent que, dans l'ensemble, les jeunes fonctionnaires ont l'impression d'avoir acquis le niveau de compétence nécessaire pour exécuter leurs emplois après six mois (moyenne de 3,88, en accord avec les énoncés). Ceci laisse entrevoir qu'ils ont eu, d'abord un accès adéquat aux connaissances requises durant l'intégration à leur poste, et/ou détenaient leurs compétences d'emploi ou de formations préalables. Autrement dit, ces scores n'indiquent pas des problématiques liées à l'acquisition de connaissances lors des premiers mois en emploi.

Les résultats précédents sont appuyés par la réponse à une question subséquente, dans laquelle nous demandions aux répondants combien de temps il leur a fallu pour acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de leur travail. Comme il est possible de le constater dans le tableau 5 la majorité atteint le niveau de compétence nécessaire après six mois à un an.

Tableau 5 : Temps requis pour être compétent dans son travail

Temps requis	Nombre	(%)
0-6 mois	2 600	38,7
1 an	1 396	20,8
2 ans	262	3,9
3 ans	58	0,7
4 ans	5	0,07
5 ans	13	0,2
6 ans et plus	3	0,04
J'acquiers encore les connaissances nécessaires	769	11,5
Vide	1 606	23,9

Dans un deuxième temps, le sondage visait à connaître les moyens qui étaient en place pour accéder aux connaissances lors de l'intégration à leur emploi, ainsi que l'utilité perçue de ces moyens par les répondants. Le tableau 6 présente les pourcentages de disponibilités, l'utilité, ainsi que l'utilité relative (utilité/disponibilité).

Tableau 6 : Les moyens disponibles et l'utilité perçue lors de la période d'intégration

Moyen	Disponibilité (%) *	Utilité (%) *	Utilité relative (%)
<b>Système de partage</b>			
Blogues	4	1	2
Wikis	6	2	29
Médias sociaux	6	1	14
Messageries instantanées	19	4	23
Forums	7	1	21
Vidéoconférence	20	3	17
Courriels	76	27	35
<b>Systèmes d'information</b>			
Gestion électronique de documents	36	10	27
Gestion de contenus multimédia	6	1	18
Intranet-extranet	67	24	35
Moteurs de recherche	47	14	31
Carte des connaissances	4	2	35
Formation en ligne	39	14	35
Répertoire partagé de documents	46	17	38
<b>Moyens traditionnels</b>			
Formation en salle	46	24	52
Mentorat ou pairage	38	34	88
Rencontres individuelles	44	29	66
Échange informel	50	33	66
Activités sociales	24	4	16
Conférence téléphonique	19	4	19
Rencontres d'équipe	62	36	58
Conférence	18	5	26
Rétroaction de collègues	52	36	70
Documents écrits	39	19	49



Il est possible de constater que le courriel était le système de partage le plus disponible dans les organisations pour accéder aux connaissances (76 %). Les autres systèmes de support pour échanger avec les collègues étaient peu présents (allant de la vidéoconférence et la messagerie instantanée à 20 % et 19 % à de faibles pourcentages pour les autres types de systèmes, de 4 % à 7 %). Du côté des systèmes d'information, les Intranets-Extranets sont les plus répandus (67 %), suivis par les répertoires partagés (46 %) et la gestion électronique de documents (36 %). Les moteurs de recherche sont aussi fréquemment présents pour accéder à des connaissances spécifiques (47 %). La formation en ligne a été utilisée pour soutenir l'acquisition des connaissances dans 39 % des situations. Pour ce qui a trait aux moyens traditionnels, on remarque leur plus grande disponibilité en général, notamment pour les rencontres d'équipe (62 %), la rétroaction de collègues (52 %) et les échanges informels (50 %), bien qu'aucun de ces moyens n'atteint plus que 62 %. Il est possible de sous-entendre que selon les contextes, certains de ces moyens sont plus privilégiés que d'autres et que dans l'ensemble les répondants ont eu accès à au moins quelques-uns de ces moyens pour acquérir les connaissances nécessaires à leur emploi.

Il est intéressant de noter que parmi l'ensemble des moyens disponibles, certains sont perçus comme étant plus utiles que d'autres pour accéder aux connaissances lors des premiers mois en emploi. Le mentorat ou parrainage est sans contredit celui qui semble le plus favorable (88 %). Il est suivi de près par d'autres moyens d'échange face à face avec les collègues, que ce soit via des rétroactions (70 %), des rencontres individuelles ou d'équipe (66 % et 58 %) ou des échanges informels (66 %). De même, les formations en classe reçoivent un meilleur score (52 %) que celles à distance (35 %). Les systèmes numériques sont en majorité jugés en deçà des moyens traditionnels, se distribuant entre 18 % et 38 %. Il est intéressant de constater que malgré sa grande disponibilité, le courriel ne se démarque pas pour ce qui concerne son utilité perçue (35 %) pour accéder aux connaissances lors de la période d'intégration.

En dernier lieu, nous avons demandé aux répondants s'ils étaient en accord avec le fait que la plus grande disponibilité de chaque catégorie de moyens aurait pu favoriser l'acquisition des connaissances lors de leur période d'intégration. Les scores sont identiques (tableau 7), ce qui semble indiquer que bien que les résultats sur l'utilité perçue varient beaucoup d'un moyen à l'autre, et d'une catégorie à l'autre, ils sont tous vus comme ayant un potentiel intéressant à développer et de manière égale.

Tableau 7 : Plus grande disponibilité souhaitée des moyens

Moyen	Moyenne
Système de partage	3,71
Système d'information	3,72
Moyens traditionnels	3,76

## LES CONDITIONS ACTUELLES DU PARTAGE DES CONNAISSANCES

Toutes les questions subséquentes faisaient référence au contexte actuel de partage des connaissances. Dans un premier temps, nous avons demandé aux répondants de nous décrire l'inventaire des moyens à leur disposition pour accéder aux connaissances dans leur milieu de travail. Les scores pour ces différents moyens sont indiqués dans le tableau 8.

Tableau 8 : Les moyens disponibles actuellement

Moyen	Disponibilité (%) *
<b>Système de partage</b>	
Blogues	7
Wikis	10
Médias sociaux	10
Messageries instantanées	32
Forums	12
Vidéoconférence	35
Courriels	86
<b>Systèmes d'information</b>	
Gestion électronique de documents	54
Gestion de contenus multimédia	12
Intranet-extranet	79
Moteurs de recherche	57
Carte des connaissances	8
Formation en ligne	52
Répertoire partagé de documents	61
<b>Moyens traditionnels</b>	
Formation en salle	57
Mentorat ou pairage	41
Rencontres individuelles	59
Échange informel	65
Activités sociales	30
Conférence téléphonique	33
Rencontres d'équipe	76
Conférence	31
Rétroaction de collègues	63
Documents écrits	53

On note que les pourcentages sont assez similaires à ceux qui ont été observés pour la période d'intégration, sauf quelques moyens, qui présentent de légères augmentations, comme la gestion électronique de documents (54 % vs. 36 %), la vidéoconférence (35 % vs. 20 %), le répertoire partagé de documents (61 % vs. 46 %), les rencontres individuelles (59 % vs. 44 %) et les échanges informels (50 % vs. 65 %). Étant donné que la plupart des répondants sont dans leur emploi actuel depuis, en moyenne, 1,9 an, il est entendu que les circonstances ont peu changé et qu'il est donc normal d'observer répartitions similaires.

Dans un deuxième temps, nous avons demandé aux répondants de se prononcer sur leur utilisation et leur perception de l'utilité des trois catégories de moyens (soit les systèmes de partage, les systèmes d'information et les moyens traditionnels) pour accéder et partager les connaissances (tableaux 9 et 10).

