

PROPOSITION D'UNE PÉDAGOGIE D'ACCOMPAGNEMENT PAR INCUBATION BASÉE SUR LE MODÈLE TCC-GRP



Lulendo Mpanda VAL MASAMBA,
maître de conférences

Université Kongo
Congo (RDC)
valmasamba@ifentrepreneuriat.org

Résumé

A partir d'une recherche action pragmatiste menée pendant 36 mois au sein de l'incubateur congolais d'entreprises, l'Entrepreneuriat, nous montrons comment une pédagogie d'accompagnement parvient à générer et à promouvoir les connaissances entrepreneuriales auprès des créateurs accompagnés. Il s'agit du modèle TCC-GRP (Masamba L.M.V, 2013) reposant sur la théorie de la connaissance créative (TCC) de Nonaka (1991), Nonaka et Takeuchi (1995), Nonaka et Kono (1998) et sur le concept du business model opérationnalisé par le modèle GRP (Génération de la valeur, Rémunération de la valeur et Partage de la valeur) de Verstraete et Jouison-Lafitte (2009 ; 2011). Par ce dernier, le créateur est invité à faire émerger sa convention d'affaires. Le modèle SECI (Socialisation, Extériorisation, Combinaison et Intériorisation des connaissances) permettant la manifestation et la conversion partagée des connaissances entre le coach et le coaché est opérationnalisé dans le modèle Ba (Building area - la communauté des pratiques) pour enrichir le projet des besoins exprimés par le collectif consulté. Ces deux modèles relevant de la TCC apportent la cadence à la relation d'accompagnement nécessaire à l'action d'apprentissage et de mise en œuvre du GRP. Le présent article postule, de ce fait, qu'une pédagogie d'accompagnement des créateurs d'entreprises basée sur le business model permet à la fois le transfert des connaissances relatives à la mise au point d'un projet innovant et l'autonomisation du créateur d'entreprise.

Mots-clés : accompagnement des créateurs, apprentissage, autonomisation, business model, TCC-GRP

PROPOSITION D'UNE PÉDAGOGIE D'ACCOMPAGNEMENT PAR INCUBATION BASÉE SUR LE MODÈLE TCC-GRP

Introduction

Pour assurer la légitimité des créateurs accompagnés (Messeghem et Sammut, 2007 ; 2010), les incubateurs d'entreprises peuvent chercher à relever deux défis majeurs : la création effective de l'entreprise après un accompagnement du projet et le développement des compétences entrepreneuriales dans le chef du créateur accompagné. S'il est difficile de garantir la réussite dans ces deux domaines complémentaires, les incubateurs sont confrontés au problème de mettre en œuvre une méthode permettant de relever ces deux défis. Nous estimons que les incubateurs naissants, dans lesquels les pratiques d'accompagnement sont encore sans expériences, sont les plus concernés par ce problème. Comment dans ce cas, aider les professionnels de coaching à s'assurer de la construction d'une pédagogie d'accompagnement qui permette de relever tant soit peu ce double défi ? Cette préoccupation pratique consacre notre première opportunité de recherche consistant à répondre au double défi. En consultant la littérature consacrée aux apprentissages en entrepreneuriat, nous constatons que le terrain et la théorie se posent la même question. L'un en termes de pédagogie à utiliser, et l'autre en termes de production des travaux de recherche qui ressortent aussi bien le processus que l'analyse du contenu des apprentissages en entrepreneuriat pour servir, in fine, les professionnels.

En effet, la littérature distingue deux courants qui étudient les compétences entrepreneuriales. L'un d'eux les catégorise et propose même un référentiel pour le créateur (Chandler et Jansen, 1992 ; Lorrain et al. 1998 ; Charles-Pauvers et al. 2005 ; Bayad et al. 2006 ; El Mili, 2006 ; Laviolette et Loue, 2006 ; Loué et al. 2008 ; Hernandez, 2010). L'autre s'intéresse au processus d'apprentissage et d'acquisition des connaissances (Mandon, 1990 ; Fillion, 1990 ; 2008 ; Verstraete, 1999 ; Cope, 2005 ; Surlemont et Kearney, 2009). A ce propos, Saint-Jean (2008) remarque que les recherches se focalisant sur le contenu de l'apprentissage sont rares (voir aussi Aouni et Surlemont, 2007). Pour cet auteur, « l'analyse du « contenu » des apprentissages semble avoir été délaissée au profit du processus », p.7. Il base sa question de recherche sur cette carence soulevée également par Down (1999) et Cope (2005), lesquels plaident pour une étude en profondeur des apprentissages en entrepreneuriat. Cette préoccupation théorique consacre notre deuxième opportunité de recherche consistant à étudier le phénomène entrepreneurial à travers le contenu des apprentissages acquis.

Cependant, en s'intéressant en partie à cette problématique, Dupouy (2008), convoque et utilise partiellement la théorie de la connaissance créative (TCC). Définissons que la TCC distingue et combine le savoir tacite (enraciné dans le cerveau, le geste (action), les routines) au savoir explicite (codifié, transmissible en un langage formel) pour construire un processus d'apprentissage organisationnel à travers 4 modes (ci-dessous) de conversion des connaissances (Nonaka, 1994) apporteurs d'innovations et d'avantages concurrentiels. En effet, Dupouy (2008) se focalise sur deux modes de conversion des connaissances issus du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995 ; 1997) alors que celui-ci en comporte quatre : l'extériorisation (E) et l'intériorisation (I). L'intériorisation correspond à la capacité d'un individu ayant appris à se servir de sa connaissance pour convaincre. L'extériorisation est la formalisation explicite (orale ou écrite) de la connaissance accumulée. Les

deux autres pôles du modèle sont peu convoqués, à savoir la socialisation (S) et la combinaison (C). Pourtant, chaque mode du SECI interagit avec les autres modes dans la spirale des connaissances : « knowledge created through each of the four modes of knowledge conversion interacts in the spiral of knowledge creation » (Nonaka et al., 2000 p.12). Ce qui induit un processus continu et dynamique d'interaction entre les connaissances tacites et explicites présent dans tout type d'accompagnement comme l'observent Bayad et Nahissatou (2012 p.50) : « [C]haque type de figure d'accompagnement¹, à savoir, le mentorat, l'expertise, le coaching et le conseil correspond respectivement à un mode de conversion des connaissances : tacites/tacites, explicites/explicites, explicites/tacites et tacites/explicites ». Cependant, le processus sus-évoqué n'a pas encore été déployé dans un contexte d'émergence organisationnelle et qui, plus est, dans un contexte d'accompagnement par incubation d'entreprises. Nous lisons ses succès à travers les organisations existantes où il a souvent été utilisé (Reinmoeller, 2004 ; Naffakhi et Bayad, 2008 ; Naffakhi, Boughattas-Zrig et Schmitt, 2008). Dans ce cas, apprécier la pertinence de ce processus dans la relation d'accompagnement par incubation devient une troisième opportunité offerte à notre recherche et qui consiste à l'expérimenter pour produire une pédagogie d'accompagnement assurant autant le succès des projets accompagnés que la production des connaissances entrepreneuriales saisissables et transférables. Partant de ces trois problèmes -opportunités de recherche-relevés ci-dessus, notre article vise à montrer qu'un incubateur naissant d'entreprises peut parvenir à construire une pédagogie d'accompagnement pouvant assurer à la fois, la production des connaissances, l'apprentissage du créateur accompagné et le succès du projet accompagné.

Dans les lignes qui suivent, nous nous servons davantage de la littérature pour justifier du choix de cette approche de la connaissance créative et montrer comment sa pratique peut induire une méthode pouvant servir la pédagogie d'accompagnement.

1. Revue de la littérature

1.1 La théorie de la connaissance créative à travers les modèles SECI et Ba

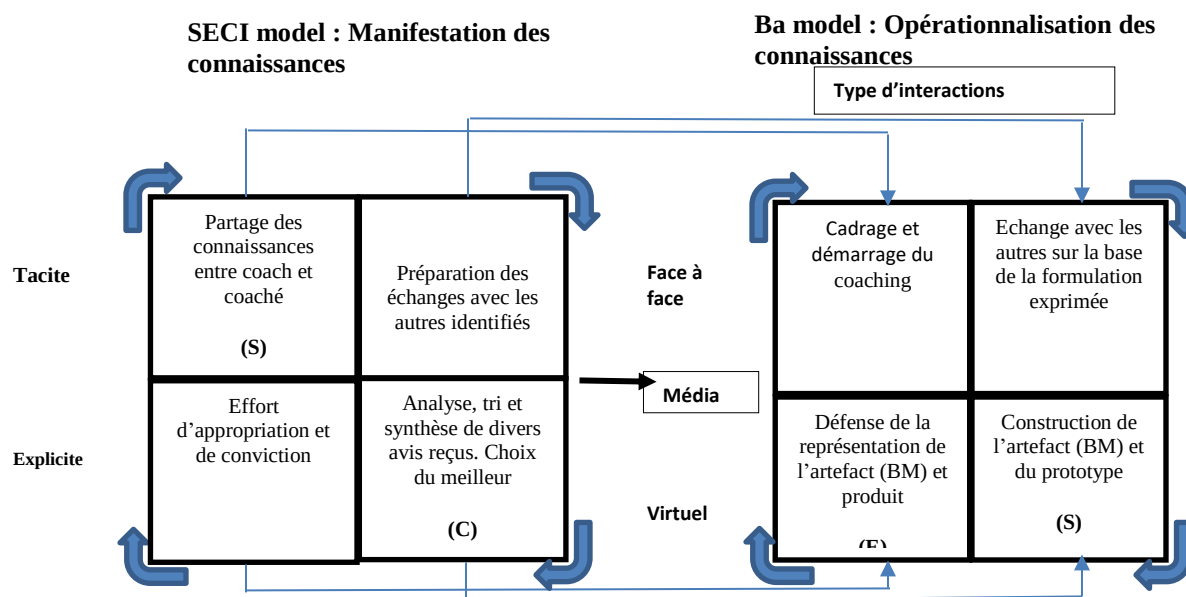
L'approche a toutefois aussi fait l'objet de critiques. Mcleanin (2002) et Gourlay et Hillin (2006) trouvent que ces modes sont erronés et qu'ils ne servent pas facilement les professionnels. Bien avant, Nonaka et al (2000), ont anticipé la réponse à la critique en proposant un élargissement du modèle SECI par le modèle « Building area (Ba : Lancement (L), Dialogue (D), Systématisation (S), Exercice (E)) ».

