

Vers des indicateurs de la qualité de la relation de service - Le cas de l'accompagnement des créateurs d'entreprise

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans

▶ **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans. Vers des indicateurs de la qualité de la relation de service - Le cas de l'accompagnement des créateurs d'entreprise. 16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 2007, Montréal, Canada. hal-01634847

HAL Id: hal-01634847
https://hal.umontpellier.fr/hal-01634847

Submitted on 21 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

VERS DES INDICATEURS DE LA QUALITE DE LA RELATION DE SERVICE LE CAS DE LôACCOMPAGNEMENT DES CREATEURS DôENTREPRISE

Sylvie RASCOL-BOUTARD, MCF
Université dôOrléans, Faculté de Droit, dôEconomie et de Gestion, Laboratoire Collectivités Locales, Rue de Blois ï BP 6739
45067 Orléans Cedex 2
tél : 02.38.41.71.52 ; fax : 02.38.41.72.10 ï ls.rascol-boutard@wanadoo.fr

Pascale AMANS, MCF
IUT « A » Toulouse III, Université Toulouse III, Laboratoire Gestion et Cognition, 129 Avenue de Rangueil ï BP 67701, 31 077 Toulouse Cedex 4
tél : 05.62.25.81.50 ou 88.85 ; fax : 05.62.25.89.89 ï pascaleamans@hotmail.com

Résumé

Lôobjet de cette communication est de déterminer des indicateurs de la qualité de la relation de service, celle-ci étant considérée ici comme un élément déterminant dans la réalisation de la performance. De tels indicateurs, pour être pertinents stratégiquement et opérationnellement, doivent être en lien avec les actions et les objectifs. Par conséquent, plusieurs problèmes peuvent se poser : pour bâtir un indicateur de performance il est nécessaire de juger de relations de cause à effet entre une action entreprise et un objectif atteint. La difficulté est accrue quand la performance recherchée est difficile à définir et à décliner en objectifs, ce qui est le cas par exemple pour le secteur public.
Une étude a été menée à la demande dôune collectivité territoriale qui souhaitait détecter des indicateurs permettant de juger de la qualité de lôaccompagnement des créateurs dôentreprise. Lôobjectif est dôobtenir des indicateurs permettant à la fois de contrôler et de piloter les processus qui mènent à la performance.
Une démarche qualitative sôappuyant sur 20 entretiens réalisés auprès de créateurs dôentreprise a permis de détecter deux familles dôindicateurs. La première catégorie dôindicateurs se réfère aux qualités techniques de lôaccompagnement, à lôexpertise. La seconde catégorie est dôordre relationnel.
La discussion des résultats se penche plus spécifiquement sur la signification à donner à de tels indicateurs puis sur lôopérationnalisation de la mesure de la qualité de la relation de service.

Mots clés :
Qualité, service, indicateur, accompagnement des créateurs dôentreprise

VERS DES INDICATEURS DE LA QUALITE DE LA RELATION DE SERVICE

LE CAS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES CREATEURS D'ENTREPRISE

Résumé

L'objet de cette communication est de déterminer des indicateurs de la qualité de la relation de service, celle-ci étant considérée ici comme un élément déterminant dans la réalisation de la performance. De tels indicateurs, pour être pertinents stratégiquement et opérationnellement, doivent être en lien avec les actions et les objectifs. Par conséquent, plusieurs problèmes peuvent se poser : pour bâtir un indicateur de performance il est nécessaire de juger de relations de cause à effet entre une action entreprise et un objectif atteint. La difficulté est accrue quand la performance recherchée est difficile à définir et à décliner en objectifs, ce qui est le cas par exemple pour le secteur public.
Une étude a été menée à la demande d'une collectivité territoriale qui souhaitait détecter des indicateurs permettant de juger de la qualité de l'accompagnement des créateurs d'entreprise. L'objectif est d'obtenir des indicateurs permettant à la fois de contrôler et de piloter les processus qui mènent à la performance.
Une démarche qualitative s'appuyant sur 20 entretiens réalisés auprès de créateurs d'entreprise a permis de détecter deux familles d'indicateurs. La première catégorie d'indicateurs se réfère aux qualités techniques de l'accompagnement, à l'expertise. La seconde catégorie est d'ordre relationnel.
La discussion des résultats se penche plus spécifiquement sur la signification à donner à de tels indicateurs puis sur l'opérationnalisation de la mesure de la qualité de la relation de service.

Mots clés :
Qualité, service, indicateur, accompagnement des créateurs d'entreprise

1 INTRODUCTION

Lôobjet de cette communication est de déterminer des indicateurs de la qualité de la relation de service, cette dernière étant envisagée comme un processus de coproduction, et considérée comme un élément déterminant dans la réalisation de la performance.

Un indicateur de performance a pour objectif « *dôaider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours dôune action vers lôatteinte dôun objectif ou devant lui permettre dôen évaluer le résultat* » (Lorino, 2001). Un tel indicateur ne constitue pas une mesure objective. Pour Lorino (2001), il sôagit dôun construit, en relation avec les actions et les objectifs, qui peut prendre toute forme informationnelle. Un indicateur, pour cet auteur, doit donc avoir une double pertinence : opérationnelle et stratégique. Dôun point de vue opérationnel, lôindicateur doit être construit en fonction des actions. Dôun point de vue stratégique, lôindicateur doit correspondre à un objectif et en mesurer lôatteinte ou le bon déroulement. En ce sens, lôindicateur de performance sôinscrit bien dans le cadre du pilotage des organisations, démarche qui sôefforce de relier en permanence stratégie et action opérationnelle (Demeestère et al. 2001). Enfin, lôindicateur doit avoir une efficacité cognitive, côest-à-dire quôil doit pouvoir être interprété par les acteurs (Lorino, 2001). De fait, lôon peut considérer que lôindicateur de performance a une nature cognitive : il repose sur la connaissance collective quôont les acteurs de lôaction. En effet, les actions ont une influence sur le sens donné : les acteurs construisent, réagencent, perçoivent sélectivement la réalité, de manière interpersonnelle (Weick, 1995).

Pour que lôindicateur soit lisible et reconnaissable il doit être suffisamment simple ; cette simplicité contribue à rendre lôinformation accessible, lôaccessibilité constituant un déterminant fondamental de la pertinence des informations (Reix, 1998). Dôailleurs, de nombreuses organisations utilisent souvent comme supports cognitifs des indicateurs relativement simples comme la part de marché, la fréquentation - dôun musée, dôun cinéma -, le chiffre dôaffaires etc.