Tableau 9 : Les moyens utilisés pour accéder aux connaissances

Moyen	Moyenne
Système de partage	3,34
Système d'information	3,84
Moyens traditionnels	4,07

Tableau 10 : Les moyens utilisés pour partager vos connaissances

Moyen	Moyenne
Système de partage	3,18
Système d'information	3,40
Moyens traditionnels	3,96

Tableau 11 : Les moyens qui devraient être développés pour améliorer l'accès aux connaissances

Moyen	Moyenne
Système de partage	3,79
Système d'information	3,86
Moyens traditionnels	3,72

Tableau 12 : Les moyens qui devraient être développés pour faciliter le partage de connaissances

Moyen	Moyenne
Système de partage	3,85
Système d'information	3,84
Moyens traditionnels	3,75

En ce qui concerne les moyens qui sont utilisés, les plus traditionnels semblent davantage populaires pour accéder aux connaissances. Ce résultat va de pair avec ceux qui ont été constatés pour la période d'intégration. On observe aussi une légère baisse à l'utilisation des systèmes d'information et de partage pour transmettre ses connaissances aux autres, comparativement à l'accès aux connaissances (3,40 vs. 3,84 et 3,18 vs. 3,34). Peut-être faudrait-il en conclure que les jeunes fonctionnaires se sentent plus disposés ou à l'aise à prendre des moyens plus traditionnels pour transmettre leurs connaissances, alors qu'il est plus simple d'utiliser un système lorsqu'on cherche une connaissance particulière. On note aussi un équilibre marqué pour toutes les catégories de moyens pour ce qui concerne ceux qui, selon les répondants, devraient être développés pour à la fois accéder et partager les connaissances (tableaux 11 et 12).

Pour conclure sur les résultats qui ont été présentés jusqu'à maintenant, il appert que les jeunes fonctionnaires ont, de manière générale, un désir de voir plus de moyens développés pour le partage des connaissances. Par contre, contrairement aux écrits retrouvés dans la littérature (voir l'introduction), ils ne semblent pas avoir une préférence marquée pour les outils technologiques par rapport aux moyens traditionnels. De plus, ils disent avoir fait usage des moyens traditionnels au-delà des autres durant la période d'intégration ainsi que dans leur travail actuel.

## LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL DU PARTAGE DE CONNAISSANCES

Afin de pouvoir jeter un regard sur le contexte organisationnel relatif au partage des connaissances tel que perçu par les jeunes fonctionnaires, un ensemble de questions leur fut posé sur une série de facteurs jugés importants dans la littérature.

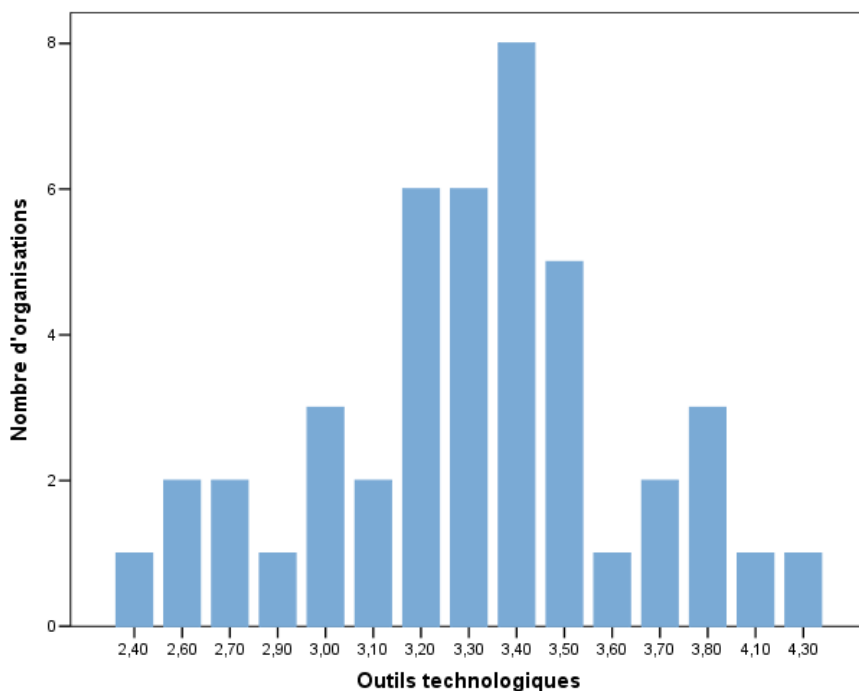
Les questions suivantes ont porté plus particulièrement sur les outils technologiques (systèmes d'information et systèmes de partage) en place dans leur secteur. Les moyennes sont présentées dans le tableau 13.

Tableau 13 : Les outils technologiques en place

Énoncé	Moyenne
Les outils technologiques en place permettent aux employés de collaborer et d'échanger	3,46
Les outils technologiques permettent à des employés situés dans différents endroits d'avoir accès aux connaissances de leurs collègues	3,33
Les outils technologiques permettent d'identifier où se trouve la connaissance sur un sujet spécifique	3,08
Les outils technologiques me permettent de partager mes connaissances avec mes collègues	3,39
<b>Moyenne totale</b>	<b>3,31</b>

Les résultats indiquent une perspective légèrement positive par rapport aux outils qui sont à leur disposition pour partager les connaissances (3,31). Il faut noter cependant le score nettement plus faible pour les moyens disponibles pour trouver une connaissance spécifique (3,08, point neutre). Ceci indique sans doute que, bien que les systèmes en place facilitent dans une certaine mesure le partage des connaissances en raison de leur disponibilité (on pourra penser aux répertoires partagés, Intranets, courriels, qui sont les plus répandus), ils sont considérés comme moins adaptés pour localiser des connaissances spécifiques. Cette situation est peu surprenante puisque les premiers systèmes à être mis en place mettent avant tout l'accent sur l'enregistrement des documents ou informations, et l'on fait typiquement face à des problématiques d'organisation et de classement après un certain temps.

Figure 1 : Outils technologiques en place – Distribution des moyennes dans les organisations



Pour aller plus loin dans l'interprétation des résultats sur cette question, nous avons calculé les fréquences des moyennes obtenues pour chaque organisation<sup>12</sup>. La perception des répondants varie selon les différents contextes organisationnels. Certaines organisations se démarquent très positivement (au-delà de 4 de moyenne), alors qu'un assez grand nombre se situe à 3 de moyenne ou plus bas (9) (figure 1). Ceci met sans doute en lumière les différences entre les ministères et organismes en ce qui concerne la mise en place, la mise à niveau, ou encore le niveau d'investissement qui est accordé à l'infrastructure technologique.

## LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES GESTIONNAIRES

Afin de mesurer les attitudes et les comportements des gestionnaires, une question a été posée contenant six points, dont trois touchent leur attitude et trois leurs comportements. Les moyennes sont présentées dans le tableau 14.

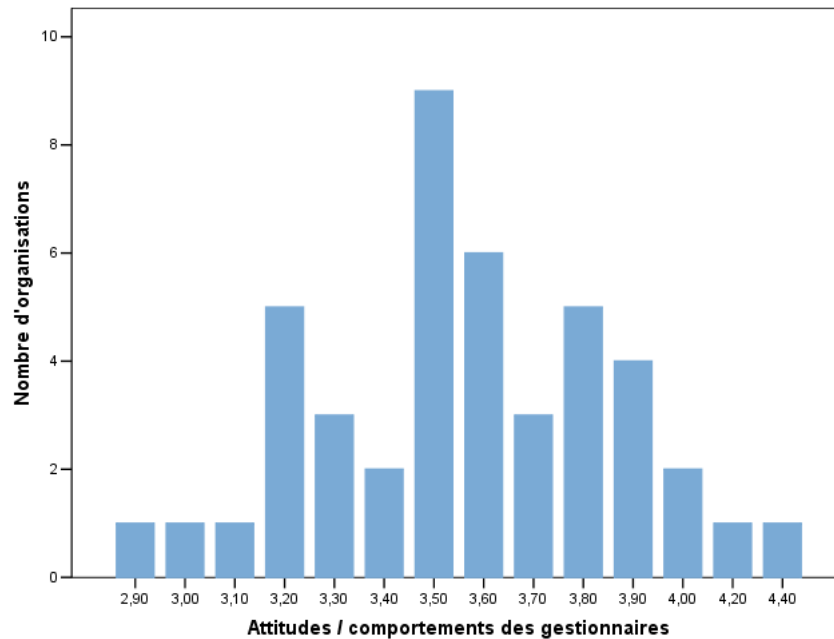
<sup>12</sup> Les organisations incluses dans ce calcul avaient toutes au moins 5 répondants, soit 44 organisations au total.

