

Gabriel Audet  
Julie Simone Hébert  
Maxine Léger-Haskell  
Catherine Ouellet

**Le défi du transfert des connaissances tacites dans la fonction publique en contexte  
de relations avec les Premières Nations et les Inuit**

Cercle des jeunes leaders Fédéral-Provincial  
**Cohorte Tremblay-Wilhelmy**



Octobre 2024

## **Table des matières**

Introduction, objectif et méthodologie.....	3
Recueil de bonnes pratiques en matière de transfert de connaissances tacites dans les relations avec les Premières Nations et les Inuit .....	5
Profil-type du candidat idéal .....	9
Exemples d’affichage de poste au gouvernement du Québec et au gouvernement fédéral .....	10
Revue de littérature .....	15

## **Introduction**

De tout temps, le transfert des connaissances dans les milieux de travail a posé des défis. Ces défis sont aujourd'hui exacerbés par les départs massifs à la retraite que nous observons en raison du vieillissement de la population ainsi que par la plus grande mobilité des travailleurs que nous observons en raison de la rareté de main-d'œuvre qui sévit au Québec et au Canada. Certaines connaissances s'avèrent plus difficiles que d'autres à transférer, c'est notamment le cas des connaissances intangibles (tacites), lesquelles sont parfois accumulées pendant de nombreuses années dans l'exercice de fonctions spécifiques. Les fonctionnaires qui sont en relation étroite avec les Premières Nations et les Inuit engrangent énormément de connaissances intangibles. Sans outils et mécanismes adéquats de transfert de ces connaissances, un important savoir pourrait être en péril, ce qui nuirait à la capacité de la fonction publique d'assumer convenablement ses mandats et ses responsabilités en lien avec ces partenaires.

## **Objectif**

Développer, au sein des ministères et des organismes (M/O), une stabilité, une expertise et de l'autonomie en matière de relations avec les Premières Nations et les Inuit (PNI) par le développement et l'inclusion de bonnes pratiques en matière de transfert de connaissances tacites et par l'embauche de personnes disposant d'un profil approprié.

## **Méthodologie**

- Revue de littérature (Annexe 1)
- Questionnaires web envoyés à des représentants gouvernementaux travaillant avec les Premières Nations et les Inuit: huit (8) répondants du Gouvernement du Québec et quatre (4) répondants du Gouvernement du Canada.
- Entrevues semi-dirigées réalisées avec des représentants des Premières Nations et Inuit: six (6) entrevues avec des représentants de cinq (5) Premières Nations.
- Entretiens avec deux personnes expertes (une professeure de l'ENAP ayant étudié le transfert de connaissances tacites et une gestionnaire experte)
- Rencontre exploratoire avec notre public cible : Mme Valerie Gideon, sous-ministre, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada et M. Patrick Lahaie, secrétaire général associé aux relations avec les Premières Nations et les Inuit au ministère du Conseil exécutif du Québec.

*“Knowledge should be transferred both organically through coaching, mentorship and experiential learning but also through training offered and orientation for new employees.”*

**Recueil de bonnes pratiques en matière de transfert de connaissances tacites dans les relations avec les Premières Nations et les Inuit (PNI)**

Objectifs	Pratiques	Commentaires/idées
<p><b>Adopter une culture d'apprentissage</b></p>	<p>Implanter un message fort porté par les autorités à l'effet que la réconciliation et la connaissance des PNI sont l'affaire de tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Attentes gouvernementales claires envers les autorités de tous les M/O.</li> <li>– Intégration du message dans les communications internes : Rencontres annuelles, comités de gestion, planification stratégique en lien avec la réconciliation et le partage de responsabilités à cet égard.</li> </ul>
	<p>Prévoir les ressources financières et humaines dans la programmation annuelle et dans l'organisation quotidienne du travail afin de développer les connaissances implicites</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Établissement d'une structure de mentorat (coaching, jumelage/pairage d'employés à l'interne ou en matriciel).</li> <li>– Inclure la participation des employés en apprentissage à toutes les étapes des processus décisionnels, en privilégiant ainsi une approche par « observation ».</li> <li>– Évaluation des besoins des employés selon leurs niveaux de compétences en termes de connaissances implicites et explicites, ainsi que de leurs expériences afin de cibler les apprentissages à parfaire.</li> </ul>

Objectifs	Pratiques	Commentaires/idées
	Élaborer et mettre en œuvre des programmes conjoints de formation de la relève avec les institutions d'enseignements	Cercle des jeunes leaders PNI- fédéral-provincial ou école d'été, microprogramme, certificat, mineure en administration publique en relation avec les PNI
<b>Valoriser l'expertise au sein des organisations</b>	Développer des conditions de travail spécifiques aux fonctions d'expert en relation avec les PNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Horaire de travail, budget et frais de déplacement adaptés</li> <li>– Adopter des titres de postes distinctifs</li> <li>– Prime et/ou bonus pour les professionnels qui détiennent une expertise en matière de relations avec les PNI.</li> <li>– Environnement de travail adapté afin de favoriser le mentorat</li> </ul>
	Donner de l'envergure au dossier	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Position stratégique des répondants en matière de relations avec les PNI dans les organigrammes</li> <li>– Présidence de communautés de pratiques assumée par des décideurs</li> </ul>
	Création de réseaux interministériels rassemblant des experts et la relève en relation avec les PNI afin de développer et faciliter les mandats horizontaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Structure permettant de la visibilité aux mandats, de rendre accessible une banque d'experts</li> <li>– Circulation efficace de l'information au sein de la communauté de pratique en relation avec les PNI</li> <li>– Crée un sentiment d'appartenance</li> </ul>

Objectifs	Pratiques	Commentaires/idées
	Reconnaissance et rayonnement organisationnel de l'expertise	Voix donnée aux experts dans le cadre d'activités de mobilisation interne ou d'activités publiques (dîner-conférence, rencontre annuelle des employés, etc.)
<b>Alimenter l'acquisition de connaissances tacites par le développement de relations de confiance entretenues au quotidien</b>	Développer la cohésion organisationnelle en matière de représentations	Encourager et planifier un dialogue collaboratif et un espace de partage dynamique entre les ambassadeurs régionaux en proximité avec les partenaires PNI et les experts centraux.
	Assurer des environnements et des opportunités de formation et de développement en contexte autochtone	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stages et séances d'apprentissage dispensés en communautés autochtones pour les nouveaux membres d'équipes, accompagnés des experts reconnus</li> <li>– Formations de sensibilisation sur les réalités autochtones dispensées en communauté autochtone pour les décideurs</li> </ul>