Le Ba fait référence à une communauté des pratiques, mieux, à un espace physique, mental ou virtuel dans lequel les membres échangent, s'informent et font circuler des événements qui contribuent à développer de façon permanente des savoirs et des connaissances nouvelles (Nonaka et Kono, 1998). Ainsi et d'après nous, le SECI traduit la manifestation des connaissances et le Ba articule ces connaissances dans un cadre réel parce que comme l'avance Nonaka et Toyama (2003 p. 6), « [T]he

¹ Dans cet article, nous ne justifions pas les concepts d'accompagnement et d'incubateur d'entreprises, non plus leurs catégorisations ou différences. Le lecteur est invité à lire, Bayad et Nahissatou (2012), Paul (2002 ; 2004), Hacket et Dilts (2004), etc. qui évoquent dans le détail ces différents concepts. L'accompagnement évoqué ici est celui exercé par un coach en incubation.

conceptualization of ba is extended to cover the interdependent interaction between agents and structures. Thus, ba is a continuously created generative mechanism that explains the potentialities and tendencies that either hinder or stimulate knowledge creative activities ». Nous avons ainsi travaillé, comme suit, la TCC dans le contexte d'émergence organisationnelle, mieux en contexte d'incubation d'entreprises, en mobilisant les principaux textes des auteurs : « Nonaka, (1991 ; 1994) ; Nonaka et Takeuchi (1995 ; 1997) ; Nonaka et al (2000 ; 2001) parlant de SECI et de Ba (Nonaka et Kono (1998) ; Nonaka, Toyama et Kono (2000) ; Nonaka et Toyama (2003)) ».

Figure 1. Adaptation des SECI et Ba dans un contexte d'incubation ex nihilo d'entreprises



La socialisation (S) peut éclairer la façon dont l'accompagnant (ou le coach) comprend le business du porteur du projet (ou le coaché). Dans l'autre sens, la socialisation aide l'accompagné à comprendre la démarche d'accompagnement à laquelle il doit adhérer. A défaut de cette adhésion, l'engagement dans la relation est compromis. Si la création de connaissances répond à une dynamique que les auteurs qualifient de spirale, on peut néanmoins identifier le point de départ de cette spirale dans la socialisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). En effet, il faut bien échanger pour initier une nouvelle démarche collective. La connaissance portée par les uns et les autres est à ce stade tacite, chaque protagoniste ayant la charge d'exprimer sa connaissance à l'autre. C'est bien le cas lorsque le coach reçoit le coaché pour entamer la relation d'accompagnement. L'accompagné apporte, quant à lui, les premiers éléments relatifs à son projet. Le succès issu de ce partage des connaissances entre les deux permet à la relation d'accompagnement de se conclure à travers le lancement (L) présenté dans le Ba model. En effet, l'étape du lancement procède au cadrage et au démarrage effectif de la relation d'accompagnement après une compréhension commune du business du porteur et de ce que sera son processus d'accompagnement. Le lancement permet, dans ce cas et après adhésion mutuelle faite à la socialisation, de mettre sur pied un programme de coaching. Ici, l'outil utilisé par le coach et, après, par l'accompagné est une grille d'entrevues GRP (GGRP) aidant à la construction progressive du projet (dossier du business model et le prototype du produit).

Ensuite, l'extériorisation (E) est l'expression portée vers le collectif intéressé (ou supposé l'être) de ce que la socialisation a permis de cadrer. Ici, le créateur prépare les échanges avec les partenaires potentiels en mobilisant les connaissances socialisées. La correspondance dans le Ba model équivaut à l'étape du dialogue (D) dans laquelle le créateur discute directement avec le collectif identifié sur la base de la préparation des échanges faite dans l'extériorisation avec l'aide de son coach. C'est d'ailleurs ici le socle même de l'action du collectif (l'environnement), mieux dit : « la communauté de pratique », nourrissant le projet de ses connaissances (exprimés en termes des suggestions et des remarques). Ce collectif est composé d'autant d'un réseau des portants (Levy-Tadjine, 2004) mobilisés par l'incubateur que des tierces potentielles parties prenantes du projet en construction et qui peuvent être des clients, des fournisseurs, des prescripteurs, l'administration fiscale ; bref un ensemble d'acteurs du marché avec qui le porteur de projet interagit. Une grille des concepts (GC) conçue à cet effet est utilisée pour recueillir des avis (ou des concepts), et même des adhésions, après discussions avec le collectif rencontré. C'est dans cette phase du processus que l'environnement, se positionne véritablement comme un troisième pilier (Aldrich et Martinez, 2001 ; Valérie François, 2015) d'émergence organisationnelle à côté de l'entrepreneur (ou le porteur de projet) et l'organisation (Gartner, 1985) ; Lichtenstein et al, 2006). Pour Valérie François qui soutient les trois piliers (2015 : 44), « cet aspect est d'autant plus important que, ..., l'environnement comporte des caractéristiques bien spécifiques » pouvant conditionner l'émergence de l'organisation.

La combinaison (C) assemble les informations reçues lors de l'extériorisation pour les analyser et choisir les meilleures qui pourront enrichir le projet en construction. Il y a lieu de souligner qu'il est très difficile que le créateur retienne dans son projet l'immensité des concepts reçus du collectif avec qui il a échangé ; ces concepts pouvant être complémentaires dans certains égards, et contradictoires dans d'autres étant donné la diversité d'acteurs consultés et des intérêts divergents. La synthèse issue de la combinaison permet d'enrichir les informations du projet pour les traduire dans l'étape de systématisation (S) du Ba model en une forme correspondante à un artefact du projet collectif. Dans notre étude, ce peut être la représentation que le porteur du projet se fait de son affaire (on pensera au Business Model et au produit qui représente l'offre de l'entreprise future), cette représentation étant influencée par les échanges avec les partenaires potentiels. La GGRP sert de nouveau de guide de construction du dossier du BM.

Enfin, cette représentation précédemment explicitée par la combinaison dans le SECI model devient une connaissance tacite intériorisée (I). La connaissance explicite devient implicite et, ainsi, mobilisable et maîtrisable par ceux qui l'ont reçue. Autrement dit, les connaissances servent la construction d'une compétence qui est démontrée à travers l'exercice (E) (Ba model) de conviction du créateur accompagné face, soit à un jury du projet, soit aux potentiels partenaires auxquels il s'est adressé pour stigmatiser la prise en compte de leurs aspirations et des innovations apportées. Vu autrement, le créateur a développé des compétences lui permettant de construire une partie de son projet. La phase d'intériorisation dans le SECI et sa correspondance, l'exercice, dans le Ba ne sera pas sans lever des problèmes devant être résolue pour poursuivre la mise au point du projet. Ces deux dernières phases se servent d'une grille de validation du business model qui permet de sanctionner par les tiers le projet construit. Le créateur rencontre alors son accompagnant et entre avec ce dernier dans une nouvelle phase de socialisation. La spirale redémarre dans la mesure où l'accompagnant va, à nouveau et en fonction des éléments apportés par le créateur sur l'avancement de son projet, recadrer la mise au point de ce dernier.

Lorsque la plupart des problèmes est levée et qu'il semble possible au projet d'être lancé, l'incubation est considérée comme terminée. L'entrepreneur en sort pour créer son entreprise. Pendant tout le processus d'accompagnement, le coach tient une grille de suivi de coaching (GSC) lui permettant de recueillir les contenus d'apprentissage et de tracer le parcours de son coaché en y indiquant des moments d'échecs, de doute et de succès.

L'emploi de la TCC dans une structure d'incubation nous aide à conduire le processus d'apprentissage aussi bien du créateur accompagné que du coach. Dans la mesure où « le processus peut apparaître comme l'Arlésienne de l'entrepreneuriat » (Degeorge, 2015 :7), le coaching constitue son stimuli. Il est « un processus d'apprentissage expérientiel qui vise l'autonomie du coaché, dans ses actes et ses prises de décision, par une prise de recul réflexif sur son agir professionnel, ses comportements et leurs déterminants psychologiques.... Il vise le développement de compétences, à travers un processus d'«action learning», en permettant au coaché de développer des attitudes et des comportements nouveaux, plus efficaces et plus satisfaisants » (Cloet et Vernazobres, 2012 : 124). S'appuyant sur la TCC, le coaching permet de ressortir les connaissances acquises dans la relation d'accompagnement. Le complément du SECI par le Ba permet d'épouser la préoccupation de Bayad et Nahissatou (2012) selon laquelle le coach ne doit pas se limiter à transmettre au créateur que le savoir explicite ou uniquement tacite, mais plutôt, et via l'appui du collectif (les autres, le réseau), « à transformer du savoir tacite en explicite et du savoir explicite en tacite...L'accompagnant s'imprègnera d'informations qu'il transformera, par son savoir, en connaissance et qu'il retransmettra au dirigeant. Celui-ci, en l'intégrant, développera ses compétences en acquerra d'autres »p.50-51. Mais, la TCC devra porter un outil qui conduit la relation d'accompagnement à atteindre ses objectifs d'apprentissage et de construction des projets d'entreprises. Ce qui fait l'objet du point suivant justifiant l'emploi du BM, l'artefact attendu.