Par conséquent, plusieurs problèmes peuvent se poser : pour bâtir un indicateur de performance il est nécessaire de juger de relations de cause à effet entre une action entreprise et un objectif atteint. La difficulté dôun tel processus est accrue quand la performance recherchée est difficile à définir et à décliner en objectifs, ce qui est le cas par exemple pour le secteur public (Lorino, 1999). Dôautre part il faut établir que lôindicateur constitue une mesure pertinente de ce que lôon veut suivre et mesurer, ce qui présuppose un choix pertinent de

lôinformation à recueillir. Dans le cas où les relations causes-effets sont mal déterminées, où la définition des objectifs est problématique et où plusieurs facteurs peuvent influer sur plusieurs objectifs simultanément, parfois de manière contradictoire, Lorino (2001) préconise dôidentifier des facteurs ayant une influence sur les objectifs globaux, dôordonner les facteurs selon lôinfluence quôils exercent, de regrouper des leviers dôaction et des indicateurs de pilotage selon lôaffinité plus ou moins forte quôils ont avec les objectifs. La difficulté à identifier des indicateurs influents est grande quand il y a de multiples niveaux dôexplication, ce qui est le cas dans toute situation complexe (Lorino, 1995).

Les indicateurs auxquels nous nous intéressons ici sont des indicateurs de la qualité de la relation de service. Ils entrent dans la catégorie des indicateurs visant à conduire le cours dôune action (Lorino, 2001) et peuvent être considérés comme des outils stratégiques. La relation de service étant envisagée comme un processus de coproduction, côest donc de qualité de processus quôil est question ici. Précisons que, par processus, nous entendons « *ensemble dôactivités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en îuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe* » (Lorino et Tarondeau, p.11, 1998). Nous nous demandons sôil est possible de proposer des indicateurs de la qualité de la relation de service qui soient mesurables et actionnables.
Cette question de lôidentification dôindicateurs de la qualité de la relation de service a été étudiée dans le cas dôune relation particulière, la relation accompagnants/accompagnés dans une démarche de création dôentreprise. Plus précisément, il est question ici de lôévaluation de la qualité de la prestation fournie par les associations qui accompagnent les créateurs dôentreprises dans leur démarche.

Nous évoquerons dans une première partie lôintérêt que peut présenter la définition de tels indicateurs, avant dôexposer le cas support de cette communication ainsi que la méthodologie à laquelle nous avons eu recours pour lôétudier. Les résultats de lôétude de terrain seront présentés dans une deuxième partie, puis discutés dans une troisième et dernière partie.

2 DE LôINTERET DE DISPOSER DôINDICATEURS A INTERPRETER

Nous exposerons tout dôabord lôintérêt théorique puis pratique dôavoir des indicateurs de la qualité de la relation de service. Puis nous présenterons la démarche utilisée pour définir de tels indicateurs.

2.1 DEFINIR DES INDICATEURS DE QUALITE

Parce que la relation de service peut être considérée comme un élément critique, sa qualité est considérée comme facteur de performance, ce que nous verrons dans le cas sur lequel nous nous sommes plus spécifiquement penchées.

2.1.1 Le lien qualité-performance

La performance est fonction des acteurs, des utilisateurs de lôinformation (Lebas, 1995 ; Bourguignon, 1996). Pour Trosa (1999), lôavis de lôusager est un indicateur de performance des services publics car il permet dôévaluer la satisfaction, paramètre dôévaluation de la qualité dôune politique. Ainsi, par exemple, lôindice de satisfaction des usagers est intégré dans les indicateurs de performance de la Caisse Nationale dôAssurance Maladie (Ragaigne, 2006). La réalisation de la performance se jouerait donc principalement, selon Trosa (1999), au moment de la relation de co-production de service avec lôusager.

La relation de service est caractérisée par la nature immatérielle de la prestation, par la réalisation de celle-ci avec la participation du client (Gervais et Thenet, 2002) -ici, lôusager- ; cette participation constituant dôailleurs lôun des piliers du système de servuction (Eiglier et Langeard, 1987). Ces éléments induisent une grande variabilité dans la nature du service. En outre, lôoutput présente un caractère intangible, ce qui rend difficile la mesure du résultat, qui peut se manifester au-delà de la prestation (Gervais et Thenet, 2002). La relation entre usager et accueillant peut être qualifiée de relation de co-production de service (Lamarche, 2000). Dans cette relation lôusager spécifie la nature de la demande, et lôaccompagnant adapte son service. Le service a lieu uniquement avec lôintervention de lôaccompagnant et se réalise uniquement au contact de lôusager. Côest lôinteraction entre ces deux protagonistes qui permet de produire, de coproduire de la valeur. Lôusager est donc déterminant dans lôobtention de la qualité et de la performance globale (Agathocléous, 1997).

La qualité de service fait actuellement lôobjet de nombreux débats et controverses, notamment en ce qui concerne la conceptualisation et la mesure de la perception de la qualité de service (Bressolles, 2002). La revue de littérature proposée par cet auteur mène à la conclusion que la qualité perçue ne peut être jugée avant la consommation de service. Le client étant co-

producteur du service, il est aussi coproducteur de la qualité. Cette dernière est toujours relative, évaluée par rapport à une base de référence, et est subjective, issue dôun jugement (Bressolles, 2002). Par nature, il y a donc une grande variabilité dans le service, laquelle est introduite par le contact souvent personnel entre le prestataire et le client (Ducrocq et al., 2001). La qualité est directement fonction de la satisfaction que retire le client de la prestation dans son ensemble. Cependant, les concepts de qualité de service et de satisfaction des clients, sôils sont proches[1], nôen demeurent pas moins différents (Oliver, 1993). Nous considèrerons que la satisfaction concerne lôévaluation dôune transaction spécifique et que la qualité de service est une évaluation globale portant sur un ensemble de transactions par une même personne. Les deux concepts sont liés : la satisfaction entraîne à terme un jugement positif sur la qualité et inversement un jugement positif sur la qualité entraîne une évaluation positive de la satisfaction.

2.1.2 Le problème pratique

Dans le cas qui sert de support à cette communication, la détermination dôindicateurs de qualité a été faite à la demande dôune collectivité territoriale. Ce Conseil Général finance des associations pour accompagner des créateurs dôentreprise dans leurs démarches. Lôindicateur principalement utilisé par la collectivité pour juger de la qualité de la prestation est le nombre de créations dôentreprises. Côest un indicateur utilisé pour mesurer la performance ainsi que, conséquemment, pour juger de la qualité des processus qui y mènent. Les acteurs considèrent en effet que plus le nombre de créations dôentreprises est élevé plus lôorganisation dôaccompagnement est performante et donc plus lôaccompagnement proposé aux usagers lôest. Cependant, de nombreuses limites à cette utilisation sont reconnues à la fois par la collectivité territoriale, par les techniciens des associations et par les créateurs dôentreprises. En effet, par exemple, un entrepreneur qui finalement ne créée pas son entreprise parce que le projet nôaurait pas été viable ne peut être considéré comme un échec par lôensemble des acteurs. De lôavis des acteurs rencontrés lors dôune étude précédente[2], il vaut mieux que cet entrepreneur change de projet et donc reste encore dans un dispositif dôaide tant que son projet nôest pas pérenne. Lôentrepreneur peut alors par exemple être réorienté sur un nouveau projet de création dôentreprise ou encore être conseillé pour chercher un emploi. La performance recherchée est donc difficile à déterminer, si ce nôest en se penchant sur chaque

[1] Ce qui explique que sur le plan pratique certains traitent la qualité de service et la satisfaction du client comme des concepts interchangeables. Dôailleurs, les créateurs dôentreprise rencontrés dans le cadre de cette recherche font un lien très fort entre qualité et satisfaction, nous le verrons lors de la présentation des résultats.