Objectifs	Pratiques	Commentaires/idées
	Assurer un dialogue en continu avec les divers groupes sociaux (aînés, femmes, jeunes, politiques, affaires, chasseurs/trappeurs, etc.) pour le développement de connaissances qualitatives diversifiées et représentatives des intérêts, préoccupations, visions et des organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Embauche d’employés régionaux qui présentent des profils multidisciplinaires</li> <li>– Composition d’équipe qui respecte les diversités et les particularités ethnoculturelles des clientèles visées</li> </ul>
<b>Intégrer des mesures de suivi et de reddition de comptes en matière de transfert de connaissances</b>	Adopter des indicateurs (budget, heures consacrées, etc.)	À intégrer aux planifications ex : Plan stratégique des M/O, plan d’action des directions
	Adapter la gestion de la contribution aux objectifs en matière de relations avec les PNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inscriptions d’attentes spécifiques en matière de mentorat, de développement de connaissances, de nombre de rencontres, accompagnements ou activités avec les PNI</li> <li>– Mesurer la satisfaction des mentors et des mentorés</li> </ul>
	Mesurer la satisfaction des partenaires	Obtenir la rétroaction des membres des PNI lors de changements de représentants



## Profil-type du candidat idéal – relations avec les Premières Nations et les Inuit

Les conseillers et conseillères responsables de mandats liés aux relations avec les autochtones requièrent un répertoire de compétences et d'expériences spécifiques pour bien réussir dans leur fonction. Bien que le contenu d'un dossier puisse être appris et approfondi avec le temps, des habiletés sociales et des valeurs spécifiques sont nécessaires pour évoluer convenablement dans des fonctions relationnelles.

Reconnaissant que les relations avec les autochtones sont basées sur des principes de confiance et de respect, une emphase particulière doit être mise, lors de la recherche d'un candidat, sur l'intelligence relationnelle et les compétences culturelles. En plus d'effectuer un recrutement réfléchi, il est important d'accompagner l'employé entrant avec un programme de mentorat et de formation.

<p style="text-align: center;"><b>Qualités/Aptitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respect</li> <li>➤ Curiosité et ouverture</li> <li>➤ Sens de la collaboration et convivialité</li> <li>➤ Authenticité et transparence</li> <li>➤ Patience, flexibilité et adaptation</li> <li>➤ Reconnaissance et empathie</li> <li>➤ Débrouillardise</li> <li>➤ Proactivité</li> <li>➤ Discernement, jugement et clairvoyance</li> <li>➤ Fiabilité</li> <li>➤ Humour</li> <li>➤ Créativité et esprit innovant</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Communication : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Guide une conversation basée sur les intérêts communs</li> <li>○ Démonstre une écoute active et réelle</li> <li>○ Adapte ses communications à l'auditoire cible</li> </ul> </li> <li>➤ Compréhension de son environnement : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Connait le cadre légal et politique</li> <li>○ Comprend les intérêts et identifie les parties prenantes</li> <li>○ Gère les attentes des parties prenantes quant à leurs demandes</li> </ul> </li> <li>➤ Résout des problèmes complexes</li> <li>➤ Développe un réseau et fait les liens nécessaires pour atteindre les objectifs</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Attitude et valeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apprentissage en continu valorisé</li> <li>➤ La réconciliation est un travail de longue haleine et la confiance se développe avec le temps</li> <li>➤ Les personnes sont autant, sinon plus importantes que le dossier</li> <li>➤ Le travail actuel se situe dans un plus grand contexte et un historique qui doivent être appris et respectés</li> <li>➤ Le dialogue et la collaboration mènent à de meilleurs résultats</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Travail d'équipe et partage des connaissances et responsabilités</li> <li>➤ Participer comme observateur pour apprendre le métier : être apprenti avant de devenir maître.</li> <li>➤ Être présent, physiquement et mentalement, lors des rencontres avec les groupes autochtones</li> <li>➤ Consentement à voyager et à faire des heures supplémentaires sur court préavis</li> <li>➤ Avoir l'intention de travailler longtemps dans le domaine</li> </ul>

## **Exemples d’affichage de poste au gouvernement du Québec et au gouvernement fédéral**

## OFFRE D'AFFECTION / MUTATION

[Nom du poste]

### Renseignements généraux

**Ministère ABC :** Direction de XYZ. Un (1) emploi régulier est à pourvoir au [adresse] à [ville].

### Mission :

### Contexte :

### Attributions :

**Profil recherché :** La personne titulaire de l'emploi élabore son plan de travail à partir des attentes signifiées par la directrice et en fonction des priorités sectorielles, ministérielles et gouvernementales.

Puisque le dialogue et le sens de la collaboration amèneront des résultats probants, la personne titulaire doit posséder es habiletés communicationnelles et relationnelles importantes. Elle doit être en mesure de soutenir une écoute active, savoir adapter ses communications à l'auditoire et être en mesure de guider une conversation en se basant sur les intérêts communs des parties prenantes. Elle devra également développer et entretenir un réseau de contacts auprès des parties prenantes et faire les liens avec des collaborateurs gouvernementaux dans les dossiers sous sa responsabilité. La personne titulaire devra être à l'aise d'évoluer au sein d'un cadre légal et politique unique bien défini. Elle devra être en mesure de développer une compréhension fine de son environnement, des parties prenantes aux dossiers dont elle a la charge et des intérêts de celles-ci. Elle doit être consciente que le travail de relation et de négociation actuel se situe dans un contexte et un historique plus grand et axé sur des objectifs de réconciliation avec les Premières Nations et les Inuit.

En tout temps, la personne titulaire devra faire preuve, dans ses interrelations avec les peuples autochtones, de respect, d'humilité, d'authenticité et de transparence. Les relations exigeront de la personne titulaire de la patience, de la flexibilité, du jugement et une bonne capacité d'adaptation.

La personne titulaire devra démontrer une ouverture aux expériences culturelles. Elle devra également être disponible pour effectuer des déplacements fréquents pour aller à la rencontre des partenaires autochtones et assumer des heures supplémentaires à certaines occasions.

Les relations avec les groupes autochtones étant basées sur la confiance, laquelle s'établit avec le temps, il est souhaitable que la personne titulaire envisage des perspectives et un développement à long terme dans ce domaine.

**Conditions d'admission - Affectation :** Faire partie du personnel régulier du [Ministère].

**Conditions d'admission - Mutation :** Faire partie du personnel régulier de la fonction publique du Québec.

### **Modalités d'inscription**

#### **Période d'inscription :**

Au terme du traitement de votre candidature, il est possible que cette offre ne soit plus accessible dans votre dossier en ligne. Par conséquent, nous vous suggérons de **conserver une copie** de cette offre pour consultation ultérieure.

Si cette offre de mutation fait également l'objet d'un affichage en affectation (réservé au personnel régulier de votre organisation), veuillez postuler uniquement pour l'offre d'affectation.

**Inscription :** Pour soumettre votre candidature, vous devez cliquer sur "Poser ma candidature". Prenez note que l'inscription doit obligatoirement s'effectuer à l'aide du formulaire d'inscription en ligne.