1.2 Le choix de l'outil : le Business model (BM) par le GRP

Jouison (2008) soulève l'absence de consensus autour de la définition du BM, comme le remarquent aussi Yunus et al (2010) et E-Renault (2011). Deschamps et Laurencin (2011 p.26) focalisent leur attention sur trois raisons qui justifient l'importance du BM: " 1) The Business Model tells a story and so makes sense to the stakeholders..., 2) The Business Model foresees several strategic options to produce value from the technology..., 3) The business Model evolves and matures over time". Lefebvre et al. (2012) perçoivent ce processus d'élaboration du BM « comme une co-construction relationnelle et dialogique entre l'entrepreneur et son accompagnateur dans le cadre d'un pilotage conjoint d'alternatives reliant opportunités et ressources » (p.225). Dans ce cas, se questionne Deschamps et Laurencin (2011 p.27):" ... why not make the business model a central part of the incubator's support to the on-going development of each project? ».

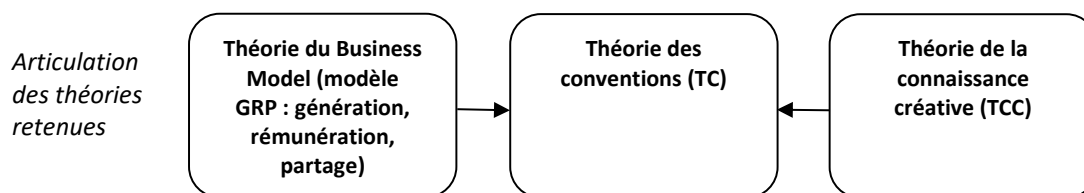
Intrigué par cette notion de BM, nous avons été convaincus par la thèse défendue par Jouison (2008) sur l'opérationnalité du BM dans le cadre d'un accompagnement. Pour Verstraete et Jouison (2011 ; 2009 p.9) : « le business model est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette valeur ». Notre conception conduit à parler du modèle **GRP**. Ces auteurs, géniteurs du GRP, expliquent que le conseiller et le créateur sont guidés par le GRP de manière à servir le projet. Ils démontrent aussi que le GRP peut être déployé dans une pédagogie

d'incubation d'entreprises. Cependant, combiné aux modèles de la TCC, le BM basé GRP permet-elle à la fois le transfert des connaissances relatives à la mise au point d'un projet et l'apprentissage du créateur ?

1.1 Le cadre conceptuel

La recherche des réponses à cette question vise à apprécier la pertinence du Business Model comme étant au cœur de l'apprentissage. Les modèles Seci et Ba de Nonaka et Kono (1998) structurent à la fois l'observation du processus d'apprentissage et la relation d'accompagnement (séquence). Dans la mesure où le business model relève de la théorie de convention² (Gomez, 1994), nous pouvons représenter les liens entre les corpus théoriques de la façon suivante.

Figure 2. Articulation des théories employées



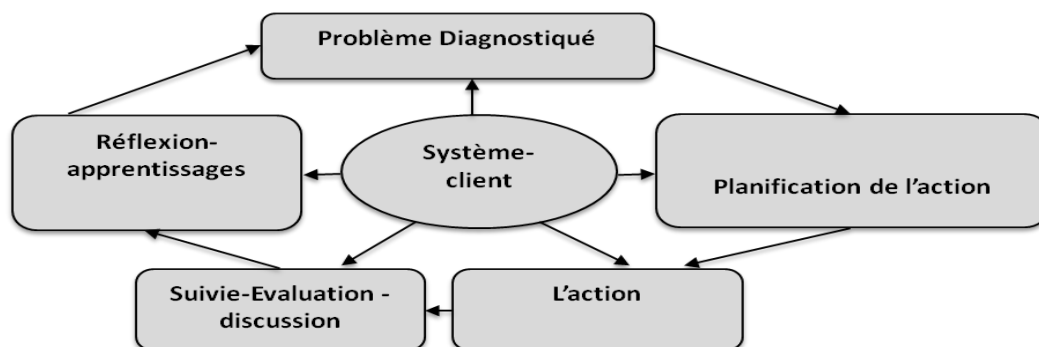
Ce qui nous permet de postuler que combiné aux modèles de la théorie de la connaissance créative, le business model basé GRP permet à la fois le transfert et la création des connaissances relatives à la mise au point d'un projet et à l'apprentissage du créateur.

2. Le cadre opératoire

Le cadre opératoire mobilise une recherche qualitative afin de comprendre en profondeur le phénomène sous étude. D'après Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2014), les recherches qualitatives ont l'avantage de mobiliser des outils de recueil et d'analyse des données ouverts, créatifs et flexibles. L'entrepreneuriat s'appuie, justement, sur la recherche qualitative pour construire de nouvelles grilles de lecture théorique parce que du fait de son caractère non linéaire, « cette science jeune, explique Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2015), appelle conséquemment des démarches processuelles, exploratoires, des approches terrain davantage que des approches purement théoriques » p.17. Dans la famille des méthodes qui y est déployée, nous avons opté pour une recherche – action (RA) pragmatiste de Greenwood et Levin (1998) menée au sein de l'incubateur congolais d'entreprises I&Fentrepreneuriat (voir Tableau 6, Annexes) suivant le cycle de la recherche action proposé par Susman et Evered (1978).

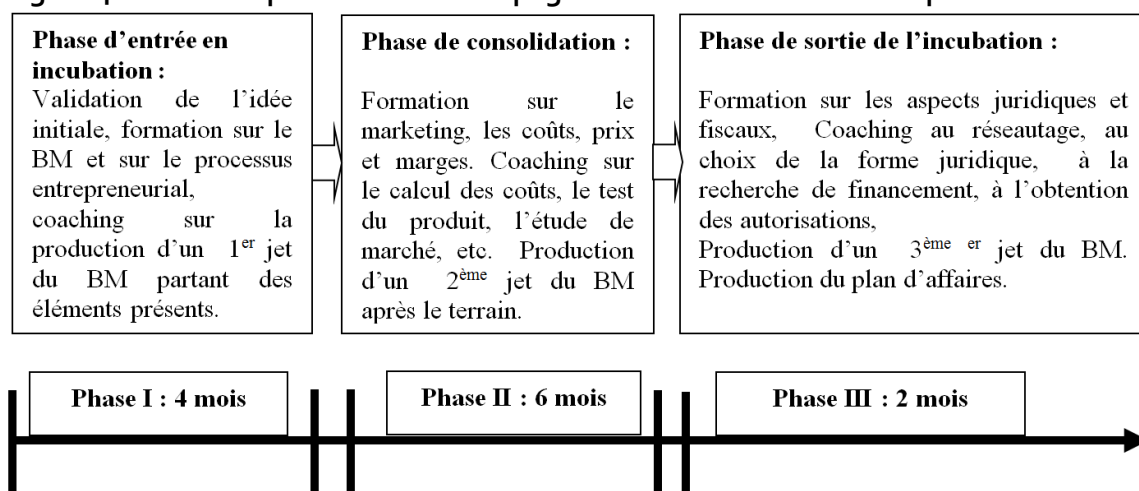
² Pour approfondir et faire le lien entre la théorie de convention et le modèle GRP, le lecteur est invité à lire Verstraete and Jouison-Lafitte (2011) et Jouison-Lafitte (2008).

Figure 3. Le cycle de la recherche action de Susman et Evered (1978 : 588)



Dans cette recherche, deux cycles de la RA ont été déployés, chacun ayant duré 18 mois et ayant suivi quatre incubés (voir présentations au Tableau 5 des Annexes pour la RA2) et il s'est agi d'un recensement pour le 2^{ème} cycle contre 4/9 au 1^{er}. Nous ne souhaitons pas entrer dans les détails du déploiement du premier cycle de la RA pour trois raisons. La première est qu'il a juste servi d'exploration pour le second cycle. La deuxième raison est qu'il n'utilise pas la théorie de base de la connaissance créative choisie pour le présent article. Et la troisième raison est que nous pourrions saisir dans l'avenir de nouvelles opportunités de recherche pour le présenter afin d'éviter d'encombrer le présent article. Cependant, nous présentons dans le Tableau 4 (Annexes) le contenu des phases réalisées au cours de ce premier cycle de la recherche action. Notons, par ailleurs, que même si la levée de fonds avant la rédaction du plan d'affaires a été un succès, le faible apprentissage des créateurs accompagnés observés au 1^{er} cycle a été résolu au 2^{ème} cycle de la RA mobilisant la combinaison TCC (SECI-Ba) - GRP dans le processus d'accompagnement. Le dernier cycle de la RA a expérimenté trois cycles de la spirale des connaissances à travers trois phases d'incubation schématisées dans la figure n°4 ci-après (voir détails dans le Tableau 6, Annexes).

Figure 4. Phases du processus d'accompagnement au sein de I&Fentrepreneuriat



Au début de la phase I, intervient toujours un jury (comité d'agrément) d'accès à l'incubation. Le comité d'agrément est aussi convoqué à chaque fin de phase du processus d'incubation pour valider le passage de l'incubé et de son projet vers une phase supérieure. Ces phases du processus d'incubation ont permis d'adapter au tableau n°1 ci-après la démarche de la recherche-action de Susman et Evered intégrant la combinaison TCC-GRP.