[2] Une recherche portant sur la performance interorganisationnelle et son pilotage, dont le terrain était un dispositif dôinsertion sociale.

parcours, forcément particulier, de chaque créateur dôentreprise. Lôindicateur utilisé présente donc des faiblesses à la fois pour mesurer la performance et pour juger de la qualité des processus qui y mènent.

Afin dôavoir des éléments permettant de mesurer la qualité de lôaccompagnement des entrepreneurs, la collectivité territoriale nous a commandé une étude. Il sôagissait de déterminer des indicateurs permettant de mesurer ce qui, pour lôentrepreneur, peut être considéré comme un accompagnement de qualité. Ici, les indicateurs sont donc choisis en concertation avec les acteurs, ce qui garantira une meilleure appropriation de ces indicateurs par ces derniers (Lorino, 1991). Lôobjectif nôest donc pas uniquement de mesurer la qualité. Il est aussi dôobtenir des indicateurs de pilotage dont la collectivité territoriale souhaite se saisir pour améliorer la performance des dispositifs quôelle finance. Lôhypothèse faite ici implicitement est quôun accompagnement de qualité augmente la satisfaction de lôentrepreneur et est facteur de performance, ce qui établit la double pertinence, opérationnelle et stratégique (Lorino, 2001) des indicateurs sur lesquels nous avons travaillé.

2.2 LA DEMARCHE UTILISEE POUR DEFINIR DES INDICATEURS DE QUALITE

Sont présentés ci-dessous le modèle Servqual, lequel se trouve à la base du questionnaire utilisé pour notre étude de terrain, ainsi que la collecte et lôanalyse des données.

2.2.1 Lôopérationalisation

Parmi les outils permettant dôopérationnaliser la mesure de la qualité de service et dôen trouver des indicateurs, Servqual, développé par Parasuraman et al. (1988), est le plus répandu. Lôhypothèse de départ de ce modèle est que la qualité du service est le résultat de la différence entre les attentes du client et lôévaluation perçue de la performance du service. Le paradigme utilisé ici est appelé paradigme de disconfirmation : la qualité perçue résulte dôune comparaison entre ce qui est perçu et la performance attendue. Les cinq dimensions retenues par Servqual sont les suivantes :

- les éléments tangibles, côest-à-dire lôéquipement, le personnel, le matériel mis à disposition ;
- la fiabilité, ou la capacité à fournir le service promis de manière durable ;
- la réactivité, ou lôaptitude à aider le client et à fournir le service rapidement ;
- lôassurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences ;
- lôempathie, ou lôattention individualisée que lôorganisation fournit aux clients.

Ces dimensions doivent cependant être adaptées au client et être ajustées aux services proposés. Elles doivent donc être traduites en une série dôéléments opérationnels et spécifiques, ce qui implique la nécessité dôune étude qualitative. Ainsi plusieurs études ont proposé des versions modifiées du modèle, dans cet objectif dôadaptation (Bressolles, 2002). Plus particulièrement, Sabadie (2000) sôest penché sur la qualité de service perçue par les usagers de services publics. Cette recherche introduit des dimensions propres à la qualité dôun service public. Lôon peut rapprocher certaines des dimensions proposées par Sabadie du modèle Servqual : la fiabilité, ou capacité à fournir le service ; lôaccessibilité, ou la disposition rapide, facile et au moment désiré du service, est proche de la réactivité de Servqual. De même, la relation, ou interaction entre employés et clients, rappelle lôempathie de Servqual. Enfin, la prise en compte dôinformations pertinentes est proche de lôassurance de Servqual. Les dimensions ajoutées par Sabadie sont les suivantes :

- la participation dans la procédure de prise de décision ;
- les explications et le contrôle de la décision ;
- le caractère égalitaire du processus, cô est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.

2.2.2 La collecte et lôanalyse des données

A partir de la revue de littérature exposée ci-dessus et grâce à une étude antérieure nous permettant de mieux cibler les problèmes se posant sur ce terrain, nous avons élaboré une trame dôentretien (en annexe A et B). La trame dôentretien a été utilisée de manière très peu directive, chaque répondant bénéficiant dôun traitement ajusté. Les répondants, tous créateurs dôentreprise, nous ont parlé très librement, abordant sans difficulté des sujets qui auraient pu être considérés comme délicats, comme par exemple le travail au noir. Lôadaptation dès le départ au langage des répondants, dans toute sa diversité, et lôutilisation peu directive de la trame dôentretien ont permis dôétablir une relation de confiance, chaque répondant entrant dans lôentretien avec ses propres préoccupations. Notre souci constant était de ne pas orienter les réponses, en étant la plus neutre[3] possible (Gotman, 1985). Chaque nouveau thème était proposé quand le répondant semblait avoir épuisé la question précédente et toutes les questions ont été abordées dans tous les entretiens. Ces derniers ont été clôturés au moment de saturation.

[3] Même si la neutralité du chercheur nôest pas postulée ici, il est des attitudes qui tendent à neutraliser ses interventions lors dôun entretien : les relances en reprenant les derniers termes dôun répondant en constituent un exemple.

Une pré-analyse des entretiens a été effectuée au fur et à mesure de lôétude, ce qui nous a permis de voir leur utilité diminuer au fil du temps (Ghiglione et Matalon, 1991). En effet, cette étude étant non statistique, les entretiens ont été arrêtés quand la saturation a été atteinte (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990), soit au bout de 20 entretiens. Nous nous sommes assurées de la variété des personnes interrogées et nous nous sommes attachées à nôomettre aucune situation importante pour le problème traité. Pour cela, nous avons procédé à des entretiens dôusagers accompagnés par différents organismes de conseil, usagers portant des projets tous différents à divers stades de création (Annexe C).