Tableau 14 : Perception des répondants quant aux des attitudes et comportements des gestionnaires

Énoncé	Moyenne
Ils/elles investissent des ressources financières adéquates pour le partage des connaissances	2,97
Ils/elles modifient les règles et politiques qui font obstacle au partage des connaissances	2,68
Ils/elles fournissent de l'aide et des ressources pour soutenir le partage des connaissances	3,37
Ils/elles pensent que le partage des connaissances entre employés est bénéfique	4,09
Ils/elles encouragent et soutiennent le partage des connaissances	3,99
Ils/elles apprécient que les employés soient motivés de partager leurs connaissances	4,01
<b>Moyenne totale</b>	<b>3,52</b>

Les résultats indiquent que bien que les répondants estiment que les gestionnaires sont favorables à ce que leurs employés partagent des connaissances (moyenne d'environ 4 sur les trois questions portant sur l'attitude), ils ne semblent pas tenir la même opinion pour ce qui concerne les actions concrètes posées pour supporter ce partage (2 des 3 items sont en dessous de 3 de moyenne et le troisième est légèrement au-dessus). Il appert donc que les jeunes employés de la fonction publique ont l'impression que les moyens mis en place ne sont pas à la hauteur des attitudes des gestionnaires face au partage. Il est certainement possible que les contraintes budgétaires ou organisationnelles posent des restrictions sur la capacité des gestionnaires à faire les changements adéquats pour favoriser le partage et l'acquisition de connaissances.

Figure 2 : Perception des attitudes et comportements des gestionnaires – Distribution des moyennes dans les organisations



Tout comme pour la question précédente, nous avons calculé la fréquence des organisations à chaque niveau de moyenne générale qu'elles ont obtenue sur la dimension « Perception des attitudes et comportements des gestionnaires ». La figure 2 montre cette distribution. Il est possible de remarquer que la perception des répondants varie significativement selon les différents contextes organisationnels dans lesquels ils se trouvent. Bien que la majorité des jeunes fonctionnaires soit relativement en accord pour dire que les « gestionnaires » soutiennent le partage des connaissances, certaines organisations se démarquent, tantôt de manière très positive (4 au-delà de 4 de moyenne) et d'autres plus négativement (13 sont en dessous de 3,5).

Les caractéristiques et pratiques dans les organisations qui ont obtenu un score élevé aux différentes questions ont été analysées et sont présentées plus loin dans le document. Il y aurait sans doute lieu d'examiner plus attentivement les contextes de ces différentes organisations pour que leurs bonnes pratiques puissent être transmises entre gestionnaires des différents ministères et organismes.



## LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LA DISPOSITION DES INDIVIDUS À PARTAGER

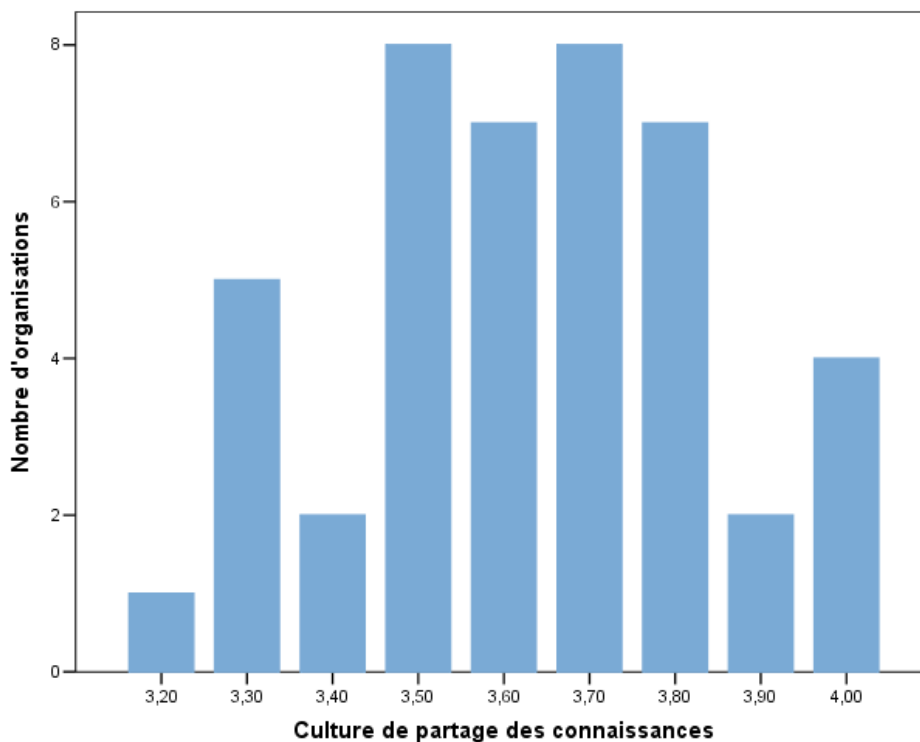
Comme mentionné, la culture organisationnelle joue un rôle déterminant pour favoriser ou encourager le partage des connaissances. Ainsi, nous avons intégré au sondage des questions visant à la mesurer, accompagnée d'autres questions ciblant la disposition des collègues et des répondants à mettre leurs connaissances accessibles aux autres. Les tableaux 15, 17 et 18 présentent les résultats obtenus.

Tableau 15 : Perception de la culture de partage des connaissances

Énoncé	Moyenne
Le personnel comprend l'importance du partage des connaissances	3,78
On s'attend à ce que tous participent fortement à saisir et partager des connaissances	3,61
L'apprentissage et la formation en emploi sont valorisés	3,73
La direction attribue une grande part de notre succès comme équipe ou organisation aux connaissances que nous possédons	3,58
<b>Moyenne totale</b>	<b>3,67</b>

Il est possible de noter une position moyenne assez positive par rapport à la culture organisationnelle, pour les quatre items qui la composent (voir tableau 15 – moyenne totale 3,67).

Figure 3 : Perception de la culture de partage des connaissances – Distribution des moyennes dans les organisations



La figure 3 montre les fréquences des organisations à chaque niveau de moyenne générale sur la dimension « culture de partage des connaissances ». Bien qu'il y ait de légères fluctuations entre organisations pour les scores obtenus, il est clair que tous les milieux sont perçus comme ayant une culture favorable au partage, et les moyennes sont remarquablement fortes comparativement à celles observées dans les questions précédentes. Il appert donc que les individus, les gestionnaires et l'organisation portent des valeurs de partage envers la connaissance et les manières de la faire fructifier.

Ensuite, une question ouverte invitait les répondants à se prononcer sur « les changements les plus importants à mettre en place pour améliorer la culture de partage ». Nous avons divisé les réponses en cinq principales catégories afin de cibler les principaux changements à apporter selon les employés sondés. Nous avons conservé les réponses énonçant des pistes de solutions et retiré certaines réponses telles que : sans objet, aucune idée, je ne sais pas.

**Catégorie 1 – Outils technologiques** : Regroupe les réponses concernant l'implantation d'outils de gestion des documents, de meilleur partage de l'information au niveau technologique, l'utilisation possible de plateforme de type wiki, forum ou intranet regroupant les connaissances et finalement, l'obtention d'outils qui facilite la communication intraorganisationnelle (chat, vidéoconférence, etc.).

**Catégorie 2 – Stabilité dans l'équipe de travail** : Cette catégorie représente les réponses concernant le cœur du transfert de connaissances dans le changement de poste. Nous y retrouvons principalement deux types de réponses, soit celles mentionnant le taux de roulement et celles mentionnant le changement de poste qui ne permet pas à l'ancien employé de former la personne qui le remplacera.

**Catégorie 3 – Culture organisationnelle** : Ces réponses sont celles liées à la culture de l'entreprise et aux méthodes de fonctionnement actuelles. Ainsi, plusieurs mentionnent la nécessité d'avoir un encouragement de la part de la direction à partager et que cela soit une orientation plus claire. D'autres sondés mentionnent la réticence des employés à partager et les méthodes actuelles qui freinent la communication.