Veillez noter qu'il est de votre responsabilité de fournir un dossier complet et détaillé, notamment en inscrivant votre emploi actuel dans la section « Expérience de travail ». Lorsque vous aurez soumis votre candidature, les informations contenues dans le formulaire ne pourront plus être modifiées.

**Aucune candidature transmise par courrier, courriel ou télécopieur ne sera acceptée.**

Pour toute question concernant l'utilisation d'*Emplois en ligne*, vous pouvez communiquer avec le Centre d'assistance en dotation au 418-528-7157, pour la région de Québec, ou sans frais au 1 866 672-3460, ailleurs au Québec.

#### **Informations sur le processus de dotation :**

#### **Informations sur les attributions de l'emploi :**

**Note :** Cette offre de mutation fait également l'objet d'une offre d'affectation qui pourra être traitée de façon prioritaire. Toute candidature référée dans le cadre de la relocalisation d'une personne en priorité de placement sera traitée préalablement à la mutation.

## Postes de Relations avec les Autochtones

Gouvernement du Canada  
Lieux variés

Participez à la réconciliation avec les peuples autochtones !

Nous sommes à la recherche de candidats innovants et motivés qui sont déterminés à faire progresser la réconciliation.

### Qui sommes-nous?

Dans la fonction publique canadienne, nous nous efforçons :

- d'offrir un milieu de travail sain, respectueux et favorable à tous les employés;
- de célébrer la diversité et notre engagement envers les valeurs et l'éthique;
- d'encourager nos employés à faire preuve d'innovation et à aspirer à l'excellence;
- de prendre un engagement à l'égard de l'apprentissage continu et du perfectionnement professionnel;
- d'adopter de nouvelles technologies qui améliorent l'efficacité et la souplesse du milieu de travail.

Le Gouvernement du Canada vise à favoriser un milieu de travail inclusif et respectueux, à éliminer les obstacles systémiques auxquels se heurtent les employés qui appartiennent à un groupe sous-représenté ou visés par l'équité en matière d'emploi, et à soutenir les réseaux d'employés en leur permettant de s'exprimer haut et fort dans le cadre de leur travail. Si vous avez besoin de mesures d'adaptation à une étape ou une autre du processus d'évaluation, veuillez envoyer un message à l'adresse indiquée ci-dessous sous la rubrique Personnes-ressources pour en faire la demande. Les renseignements reçus au sujet de mesures d'adaptation seront traités confidentiellement.

### Qualifications essentielles

---

#### ÉTUDES

Une combinaison acceptable d'études, de formation et d'expérience selon les exigences du poste.

## EXPÉRIENCES

Expérience en conseils stratégiques sur des questions complexes aux hautes autorités.

Expérience en préparation de documents supportant des positions de négociation, qui considèrent les intérêts des parties prenantes.

Expérience en participation, consultation ou négociation avec des groupes autochtones, d'autres ministères fédéraux ou d'autres ordres de gouvernement au Canada.

Expérience en établissement ou en soutien de partenariats collaboratifs avec différents intervenants pour faire progresser des dossiers complexes et multidimensionnels.

## COMPÉTENCES

Communiquer de façon efficace, verbalement et par écrit, démontrer une écoute active et une capacité à adapter son style et le contenu en fonction des destinataires et de la situation.

Analyser de l'information et formuler des recommandations bien réfléchies à la haute direction.

Être rigoureux et avoir le souci du détail.

Faire preuve d'ouverture et d'empathie.

Établir et entretenir des relations positives et productives avec les autres, dans le respect de la différence et en démontrant des compétences fortes pour la collaboration.

Faire preuve d'innovation, de débrouillardise et d'une capacité d'adaptation, tout en exerçant un bon jugement.

Faire preuve d'ouverture et d'adaptabilité face au changement continu.

## CONNAISSANCES

Connaissance des priorités et des initiatives de réconciliation du Gouvernement du Canada.

Connaissance de l'histoire, des politiques et des enjeux affectant ou impliquant les peuples autochtones au Canada

### **Exigences opérationnelles et conditions d'emploi**

- Le titulaire doit obtenir et conserver une cote de sécurité valide tout au long de son emploi.
- Pour certains postes, se rendre occasionnellement dans des communautés éloignées ou isolées à bord de petits aéronefs, de véhicules tout-terrain ou en bateau, dans des conditions météorologiques variées.
- Volonté et capacité de faire des heures supplémentaires ou des heures prolongées sur court préavis.

## **Le transfert de connaissances tacites : quelques modèles théoriques et bonnes pratiques en contexte autochtone**

Claver NINGANZA  
Chaire en leadership dans le secteur public

### **Note de l'auteur**

Claver NINGANZA est doctorant en administration publique à l'École Nationale d'Administration Publique et assistant de recherche à temps partiel au sein de la Chaire en leadership dans le secteur public.

Correspondance : [claver.ninganza2@enap.ca](mailto:claver.ninganza2@enap.ca)

## **Résumé**

Depuis deux dernières décennies, on assiste à un départ massif en retraite des fonctionnaires ayant servi la fonction publique québécoise et canadienne, partant ainsi avec beaucoup de connaissances tacites acquises durant de longues années et provoquant une très grande perte de mémoire qui constitue une des pierres angulaires de la performance organisationnelle. Cette revue tente de proposer des modèles théoriques et des pratiques courants dans la littérature pour contribuer à faire face à défi de façon général et dans le contexte autochtone en particulier. Nous suggérons en outre des stratégies pouvant aider les intervenants à mieux interagir avec les peuples des premières nations par le fait que le contexte autochtone présente des particularités suite à son histoire.

**Mots clés** : transfert de connaissances, connaissances tacites, peuples autochtones.



## 1. Introduction

Depuis les deux dernières décennies, la fonction publique québécoise et canadienne connaît un départ massif en retraite des fonctionnaires, un repos bien mérité pour ces fonctionnaires qui ont permis au Québec et au Canada de relever les défis nationalement et internationalement complexes afin de réaliser une croissance économique sans précédent (Coté, 2010). Néanmoins, ces fonctionnaires partent avec des connaissances acquises durant des longues périodes, ce qui constitue un véritable défi d'actualité pour la fonction publique québécoise et canadienne en générale et en contexte autochtone en particulier. Les gouvernements tentent de faire face à ce défi, mais force est de constater que les dispositifs mis en place se focalisent sur les connaissances explicites, celles qui sont codifiables et formalisables. À titre illustratif, le gouvernement québécois a mis en place en 2001, la politique intitulée *Politique de la science et de l'innovation: savoir changer le monde* et en 2006, il a mis en place l'autre intitulée *Un Québec innovant et prospère : stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation*. Toutefois, les connaissances tacites quant à elles qui sont expérientielles, intuitives et intangibles sont souvent oubliées, ce qui constitue une rupture majeure de la mémoire organisationnelle. Le transfert de connaissances tacites devient de plus en plus complexe dans le contexte autochtone suite à leur histoire. Le climat de méfiance existant encore à l'égard des intervenants en provenance de la partie du Sud (Guay, [1964] 2017), fait en sorte qu'il y ait une attention complémentaire nécessaire pour un fonctionnaire qui remplace un autre de ce contexte.