3 LES RESULTATS DE LôETUDE

Le mode de mesure des indicateurs proposés suite à cette étude se trouve en annexe D. Chaque fois quôune analyse conduit à un indicateur de qualité nous avons mentionné la référence de lôindicateur dans le texte, référence qui se rapporte à lôannexe D.

Nous avons repris principalement les travaux de Parasuman et al. (1988) et de Sabadie (2000) pour élaborer une trame dôentretien retenant différents types de variables : des variables relatives au résultat de lôacte de service, à une qualité que lôon peut qualifier de technique, ainsi que des variables dôordre moins factuel, plus relationnel. Parmi ces dernières figurent des variables relatives aux perceptions des interactions -côest de la relation à lôaccueillant quôil est alors question-, ainsi que des variables relatives au sentiment de justice sociale. Lôanalyse des entretiens a permis de relever, parmi ces variables, celles qui ont une importance dans la qualité du service proposé telle que la perçoivent les usagers.

3.1 DES VARIABLES RELATIVES A LA QUALITE TECHNIQUE

La première famille de variables, relatives au résultat de lôacte de service, regroupe les éléments intangibles, la fiabilité et la réactivité. Les éléments tangibles tels que lôéquipement, le personnel, le matériel mis à disposition sont des éléments entrant dans la perception de la qualité (indicateur AS1). Pour les répondants, les conditions dôaccueil considérées comme étant optimales sont, par exemple, que les entretiens individuels soient réalisés dans des bureaux individuels, avec la porte fermée, pour des raisons de confidentialité. Les réponses aux questions relatives à ces éléments ont souvent été reprises par les répondants comme relatives à la relation quôils ont avec la personne qui les accompagne, malgré nos relances. Cela montre combien cette relation est considérée comme primordiale pour juger de la qualité de lôaccompagnement, nous y reviendrons. En ce qui concerne plus spécifiquement le

matériel mis à disposition, certains outils comme un ordinateur avec des logiciels de traitement de texte ou Internet par exemple ont été jugés utiles par les usagers. Certains dôentre eux possèdent leur propre matériel, ils ont souvent déjà démarré lôactivité de leur entreprise. Dôautres, quand ils sont dans la phase de montage de leur projet, sôils nôont pas ce matériel chez eux, souhaiteraient pouvoir en bénéficier pour pouvoir mener leur projet de création (indicateur AS2).

En ce qui concerne la fiabilité, la qualité perçue du service offert va dépendre pour une part des attentes initiales que lôusager a vis-à-vis de lôorganisme dôaccompagnement (AS3). Lôutilisation du paradigme de disconfirmation est délicate ici car les attentes initiales des usagers sont quelquefois très floues, pour plusieurs raisons. Tout dôabord, lôusager, avant dôêtre reçu pour un premier accueil, connaît peu les possibilités dôaccompagnement que peut offrir lôorganisme dôaccompagnement :

> « *Je venais pour un conseil, jôavais pas compris que ça serait un conseil suivi.* »[4]
>
> « *Je nôavais pas de question concrète, seulement lôidée dôun projet.* »[5]

Ensuite, lôusager nôa que peu de visibilité des étapes à franchir avant de créer son entreprise :

> « *Je nôavais aucune idée des démarches à suivre pour créer une entreprise, je voulais en parler à quelquôun, avoir des conseils, connaître les démarches administratives. Jôai préparé un dossier avant le premier rendez-vous avec toutes mes questions.* »[6]
>
> « *Je savais mes droits, je savais ce que je voulais faire. Mais je pensais pas quôon môaiderait comme ça. Je ne savais pas, ils môont expliqué.* »[7]

Enfin, pour pouvoir bénéficier dôun accompagnement, lôusager doit être orienté par son service instructeur (assistante sociale ou centre communal dôaction sociale). Or, entre lôorientation et la date du premier accueil avec lôorganisme dôaccompagnement sôécoulent parfois plusieurs semaines. En outre, certains répondants qui ont multiplié les démarches et voient plusieurs organismes comme la Chambre de Commerce et dôIndustrie, la Chambre des Métiers, lôAgence National Pour lôEmploi, ont tendance à ne plus savoir qui les a orientés sur quel organisme et pour quelles raisons. Cette question des attentes initiales est liée à celle de la participation de lôusager à lôexplication et au contrôle de la décision : un usager ayant des attentes initiales relativement claires sera semble-t-il plus acteur de son propre parcours, il aura une démarche plus volontariste par rapport à son propre projet de création dôentreprise.

[4] Commerce de produits régionaux et dôartisanat dôart
[5] Esthéticienne
[6] Vente sur foire artisanales de créations sur bois et de textiles faits main
[7] Ferme pédagogique

Il y a un lien positif entre des attentes initiales relativement claires auxquelles lôorganisme dôaccompagnement répond et la qualité perçue. Cependant, si les attentes sont un peu floues au début de la relation avec lôorganisme dôaccompagnement, elles semblent se construire au fur et à mesure de la relation dôaccompagnement.

Pour la réactivité et lôaccessibilité, la qualité perçue est directement liée à la capacité de lôorganisme dôaccompagnement à proposer des rendez-vous au rythme de déroulement du projet (AS4). Les usagers apprécient que les rendez-vous soient fixés avec eux et que leur rythme soit adapté à leur demande. Un rythme jugé satisfaisant varie donc dôun répondant à lôautre et peut varier au cours du projet :

> « *Une fois tous les 2 mois on se voit, mais il y a aussi du ponctuel. Je regroupe toutes mes questions, ou alors quand il y a urgence*é *elle est toujours disponible pour un petit créneau. Par exemple aujourdôhui je voulais la voir parce que le notaire nôétait pas très au courant.* »[8]

3.2 DES VARIABLES DôORDRE RELATIONNEL

Dans la deuxième famille de variables, qui a trait aux perceptions des interactions, lôon trouve lôassurance et lôempathie (indicateurs PI). Lôassurance est la capacité de lôaccompagnant à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences, sa capacité à prendre à compte les informations pertinentes. Lôempathie est lôattention individualisée fournie à lôusager et la relation, ou interaction, entre usager et accompagnant. Ces deux ensembles de variables sont très liés pour les répondants, aussi nous les traiterons en même temps dans cette analyse.