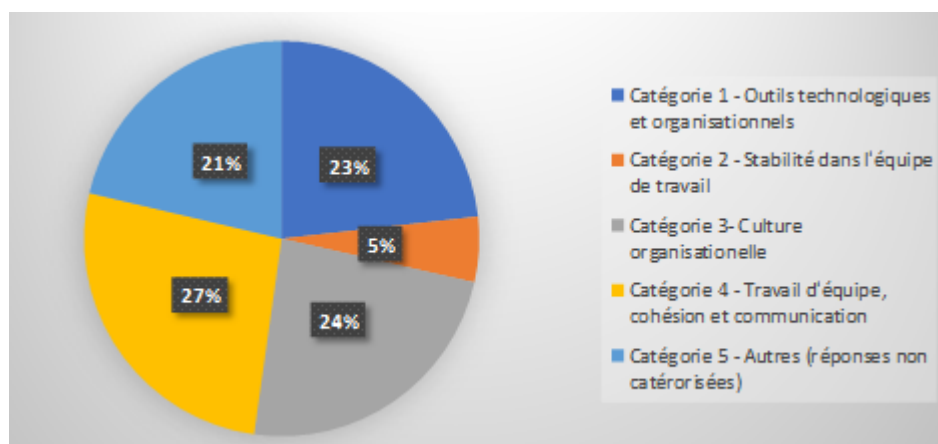
**Catégorie 4 – Travail d'équipe, communication et cohésion** : Regroupe les commentaires concernant la favorisation d'activités de mobilisation, les occasions de travaux en collaboration et les méthodes utilisées pour communiquer en équipe.

**Catégorie 5 – Autres réponses** : Cette catégorie regroupe toutes les réponses qui mentionnent trop de précisions ou qui ne répondent pas explicitement à la question. Ces réponses ne peuvent pas être catégorisées puisqu'elles s'appliquent à des situations particulières. Cette catégorie mentionne également les employés qui sont satisfaits de la situation actuelle.

Tableau 16 : Changements les plus importants à mettre en place selon les répondants

Catégorie	Nombre	(%)
Catégorie 1 – Outils technologiques	291	23
Catégorie 2 – Stabilité dans l'équipe de travail	67	5
Catégorie 3 – Culture organisationnelle	297	24
Catégorie 4 – Travail d'équipe, communication et cohésion	332	27
Catégorie 5 – Autres réponses	267	21
<b>Total</b>	<b>1 254</b>	<b>100</b>

Figure 4 : Distribution des réponses

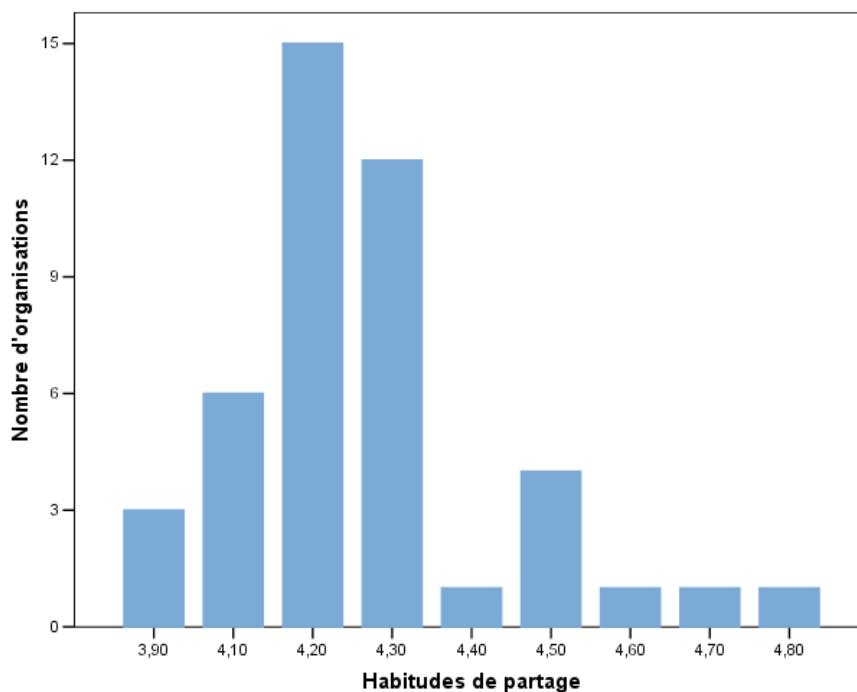


Pour aller au-delà de la culture organisationnelle, nous nous sommes intéressées plus spécifiquement à la perception des habitudes des collègues à partager leurs connaissances. Le tableau 17 illustre les questions posées et la moyenne des réponses obtenues. Les moyennes sont remarquablement fortes comparativement à celles observées dans les questions précédentes. Il appert donc que les individus voient leurs collègues comme étant très motivés et disposés à partager leurs connaissances.

Tableau 17 : Perception des habitudes à partager les connaissances des collègues

Énoncé	Moyenne
Mes collègues partagent l'information et leurs habilités lorsque les collègues le demandent	4,45
Lorsque j'ai besoin d'une certaine information, je la demande à mes collègues	4,53
Mes collègues partagent leurs connaissances avec moi	4,18
Lorsque mes collègues font l'acquisition de nouvelles connaissances utiles aux autres, ils la partagent	3,85
<b>Moyenne totale</b>	<b>4,25</b>

Figure 5 : Perception des habitudes de partage des collègues – Distribution des moyennes dans les organisations



La figure 5 illustre les fréquences des organisations à chaque niveau de moyenne générale sur la dimension « perception des habitudes de partage des collègues ». Bien qu'il y ait de légères fluctuations entre organisations pour les scores obtenus, il est clair que tous les milieux sont perçus comme ayant des employés qui sont favorables au partage.

Nous avons demandé aux répondants dans quelle mesure ils étaient eux-mêmes disposés à partager leurs connaissances. Le tableau 18 présente les items mesurés et les moyennes obtenues.

Tableau 18 : Disposition à partager les connaissances des répondants

Énoncé	Moyenne
Je suis motivé(e) à partager mes travaux et documents avec mes collègues	4,44
Lorsque je produis des documents professionnels je les enregistre sur le système informatique partagé pour qu'ils soient disponibles à mes collègues	3,92
Je partage régulièrement des rapports et autres publications, contenant des connaissances pertinentes à l'emploi, dans le système informatique pour que mes collègues y aient accès	3,30
Lorsque mes collègues font l'acquisition de nouvelles connaissances utiles aux autres, ils la partagent	3,85
Je partage régulièrement des fichiers professionnels multimédias, tels que vidéos ou photos avec mes collègues à travers le système informatique	2,64
Je partage souvent mes expériences professionnelles et mon savoir-faire avec les collègues	3,92
J'aide souvent les collègues à localiser les connaissances dont ils ont besoin	3,90
Je partage souvent mon expertise avec les collègues	3,98
Je participe souvent de manière active dans des échanges sur des questions complexes avec les collègues	3,96
<b>Moyenne totale</b>	<b>3,76</b>

Les répondants se disent assez motivés à partager (4,44) et participent souvent au transfert de leurs connaissances et leur expertise (moyennes de 3,9 à 4 pour ces quatre questions). Les scores sont plus faibles lorsque les questions portent sur l'utilisation de médiums spécifiques tels que les systèmes informatiques partagés ou les fichiers multimédias (3,30 et 2,64 respectivement). Ceci peut être dû au fait que les systèmes sont moins présents et par conséquent moins intégrés dans les habitudes de partage dans le secteur public.

Dans une question ouverte, les répondants ont été invités à se prononcer sur « les changements qui les inciteraient à partager davantage leurs connaissances ». Nous avons classé les réponses en six catégories distinctes. Chaque catégorie regroupe des réponses ayant un thème commun. Considérant la grande variété du contenu recueilli, certaines réponses n'ont pas pu être catégorisées et ont été placées dans « Autres réponses ».

**Catégorie 1 – Communication dans l'équipe de travail** : Regroupe les réponses concernant les besoins en communication tel que l'augmentation du temps alloué pour partager en équipe, les formations de contenu ainsi que les moyens utilisés pour la communication (ex : rencontres mensuelles, point d'information quotidien).