Le but de cette revue s'inscrit dans la logique de contribuer à faire face à ce défi de transfert de connaissances tacites, en proposant quelques modèles courants et des bonnes pratiques de transfert de connaissances tacites pouvant être utilisés dans le contexte autochtone. Dans ce qui suit, nous abordons d'abord le contexte historique de connaissances tacites. Ensuite, nous revenons en bref sur les particularités du contexte autochtone et les stratégies pouvant aider à mieux interagir avec les peuples des premières nations. Enfin, nous suggérons trois modèles théoriques et deux pratiques de transfert de connaissances tacites pouvant servir dans le contexte autochtone, tout en revenant sur les limites de transfert de connaissances tacites avant de conclure.

## 2. Contexte historique de connaissances tacites

Le concept de connaissances tacites a été formulé en 1958 par Michel Polanyi, un chimiste et philosophe hongrois (Keating, 2015). Selon Polanyi (1967, 1996, 2009), les connaissances tacites font référence aux connaissances personnelles liées à la pratique, à l'expérience ainsi qu'aux compétences maîtrisées par un individu particulier. Il résume cette réalité dans la phrase célèbre qui revient dans la grande majorité de ses publications « *We know more than we can tell* ». Quant à Marchand et al. (2007), ils estiment que les connaissances tacites « sont des connaissances pratiques, des savoir-faire non écrits qui précisent les pratiques usuelles, les façons de faire développées à la suite d'expérimentations souvent en situation de problème à résoudre (expérience, savoir-faire, intuition, mémoire, savoir oral, socialisation, informel, subjectivité, réseau, groupes) » (p.3). Pour sa part, Lejeune (2005) ajoute que cette connaissance

« [...] possède un caractère social, qu'elle se transmet entre les personnes en petit groupe, par l'observation, l'imitation, l'explication ou toute autre variante issue de la socialisation [...], la connaissance tacite entre dans la catégorie des savoirs organisationnels. Elle constitue un des principaux déterminants de la mémoire organisationnelle et est essentielle à l'organisation surtout si cette dernière repose sur un petit groupe d'individus ou sur un seul individu » (p.3).

Les connaissances tacites renvoient aussi aux comportements et à la perception qui sont de nature personnelle, cognitive et contextuelle (Duffy, 2000). Elles sont ancrées dans les intuitions, les idéaux, les croyances, les valeurs et les émotions (Girard, 2006; Nonaka et Takeuchi, 1995), qui guident souvent la prise de décision ou l'action (Lejeune, 2005). Ces connaissances ont un caractère intangible et abstrait (Dhanaraj et al., 2004). Elles sont intégrées dans l'esprit cognitif (Singh Sandhu et al., 2011), non articulées (Leonard et Swap, 2005) et difficiles à codifier et à documenter (Haldin-Herrgard, 2000).

Un autre caractère de connaissances tacites est qu'elles sont difficiles à partager au regard de leur manque de structuration externalisée (Goh, 2002). Lejeune et collègues (2002) quant à eux vont loin jusqu'à souligner qu'il s'avère pratiquement impossible à transmettre ces connaissances tacites d'une personne à l'autre, si ce n'est que par des moyens tels que l'observation, l'imitation, la socialisation, le recours à des métaphores que le transfert est

possible ou par d'autres moyens liés à l'encadrement tels que les stages, la présence d'un mentor et la rotation de postes.

En outre, il existe un autre type de connaissances dites explicites. Elles sont liées généralement à des pratiques de travail prescrites dans l'organisation, ou qui le sont devenues après explicitation, sont décrites et emmagasinées dans les archives, les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes, bref, dans toutes sortes de documents qui représentent les connaissances déclarées ou verbalisées sous forme écrite, graphique, imagée ou, de plus en plus souvent, multimédia (Lamari, 2010).

Le transfert de connaissances tacites étant dorénavant difficile, il devient de plus en plus complexe dans le contexte autochtone. Dans la section suivante, nous revenons sur les stratégies qui sont suggérées dans la littérature pour pouvoir interagir efficacement avec les peuples des premières nations.

### **3. Interagir avec le peuple autochtone**

Le contexte autochtone présente des particularités suite à son histoire avec la partie sud du Québec. Les fonctionnaires intervenants dans ce contexte ont besoin plus de vigilance pour réussir à interagir efficacement. Il devient de plus en plus complexe pour le fonctionnaire moins expérimenté qui remplace celui qui va en retraite car un climat de méfiance à l'égard des intervenants en provenance du sud persiste encore comme le montrent les travaux de Guay [1964] (2017). Par exemple, l'analyse des récits recueillis par Guay [1964] (2017) auprès des peuples des premières nations lui a permis d'affirmer que le territoire et les connaissances qui y sont associées occupent toujours une place importante dans la vie personnelle et professionnelle des répondants lors de son étude sur le savoir autochtone. Selon eux, maintenir le lien avec le territoire constitue pour eux une manière unique de faire l'apprentissage de soi et du monde. Leur argument est soutenu par (Schutz 1987) qui affirme que :

« ce monde existait avant notre naissance, d'autres, nos prédécesseurs ont fait leurs expériences et l'ont interprété comme un monde organisé. Il est alors livré à notre expérience et à notre interprétation. Toute interprétation de ce monde est basée sur

une réserve d'expériences préalables, les nôtres propres ou celles que nous ont transmises nos parents [...]; elles sont comme schème de référence » (p.12).

En outre, les répondants de Guay [1964] (2017) affirment qu'ils ont effectivement acquis leur qualification professionnelle souvent considérée comme expérientielle, c'est-à-dire qui s'actualise dans l'action et dans la réflexion en cours d'action. Ces peuples des premières nations participés dans les travaux de Guay [1964] (2017) admettent puiser dans un bagage de connaissances acquises associées au territoire, c'est principalement au fil de plusieurs années d'expérience qu'ils ont construit leur propre répertoire de connaissances qui guide leur intervention. Enfin Guay [1964] (2017) souligne que l'examen de leurs récits lui a conduit à faire deux constats importants : d'une part, la plupart des intervenants admettent se fonder sur un bagage de connaissances issues de l'expérience acquise au cours de leur action professionnelle. Toutefois, l'importance qu'ils accordent aux connaissances liées à leur propre histoire personnelle et à celles transmises par des personnes significatives suppose que leur bagage de connaissances est aussi en grande partie ancré, de manière tacite, dans leur contexte social et culturel. D'autre part, ce sont les valeurs acquises au cours de leur socialisation qui marquent et orientent de manière décisive leur action, de sorte qu'on peut qualifier celle-ci d'axiologique.