Le premier accueil, même sôil est jugé globalement de bonne qualité, semble moins important dans la perception de la qualité que la relation qui se noue avec le conseiller qui a la charge de lôaccompagnement. La relation de confiance qui se construit au fil du temps est primordiale : le mot de « confiance » a été plusieurs fois spontanément utilisé lors des entretiens par les répondants. Cette confiance va dépendre grandement de la qualité technique des conseils, de lôadéquation de ces conseils à la demande formulée, ou pas, par lôusager, et de lôécoute de lôaccompagnant telle que la ressent lôusager :

> « *Lôéchange est important sur le projet, la personne a un regard extérieur. Je ne voudrais pas changer dôinterlocuteur, ce qui sôest passé dans lôorganisme précédent, alors je suis partie. Changer, côest raconter encore une fois la même histoire, ça casse*

[8] Vente sur foire artisanales de créations sur bois et de textiles faits main

la relation. C'est une question de confiance surtout, ou ça passe, ou ça passe pas, je vois ça tout de suite. Après la confiance elle permet de gagner du temps »[9]

« *J'ai une relation de confiance avec YYY* [le conseiller]. *Ça se construit petit à petit. On échange sur tous les aspects de l'entreprise, elle est au courant de tout. En plus, je lui parle d'événements personnels qui peuvent influer sur le montage du projet.* »[10]

Ces trois éléments contribuent à une évaluation positive de la qualité du service proposé. Pour juger de ces différents éléments, l'usager va, consciemment ou pas, mettre l'accompagnant à l'épreuve :

« *Le plus important, c'est que la personne soit à l'écoute, en plus qu'elle ait des compétences techniques, qu'elle apporte des idées, qu'elle soit avec moi. On a eu pas mal d'entretiens, il connaissait déjà des choses sur le tourisme, si il savait pas il se renseignait pour la fois suivante.* [é] *La personne prend des notes pendant l'entretien, elle s'intéresse.* »[11]

L'usager va recouper les informations qui lui sont données avec des informations qu'il aura pu obtenir par ailleurs pour juger de la qualité technique des conseils. Pour juger de l'écoute de l'accompagnant, il sera sensible au fait que ce dernier ne lui fasse pas répéter d'une fois sur l'autre les détails de son projet, alors qu'il les lui aura déjà expliqués. Il sera attentif au fait que dans le bureau de l'accompagnant il n'y a pas de dossiers concernant d'autres personnes dont les noms seraient à la vue de tous. Enfin, la confiance, si elle dépend des trois variables évoquées, va aussi influer sur ces trois variables. Ainsi, si l'usager a confiance en son conseiller, il aura tendance à juger positivement la qualité technique des conseils, l'adéquation de ces conseils à sa demande et l'écoute de l'accompagnant. En outre, une relation positive apparaît entre confiance et qualité perçue.

Enfin, la troisième famille de variables, relative au sentiment de justice sociale, concerne la participation à la procédure de prise de décision, les explications ainsi que le contrôle de la décision et le caractère égalitaire du processus, c'est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun (indicateurs JS). Parmi ces variables les usagers sont particulièrement sensibles au choix qui leur est laissé de leur organisme d'accompagnement ainsi qu'à l'information qu'ils peuvent obtenir en amont sur cet organisme :

[9] Société d'informatique
[10] Promoteur immobilier
[11] Agence de voyage

« *Je suis allé voir l'assistante sociale, et je lui ai demandé à venir voir cet organisme. Je savais par le bouche à oreille qu'il était bien. C'est important que ce soit moi qui ait proposé, c'est important que je sache où je vais et ce que je veux. C'est dans la continuité. L'assistante sociale elle pouvait pas dire non, je savais que j'y avais droit, des amis me l'avaient dit. J'étais au courant de ce qui m'intéressait, même si je connais pas tous mes droits parce que je ne travaille pas à la CAF* »[12]

Quand ils se sentent sous-informés, les usagers se perçoivent comme étant dans une position d'assistés, n'ayant alors que peu de prise sur leur projet, ce qui est pour eux facteur d'insatisfaction :

« *L'ANPE m'a parlé de cet organisme. J'ai fait une demande pour pouvoir venir ici, mais comme j'habite loin on voulait pas que je sois ici, on voulait m'envoyer sur un organisme près de chez moi, moi je voulais pas. C'est moi qui ai dit que je voulais venir ici, alors j'ai tenu bon. Mon projet est passé, il a été accepté pour que je puisse venir ici, ici ça se passe bien, je préfère venir ici. Je me sentais agressée à chaque fois que je devais me battre pour pouvoir choisir mon organisme, ça a duré longtemps pour être à jour au niveau administratif.* »[13]

4 DISCUSSION

Les indicateurs issus de cette étude présentent plusieurs qualités : ils ont un lien très direct avec la performance, que les répondants ont fait. Ils peuvent aussi servir de support cognitif. Les indicateurs sont une tentative de représentation, communicable, de la participation d'une activité à la création de valeur (Lorino, 1995). Enfin, ils sont relativement simples, leur mesure est relativement aisée ; au moyen d'un questionnaire court, ils sont donc opérationnalisables. Cette partie, consacrée à la discussion des résultats de notre étude de terrain, comportera tout d'abord une réflexion sur la signification des indicateurs obtenus. Cette réflexion sera suivie d'une proposition d'opérationnalisation de la mesure sur la base d'un questionnaire quantitatif construit à partir de ces indicateurs, opérationnalisation qui pourrait être mise en œuvre ultérieurement.

4.1 LA SIGNIFICATION DES INDICATEURS

En ce qui concerne la signification à donner aux indicateurs, les données recueillies montrent que les éléments de qualité ont des effets plus ou moins forts sur la qualité perçue.

[12] Vente ambulante de textile et accessoires
[13] Artiste peintre sur faïence

Proposer des indicateurs de qualité conduit à l'évaluation de processus qui mènent à la performance. Or, évaluer la performance d'un processus pose une question de sens (Lerch et al ., 1996), d'autant plus ici que le contexte et les enjeux peuvent conduire à appréhender l'évaluation comme le lieu de régulation sociale entre les acteurs (Albanel, 2002). D'un point de vue sémantique, selon Lorino (1995), il n'existe pas de référentiel absolu. En effet, le mode de calcul et la définition d'un indicateur peuvent varier d'un acteur à l'autre (sémantique première). En outre, un même indicateur peut être investi de sens différents d'un acteur à l'autre du fait de l'autonomie cognitive des acteurs (sémantique seconde).

Les acteurs repérés ici sont bien entendu les protagonistes directs de la relation de service ainsi que les commanditaires de l'étude, financeurs de l'accompagnement. En ce qui concerne la sémantique première, le mode de calcul des indicateurs choisis, parce qu'il est relativement simple, variera peu d'un acteur à l'autre. Pour la sémantique seconde, même si le sens donné à l'indicateur varie d'un acteur à l'autre, les différentes interprétations du même indicateur sont relativement proches : les indicateurs obtenus ont été formulés dans le langage des usagers et validés par le commanditaire de l'étude. L'hypothèse retenue ici est que les participants au Dispositif RMI, créateurs d'entreprise, accompagnants et financeurs de l'accompagnement, ont des interprétations relativement convergentes des indicateurs obtenus. En effet, ces interprétations, même si elles diffèrent, sont plus proches les unes des autres que de l'interprétation que leur donneraient des acteurs étrangers au Dispositif. Plusieurs raisons expliquent cette convergence relative. Les commanditaires de l'étude et les accompagnants travaillent ensemble souvent depuis plusieurs années. Les usagers et les accompagnants sont engagés dans une relation de service. Ces deux habitudes de travail en commun permettent l'émergence d'un langage commun. L'interprétation portée par les indicateurs permet de définir des règles de conduite par rapport aux activités, en fonction de leur contribution à la performance. Cette interprétation sociale, qui porte sur l'objet « relation de service », faite par de multiples acteurs, est proche de l'interprétation-performance telle que définie par Lorino (1995). Elle est orientée vers l'action.