**Catégorie 2 – Outils technologiques** : Les réponses sont liées à une variété d'outils de support, tels que la gestion des documents sur les réseaux, l'accès de l'information à partir des logiciels, l'intérêt pour des outils communicationnels instantanés (chat), de pages de renseignements (intranet plus fonctionnel, forums, wiki) et finalement avoir des systèmes de partage plus actuels.

**Catégorie 3 – Connaissances acquises par l'employé** : Certains répondants considèrent ne pas avoir encore assez de connaissances pour les partager. Ils sont davantage enclins à apprendre et à communiquer. Parfois, il y a mention que les employés plus anciens ne soient pas réceptifs aux connaissances des nouveaux diplômés ou employés récents.

**Catégorie 4 – Culture organisationnelle** : Cette catégorie regroupe d'une part les souhaits de recevoir des directives claires de l'organisation sur le partage et d'autre part le désir d'avoir une plus forte sensibilisation et des encouragements de leur supérieur immédiat ou de la direction pour le faire.

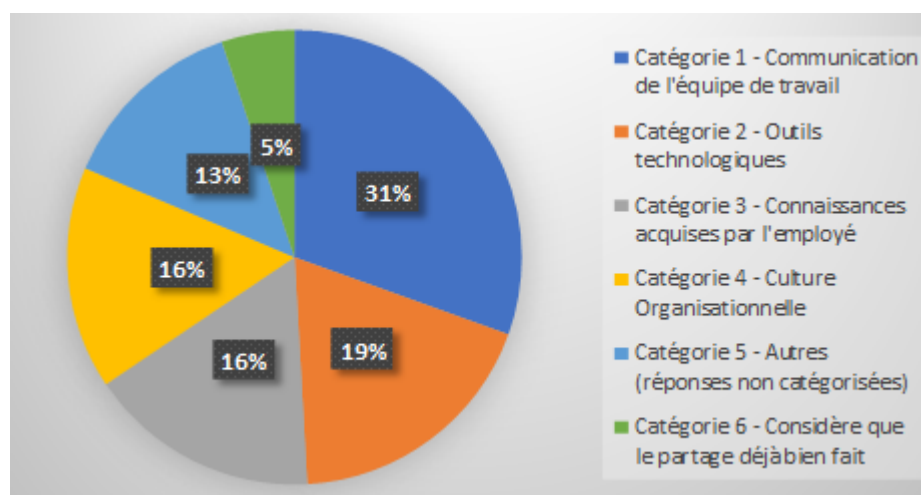
**Catégorie 5 – Autres réponses** : Cette catégorie regroupe toutes les réponses trop précises pour être représentée dans les autres catégories. Souvent ce sont des informations faisant référence à une situation particulière vécue seulement dans une des organisations ministérielles.

**Catégorie 6 – Considère que le partage est déjà fait** : Ces réponses ont trait à ceux qui n'ont pas de suggestions, car la communication des connaissances s'effectue bien selon eux dans leur emploi.

Tableau 19 : Changements qui inciteraient à partager davantage les connaissances

Catégorie	Nombre	(%)
Catégorie 1 – Communication dans l'équipe de travail	512	31
Catégorie 2 – Outils technologiques	312	19
Catégorie 3 – Connaissances acquises par l'employé	276	16
Catégorie 4 – Culture organisationnelle	266	16
Catégorie 5 – Autres réponses	225	13
Catégorie 6 – Considère que le partage est déjà fait	87	5
<b>Total</b>	<b>1678</b>	<b>100</b>

Figure 6 : Distribution des réponses



## LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS LE MÊME EMPLOI

Lorsqu'il est question de partage des connaissances, il est important de porter une attention particulière au transfert des savoirs entre deux personnes lors d'un remplacement ou d'un départ. Ceci est devenu un enjeu particulièrement critique ces dernières années avec le départ massif des baby-boomers de la fonction publique (voir contexte). Le sondage comprenait donc quelques questions pour savoir dans quelle mesure les jeunes fonctionnaires avaient bénéficié de ce transfert de connaissances lors de leur entrée en fonction, ou s'ils prévoient la transmission de leurs connaissances en prévision de leur départ.

Tableau 20: Transmission des connaissances liées spécifiquement au poste actuel

Énoncé	Moyenne
Lors de mon entrée en fonction, les connaissances de mon (ma) prédécesseur m'ont été transmises	3,29
En cas d'absence prévue ou de départ, vous prévoyez la transmission de vos connaissances à votre remplaçant(e)	3,89
Vous vous assurez qu'en cas d'absence non prévue de votre part, votre remplaçant(e) aura accès à vos connaissances pour effectuer le travail	3,86



Tableau 21 : Moyens de transmission de connaissances lors de l'entrée en fonction

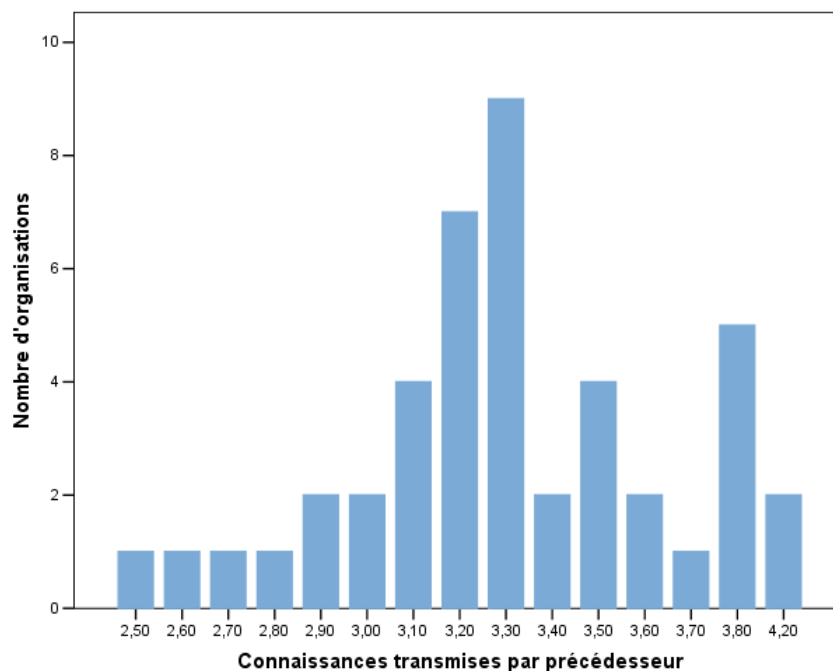
Moyen	Nombre	(%)
Documents écrits	2 305	60,5
Rencontres	1 766	46,4
Jumelage	1 928	50,6
Ne s'applique pas	660	17,3

Tableau 22 : Moyens de transmission de connaissances lors d'une absence ou départ prévu

Moyen	Nombre	(%)
Documents écrits	2 962	78
Rencontres	2 372	62
Jumelage	1 808	48

Les répondants sont plutôt positifs (3,29) en ce qui concerne avoir reçu les connaissances de leur prédécesseur. Ce transfert s'est fait majoritairement via des documents écrits (60,5 %) mais aussi fréquemment par jumelage (50,6 %) et rencontres (46,4 %) (tableau 21). Le score pour cette question est cependant inférieur aux intentions qu'ont les répondants de transmettre leurs connaissances à leur successeur (3,98), surtout par l'entremise de documents écrits (78 %) (tableau 22). Il est aussi intéressant de noter que les répondants semblent prévoir le transfert de leurs connaissances à leur remplaçant dans le cas d'une absence non prévue (3,86). On pourrait en déduire qu'ils maintiennent de la documentation sur les connaissances requises via des documents écrits à leur poste de travail.

Figure 7 : Transmission des connaissances – Distribution des moyennes dans les organisations



Nous avons calculé la fréquence des organisations à chaque niveau de moyenne sur cette dimension « transmission des connaissances » (figure 7). La perception des répondants varie beaucoup selon les différents contextes organisationnels. Quelques organisations se démarquent très positivement (au-delà de 4 de moyenne), alors que la majorité se situe en bas de 3,5 de moyenne. Ce constat nous indique que des efforts supplémentaires seraient requis pour assurer que l'expérience des personnes en poste soit plus efficacement transférée à leur remplaçant, soit, par exemple, en prévoyant des périodes de mentorat ou encore en rendant plus systématique la préparation de documents ou autres informations qui serviraient de guide pour les nouveaux venus.