Tableau 1. Phases réalisées au deuxième cycle de la recherche action

Phases	Période	Description des phases suivies dans le 2 ^{ème} cycle de la recherche action
Diagnostic ou identification du problème	De 10-11/2010	La discussion avec 3/6 coachs de l'incubateur pour préciser la formulation du problème soulevé au cycle antérieur de la recherche action. Le problème consiste à trouver une méthode d'accompagnement qui permet d'améliorer l'apprentissage des incubés pendant la construction de leur projet. La méthode en question devra être facilement transmissible entre les coachs. La question se dégageant étant : <i>La pédagogie d'accompagnement basée sur la combinaison TCC-GRP, peut-elle favoriser d'une part, l'apprentissage des incubés dans la construction de leurs projets d'entreprises et, d'autre part sa transmissibilité ?</i>
Planification de l'action	De 12/2010 - 01/2011	C'est une 1 ^{ère} planification qui intervient avant le début de l'incubation de la 2 ^{ème} promotion. Trois anciens coachs avec le chercheur participent à cette activité. Il était question de présenter et d'expliquer les nouveaux outils de la recherche favorisant l'accompagnement, de discuter et de former les coachs, d'en obtenir les adhésions, d'apprendre le model GRP, de discuter et de planifier avec le chercheur sur le processus d'apprentissage par le SECI/Ba, de donner et d'adopter des points de vue sur le déploiement de la RA
	Du 23/06-03/07/2011	C'est une deuxième planification faite avec tous les coachs, les entreprises incubées et les incubés à la fin de la première phase de l'incubation (avant de penser à l'organisation d'un jury de validation des business model). L'objectif était celui d'informer et de discuter sur le déroulement de nouveaux outils. C'est à ce moment que la réunion a ajouté le conseil des coachs au registre des comités d'agrément. Le succès de l'outil séduit les esprits et encourage le déploiement de la méthode.
Déroulement de l'action	Du 31/01-16/06/2011	C'est la 1 ^{ère} phase de l'incubation déployant le 1 ^{er} cycle de la spirale des connaissances pour chaque incubé. Les coachs dispensent le coaching par le GRP et le SECI/Ba, emploient les grilles et les autres outils d'accompagnement conçus qui permettent aussi la collecte d'informations.
	Du 04/07/2011-14/01/2012	C'est la deuxième phase de l'incubation déployant le deuxième cycle de la spirale des connaissances. La même activité se poursuit après des ajustements apportés à l'occasion de l'évaluation du comité d'agrément et de l'analyse du chercheur associé aux autres membres de l'équipe d'incubation. C'est par cette occasion qu'a été modifiée la grille des concepts guidant les échanges avec le collectif. Cette phase développe la capacité de négociation des incubés.
	Du 29/02 au 06/04 2012	C'est la 3 ^{ème} phase de l'incubation déployant le troisième cycle de la spirale des connaissances. Elle fonctionne comme la deuxième phase. Sauf qu'ici les tiers consultés par les incubés sont plus des structures d'octroi des autorisations.
Evaluation de l'action	16/06/2011	C'est une évaluation à mi-parcours sanctionnant la fin de la 1 ^{ère} phase de l'incubation. Le chercheur administre auprès : 1) des incubés un focus group, un questionnaire d'appréciation et d'évaluation d'apprentissage, 2) auprès des coachs un focus group d'évaluation de l'action de coaching. Les incubés défendent

		les différents jets des conventions d'affaires devant le conseil des coaches, critiquent les différentes grilles de construction du BM leurs remises.
Evaluation de l'action (suite)	14/01/2012	C'est une évaluation de la fin de la 2 ^{ème} phase de l'incubation. C'est la même activité que précédemment, sauf qu'ici, les incubés défendent leurs projets devant un comité d'agrément externe composé des banquiers, des spécialistes en agroalimentaires et des entrepreneurs de la Fédération d'Entreprises (FEC).
	06/04/2012	C'est une évaluation à mi-parcours sanctionnant la fin de la 3 ^{ème} phase de l'incubation. En plus du BM, le plan d'affaires y est aussi évalué.
Feedback des apprentissages	Du 06/04-07/05/2012	Recueil auprès des incubés et des coaches des points de vue sur l'efficacité de nouveaux outils et sur les apprentissages accumulés. Montrer les niveaux d'autonomisation des incubés dans la construction du BM. Analyser les données. En étudier les apports et les limites en lien avec les théories déployées.

Les outils de collecte des données sont les différentes grilles d'accompagnement utilisées (voir processus et outils de collecte des données du Tableau 5, Annexes) : la grille de suivi de coaching (GSC) traçant le parcours de coaching, la grille de concepts (GC) préparant et collectant les avis du collectif, la grille d'entrevues GRP (GGRP) utilisée dans les discussions et le (ré) cadrage du processus d'accompagnement, et la grille de validation du BM (GBM). Les données primaires ont concerné les interviews des entrepreneurs en herbe, les réunions de groupe et les défenses orales des business model pendant trois phases du processus d'accompagnement dans lesquels sont articulés les modèles SECI-Ba sur l'apprentissage du GRP. Cette approche qualitative a eu recours au logiciel Tropes pour l'analyse, le traitement et l'interprétation des résultats.

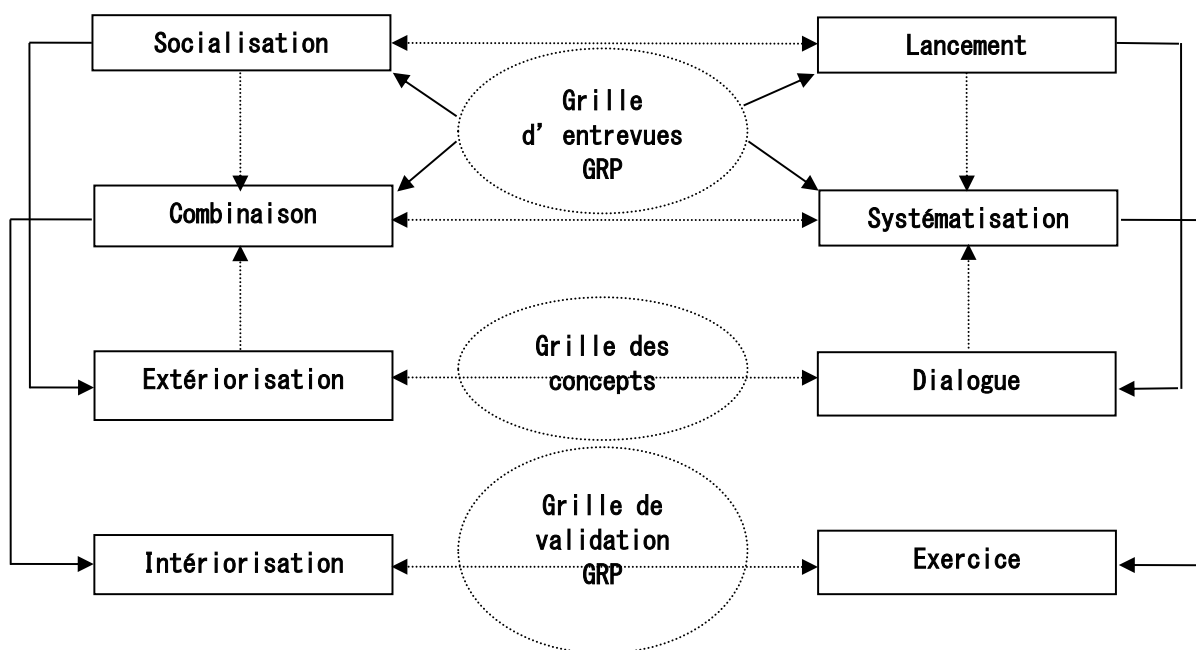
La robustesse des résultats tient à la résolution du possible biais de subjectivité que pourrait occasionner les deux casquettes que porte le chercheur. La première est celle du praticien qui applique la méthode. Il est, de ce fait, le Directeur-créateur de l'incubateur. La deuxième est celle du chercheur qui apporte la méthode et en étudie le fonctionnement. Etant donné cette posture du chercheur et pour éviter le biais de subjectivité, d'autres chercheurs en entrepreneuriat ne travaillant pas le sujet ont été associés à la lecture critique des résultats partant du verbatim, des liens de cause à effet obtenus après codification faite par voie de catégories constituées et de la triangulation des données.

Pour faciliter la lecture des résultats, les connaissances issues (output) de la TCC-GRP ont été réparties en quatre types : les connaissances transférées et utilisés (CTU : des portants à l'accompagné), les connaissances de remise en question (CRQ : issues d'un déclic de l'accompagné lui-même lui permettant le recul face à un comportement rigide), les connaissances changées (CC : issues d'un déclic de l'accompagné lui-même lui permettant de changer une certaine façon de faire, une habitude), et les connaissances produites (CP : les innovations et les bonnes pratiques de l'accompagné).

3. Résultats de la recherche-action au deuxième cycle

Du point de vue de l'utilisation des grilles d'accompagnement, nous présentons ci-dessous l'articulation entre la TCC-GRP et les grilles d'accompagnement mises en œuvre.