Les éléments qui ont le plus d'effet sur la qualité perçue sont la compétence technique de l'accompagnant telle que la voit le répondant et la confiance (indicateurs relatifs à la perception des interactions). Il y a d'ailleurs une relation circulaire entre la confiance et ces indicateurs : plus la perception des interactions est satisfaisante pour l'usager, plus il jugera de qualité la relation de service. Et, inversement, plus la relation de service sera perçue comme étant de qualité, plus la perception des interactions sera satisfaisante. D'autres éléments auront moins d'effet sur la qualité perçue : par exemple, le matériel mis à disposition ou les attentes

initiales vis-à-vis de l'organisme d'accompagnement. La différenciation entre satisfaction et qualité s'avère peu claire au regard des entretiens effectués car le lien est effectivement très fort entre les deux concepts pour les créateurs d'entreprise rencontrés dans le cadre de notre étude. Leur jugement sur la qualité est très directement fonction de leurs jugements de satisfaction portant sur toutes les transactions précédentes. Et en retour ils vont avoir tendance à être satisfaits des transactions si leur jugement global de la qualité est positif. Se fonder donc uniquement sur le point de vue des usagers ne permet pas d'avoir une visibilité de la qualité de la relation ni corrélativement de la performance du processus de co-production de service.

4.2 PROPOSITION D'UNE OPERATIONNALISATION DE LA MESURE SUR LA BASE D'UN QUESTIONNAIRE

Pour opérationnaliser la mesure, un questionnaire quantitatif, construit à partir des indicateurs mis en évidence dans le cadre de notre étude, peut être proposé. Cependant, des précautions doivent être prises dans l'administration de ce questionnaire. En effet, si l'on interroge simultanément le client sur ses attentes et ses perceptions du service, la personne aura tendance à calquer la description de ses attentes sur le service qu'elle a obtenu (Bressolles, 2002). Il y a donc là un biais potentiel renforcé par l'évolution dans le temps des critères d'évaluation : l'usager familier a tendance à ajuster ses aspirations aux services obtenus. Ses attentes auront donc tendance à se stabiliser à un niveau proche du service proposé par l'organisation. A contrario, l'usager occasionnel décrit ses attentes à partir d'un service jugé idéal. Cependant, l'usager occasionnel peut aussi avoir du mal à évaluer ses attentes, ce que nous avons pu observer lors des entretiens. En outre, l'usager est quelquefois dans une situation de grande précarité, il est aussi parfois en colère par rapport à sa situation d'usager du RMI. Cette colère, ce ressentiment peuvent se reporter sur la perception de la qualité de la relation engagée avec ce qu'il va considérer comme un représentant du Dispositif RMI.

En outre, certains effets de seuil ou de plafond peuvent intervenir : certaines personnes ont tendance à surévaluer leurs attentes et à sous-évaluer les performances d'une organisation. Ici ce deuxième biais potentiel n'est pas à négliger car les usagers ont un grand nombre de besoins, très disparates, auxquels l'accompagnant peut avoir du mal à répondre. Par exemple, un répondant a lors de l'entretien évoqué plusieurs problèmes freinant son projet de création d'entreprise : plusieurs vols, un accident de voiture, des problèmes administratifs avec la CAF etc., tout cela étant arrivé lors des derniers mois. L'accompagnant, expert dans la création

dôentreprise, a dû aider le répondant à dépasser tous ces problèmes, et a apporté soutien psychologique, logistique, conseils administratifs. Le répondant était satisfait de la relation à lôexpert parce que lôexpert est sorti de son champ dôexpertiseé Les compétences devant être détenues par lôaccompagnant relèvent donc bien de trois ordres : elles sont techniques, organisationnelles et communicationnelles ou relationnelles (Agathocléous, 1997). Les compétences techniques permettent de donner le bon conseil, elles concernent lôexpertise à la création dôentreprise. Les compétences organisationnelles sont relatives à la circulation dôinformations, de connaissances, et conduisent par exemple à aider lôusager quand il doit faire face à dôautres problèmes que ceux ayant directement trait à la création dôentreprise. Les compétences communicationnelles ou relationnelles permettent dôétablir une relation de confiance avec lôusager, elles permettent une compréhension fine de ses besoins.

La qualité du service étant co-produite, la mesure doit être faite selon deux volets : lôun serait évalué par lôaccompagnant et lôautre par lôusager. La coproduction de la valeur sôaccompagne dôinterprétations différentes de ce qui se passe pendant la relation de service. La prise en compte de ces différentes interprétations est particulièrement importante ici. En effet, lôaccompagnant peut être amené à donner des conseils qui ne satisfont pas lôentrepreneur quand il les entend, même si ces conseils sont justifiés : par exemple, ne pas créer une entreprise qui ne serait pas viable. Le conseil peut donc être jugé comme étant satisfaisant par lôaccompagnant et insatisfaisant par lôentrepreneur. Cependant, lôobjectif est de faire une analyse de la qualité et non de la satisfaction : parce que la qualité se juge sur le long terme, lôusager peut être finalement amené, dans le cas de lôexemple ci-dessus, sôil est accompagné dans la démarche de deuil de son projet, à se rallier au conseil de lôaccompagnant, ou à faire changer lôaccompagnant dôavis sur la viabilité de son projet. En outre, lôon peut voir dans cet exemple que le lien entre la satisfaction de lôusager et la performance peut être distendu : du point de vue de la performance, il vaut peut-être mieux quelquefois ne pas créer une entreprise, si celle-ci ne se révèle pas pérenne. Or, lôusager pourra être insatisfait de ce conseil. Il est bien clair ici que la qualité dôun même service nôest pas la même chose selon les acteurs, usager, accompagnant, ou encore pouvoir public (Agathocléous, 1997). Lôévaluation de la qualité doit être globale et donc intégrer les perceptions de ces différents acteurs, ne pas sôen tenir uniquement aux perceptions des usagers.

5 CONCLUSION

Lôobjet de cette communication était la détermination dôindicateurs de la qualité de la relation de service, cette dernière étant envisagée comme un processus de coproduction, et considérée comme un élément déterminant dans la réalisation de la performance.