Certains des témoignages des répondants soulignent les incompréhensions qu'ils subissent de la part des intervenants de la partie Sud du pays qui interviennent dans leur contexte: *« c'est difficile pour eux de comprendre que ça fonctionne différemment et qu'il y a une mentalité différente. C'est ça que j'essaie d'expliquer à mes collègues [...]. Ce n'est pas facile parce que j'ai souvent l'impression que certains ne veulent pas comprendre, qu'ils trouvent ça trop compliqué et difficile, la réalité d'ici. »* Un autre ajoute qu'*« ils [intervenants] sont plutôt convaincus que nos techniques à nous ne sont pas bonnes mais pourtant, je sais que ça fonctionne et je les utilise souvent »*. Enfin pour ne mentionner que cela, le dernier conclut en ces mots *« Il me semble qu'il pourrait y avoir autre chose que leur manière de faire. Mais non, ça fonctionne comme cela pour les Blancs, alors ils se disent pourquoi nous autres on serait différents parce que nous sommes innus »* (Guay [1964], 2017, p.57).

Considérant, les enjeux d'interagir avec le peuple autochtone, la Commission canadienne pour l'Unesco suggère que celui qui travaille ou qui effectue des recherches dans le contexte autochtone fasse preuve de:

- (i) Honorer l'autodétermination et l'autonomie nationale en considérant que les peuples autochtones ainsi que de nombreux autres peuples locaux et ruraux sont des titulaires de droits.
- (ii) S'investir dans la réciprocité des relations et s'assurer que celles-ci restent enracinées dans la collaboration et le partage des pouvoirs.
- (iii) Co-crée et privilégier les voix, les idées et la réalité des Autochtones et autres communautés locales.
- (iv) Adopter une bonne approche avec une bonne connaissance de soi et beaucoup de sens critique et d'introspection
- (5). Générer des bénéfices pour les communautés et redonner à ceux qui ont aidé à faire avancer les travaux. (Commission canadienne pour l'Unesco, 2020, p. 7-8)

Comme ce document se réalise dans une perspective d'une potentielle recherche par les requérants, le premier document source pourrait être le Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador (PRPNQL). Dans ce document, il y a les détails qui cadrent bien les comportements à adopter pour mieux interagir avec les premières nations.

### *3.1. Premiers contacts*

Le contact initial devrait se faire auprès des autorités des Premières Nations afin de discuter des objectifs de la recherche proposée. À cette occasion, les intervenants doivent :

- Clarifier leurs besoins et priorités en termes de recherche,
- Présenter des attentes de l'équipe de recherche vis-à-vis de la Première Nation hôte,
- Discuter ouvertement sur le projet de recherche, ses sources de financement et tout conflit potentiel,
- Partager le nom et des coordonnées du chercheur responsable et des personnes-ressources, des objectifs, de la méthodologie envisagée,

- Établir des procédures de participation si le projet est jugé recevable par les instances de la Première Nation,
- Présenter la formation et l'engagement de chercheurs, d'assistants de recherche, d'agents de recherche, etc,
- Échanger sur les mécanismes de diffusion de l'information,
- Présenter les modalités relatives à la collecte de données,
- Discuter sur la propriété intellectuelle, la confidentialité et l'accès aux données et aux produits de la recherche (p.33).

### *3.2. Quelques réflexions qui pourraient guider la recherche dans le contexte autochtone selon le PRPNQL*

- Quel type d'information sera recueilli et utilisé? Quelle est la population cible? Et quelles sont les méthodes de collecte d'informations qui seront appliquées?
- Comment seront identifiées les personnes des Premières Nations dans la base de données (individuellement, par communauté, par nation, par région, par zone géographique, etc.)?
- De quelle manière les personnes des Premières Nations seront-elles identifiées (code d'appartenance, autodéclaration, liste de bande, Registre des Indiens, etc.)?
- Qui sera propriétaire des informations et des données utilisées dans le projet?
- Toutes les personnes qui contribueront au projet recevront-elles une reconnaissance formelle dans les publications? (p.8).

Ces questionnements, entre autres, pourraient réduire cette méfiance qu'évoque Guay ([1964], 2017) et aider l'intervenant d'avoir des interactions fluides et efficaces avec les peuples des premières nations. Dans les sections qui vont suivre nous abordons quelques modèles et pratiques de transfert de connaissances tacites suggérés dans la littérature que les intervenants peuvent se servir dans le contexte autochtone.

### 3. Quelques modèles et pratiques de transfert de connaissances tacites

#### 3.1. Modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995)

L'un des modèles les plus utilisés pour analyser, comprendre et partager les connaissances est le modèle SECI, développé par Nonaka et Takeuchi (1995) sur la base des travaux de Polanyi et Grene (1969). Ces composantes sont : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation, d'où l'acronyme SECI.

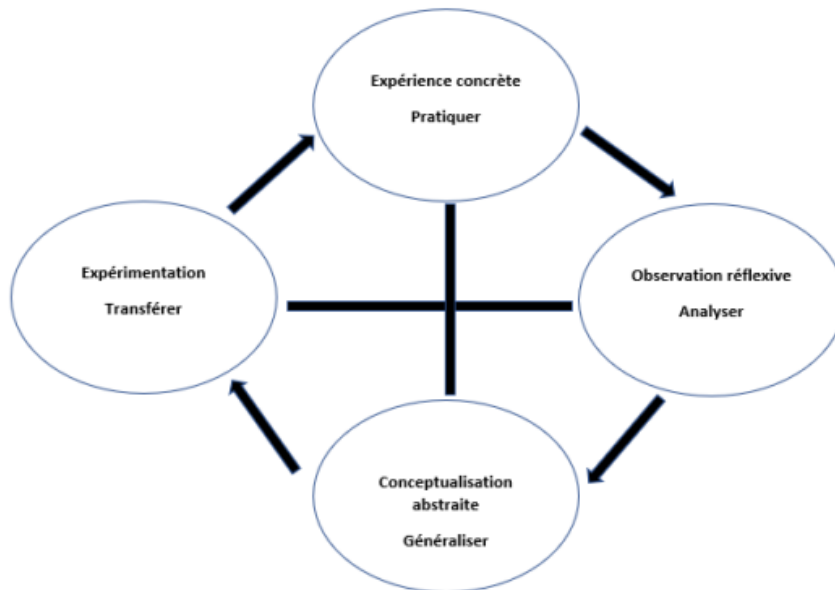


- ❖ **La socialisation** est l'étape de partage et d'acquisition des connaissances tacites. Elle intervient lorsque, dans les organisations, suite à l'interaction entre les individus, la connaissance tacite est transmise par la pratique, les conseils et suggestions, l'imitation et l'observation pour créer de nouvelles connaissances tacites grâce à une expérience partagée.
- ❖ **L'externalisation** constitue l'étape de l'articulation de la connaissance tacite en concepts explicites. Les métaphores sont fréquemment utilisées pour faciliter ce processus d'apprentissage. À cette étape, les connaissances tacites sont codifiées dans des documents, manuels, etc., afin de pouvoir être diffusées plus facilement dans l'organisation. Cette étape est particulièrement difficile, certaines connaissances tacites étant pratiquement impossibles à codifier.
- ❖ **La combinaison** réfère à la forme la plus simple de création ou de conversion de connaissances. À cette étape, des activités d'intégration systématique des concepts et d'exploitation des connaissances contenues dans différents médias sont mises en place