Figure 4. Articulation d'outils d'accompagnement basés sur la combinaison TCC-GRP



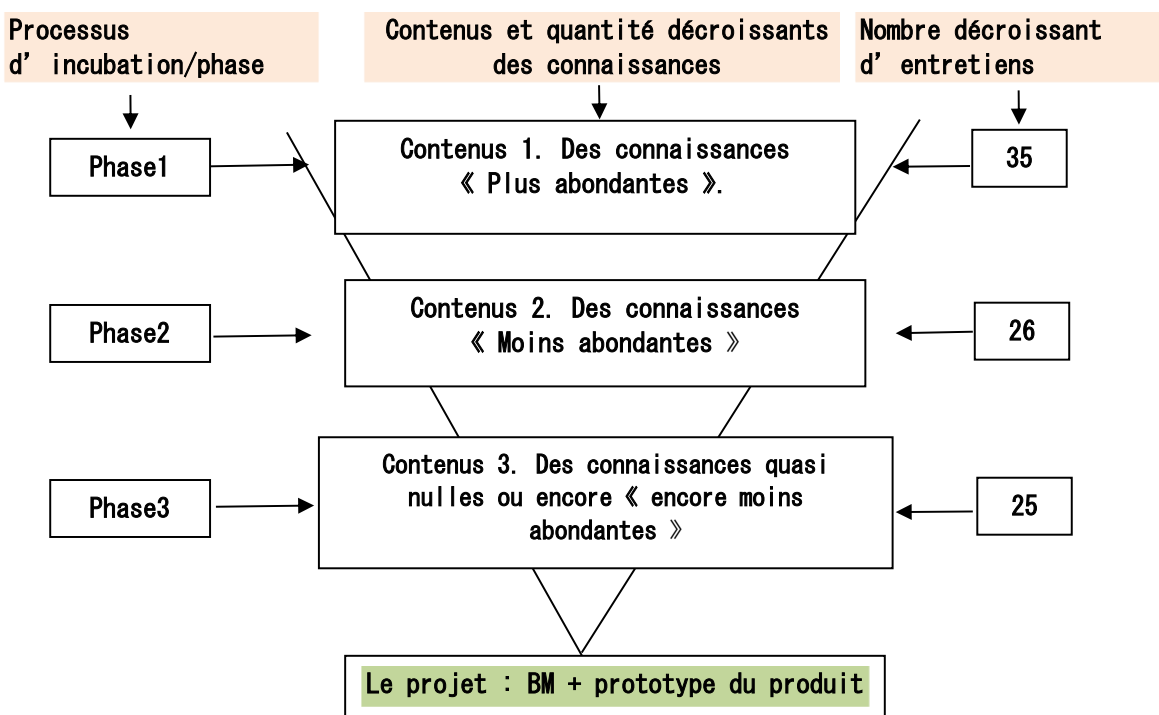
La grille d'entrevues GRP a été utilisée dans le processus d'incubation dans deux étapes combinées de la spirale des connaissances : la socialisation-Lancement (ou relance) et la combinaison-systématisation pour aider à la précision du BM et du prototype du produit.

Du point de vue de types de connaissances et de leur relation avec le GRP, il ressort que : 1) les connaissances transférées et utilisées (CTU- du coach au coaché, constituant 41% de l'ensemble des connaissances) se sont plus manifestées dans les compétences « générer la valeur et rémunérer la valeur », 2) les connaissances produites (CP-induites par le coaché grâce à la relation d'accompagnement, 31%) plus exprimées dans les compétences « rémunérer la valeur et partager la valeur », 3) les Connaissances changées (CC - suivant une rapide flexibilité du coaché face aux nouvelles réalités, 17%), et les connaissances de remise en question (CRQ-connaissances changées après une rigidité observée dans le chef du coaché, 11%) plus présentées dans la compétence générer de la valeur.

Nous pouvons aussi dessiner, suivant deux volets, un effet d'entonnoir issu des entretiens et des connaissances. Le premier volet se réfère à la quantité de séances de coaching et s'énonce comme suit : « plus un entrepreneur avance dans l'accompagnement, plus il acquiert les compétences et moins il dépend des entretiens de coaching ». Dans un deuxième volet, ce constat se confirme en analysant l'évolution des contenus des connaissances enrichissant les projets des incubés : « plus l'incubé avance dans l'accompagnement, plus ses contenus des connaissances alimentant son projet (BM et produit-offre) deviennent claires et moins abondantes ». Ces deux expressions décrivent à la

fois le processus d'élaboration du projet, la quantité des connaissances nécessaires pour l'alimentation du projet et l'autonomisation progressive du coaché dans la conduite de son projet.

Figure 5. Effet d'entonnoir d'entretiens et des connaissances alimentant le projet



Ces résultats ressortent les fonctions principales du BM, à savoir : « la quête d'intelligibilité et la quête du sens » (Verstraete et Jouison, 2010 ; 2011). L'intelligibilité a été recherchée par le dénouement du complexe du projet dû aux limites des connaissances du départ du coaché et aux difficultés d'intégration dans le projet de divers avis et remarques venus du collectif. Le sens a permis un cheminement progressif des connaissances du porteur, du projet et du processus même de l'accompagnement. Concilié à la connaissance créative, nous disons avec Nonaka (1991) que le chemin d'expression de l'inexprimable est trouvé : « to convert tacit knowledge into explicit knowledge means finding a way to express the inexpressible » p.99. Nous résumons ci-dessous l'expression des bénéficiaires coach-Incubateur et coaché après l'emploi du TCC-GRP.

Tableau n°2 : Verbatim traduisant l'expression des bénéficiaires de l'accompagnement par le TCC-GRP

Éléments traduisant l'expression	Bénéficiaires de la pédagogie d'accompagnement combinant la TCC au GRP	
	Incubés/Coachés	Coachs
Apprentissage	MJ : « je croyais avant que quand on a une entreprise, il faut travailler seul, contrôler tout seul pour gagner seul, en être le seul patron. Or avec la génération et le partage de la valeur, on a compris qu'il faut tenir compte de l'environnement du projet et des acteurs qui y interviennent et qu'on peut avoir besoin, il faut penser aux parties prenantes. Nous pensions que les parties prenantes ne sont que des clients ». ZG : « Le GRP m'a permis dans le va et vient avec la clientèle la conception de mon produit. Je passe de la production d'un sachet de 50g à celui de 5g utilisable une fois ». NW : « ... nous parlons maintenant le langage des affaires : je sais distinguer les coûts, je sais défendre un projet d'entreprise et négocier avec un client en respectant mes coûts ».	NA : « avant, on ne savait pas exactement fixer un délai pour le passage d'une phase à l'autre parce que les outils que nous étions en train d'utiliser ne permettaient pas le respect des calendriers et freinaient notre dynamisme à presser avec prudence les incubés ». KC : « aussi, il était difficile de guider par uniquement le business model ou par son questionnement administré aux incubés dans l'accomplissement de leurs projets ». AN : Avant l'emploi de ce modèle, la construction d'un rapport de coaching nécessitait de réunir un ensemble varié d'outils d'accompagnement (fiche de suivi, fiche de consultation, Procès-verbaux, etc. « Ce qui formait, une paperasse énorme et disparate pour rédiger un rapport... »).
Appréciation	ZG : « J'ai fait 20 ans dans les ONG et la transformation, mais je suis nulle part aujourd'hui. Je n'avais pas toute cette dimension d'entreprise, pourtant je produisais. Maintenant mon rêve se concrétise. Je n'avais jamais vu ce que je vois ici : surtout en ce qui concerne le BM, la budgétisation et la commercialisation de mon produit. MF : « Le coaching m'a orienté vers des idées de concevoir un produit équitable bien mesuré, bien présenté et respectant les normes ».	AN : « la grille de validation a permis l'évaluation des porteurs et leurs projets, en même temps que s'évalue l'incubateur à travers les notes accordées aux projets. Les liens entre les phases d'incubation se sont créés grâce aux problèmes soulevés par le comité d'agrément antérieur ».
Innovations	ZG : « Il y a des améliorations par rapport à mon produit. Au départ c'était en pâte, ensuite c'était passé en poudre et aujourd'hui nous envisageons les cubes. La poudre était auparavant dans un sachet de 30g, mais aujourd'hui c'est dans un sachet de 5g. La poudre de départ se coagulait après une semaine, mais aujourd'hui, nous l'avons vraiment stabilisé en poussière ».	NJ : « nous avons réussi à condenser les contenus et le parcours de l'incubé dans une grille de suivi de coaching en même temps que les différentes grilles donnent la nature et la profondeur des contenus d'apprentissages du créateur ». KC : « la grille des concepts a permis aux incubés de collecter des données dont commerciales sur le terrain sans pour autant dépenser de l'argent »,
Changements opérés	MJ : « ...maintenant, il y a beaucoup de réalisme dans notre projet en comparaison avec la vision exagérée qu'on avait	NA : « nous avons la précision dans ce qu'on fait et nous savons exactement comment intervenir. Il ne se pose plus des difficultés pour suivre un incubé qui a

	avant de nos parties prenantes, notamment les clients. Mais maintenant, on peut rédiger le BM avec beaucoup plus d'objectivités grâce aux GRP et grille des concepts. Nos projets ou BM sont devenus du concret. D'ailleurs, à cette fin d'incubation, je peux réaliser seul mon projet.	<i>été suivi par un autre coach grâce à la grille de suivi de coaching». KJ : « Des outils comme la grille des concepts ont permis de résoudre le comportement replié des incubés pour se livrer aux négociations avec les autres ».</i>
--	--	--

Du point de vue du contenu des connaissances et de sa relation avec le GRP, le tableau ci-dessous compare et synthétise les apprentissages individuels acquis en fonction de quatre types de connaissances output sus évoqués.