Lôapport de ce travail de recherche du point de vue managérial peut se résumer de la manière suivante. Nous avons, à lôissue dôune étude de la littérature et de 20 entretiens réalisés auprès de créateurs dôentreprise, mis en évidence des indicateurs de la qualité de la relation établie entre les créateurs dôentreprise dôune part et les structures qui accompagnent ces derniers dans leur démarche de création dôentreprise dôautre part. Nous avons, en synthétisant ces indicateurs, obtenu un questionnaire susceptible dôêtre utilisé pour évaluer la qualité de cette relation de service du point de vue de lôusager. Ce questionnaire a été proposé au commanditaire de lôétude, par ailleurs rappelons-le financeur de lôaccompagnement, qui lôa trouvé pertinent et utile. Sans cette étude, la mesure effectuée par le financeur aurait eu tendance à se porter sur les compétences techniques - critère qui a un impact sur la qualité perçue -, ainsi que sur la mise à disposition de matériel, laquelle a peu dôeffet sur la qualité perçue. Quant aux compétences relationnelles ou communicationnelles, critère prépondérant, elles nôauraient vraisemblablement pas été prises en compte. Au-delà de leur intégration dans une mesure de la qualité, la question des compétences devant être détenues par les accompagnants se pose. Lôétude montre bien que pour un accompagnement de qualité du point de vue des entrepreneurs ces compétences doivent être de trois ordres : elles doivent être techniques, organisationnelles et relationnelles (Agathhocléous, 1997). Or, les critères formels de recrutement des organismes conventionnés comme les critères formels de financement utilisés par les pouvoirs publics se concentrent plus sur les compétences techniques. Lôun des apports de cette recherche est donc de souligner que ces compétences seules ne suffisent pas à assurer un accompagnement de qualité.

Les indicateurs décelés poursuivent bien lôobjectif dôaméliorer la qualité pour améliorer la performance. Ces indicateurs permettent en effet dôidentifier des leviers dôaction. Nous venons dôévoquer lôexemple des compétences. Une autre illustration peut être proposée : le rythme des rendez-vous, sôil est jugé de mauvaise qualité, peut être modulé.

Les indicateurs repérés ici sont bien des indicateurs de pilotage ou indicateurs de processus au sens de Lorino (1991) : ils indiquent comment le processus est en train de se dérouler. La pertinence stratégique de tels indicateurs repose sur leur capacité à piloter les processus qui mènent à la performance.

Ce travail n'est pas exempt de limites, lesquelles sont inhérentes à la démarche qui a été adoptée, et suggèrent des voies d'exploration pour l'avenir.

Nous envisageons de retourner vers le terrain pour voir comment le questionnaire est effectivement utilisé, comment les acteurs se sont appropriés la grille qui a été mise à leur disposition, quelles sont les difficultés rencontrées. L'un des problèmes ici est que les indicateurs doivent correspondre à un horizon temporel déterminé, ici les temps des relations de service. Or, les limites temporelles de la relation sont floues, car ses effets ne se circonscrivent pas forcément au seul temps de l'entretien. Il pourrait être intéressant en particulier de suivre des usagers tout au long de la relation de service et de mesurer ponctuellement leur satisfaction afin d'obtenir, en fin de parcours, une mesure de la qualité. Il est aussi envisageable de se demander, les besoins des créateurs d'entreprise évoluant avec le temps (Sammut, 1998 ; Chanaud, Ehlinger et Perret, 2005 notamment), si les réponses au questionnaire données par les créateurs d'entreprise diffèrent selon la phase du projet de création.

Cette recherche s'est concentrée sur la qualité de l'accompagnement du point de vue de l'usager. Le questionnaire actuel a été construit à partir des discours des seuls créateurs d'entreprise, ce qui était souhaité par le Conseil Général qui a commandé l'étude, et l'on peut espérer qu'il permettra de réduire l'inadéquation offre-demande (Sammut, 1998) qui caractérise le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise. Manque à cette analyse le point de vue des autres acteurs de la relation de service. En effet, la mesure de la qualité ne doit pas uniquement se pencher sur le jugement des usagers : elle doit aussi intégrer les jugements des autres acteurs de la relation de service, ici les accompagnants et le financeur public. Inviter ces parties prenantes (Freeman, 1984), et notamment les accompagnants, qui coproduisent le service avec le créateur d'entreprise, à juger de cette qualité, devrait permettre une prise en compte de leur point de vue.

Enfin, pour tester la validité externe de l'étude, il convient de mener cette recherche dans d'autres départements. En effet, les créateurs d'entreprise interrogés, même s'ils étaient suivis par des organismes conventionnés différents, dépendaient tous d'un même Conseil Général. Il peut donc y avoir des spécificités locales dans leurs réponses qui n'ont pu être décelées.

REFERENCES

Agathocléous, A. (1997), De la prise en compte de l'usager à la performance globale, *BBF Paris*, T.43, n°1, 24-29.

Albanel, X. (2002), L'action publique au travail: le travail d'évaluation, *Colloque "L'action publique au travail"*, Paris, 30 et 31 oct., 10 p.

Bourguignon, A. (1996), Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?, *Performance et ressources humaines*, Economica.

Bressolles, G. (2002), La qualité de service: conceptualisation et mesure, questions en suspens et pratiques manageriales, *XVIèmes journées nationales des IAE*, Paris, 10-12 sept., 13 p.

Chabaud, D., Ehlinger, S. et V. Perret (2005), Accompagnement de lœntrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas dœun incubateur, *IVème colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre, 18 p.

Demeestère, R., P. Lorino et N. Mottis (1997), Contrôle de gestion et pilotage, Nathan, Collection Connaître et pratiquer la gestion, Paris.

Ducrocq, C., M. Gervais et C. Herriau (2001), Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services: une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3, sept., 89-121.

Eiglier, P. et E. Langeard (1987), *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw-Hill, Paris.

Gervais, M. et G. Thenet (2002), Comment évaluer la productivité dans les activités de service?, *Sciences de gestion et pratiques manageriales, Réseau des IAE*, Economica, Collection Gestion, Paris, 191-198.

Ghiglione, R et B. Matalon (1991), *Les enquêtes sociologiques - Théories et pratiques*, Collection U, Série "sociologie", Armand Collin Editeur, Paris.

Glaser, B. et A. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub., Chicago.

Gotman, A. (1985), La neutralité vue sous l'angle de l'Entretien Non Directif de Recherche, *L'entretien dans les sciences sociales*, coordonné par Alain Blanchet et al., Sciences Humaines Dunod, Editions Bordas, Paris, 149-182.