pour développer un système de connaissances explicites. Autrement dit, les différentes sources de connaissances disponibles sont codifiées et combinées pour créer de nouvelles connaissances.

- ❖ **L'internalisation** est l'étape qui consiste à transformer les connaissances explicites en connaissances tacites. Elle est étroitement liée à l'apprentissage par la pratique. Cette étape intervient lorsque les individus mettent en application les connaissances explicites pour générer, suite à cette mise en application, de nouvelles connaissances tacites.
- ❖ **La forme en spirale et les flèches** du modèle SECI indiquées à la figure montrent le sens de la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites. Ainsi, le partage et l'acquisition des connaissances tacites se produisent à l'étape de la socialisation. La conversion des connaissances tacites en connaissances explicites s'effectue à l'étape de l'externalisation. Le rassemblement des connaissances explicites se fait à l'étape de la combinaison et, enfin, la conversion des connaissances explicites en connaissances tacites se produit à l'étape de l'internalisation.

### 3.2. *Modèle de l'apprentissage par l'expérience de Kolb (1984)*



Selon Kolb (1984), la connaissance résulte de l'interaction entre la théorie et l'expérience. Dans son approche, il définit l'apprentissage comme le processus par lequel la connaissance



est créée par la transformation de l'expérience. Ainsi, l'apprentissage est appréhendé comme une activité continue et récurrente issue de l'expérience, qui permet à un individu de se développer continuellement en s'adaptant à son environnement. Le modèle de l'apprentissage par l'expérience proposé par Kolb (1984) montre un processus de construction des connaissances sous une forme cyclique.

- ❖ **L'expérience concrète** intervient lorsque l'individu vit une expérience ou réalise une tâche spécifique. Au cours de cette expérience, l'individu a recours aux connaissances qui sont à sa disposition, à savoir son savoir-faire et son savoir-être, dans sa réaction face à l'expérience. Elle implique donc un engagement sensoriel et émotionnel de l'individu dans l'activité.
- ❖ **L'observation réflexive**, quant à elle, intervient lorsque l'individu mène une réflexion sur l'expérience qu'il vient de vivre, notamment sur les attitudes et les aptitudes adoptées. Elle implique de regarder, d'écouter, d'enregistrer, de discuter sur l'expérience vécue. Cette phase implique également d'établir des liens entre les expériences, qu'elles soient orientées vers l'apprentissage sans nécessairement intégrer les théories et les concepts.
- ❖ **La conceptualisation abstraite** est l'étape où l'individu, suite à l'expérience vécue, tente de développer des concepts généraux qui pourront s'appliquer dans différentes situations. La conceptualisation abstraite implique donc l'intégration de théories et de concepts dans le processus d'apprentissage global : c'est la phase de réflexion approfondie du cycle.
- ❖ **L'expérimentation active** intervient lorsque, suite au développement de concepts généraux, l'individu déduit des hypothèses qu'il pourra confirmer ou infirmer lors d'une nouvelle expérience. Elle constitue donc la phase de réalisation, au cours de laquelle l'individu s'engage dans un processus d'essais et d'erreurs dans lequel l'accumulation d'expérience sensorielle, la réflexion et la conceptualisation sont testées dans un contexte particulier. L'expérimentation active est la phase de réalisation du cycle de Kolb (1984).
- ❖ L'axe horizontal présente deux modes d'expériences transformantes, à savoir l'observation réflexive et l'expérimentation active.

### 3.3. Le modèle Inukshuk de Girard (2005)

Le modèle de gestion des connaissances Inukshuk a été développé par Girard (2005) dans le but principal d'aider les ministères canadiens à mieux gérer leurs connaissances. Le nom d'Inukshuk attribué à ce modèle s'inspire des figures en forme humaine construites en empilant des pierres les unes sur les autres par les Inuits du nord du Canada pour servir d'aide à la navigation.



L'examen des différents modèles par Girard (2005), à la lumière d'une étude empirique réalisée auprès de gestionnaires du gouvernement canadien, a révélé de façon concluante les cinq composantes clés de la gestion des connaissances dans les organisations :

- ❖ Les fondements de la gestion des connaissances s'appuient sur **la technologie, la culture et le leadership**.
- ❖ Le processus de gestion des connaissances tacites et explicites s'effectue par **la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation** du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) déjà vu en haut.
- ❖ **La mesure**, chapeautant l'ensemble de ce modèle, est essentielle au processus d'apprentissage organisationnel. Elle constitue l'ensemble des décisions qui sont régulièrement prises pour maintenir l'organisation en marche.

- ❖ **Le recours aux TIC** et aux systèmes de gestion des connaissances permet de systématiser le processus de gestion des connaissances, de mieux codifier et conserver les données, de donner un accès simple aux connaissances obtenues et de créer des communautés de pratiques, de partage et d'utilisation des connaissances en organisation.
- ❖ **La culture** quant à elle, constituée en majorité de connaissances tacites est identifiée comme un facteur déterminant du processus de gestion des connaissances.
- ❖ **Le leadership** est un élément central de la gestion des connaissances. En effet, selon ce modèle, les gestionnaires (leaders) constituent les fondements et le processus de la gestion des connaissances et son transfert.

#### *3.4. Relève planifiée*

À côté de ces quelques outils, Lamari (2010) suggère que la relève planifiée peut aussi aider à transférer les connaissances tacites détenues par les actifs approchant la retraite. Les organisations peuvent progressivement se doter d'une planification visant la relève des connaissances tacites pour le maintien de l'expertise requise par la continuité des opérations dans les organisations touchées par un départ massif à la retraite. Les organismes tant publics que privés peuvent initier des plans de rétention et de transfert des connaissances tacites impliquant directement ceux dont le départ est imminent et ceux qui doivent prendre leur relai. De telles initiatives facilitent la transition (actions à mettre en place, etc.), renforcent les liens intergénérationnels et envoient, de manière proactive (plutôt que réactive), un message annonçant la prise en compte des risques de rupture de la chaîne de transmission des connaissances tacites entre les générations.