Tableau n°3: Contenus des apprentissages acquis par les quatre incubés (ZG, MF, NW et MJ) pendant l'accompagnement utilisant le TCC-GRP

RESULTATS					
Connaissances par TCC-GRP	Types de connaissances	ZG	MF	NW	MJ
GP	Remise en question	Capacité à prendre conscience de ses carences et lacunes sur son projet et certaines compétences entrepreneuriales	Compréhension longue de ce que sont les PP	Capacité à se remettre en question : L'incubé a conscience de ses carences et lacunes en création d'entreprise	Compréhension longue de ce que sont les PP
	Connaissances transférées et utilisées	Compréhension de l'importance des parties prenantes et intégration de l'entourage aidant dans la catégorie des parties prenantes	Compréhension de l'importance des parties prenantes et intégration de l'entourage aidant dans la catégorie des parties prenantes Détails d'un BP	Compréhension de l'importance des parties prenantes et intégration de l'entourage aidant dans la catégorie des parties prenantes Détails d'un BP	Compréhension de l'importance des parties prenantes et intégration de l'entourage aidant dans la catégorie des parties prenantes Détails d'un BP
	Connaissances changées			Intégration et compréhension de l'entourage famille comme faisant partie des parties prenantes « associée »	

GO	Remise en question	L'incubé revoit les caractéristiques de son produit en fonction de ses échanges avec le collectif dont ses clients	Rigidité par rapport à l'innovation de sa boulangerie		Conditionnement dans des bocaux de 100g du Gel WC pour un produit à diluer en 5l, plutôt que d'un conditionnement de 5l comme avant. Choix d'un seul produit, le gel WC pour la continuité de son incubation
	Connaissances transférées et utilisées		Capacité à savoir diversifier et saisir les opportunités : capacité à penser différemment son produit	Capacité à étudier et opter pour un conditionnement adapté (rapport prix/qualité), Organiser le ravitaillement en emballage et se resauter avec les entreprises d'origine Informers les clients, à travers les étiquettes, sur l'hygiène des produits.	comment penser un bon emballage et où le trouver. Passage d'un conditionnement recyclé à un conditionnement neuf, d'une étiquette faite à la main à une étiquette imprimée.
	Connaissances changées	De 50g de LAPOGIM en poudre à 30g et enfin à 5g utilisable une fois.	Faire la gamme en profondeur : 64g, 96g et 128g des pains	Hygiène et bonne présentation du produit (bouteille bien sertie et emballage présentable). Choix du boncourage de 100g	message publicitaire sur l'étiquette du nouveau conditionnement : gain d'entreposage et évacuation facile de l'emballage du contenu utilisé
	Connaissances produites		Découverte d'autres formules pour avoir des pains à composantes différentes	Choix stratégique : Prise de décision et choix d'un emballage mixte à bocal recyclé mais à bouchon neuf	Effort supplémentaire dans l'amélioration de l'emballage : étiquette à offset

	Connaissances transférées et utilisées	L'incubé développe des compétences en comptabilité analytique et en gestion logistique en respectant les contraintes fiscales. Maîtrise la méthode pour réduire un coût de production	L'incubé développe des compétences en analyse des coûts et en gestion logistique en respectant les contraintes fiscales. L'incubé sait comment identifier un partenaire en fonction du besoin exprimé	L'incubé développe des compétences en analyse des coûts et en logistique en respectant les contraintes fiscales. L'incubé sait comment identifier un partenaire en fonction du besoin exprimé	L'incubé développe des compétences en analyse des coûts et en gestion logistique en respectant les contraintes fiscales. Révision de son mélange pour doser la soude caustique du gel WC
GF	Connaissances changées	Appropriation de la notion du respect du temps dans le travail. Capacité à parler le langage d'affaires face au marché.	Appropriation de la notion du respect du temps dans le travail. Capacité à parler le langage d'affaires face au marché.		Constitution d'un réseau pour le ravitaillement en bouteille et esprit d'équipe.
	Connaissances produites	Prise d'initiative, esprit de comparaison et souci à faire mieux	Prise d'initiative, Fabrication locale des chariots ou poussettes pour livrer et maîtrise du timing et de la production du jour	Compréhension des économies d'échelles et réseautage d'un circuit de ravitaillement des emballages	
RS	Connaissances transférées et utilisées		Détection d'un nouveau marché des étudiants habitant les homes	Affirmation du marché des écoles pour le boncourge	Aspects marketing : Travailler le message vers le retour d'un cheveu naturel féminin
	Connaissances produites		Catégorisation de ses clients en 3 groupes suivant leurs exigences		Anticipation sur la rotation du stock de ses clients (sont des organisations)
RC	Connaissances transférées et utilisées	Compréhension sur l'importance des intermédiaires commerciaux	Compréhension sur l'importance des intermédiaires commerciaux dans l'écoulement de son produit.	Compréhension sur l'importance des intermédiaires commerciaux dans l'écoulement de son produit.	Etude de la rentabilité d'exploitation.

		dans l'écoulement de son produit	Etude de la rentabilité d'exploitation.	Etude de la rentabilité d'exploitation.	
	Connaissances produites		Choix du circuit court de distribution	Choix d'un double circuit de distribution : long et court.	Choix du circuit très court de distribution
RR	Connaissances transférées et utilisées	Connaissances pour déterminer un volume des ventes, en faire des prévisions et les détails du plan financier	Connaissances pour déterminer un volume des ventes, en faire des prévisions et les détails du plan financier	Connaissances pour déterminer un volume des ventes, en faire des prévisions et les détails du BP	
	Connaissances changées				La connaissance sur la quantification des besoins exprimés par la demande
	Connaissances produites		Stratégie de fidélisation et de discrimination des clients en fonction de l'ancienneté et de la quantité des pains commandée	Comment faire un planning mensuel des ventes et en dégager les marges	
PR	Connaissances transférées et utilisées			Réseautage avec les producteurs d'origines des bouteilles en verre perdus pour leur recyclage	
	Connaissances produites		Organisation de la distribution et constitution d'un réseau des clients dans 5 lieux de vente	Organisation d'un réseau des clients-fournisseurs pour l'achat des emballages	
PE	Connaissances transférées et utilisées	Capacité à négocier : Echange des valeurs réussies avec le personnel Connaissances sur les procédures et les budgets d'obtention des actes de création d'entreprise	Capacité à négocier : Echange des valeurs réussies le bailleur e personnel Connaissances sur les procédures et les budgets d'obtention des actes de création d'entreprise	Capacité à négocier : Echange des valeurs réussies avec l'IMF CAMEC pour le financement d'équipement), avec le fournisseur des couvercles pour le magma de noix de palme (11% de réduction) et avec les clients (5 écoles pour 250 tiges/par jour). Fixation des prix de gros, demi-gros et détails	Connaissances sur les procédures et les budgets d'obtention des actes de création d'entreprise

				Connaissances sur les procédures et le tarif des actes de création d'entreprise	
	Connaissances changées	Echange des valeurs avec les fournisseurs : bénéfice la réduction des prix, modalités de paiement et contraintes et avantage d'achats.	Echange des valeurs réussies avec les fournisseurs : bénéfice la réduction des prix, modalités de paiement et contraintes et avantage d'achats.		
	Connaissances produites		Stratégie-prix de pénétration du marché par la promotion des ventes		
PM (dans le BM)	Connaissances produites	Conversion de la grille des concepts en matrice de parties prenantes	Conversion de la grille des concepts en matrice de parties prenantes	Conversion de la grille des concepts en matrice de parties prenantes	Conversion de la grille des concepts en matrice de PP
Commentaire et comparaison GRP		Aucune connaissance directe n'est épinglée dans les détails RS et PR du GRP	On épingle des connaissances dans chaque détail du GRP	On épingle des connaissances pour chaque détail du GRP	Aucune connaissance directe n'est épinglée pour le PR.

L'emploi du modèle TCC-GRP dans la pédagogie d'accompagnement de l'incubateur congolais I&Fentrepreneuriat n'a pas seulement conduit avec succès le processus de mise au point des projets accompagnés et d'apprentissage des porteurs, mais a aussi permis de générer et retenir les contenus des connaissances résumées ci-dessus. Ce qui est un résultat qui permet de répondre à la rareté de l'analyse du contenu des apprentissages en entrepreneuriat (Etienne Saint-Jean, 2008 ; Down, 1999).

Aussi, soutenons-nous à l'instar de Lebègue (2015 :11) que « l'accompagnement des entrepreneurs augmente significativement les chances de succès des entreprises créées » ; évidemment, ici, nous faisons allusion au succès des projets qui sont validés à la fin de leur processus d'incubation.

4. Apports, limites et recommandations

Il semble raisonnable d'interpréter à trois niveaux les contributions issues de ce travail. D'abord du point de vue théorique, il a été démontré que la théorie de la connaissance créative peut aussi être déployée dans une organisation émergente. Dans cette logique, elle sert la pratique. Ce qui permet de reculer les critiques selon lesquelles cette approche ne sert pas les professionnels. Il ressort aussi que la théorie des conventions trouve finalement des applications pratiques dans la mesure où la recherche a montré que les deux modèles de la théorie de la connaissance créative (SECI et Ba) et le modèle GRP du Business model issue de la théorie de convention sont des modèles combinatoires dans la pédagogie d'accompagnement. L'apport théorique de ce travail mentionne aussi l'orientation du GRP vers un référentiel des compétences entrepreneuriales. Ensuite du point de vue méthodologique, il ressort que les modèles SECI et Ba de la théorie de la connaissance créative peuvent se combiner sur le terrain au même moment que les cycles de la spirale des connaissances qu'ils produisent se combinent aussi avec les cycles de la recherche action qui les emploient. Et enfin du point de vue pratique, il a été démontré que le modèle GRP peut être dispensé en approche par les compétences à travers notamment la proposition de le décliner en un référentiel des compétences entrepreneuriales. Nous ne pourrions pas clore ce chapitre d'apports pratiques de la présente étude sans ressortir le fait que le modèle combiné TCC-GRP est un modèle transférable entre les coaches, de traçabilité parce qu'elle permet de lire le parcours aussi bien de coaching qu'entrepreneurial du créateur accompagné tant du point de vue du processus lui-même que du point de vue du contenu des apprentissages acquis, de précision par le cadrage qui est fait et du rythme d'accompagnement que l'on suit et, enfin, de programmation parce qu'il permet de projeter un planning flexible d'accompagnement. Encore plus spécifiquement, ce modèle a aidé l'incubateur I&Fentrepreneuriat à réorganiser ses méthodes d'accompagnement, notamment avec les différents changements de ses outils d'accompagnement et la formation de ses coaches. Aussi, cette structure d'incubation a-t-elle pu expérimenter ses premiers succès dans l'autonomisation des porteurs de projets pendant le processus de leur accompagnement vers la mise au point des projets de création d'entreprises