## LA SATISFACTION GÉNÉRALE ET L'IMPORTANCE DES CONNAISSANCES DANS LEUR TRAVAIL

Des questions générales ont également été posées sur le niveau de satisfaction par rapport aux moyens disponibles pour partager et accéder aux connaissances, ainsi que l'importance qu'accordent les jeunes fonctionnaires à l'accès aux connaissances pour le développement des compétences nécessaires à leur emploi (tableau 23).

Tableau 23: Appréciation générale de l'état du partage et acquisition des connaissances

Énoncé	Moyenne
Globalement, je suis satisfait(e) des différents moyens de partage des connaissances disponibles dans mon milieu de travail	3,60
Les moyens pour accéder aux connaissances répondent à mes besoins dans mon secteur de responsabilités	3,55
L'accès aux connaissances contribue de manière importante à améliorer mes compétences au travail	4,05
L'accès aux connaissances contribue de manière importante à améliorer mes compétences au travail	4,4

Il paraît clair que les répondants accordent de l'importance à l'accès aux connaissances et le partage avec des personnes d'expérience pour le développement de leurs compétences (4,05 et 4,40).

Figure 8 : Satisfaction globale des moyens de partage des connaissances – Distribution des moyennes dans les organisations

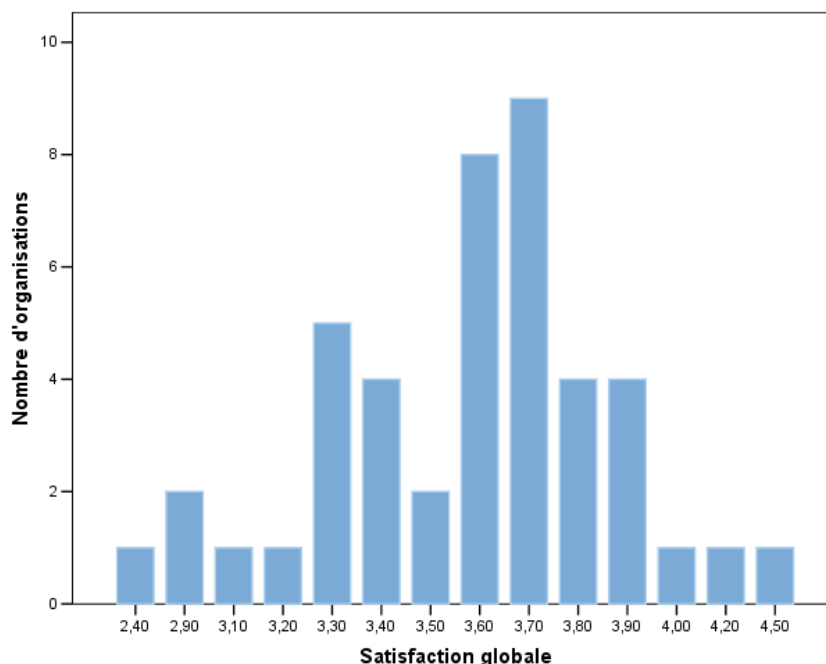
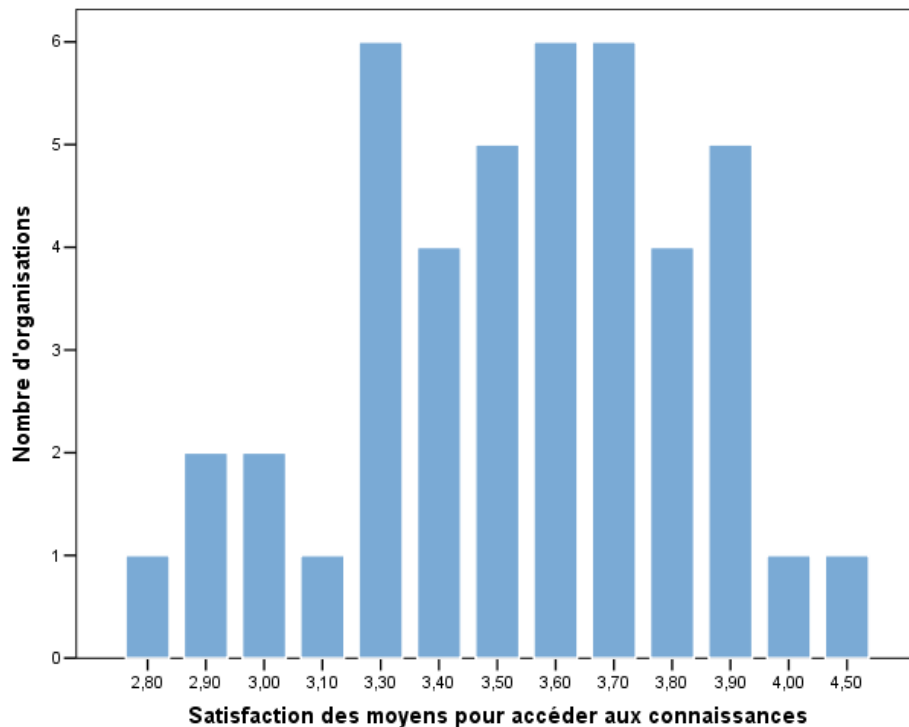


Figure 9 : Satisfaction globale des moyens pour accéder aux connaissances – Distribution des moyennes dans les organisations



Les figures 8 et 9 illustrent les fréquences des moyennes par organisation pour les énoncés 1 et 2 de la question portant sur la satisfaction générale. Il est encore une fois intéressant de noter la grande variabilité des scores selon les contextes organisationnels. Comme nous l'avons mentionné dans nos commentaires sur les questions précédentes, les bonnes pratiques de certaines organisations pourraient servir à d'autres et des échanges sur ces questions seraient sans doute fructueux pour améliorer les conditions dans les ministères et organismes. Quelques-unes de ces pratiques sont présentées dans la section suivante. Néanmoins, un examen plus approfondi des contextes organisationnels des plus forts et des plus faibles pourrait aussi enrichir les connaissances sur les conditions qui favorisent le partage des connaissances dans le secteur public.

## LES CARACTÉRISTIQUES ET LES PRATIQUES DE CERTAINS MINISTÈRES ET ORGANISMES

Nous avons contacté des organisations ayant obtenu des scores élevés à certaines questions du sondage pour obtenir plus d'informations sur les différents éléments qui étaient créés, mis en place et promus pour garantir le partage et l'acquisition des connaissances. Neuf ministères et organismes ont été contactés et quatre ont partagé leurs pratiques, notamment le ministère du Tourisme, le ministère de l'Économie et de l'Innovation, Retraite Québec ainsi que la Financière agricole du Québec.

Parmi les différents moyens qui peuvent être utilisés pour accéder ou partager les connaissances, les moyens traditionnels sont ceux qui ont été les plus mentionnés. Les quatre ministères et organismes ont mentionné posséder de la documentation écrite, prenant la forme d'un plan de transfert de connaissances, qui ont pour objectif de guider les fonctionnaires dans cet exercice. Dans ces plans, diverses stratégies sont proposées, comme le jumelage, le mentorat, le coaching, la préparation de documents de référence ou de recueils de procédures, la mise en place de communautés de pratique ou de groupes de codéveloppement, ou encore la création de carnet d'adresses ou de réseaux de personnes-ressources. Cependant, il n'est pas possible de constater lesquels de ces moyens sont effectivement élaborés, mis en place et utilisés par les individus travaillant dans ces ministères et organismes. De plus, il y aurait intérêt à analyser plus en détail les différentes pratiques, car celles-ci varient d'une organisation à une autre.