#### *3.5. Le mentorat comme mécanisme de transfert des connaissances*

Plusieurs dispositifs sont essentiels au partage et à l'acquisition des connaissances tacites. Parmi ceux-ci on retrouve aussi le mentorat qui est défini comme une relation d'un à un (Bayley, Chambers, et Donovan, 2016), intense, dans laquelle une personne chevronnée partage son expérience avec une autre moins expérimentée en vue de favoriser son

développement personnel et professionnel (Noe, Greenberger, et Wang, 2002). Plusieurs écoles de pensées sur le mentorat émergent dans la littérature. Il s'agit du **mentorat hiérarchique**, du **mentorat inverse**, du **mentorat réciproque** et du **mentorat asymétrique**.

- ❖ **Le mentorat hiérarchique**, plus traditionnel, il est adopté lorsque le mentor est plus expérimenté que le mentoré, ou en possession de connaissances exclusives (Jones et Brown, 2011). Cette forme de mentorat qui dépeint le mentor comme étant dans une position élevée semble souvent plus efficace, même si elle peut être source de dérives comme la manipulation du mentoré par le mentor (Eby, McManus, Simon, et Russell, 2000).
- ❖ **Le mentorat inverse** est une forme de mentorat, dans laquelle les collaborateurs juniors partagent de nouveaux concepts, tendances et connaissances sur les technologiques avec leurs collègues seniors, surtout à propos des technologies et les concepts émergents (Chen, 2013).
- ❖ **Le mentorat réciproque**, quant à lui, est une relation dans laquelle les mentor et mentoré occupent une même position (Stephenson, 2014). Cependant, ce type de mentorat ne convient pas lorsque, par exemple, le mentoré est nouveau dans l'organisation ou inexpérimenté (Allen, 2007).
- ❖ **Le mentorat asymétrique** dans lequel les deux membres de la dyade reconnaissent concomitamment qui est la personne expérimentée. Cette dernière dirige la relation, mais le mentorat est négocié et organisé de manière à ce que les besoins du mentoré et du mentor soient identifiés et pris en compte (Naweed et Ambrosetti, 2015).

Deux processus de mise en œuvre du mentorat se distinguent :

- ❖ **Le mentorat informel** résulte d'une relation naturelle, volontaire et spontanée entre le mentoré et le mentor, généralement mis en place à l'initiative du mentoré (Guay et Lirette, 2003).
- ❖ **Le mentorat formel**, quant à lui, est organisé, soutenu et structuré par l'organisation visant l'optimisation de la relation afin de permettre au mentoré de se développer. Dans ce processus formel, les objectifs de la relation sont clairement établis dès le début, les résultats sont mesurables, les besoins quant au transfert des connaissances sont spécifiés et les critères d'admissibilité et de pairage sont définis (Guay et Lirette, 2003).

#### **4. Les limites de transfert de connaissances tacites**

L'organisation, dans un souci de rationalité, s'en remet depuis toujours davantage à ce qui est explicite, tangible, codifié ou écrit, aisément vérifiable, c'est-à-dire au formel (Davenport et Prusak, 1998). L'implantation massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les organisations servent d'ailleurs d'abord et avant tout cet objectif et la plupart des auteurs en gestion des savoirs qui réfèrent au modèle de Nonaka misent principalement sur les technologies de l'information et de la communication dans le même esprit (par exemple: Prax, 2000). On peut expliquer ce penchant pour les technologies par le fait qu'elles sont capables de traiter une information complexe et d'effectuer des opérations de plus en plus sophistiquées avec une efficacité indispensable pour l'entreprise (Milton et al., 1999). Toutefois plusieurs auteurs doutent de la valeur réelle de ces systèmes, qui requièrent une quantité énorme d'information dans une forme suffisamment structurée pour en permettre le traitement.

En outre, comme on l'a vu tout au début, la nature propre de connaissances tacites rend complexe la formalisation. Plusieurs auteurs affirment que les connaissances tacites sont impossibles à exprimer en langage rationnel (Mascitelli, 2000; Wong et Radcliffe, 2000), rendant ainsi utopique tout projet de formalisation de ce type de connaissances. Il n'est aussi pas rare d'observer des personnes qui, au sein de l'organisation, résistent à transmettre leurs savoirs comme par exemple l'expert qui subit une perte de privilèges (Bès, 1998; Davenport et Klahr, 1998). Également, un travailleur peut être doté de peu d'estime professionnelle et croire qu'il possède peu de connaissances à transmettre aux nouveaux. Cette perception de lui-même peut provenir du fait qu'il a peu connu de mobilité dans l'entreprise au fil des années ou qu'il croit que sa fonction, tel qu'il la conçoit, est sujette à l'extinction. Si un employé se retrouve dans une telle situation, ses propres perceptions annihilent ses capacités de transmettre les connaissances tacites qu'il dispose. (Delay, 2006).

## Conclusion

Bien que les modèles de transfert de connaissances tacites exclusivement réservés au contexte autochtone ne sont pas encore développés dans la littérature, les quelques modèles et pratiques proposés dans ce document pourraient contribuer au transfert des connaissances tacites dans le contexte autochtone si les suggestions proposées par la Commission canadienne pour l'Unesco par et le PRPNQL par exemple sont prises en compte. Comme les travaux de Guay [1964] (2017) l'ont prouvé, les peuples des premières nations se sentent encore marginalisés compte tenu des séquelles de l'histoire.

Aussi longtemps que les connaissances tacites qu'ont les populations des premières nations et ceux qui viennent du sud mais qui ont longtemps travaillé avec elles, il sied de considérer leurs réalités et procéder comme le suggère Lamari (2010) qui a identifié cinq moments forts pouvant permettre le transfert des connaissances qu'elles soient explicites ou tacites :

- Au début du processus, il y a la **reconnaissance** de la valeur de la connaissance en cause, qu'elle soit explicite ou tacite. Ne pas reconnaître le potentiel et la valeur d'usage d'une connaissance donnée empêche cette connaissance de faire le reste du chemin de transfert.
- Vient ensuite l'effort d'**acquisition** de la connaissance jugée porteuse. Une telle acquisition peut être facilitée par la présence de courtiers de connaissances et de mécanismes de rapprochement entre producteur et utilisateur de connaissances.
- Le troisième moment porte sur l'**assimilation**. Une fois la valeur d'une connaissance donnée reconnue porteuse et accessible pour l'individu, celui-ci cherchera à l'assimiler et à la comprendre en profondeur. C'est seulement quand cette activité cognitive est menée avec succès que la connaissance a des chances d'être exploitée.
- Le quatrième moment a trait à l'**adaptation** de la connaissance au contexte de son utilisateur par un effort d'internalisation, de conversion et de transformation pour mieux s'ajuster aux spécificités des processus productifs à l'œuvre dans une organisation.
- Le cinquième moment concerne l'**application** et la mise en œuvre de la connaissance pour la tester, l'exploiter et en tirer profit dans la mise au point d'une innovation ou pour tout autre usage valorisant cette connaissance.