Mais, ce travail accuse certaines limites que nous pouvons relever au niveau aussi bien des coaches que des créateurs accompagnés. Au niveau des coaches, nous constatons que le modèle combiné TCC-GRP utilisé dans la pédagogie d'accompagnement est difficile à appréhender par ces derniers sans un coaching d'apprentissage au préalable. Ce qui peut réduire, dans la pratique, ses chances d'appropriation auprès des professionnels d'accompagnement. Au niveau des créateurs accompagnés, notre travail montre que le modèle combiné TCC-GRP n'a pas suffisamment favorisé le développement des attitudes entrepreneuriales alors que attitudes et compétences entrepreneuriales forment les recettes gagnantes de l'impulsion organisationnelle. Les perspectives, dans ce cas, seront celles d'étudier dans les recherches futures comment l'emploi de ce modèle peut parvenir à faire émerger dans le chef des incubés le développement des attitudes entrepreneuriales. Peut-être que l'on y accorderait un troisième cycle de recherche -action ?

Sur le plan purement pratique, ce modèle peut être conseillé aux incubateurs qui cherchent à répondre aux deux écueils de défi évoqués plus haut. Nous pensons, notamment aux incubateurs exerçant dans les contextes difficiles moins incitatifs aux affaires, tels que ceux des pays en voie de développement, dans lesquels il est utile de prêter mains fortes aux gouvernements, par des solutions adaptées et originales, en vue de promouvoir l'entrepreneuriat auprès des jeunes et des femmes.

Conclusion

L'objectif assigné à cet article consiste à montrer qu'un incubateur naissant peut parvenir à construire une pédagogie d'accompagnement pouvant assurer à la fois, la production des connaissances, l'apprentissage du créateur accompagné et le succès du projet accompagné. L'ancrage doctrinal sur lequel se fonde cet article est celle de la théorie de connaissance créative associée à la théorie de convention à travers la notion de. Business model basée sur le modèle Génération de la valeur-Rémunération de la valeur-Partage de la valeur. Pour atteindre cet objectif, nous avons déployé sur 36 mois deux cycles de recherche -action pragmatique consistant pour le chercheur de construire avec le terrain qui, du reste, est néophyte dans le métier d'incubation, une pédagogie d'accompagnement qui lui soit spécifique. Chacun des cycles ayant duré 18 mois. L'échec d'autonomisation des porteurs de projet accompagnés au premier cycle a occasionné le démarrage d'un nouveau cycle de recherche-action dans lequel le modèle combiné TCC-GRP relevant des théories sus-évoquées a été expérimenté. Les résultats trouvés sont probants et répondent à une triple opportunité. Premièrement, ils montrent qu'à partir de l'emploi de ce modèle, les incubateurs, et plus spécifiquement ceux naissants, peuvent se doter d'une pédagogie d'accompagnement qui garantit à la fois le succès des projets et l'autonomisation des porteurs accompagnés. Deuxièmement, la spirale des connaissances produite par l'emploi du TCC-GRP a permis au processus d'accompagnement de ressortir, analyser et échanger sur les contenus des apprentissages acquis par les entrepreneurs en herbe accompagnés. Ce dernier résultat a permis de répondre à la préoccupation selon laquelle les recherches consacrées à l'analyse des contenus d'apprentissage en entrepreneuriat sont rares. Et troisièmement, les résultats montrent que la théorie de la connaissance créative s'applique aussi dans un contexte d'émergence organisationnelle et qu'elle sert aussi véritablement les professionnels, ici constitués des coaches en incubation. Ce qui est une évolution significative pour cette théorie qui n'a été expérimentée que dans les organisations existantes.

Sous un autre regard théorique, la TCC a mobilisé à la fois le modèle SECI (manifestation des connaissances) et le modèle Ba (opérationnalisation des connaissances), alors que dans la pratique reprise dans la littérature, ces deux modèles sont souvent employés séparément. Les apports recueillis mentionnent aussi la compatibilité d'intérêts (transfert, contenus des connaissances et leurs conversions en compétences) et de lien entre les modèles SECI-Ba de la TCC et le modèle GRP/BM de la théorie de convention.

Du point de vue méthodologique, la recherche-action pragmatiste a permis d'éviter que le chercheur qui est aussi le directeur ne confonde ses deux rôles joués et qu'il n'influence pas, non plus, les résultats. La mise en œuvre de la TCC-GRP dans le processus d'incubation a, donc, permis de servir l'incubation d'entreprises pour se doter d'une méthode transférable, traçable, précise et programmable. Ce qui permet d'éloigner les critiques selon lesquelles les modes SECI sont erronés et qu'ils ne servent pas facilement les professionnels. Aussi, le Business Model par le GRP peut être employé dans la pédagogie d'incubation en approche par les compétences basée GRP. Au regard de ce qui précède, nous confirmons l'hypothèse selon laquelle « la pédagogie d'accompagnement combinant la TCC et le GRP permet le transfert des connaissances et l'autonomisation du porteur accompagné ». Ce qui nous permet de conclure que l'objectif assigné à cet article est atteint. A contrario, il reste à prouver si le modèle peut aussi aider au développement des attitudes

entrepreneuriales ! Néanmoins, il peut être recommandé pour expérimentation auprès des incubateurs d'entreprises.

Annexes

Tableau 4. Phases réalisées au premier cycle de la recherche-action du 02/2009 à 09/2010

Phases de la RA	Dates ou période	Résultats (et outils de collecte des données)
Diagnostic	De Février à mai 2009	Avec 2 coachs : Comment accompagner avec succès alors qu'on est expérimenté ?
Planification	Juin 2009	Formation de 2 coachs sur le BM et conception des outils- 9Q de BM
Action1	De juillet à décembre 2009	9Q du BM auprès de 26 incubés dont 4 suivis dans la RA (ML, ZY, LD, NP) en Phase I d'incubation
Action2	De février à août 2010	Exécution du protocole modifié auprès de 4 incubés pour la phase2
Evaluation	Janvier 2010	En fin de phase1 , Evaluation par : 1) un jury, 2) les coachs, 3) le chercheur (grille d'observation)
Evaluation	Août 2010	En fin de phase2 , Evaluation finale par : 1) un jury, 2) les coachs, 3) le chercheur ; et discussion entre coachs et chercheur, perspectives
Feedbacks des apprentissages	Septembre 2010	1) Rédaction et défense des BM, 2) interviews des incubés et obs -discussion avec les bailleurs, 3) interviews des coachs sur apprentissages et impressions

Figure 6. Présence des connaissances dans la relation GRP/type de connaissances

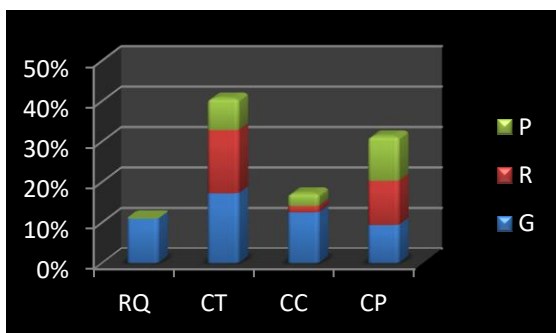


Tableau 5. Profil des incubés accompagnés et cas sous étude au deuxième cycle de la recherche action

Noms	Age	Emploi actuel	Expérience antérieure	Idées validées	Enoncés d'idées de projets	Adéquation homme/projet	Type de création
BG	62	Employé	Manœuvre machiniste mécanicien des trains	1/2	Production des biscuits à base de SOJA et Maïs	Aucun	Création ex nihilo
MF	38	Artisan boulanger	Bac+5 en commerce, boulanger depuis 2001 employé dans une ONG ABAC	1/1	Modernisation d'une boulangerie moderne	Micro entrepreneur artisanal	A partir de l'existant artisanal (pas d'entreprise)
MJ	52	Sans emploi	Bac+5 en chimie de base. breveté depuis 2000 pour sa marque cosmétique MONO.	4/4	Production de : 1) cirage, 2) pommades cheveux, 3) du shampoing à base de soja et miel, 4) désinfectant « gel W.C ».	Production sociale dans les ONGDs	Création ex nihilo pour le cirage à base du miel, et pour le gel W.C.
NW	57	Sans emploi	Bac+5 en Chimie alimentaire. Employé dans les ONGDs de transformation depuis 1981 à 2009.	4/4	Production de : 1) vin de liqueur alcoolisé, 2) vin de liqueur sucré à base de sésame, 3) boudins à base des courges, 4) magma des noix de palme.	Production dans les ONGDs, /micro entrepreneur informel pour une production de subsistance	A partir de l'existant (mais, pas d'entreprise existante)
ZG	58	Production artisanale	Bac+5 en biologie. Employé dans l'ONGD ACOTREPAL/ transformation agroalimentaire depuis 1989.	1/1	Production d'un ingrédient alimentaire naturel intégrant 5 essences naturelles locales.	Production sociale dans les ONGDs	Création ex nihilo

Source : Données recueillies au secrétariat de I&Fentrepreneuriat, 2012.