Le ministère du Tourisme, par exemple, effectue une analyse annuelle des besoins de développement et de formation en regard aux mandats à venir, a indiqué avoir établi des parcours d'apprentissage pour les coordonnateurs et les chefs d'équipes. Ces parcours de développement des compétences et d'acquisition de connaissances sont composés de formations et prennent également la forme d'un réseau informel de collègues de même niveau, qui se réunissent mensuellement pour partager et échanger sur les bonnes pratiques de leur domaine. Le ministère du Tourisme mentionnait également que pour garantir le transfert de connaissances entre les individus, la nécessité de prendre part à cet exercice était inscrite par les gestionnaires dans les formulaires d'attentes des professionnels. Le ministère a aussi effectué une révision de l'organisation du travail pour rendre certaines unités moins vulnérables lors d'un départ. Ainsi, des postes ayant un tronc commun, mais également des spécialisations propres à chaque individu, ont été créés pour éviter d'avoir des postes uniques propices à la perte d'expertise en cas de départ. De cette manière, deux personnes doivent réaliser le tronc commun d'un dossier, puis chacun contribue individuellement dans son domaine de spécialisation. Ces personnes connaissent de part égale le contexte du dossier et se consultent pour l'évolution de celui-ci, ce qui favorise également le travail d'équipe.

La Financière agricole du Québec a mentionné détenir un outil informatique de compilation des informations sur la main-d'œuvre, qui pourrait être catégorisé comme étant un système d'information. Des fiches sur chacun des employés sont remplies par les gestionnaires dans l'outil web. Le système comptabilise par la suite les données afin d'attribuer un niveau de vulnérabilité pour chacun des postes. Ceux qui sont jugés vulnérables font l'objet d'un plan d'action en transfert d'expertise, qui est complété par les gestionnaires. Ce dernier peut recevoir l'accompagnement de la direction des ressources humaines dans les situations plus névralgiques pour lesquelles le transfert d'expertise est plus ardu, par exemple lors que le départ concerne une expertise unique ou qu'un employé quitte rapidement, entre autres. La direction des ressources humaines peut également accompagner les gestionnaires dans la réalisation d'une cartographie des connaissances ou encore dans la mise en place des moyens pour assurer le transfert de connaissances. D'autres éléments comme des répertoires de documents écrits ou de leçons apprises ont également été mentionnés dans cette catégorie par la Financière agricole du Québec.

Au ministère de l'Économie et de l'Innovation, en plus de mettre de l'avant une démarche de transfert de connaissances et de rendre disponibles des documents dans l'intranet portant sur les pratiques de transmission et permettant aux employés de consigner leur savoir, certains éléments en lien avec la culture organisationnelle facilitent le partage et l'acquisition des connaissances dans l'organisation. Notamment le fait qu'il existe une culture de proximité avec les gestionnaires, où une bonne relation et un accès facile au supérieur immédiat contribuent à motiver les employés à transférer leur savoir ou à recevoir l'expertise de leurs collègues. Ce ministère mentionnait également qu'une culture de reconnaissance et de valorisation de l'expertise individuelle et collective facilite l'échange de connaissances, car les personnes ont le sentiment de contribuer au succès de leur équipe et de l'organisation en participant à cet exercice.

À Retraite Québec, un programme de formation et d'apprentissage a été mis sur pied pour certains corps d'emploi, tout comme un portail de formation présentant des parcours personnalisés pour les employés et employées de quelques secteurs déterminés. Des capsules formatives en ligne sont aussi disponibles. De plus, l'organisation s'est dotée d'un processus en assurance qualité au sein de la vice-présidence aux services à la clientèle (VPSC). Ce processus encadre les activités de vérification de la conformité des traitements effectués par le personnel et de la qualité des appels. Ce processus a été mis en place avec une vision d'amélioration continue par le développement des compétences. Cela comprend la formation, l'amélioration des aides à la tâche (procédures de travail) et le coaching à la tâche, qui est effectué par les chefs d'équipe auprès des agents et des préposés. Pour soutenir cette démarche, un programme de développement des compétences en coaching destiné aux chefs d'équipes, a été développé. Il comporte des formations sur les activités de coaching, ainsi que des ateliers sur la rétroaction et sur le plan individuel de développement (PID). Ce programme est déployé progressivement à l'ensemble des secteurs opérationnels dans six directions de la VPSC. Les activités d'assurance qualité incluant le coaching sont soutenues par un outil Web permettant notamment le suivi des PID. En outre, un index, regroupant par ordre alphabétique des informations utiles pour les employés et employées, est aussi disponible dans l'intranet. L'organisme possède également un outil de partage de documents en ligne (SharePoint) et offre aux divers secteurs et aux individus des services d'accompagnement pour réaliser des retours d'expérience et des cartographies des savoirs. Pour les nouvelles personnes arrivant à Retraite Québec, l'organisation met à leur disposition un site Web, accessible avant leur entrée en fonction, qui présente des informations sur Retraite Québec, les services disponibles et les aspects administratifs (stationnement, assurances, etc.) à considérer. Retraite Québec met également à la disposition des gestionnaires un aide-mémoire pour faciliter l'accueil du nouvel employé. Parmi les activités d'accueil disponibles, soulignons la présence ainsi d'un parcours électronique pour ces personnes à leur arrivée, tout comme des séances d'accueil au niveau organisationnel et sectoriel, qui permettent l'échange d'information et de connaissances entre les individus.

## CONCLUSION

---

Le sondage effectué auprès des jeunes fonctionnaires avait pour but de connaître leur perception de l'état actuel du partage des connaissances, des caractéristiques de leur environnement et leurs désirs ou préférences pour l'amélioration de ces conditions.

Les résultats suggèrent d'abord que les personnes sondées accordent une assez grande importance au partage des connaissances, et au transfert d'expertise de personnes plus expérimentées pour le développement de leurs compétences. De plus, ils se disent très motivés à transmettre leurs connaissances et perçoivent que leurs collègues sont disposés à faire de même. Les résultats ont aussi suggéré une attitude favorable des gestionnaires. On peut donc conclure que les organisations publiques sont, en général, des environnements fertiles pour mettre en place des moyens qui pourraient supporter et accroître le partage des connaissances.

On observe que dans les conditions actuelles, les moyens traditionnels pour transmettre les connaissances (face à face, téléphone, documents écrits) sont les plus communément présents dans les organisations et les plus utilisés pour le partage des connaissances entre les personnes. Ils sont aussi considérés, en général, comme étant plus utiles pour cette fin que le sont les systèmes d'information et les outils de partage, notamment pour le mentorat ou le parrainage. Malgré tout, les répondants voient d'un œil favorable le développement de tous les moyens pour partager les connaissances. Il y a donc lieu de se demander si les outils technologiques sont assez bien organisés pour servir les besoins de partage actuels. Nous notons entre autres certaines difficultés exprimées pour retrouver l'information recherchée.

Les résultats montrent que certains outils de partage, tels que les blogues, les wikis, les médias sociaux, la messagerie instantanée ou les forums, sont encore très peu répandus dans les organisations publiques. Puisque les jeunes milléniaux les utilisent de manière régulière dans leur vie personnelle pour accéder et partager des connaissances, il y a sans doute des barrières à leur utilisation dans les contextes de travail.

Une analyse plus détaillée de la distribution des scores par organisation montre des différences importantes dans les conditions de partage des connaissances à travers les différents ministères et organismes. D'abord, les infrastructures technologiques pour soutenir l'accès aux connaissances se situent sur un spectre de très forts à assez faibles. Ceci nous indique que les meilleures pratiques en termes d'outils de support sont présentes dans certains secteurs au gouvernement du Québec, et il y aurait lieu de les examiner plus en détail et de les partager entre organisations. Il va de même pour les éléments liés à la culture organisationnelle et au soutien des gestionnaires.

Des questions ouvertes ont jeté un éclairage sur les moyens qui pouvaient, selon les répondants, améliorer la culture de partage des connaissances. Les trois catégories de réponses suivantes ont été mentionnées de manière égale :

- ❖ **L'amélioration des outils technologiques**, tels que l'implantation d'outils de gestion des documents, le meilleur partage de l'information au niveau technologique, l'utilisation possible de plateforme de type wiki, forum ou intranet regroupant les connaissances et finalement, l'obtention d'outils qui facilite la communication intraorganisationnelle (chat, vidéoconférence, etc.).