## Bibliographie

- Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. Dans Ragins, B. R. et Kram, K. E. (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, p.123-147  
[https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/17421\\_book\\_item\\_17421.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/17421_book_item_17421.pdf)
- Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador. (2014). *Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador*. <https://cerpe.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/29/2016/08/Protocole-de-recherche-des-Premieres-Nations-au-Quebec-Labrador-2014.pdf>
- Bayley, H., Chambers, R. et Donovan, C. (2016). *The good mentoring toolkit for healthcare*. Radcliffe Publishing. <https://doi.org/10.4324/b21670>
- Bès, M.P. (1998). La capitalisation active des connaissances; Principes, contexte et obstacles. *Gérer et comprendre*. p. 38-51. ID: 184015991
- Chen, Y.-C. (2013). Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions. *Leadership and Management in Engineering*, 13(3), 199-208.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000227](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000227)
- Collins, H. (1985), *Changing Order: Replication and Induction in Scientific Practice*, Chicago University Press. ISBN: 9780226113760
- Commission canadienne pour l'Unesco. (2020). Imaginer le futur de la mobilisation des connaissances. <https://research-groups.usask.ca/unesco-biocultural/documents/imaginerfuturmobilisationdesconnaissances.pdf>
- Côté, L. (2010). Éditorial. Le Transfert intergénérationnel des connaissances. *Télescope*, 16(1), 39-65.  
[https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_16\\_no\\_1/Telv16n1\\_intergeneratiounel.pdf](https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_intergeneratiounel.pdf)
- Davenport, T.H. et KALHR, P. (1998). Managing Customer Support Knowledge. *California Management Review*, vol. 40, n° 3, pp. 195-208.  
<https://doi.org/10.2307/41165950>

- Delay, B. (2006). La transmission des savoirs dans l'entreprise: Construire des espaces de coopération entre les générations au travail. *Informations sociales*, 134, 66-77. <https://doi.org/10.3917/inso.134.0066>
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K. et Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428-442. <https://www.jstor.org/stable/3875203>
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: to be or not to be? *Information Management*, 34(1), 64-64. <https://link.gale.com/apps/doc/A77452283/AONE?u=anon~9dc091e2&sid=googleScholar&xid=b55e052a>
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A. et Russell, J. E. (2000). The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 1-21. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1726>
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365. <https://doi.org/10.1108/14691930010359252>
- Girard, J. P. (2006). Where is the knowledge we have lost in managers? *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 22-38. <https://doi.org/10.1108/13673270610709198>
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Guay, C. [1964] (2017). *Le savoir autochtone dans tous ses états. Regards sur la pratique singulière des intervenants sociaux innus d'Uashat mak Mani-Utenam*, Presse de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-4644-8
- Guay, M. et Lirette, A. (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise. Québec: Secrétariat du Conseil du trésor.



[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor\\_rapp\\_rech-guide\\_03.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech-guide_03.pdf)

- Jones, R. et Brown, D. (2011). The mentoring relationship as a complex adaptive system: Finding a model for our experience. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 19(4), 401-418 <https://doi.org/10.1080/13611267.2011.622077>
- Keating, P. (2015). Connaissance tacite. Dans *Sciences, technologies et sociétés de A* à Bouchard, F. (dir.) ; Doray, P. (dir.) et Prud'homme, J.(dir.). Presses de l'Université de Montréal, DOI : <https://doi.org/10.4000/books.pum.4240>.
- Kolb, D. (1984). *Experiential education: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall. ISBN: 0132952610
- Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées.
- Lejeune, M. (2005). *La transmission des savoirs tacites en milieu de travail: le rôle de la communauté de pratique, du climat organisationnel et de la forme de l'organisation*. (Thèse de Doctorat), Université de Montréal
- Lejeune, M., Gamache, M., Mbassegue, P. et Alsène, É. (2002). L'acquisition et l'utilisation des savoirs: l'influence du contexte organisationnel. Dans Bertrand, J.C. et J.P. Kieffer J.P. (dir.). *L'innovation et le développement durable dans la production de biens et de services*, IUSPIM Marseille, pp.98 1-990
- Leonard, D., & Swap, W. (2005). Deep smarts. *Harvard Business Review*, 30(2), 157-169. <https://hbr.org/2004/09/deep-smarts>
- Mascitelli, R. (2000). From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, pp. 179-193. DOI:[10.1016/S0737-6782\(00\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00038-2)
- Naweed, A. et Ambrosetti, A. (2015). Mentoring in the rail context: the influence of training, style, and practice. *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 3-18. ISSN: ISSN-1366-5626
- Noe, R. A., Greenberger, D. B. et Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 21, 129- 173. ISBN: 978-0-76230-973-3

- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. ISBN: 9780195092691
- Prax, J-Y. (2000). *Le guide du Knowledge Management*. Dunod. ISBN-13 : 978-2100047017
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor. ISBN: 0143414186, 9780143414186
- Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*. New York: Doubleday Anchor. ISBN : 0844659991, 9780844659992
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago Press. ISBN : 0226672980, 9780226672984
- Polanyi, M. et Grene, M. G. (1969). *Knowing and Being Essays*. University of Chicago Press. ISBN: 9780226672854
- Schutz, A. (197). *Le chercheur et le quotidien : phénoménologie des sciences sociales*. Méridiens Klincksieck. EAN13 : 9782252036761
- Stephenson, G. (2014). Breaking traditions with reciprocal mentoring. *Nursing Management*, 45(6), 10-12 DOI: [10.1097/01.NUMA.0000449766.91747.77](https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000449766.91747.77)
- Singh Sandhu, M., Kishore Jain, K. et Umi Kalthom bte Ahmad, I. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226. <https://doi.org/10.1108/09513551111121347>
- Wong, W.L.P et Radclwfe, D.F. (2000). The tacit nature of design knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 12, n°4, pp.493-5 12. DOI: 10.1080/713698497

### Autres documents utilisés

- Ouédraogo, M. (2021). *Gestion des connaissances tacites managériales dans des secteurs publics au Québec : une analyse des déterminants, des connaissances et des facteurs de succès de leur partage et acquisition*. (Thèse de Doctorat), École Nationale d'Administration Publique. <https://espace.enap.ca/id/eprint/266>
- Légaré, L. (2014). *Les facteurs influençant la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale: étude auprès des contremaîtres de la voirie des municipalités du Québec*. (Mémoire de Maîtrise), Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/6648/1/M13284.pdf>