Tableau 6. Processus d'incubation, collecte des données et l'action de la recherche action sur le SECI et Ba dans l'incubateur

Connaissances par le SECI	Socialisation	Extériorisation	Combinaison	Intériorisation	Manifestation de la connaissance
Connaissances par le Ba	Lancement	Dialogue	Systématisation	Exercice	Action de la connaissance
Phases d'incubation					Evaluation par phase/ou spirale de connaissance
Phase I (4 mois) De l'entrée en incubation au conseil des coachs	1 ^{ère} Grille d'entrevues GRP et docs secondaires	1 ^{ère} Grille des concepts collectés	BM ou convention d'affaires construite	1 ^{ère} Grille d'adhésion ou de validation du BM=matrice des parties prenantes (carte mentale)	Cycle1 de la spirale des connaissances : production du BM1/prototype du produit conforme au BM
Phase II (6 mois) Consolidation de l'incubation : du conseil des coachs au comité d'agrément ²	2 ^{ème} Grille d'entrevues GRP et docs secondaires	2 ^{ème} Grille des concepts collectés	BM ou convention d'affaires construite	2 ^{ème} Grille de validation du BM	Cycle2 de la spirale des connaissances : production du BM2/prototype du produit amélioré
Phase III (2 mois) Sortie de l'incubation : Du comité d'agrément 2 au comité d'agrément 3.	3 ^{ème} Grille d'entrevues GRP et docs secondaires	3 ^{ème} Grille des concepts collectés	BM ou convention d'affaires construite	3 ^{ème} Grille de validation du BM	Cycle3 de la spirale des connaissances : production du BM3/prototype du produit amélioré
Evaluation par mode de conversion des connaissances	Comparaison des grilles d'entrevues	Comparaison des grilles des concepts	Comparaison des conventions d'affaires construites	Comparaison des grilles de validation des BM	Questionnaire d'évaluation des connaissances

Encadré 1. Présentation de l'incubateur I&Fentrepreneuriat

L'incubateur « Incubation d'Entreprises et Formation Managériale », I&Fentrepreneuriat, est le premier créé en République Démocratique du Congo au sein de l'Université Kongo de qui il bénéficie la couverture juridique. Son pilotage et sa gestion sont totalement autonomes en référence à ses statuts. Il existe depuis 2007, mais fonctionnel à partir de 2009. Il fonctionne en chaîne d'incubation composée de : 1) un incubateur d'entreprises accompagnant de l'idée à la construction d'un projet et qui compte à son actif 46 projets d'entreprises accompagnés, 2) une pépinière accueillant les start-up récemment créés par incubation pour les aider à mieux s'implanter dans les milieux d'affaires. La pépinière présente à Mbanza-Ngungu et à Kisantu au Bas-Congo accompagne actuellement 15 entreprises. 16 autres entreprises évoluent hors pépinière. 3) le zoning industriel en construction. Site web : <http://www.ifentrepreneuriat.org>

Références

- Aouni, Z. et Surlemont, B., 2007, « Les processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales ; une approche cognitive », *Actes 5^{ème} congrès Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke.
- Bayad, M., Boughattas, Y., Schmitt, C., 2006, «Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences», *Actes du Congrès CIFEPME*, Fribourg, Suisse
- Bayad, M., et Nahissatou, U.K., 2012, « La communauté de pratique comme un outil d'accompagnement en entrepreneuriat », *In 2^{ème} rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs*, Montpellier-Atelier, pp.43-63, Janvier.
- Chandler G.N. et Jansen, E., 1992, "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp.223-236
- Charles-Pauvers, B., Schieb -Bienfait, N., Urbain, C., 2005, «La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ?», *Revue Internationale PME*, vol. 17, n° 1, pp. 67-99.
- Cloet, H. et Vernazobres, P., 2012, « La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat : l'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon », *Management & Avenir* /3 (n° 53), p. 121-141.
- Cope, J., 2005, " Toward a dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 29, N° 4, July, pp. 373-397.
- Degeorge, J-M., 2015, « Méthodologie qualitative et processus: deux frontières de la recherche en entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat* /1 (Vol. 14), p. 7-13.
- Down, S., 1999, "Owner-manager learning in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.6, n°3, pp.267-280.
- Dupouy A., 2008, *L'accompagnateur du porteur de projet en incubation: une question d'apprentissage. A partir du cas de l'incubateur de projets innovants de l'ESTIA.*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des pays de l'Adour
- El Mili, T., 2006, *Tous entrepreneurs : guide à l'usage des acteurs de formation*, Deutsche, GTZ, GMBH
- Eyquem-R., 2011, *Analyse pragmatique du business model et performances de marché dans l'entrepreneuriat technologique*. Thèse de doctorat soutenue à l'Ecole Supérieure des Mines de Paris, 388p.
- Filion, L.-J., 1990, *Les entrepreneurs parlent*, ADP/Editions de l'entrepreneur, Montréal.
- Filion, L.J., 2008, *in* Filion, L.J., Bourion, C. (sous la dir.), «Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence», *Revue Internationale de psychosociologie*, vol XIV, n° 32, printemps, pp. 13-43.
- François, V., 2015, « Les dynamiques entrepreneuriales d'une spin-off universitaire en phase d'émergence et lauréate du concours BPI », *Revue de l'Entrepreneuriat* /1 (Vol. 14), p. 41-72.
- Gomez, P.-Y., 1994, *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.
- Hackett, S. et Dilts, D., 2004, « A Systematic Review of Business Incubation Research », *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82.
- Hernandez, E., 2010, *L'entrepreneur, une approche par les compétences*, éd. EMS, Paris, 224p
- Hlady-Rispal, M. et Jouison -L, E., 2014, « Qualitative research methods and epistemological frameworks: a review of publication trends in entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, 52(4), 589-593.
- Hlady-Rispal, M. et Jouison -L, E. (2015), « La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat* /1 (Vol. 14), p. 15-40.
- Jouison-L, E., 2008, *Le Business model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Bordeaux.
- Lefebvre, V., Lefebvre, M.R. et Lamy, E., 2012, « L'élaboration du Business Model en situation d'accompagnement : une co-construction de la boîte à alternatives du développement sur le modèle de la poubelle ? », *In Entreprendre et innover*, vol.15, n°3, 2012, pp77-87.
- Lefebvre, V., Lefebvre, M.R. and Lamy, E., 2012, « L'élaboration du Business Model en situation d'accompagnement : une co-construction de la boîte à alternatives du développement sur le modèle de la poubelle ? », *In 2^{ème} rencontre entre acteurs d'accompagnement et chercheurs*, janvier, Montpellier, pp.225-237
- Levy-Tadjine, T., 2004, *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud-Toulon-Var.

- Lorrain, J., Belley, A., Dussault, L., 1998, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *CIFEPME*, Nancy-Metz.
- Loué, C., Laviolette, E. et Bonafous-Boucher, M., 2008, « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », in *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 7, n°1, 2008 », pp.63-83
- Mandon, N., 1990, « Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences », in *Bref*, n°57.
- Masamba, L.M.V., 2013, *Contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérente à l'organisation impulsée: une recherche-action au sein de l'incubateur I&Fentrepreneuriat en République Démocratique du Congo*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Bordeaux.
- McCleanin, L.D., 2002, A Review and critique of Nonaka and Takeuchi's Theory of Organizational Knowledge Creation, *Ufhedahrd Conference*.
- Messeghem, K., Sammut, S., 2007, «Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement», *Gestion 2000*, n° 3.
- Messeghem, K., Sammut, S., 2010, « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.9, n° 1, De Boeck, pp. 82-107.
- Naffakhi, H., Boughattas-Zrig, Y. and Schmitt, C., 2008, « La création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriales » in *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol7, n°1, 2008
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press
- Nonaka, I. and Konno, N., 1998, « The Concept of « Ba »: Building a Foundation for Knowledge Creation » in *California Management Review*, Vol.40 N°3 spring
- Nonaka, I., 1991, "The Knowledge-creating Company". *Harvard Business Review* 96-104.
- Nonaka, I., 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1) p14-37
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N., 2000, « SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation », *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Nonaka, I. and Toyama, R., 2003, "The Knowledge Creating Theory Revisited: knowledge creation as a synthesizing process", in *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.
- Paul, M., 2002, « L'accompagnement : une nébuleuse », in *Education permanente, l'accompagnement dans tous ses états*, n°153/2002 -4, pp. 43-56
- Reinmoeller, P., 2004, "The Knowledge-based view of the Firm and Upper Echelon Theory: Exploring the Agency of TMT", *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol.1, n°1, p.91-104.
- Saint-Jean, E., 2008, « La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 7, n°1 ».
- Surlemont, B., Kearney, P., 2009, *Pédagogie et Esprit d'entreprendre*, De Boeck
- Susman, G. and Evered, R., 1978, « An assessment of scientific merits of action research", *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, p.582-603
- Verstraete, T., 1999, *Entrepreneuriat, Connaître l'entrepreneuriat, Comprendre ses actes*. L'Harmattan, Paris.
- Verstraete, T and Jouison-L, E., 2009, *Business model pour entreprendre. Le modèle GRP : Théories et Pratiques*. Ed. De Boeck, Bruxelles.
- Verstraete, T., et Jouison-L, E., 2011, *Business model for entrepreneurship*. Ed. De Boeck.
- Verstraete, T. and Jouison-L, E., 2011, « A Conventionalist Theory of the Business Model in the Context of Business Creation for understanding Organizational Impetus », *Management International*, volume 15 n°2, Hiver.