- ❖ **La stabilité dans l'équipe de travail**, soit le taux de roulement et le changement de poste qui ne permet pas à l'ancien employé de former le nouveau remplaçant.
- ❖ **La culture de l'entreprise et les méthodes de fonctionnement actuelles**. On mentionne ici l'encouragement de la part de la direction à partager des orientations organisationnelles plus claires. D'autres mentionnent la réticence des employés à partager et les méthodes actuelles qui freinent la communication.

Des questions ouvertes nous ont aussi permis de recueillir des détails supplémentaires sur les moyens qui, selon les répondants, pouvaient les inciter à partager davantage leurs connaissances. Les **besoins en communication traditionnels** sont les plus fréquemment mentionnés, tels que l'augmentation du temps alloué pour partager en équipe, les formations de contenu ainsi que les moyens utilisés pour la communication (rencontres mensuelles, point d'information quotidien).

Viennent ensuite **les solutions technologiques**, telles que la gestion des documents sur les réseaux, l'accès de l'information à partir des logiciels, l'intérêt pour des outils communicationnels instantanés (chat), de pages de renseignements (intranet plus fonctionnel, forums, wiki) et finalement avoir des systèmes de partage plus actuels.

Le transfert des connaissances dans le même emploi est de manière générale assez faible, et on remarque aussi une grande variation des moyennes d'une organisation à l'autre. Le mentorat et les documents écrits sont les méthodes les plus répandues. Étant donné les départs massifs des gens d'expérience dans tous les secteurs au gouvernement, il y aurait lieu de porter une attention particulière à cette problématique.

Basées sur les constats de cette étude, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

1. Identifier les meilleures pratiques dans un plus grand nombre de ministères et organismes et faire en sorte que celles-ci soient diffusées à travers les différents ministères et organismes via des analyses de cas, des colloques, des guides gouvernementaux, ou autres.
2. Conduire des expériences pilotes sur l'utilisation des outils de partage tels que les réseaux sociaux, afin de valider leur utilité pour le partage des connaissances.
3. Expérimenter avec les outils de recherche et les cartes de connaissances pour mieux comprendre leur potentiel à améliorer la localisation des connaissances dans les systèmes d'information.
4. Former et sensibiliser les gestionnaires pour accroître leur niveau de soutien vis-à-vis le partage des connaissances et les moyens à mettre en place pour l'encourager.
5. Mettre en place de bonnes pratiques pour le transfert des connaissances d'une personne à l'autre dans le même emploi.

Évidemment, ces différentes recommandations nécessiteront l'élaboration d'un cadre de mise en œuvre rigoureux qui comprend la formulation d'objectifs spécifiques ainsi que des mesures de performance précises qui permettront d'examiner l'atteinte des objectifs poursuivis. Ainsi, une fois identifiées, les bonnes pratiques devraient être traduites en programmes ou politiques clairs afin qu'elles puissent être communiquées à tous les employés et ainsi s'assurer qu'ils participent plus activement au processus. De plus, l'expérimentation avec de nouveaux outils, la conduite d'expériences pilotes, et l'élaboration d'outils de formation et sensibilisation nécessiteront des ressources tant humaines que financières. Ces efforts doivent donc refléter et être cohérents avec



la vision et l'engagement de la fonction publique et aussi tenir compte des besoins et spécificités des différents organismes.

# ANNEXE 1 : GLOSSAIRE

Systèmes de partage	Ensemble de moyens de partage et d'acquisition de connaissances en lien avec les réseaux sociaux. Ces systèmes sont composés d'activités qui intègrent la technologie, l'interaction sociale et la création de contenu.
Systèmes d'information	Ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information.
Blogues	Type de site web – ou une partie d'un site web – utilisé pour la publication périodique et régulière d'articles personnels, généralement succincts, rendant compte d'une actualité autour d'un sujet donné ou d'une profession.
Wikis	Une application web qui permet la création, la modification et l'illustration collaboratives de pages à l'intérieur d'un site web.
Médias sociaux	Applications web qui permettent la création et la publication de contenus générés par l'utilisateur et le développement de réseaux sociaux en ligne en connectant les profils des utilisateurs.
Messagerie instantanée	Divers outils qui permettent l'échange instantané de messages textuels et de fichiers entre plusieurs personnes à travers un dialogue interactif.
Forums	Espace de discussion virtuelle publique (ou au moins ouvert à plusieurs participants). Les discussions y sont archivées ce qui permet une communication asynchrone (c'est ce qui différencie les forums de la messagerie instantanée).
Vidéoconférence	Application Web qui permet les réunions et conférences en ligne.
Répertoire partagé de documents	Système qui permet d'archiver des documents et les rendre accessibles pour des collaborateurs.
Gestion électronique de documents	Système qui sert à organiser, gérer et donner accès aux <b>documents</b> électroniques au sein d'une organisation.
Gestion de contenu multimédia	Système qui permet de gérer les informations qui ne sont pas structurées, comme des pages Web et des fichiers multimédias.
Intranet-Extranet	L' <b>Extranet</b> est l'utilisation du réseau internet fermé ou une organisation peut s'interconnecter avec ses partenaires ou ses parties prenantes. Par opposition, un réseau <b>intranet</b> se limite au réseau interne à l'organisation. Leurs buts sont généralement de centraliser en un point d'accès tous les outils et l'information pertinente pour les acteurs de l'organisation.
Moteur de recherche	Application web permettant de trouver des ressources à partir d'une requête sous forme de mots. Les ressources peuvent être des pages web, des articles de forums, des images, des vidéos, des fichiers, etc.

Carte de connaissances	Outil qui présente où sont situées les connaissances (personnes, médias, unités organisationnelles, ou sources externes).
Formation en ligne	Ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par des moyens électroniques.

Ces définitions ont été tirées et adaptées de [Wikipédia](#).

# BIBLIOGRAPHIE

- BENCSIK, A., G. HORVÁTH-CSIKÓS & T. JUHÁSZ. " Y and Z Generations at Workplaces ", *Journal of Competitiveness*, v. 8 #3), 2016.
- BEYOU, C. « Manager les connaissances : [du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation] », *Liaisons*, 2003.
- CAVALIERE V., LOMBARDI S. & GIUSTIANIO L. " Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers ", *Journal of Knowledge Management*, 2015.
- CHUMG H. F., COOKE L, FRY J. & HUNG I. " Factors affecting knowledge sharing in the virtual organization : Employees' sense of well-being as a mediating effect ", *Computers in Human Behavior*, v. 44, 2015, p. 70-80.
- GOLD A. H., MALHOTRA A. & SEGARS A. H. " Knowledge management : An organizational capabilities perspective ", *Journal of management information systems*, v. 18, #(1), 2001, p. 185-214.
- Gouvernement du Québec, « Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 », Québec, *Bibliothèque et Archives nationales du Québec*, 2018.
- HERSHATTER A. & EPSTEIN M. " Millennials and the world of work : An organization and management perspective " *Journal of business and psychology*, v. 25, #(2), 2010, p. 211-223.
- ISLAM M. Z., JASIMUDDIN S. M. & HASAN I. " Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing ", *Vine*, 2015.
- NAIM M. F. & LENKA U. " Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment : Evidence from Indian Gen Y employees ", *Journal of Knowledge Management*, 2017.
- NGUYEN T. N. Q, NGO L. V., NORTHEY G. & SIAW C. A. " Realizing the value of knowledge resources and capabilities : an empirical study ", *Journal of Knowledge Management*, 2019.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H. " The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation ", *Oxford university press*, 1995.
- « Office québécois de la langue française », « Travailleur du savoir », [En ligne] [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld\\_Fiche=8381791](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8381791), 1999.
- RINFRET N. et autres. « Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 16, n°1, 2010, p. 208-224.
- STARBUCK, W. H. " Learning by knowledge-intensive firms ", *Journal of management Studies*, 1992, v.° 29, #(6), p. 713-740.
- TAN H. H. & ZHAO B. " Individual-and perceived contextual-level antecedents of individual technical information inquiry in organizations ", *The Journal of Psychology*, 2003, v.°137, #(6), p. 597-621.
- ZHAO R. Y. & CHEN B. K. " Study on enterprise knowledge sharing in ESN perspective : a Chinese case study, *Journal of Knowledge Management*, 2013.