Lamarche, T. (2000), Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau, *Politiques et Management Public*, vol. 18, n°3, sept., 1-19.

Lebas, M.(1995), Oui il faut définir la performance, *Revue française de Comptabilité*, juillet-août, pp. 66-71.

Lerch, C., P. Llerena P. et M. Sonntag (1996), Cohérence et performance: évaluation d'une réorganisation dans une PME, *in* P. Cohendet, J.H. Jacot & P. Lorino (dir.), *Cohérence, pertinence et évaluation*, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris.

Lorino, P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Les Editions dœOrganisation, Paris.

Lorino, P. (1999), A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public, *Politiques et Management Public*, vol. 17, sept., n°2, 21-34.

Lorino, P. (2001), Le Balanced Scorecard revisité: dynamique stratégique et pilotage de performance, *Colloque de l'Association Française de Comptabilité*, 19 p.

Lorino, P. et J.C. Tarondeau (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 5-17.

Oliver, R. (1993), A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts, *Advances in Service Marketing and Management*, vol.2, 65-85.

Parasuman, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, vol.64, n°1, 12-40.

Ragaigne, A. (2006), L'évaluation de la satisfaction des usagers dans les organisations de service public: le cas de la CNAMTS, *Séminaire du Recemap*, Montpellier, 14 décembre, 15 p.

Reix, R. (1998), *Systèmes dôinformation et management des organisation*, Editions Vuibert, Paris.

Sabadie, W. (2000), Le droit des usagers à la justice et à la qualité du service public, *XVème Journées Nationales des IAE*, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 16 p.

Sammut, S. (1998), Comment aider les petites entreprises jeunes ?, *Revue Française de Gestion*, n°121, p.28-41.

Strauss, A. et J. Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park.

Trosa, S. (1999), *Quand lôÉtat sôengage ï La démarche contractuelle*, Éditions dôOrganisation, Collection Service Public, Paris.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications

ANNEXE A ï LES OBJECTIFS DE LA TRAME DôENTRETIEN

1. Introduction	1.1. Codage entretien
	1.2. Signalétique : lôobjectif est de situer le répondant.
2. Les variables relatives au résultat de lôacte de service, côest-à-dire ce que le client reçoit durant la rencontre de service.	2.1. Les éléments tangibles, côest-à-dire lôéquipement, le personnel, le matériel mis à disposition
	2.2. La fiabilité, ou la capacité à fournir le service promis de manière durable
	2.3. La réactivité, ou lôaptitude à aider le client et à fournir le service rapidement Lôaccessibilité, ou la disposition rapide, facile, et au moment désiré du service
3. Les variables relatives aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service.	3.1. Lôassurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences La prise en compte dôinformations pertinentes
	3.2. Lôempathie, ou lôattention individualisée que lôorganisation fournit aux clients. La relation, ou interaction entre employés et clients
4. Les variables relatives au sentiment de justice sociale	4.1. La participation dans la procédure de prise de décision
	4.2. Les explications et le contrôle de la décision
	4.3. Le caractère égalitaire du processus, côest-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.
5. Conclusion	

ANNEXE B ï LA TRAME DôENTRETIEN

Thème abordé	Teneur de la trame dôentretien
1.1. Codage entretien	Date Lieu de lôentretien Code
1.2. Signalétique	Femme □ Homme □ Bénéficiaire du RMI depuis le Parcours avant lôentretien (exp prof, organismes vus, démarches entreprises) ? Pour quel projet êtes-vous venu voir cet organisme ? Depuis combien de temps êtes-vous accompagné par cet organisme ? Quels sont les services qui vous ont été proposés ? (1er accueil, acct avant création, suivi après création, formation, couveuseé)
2.1. Eléments tangibles	Les conditions matérielles de lôentretien (confort, confidentialité etc.) sont-elles des conditions importantes pour vous ? Lesquelles particulièrement ? Y a-t-il des outils que lôon pourrait mettre à votre disposition qui serviraient à la réalisation de votre projet (internet, base documentaireé) ?
2.2. Fiabilité	Aviez-vous des attentes particulières en venant voir cet organisme ? (qui vous avait informé, pourquoi êtes-vous venu le voir, aviez-vous les informations suffisantes pour avoir une idée de ses servicesé ?) (aviez-vous une idée particulière du service qui allait vous être fourni ?) Si vous avez été suivi par plusieurs organismes, quôest-ce qui va faire la différence entre ceux que vous considérez comme de grande qualité, et ceux qui sont médiocres ? (demander des exemples de variables si non spontané : temps dôattente, disponibilité du personnel, qualité des conseilsé)
2.3. Réactivité	Le délai dôobtention du 1er rendez-vous est-il important ? Et les suivants ? Quel est pour vous le délai idéal pour le 1er rdv ? entre 2 rdv ?
3.1. Assurance, informations pertinentes	Avant le rdv avec le conseiller, lôaccueil au standard, ou accueil physique est-il important ? (quôest-ce qui est important dans cet accueil ? si non spontané, proposer des ex : écoute, amabilité, infos demandées, infos recueilliesé) Aviez-vous des questions concrètes avant lôentretien ? La confiance est-elle importante lors des entretiens ? (quôest-ce qui va vous mettre en confiance ?)

3.2. Empathie, relation	Lôécoute du conseiller lors de lôentretien est-elle importante ? (comment vous êtes-vous rendu compte que le conseiller était à lôécoute de votre projet ? ex : fiche de suivi à jour, prise de notes etc.) é
4.1. Participation	Est-ce important pour vous de participer à la procédure de prise de décision, par exemple en co-signant votre contrat dôinsertion, ou en acceptant une orientation sur cet organisme ?
4.2. Explications et contrôle décision	Est-ce important pour vous dôavoir des explications quant aux orientations qui vous sont proposées (ex : sur cet organisme) ? Quant aux actions qui vous sont proposées ? Dôen voir la maîtrise ?
4.3. Caractère égalitaire	Globalement, quôest-ce qui va vous rendre particulièrement satisfait de la prestation de service qui vous est offerte ?

ANNEXE C ï LA VARIETE DES REPONDANTS ET DES PROJETS

La variété des répondants

	Nombre de personnes rencontrées
Lieu dôhabitation - rural - urbain	 13 7
Lieu dôimplantation du projet de création - rural - urbain	 11 9
- Homme - Femme - Couple	8 11 1

Lôavancée des projets et la durée dôaccompagnement

Durée dôaccompagnement dans lôorganisme	Elaboration du projet (délimitationé)	Montage du projet (administratif, financieré)	Légalisation de lôactivité	Entreprise créée
1er entretien				2
1 à 3 mois inclus		4	2	
3 mois à 1 an non inclus		1	1	
1 à 2 ans	1		1	2
De 2 à 3 ans			1	
Supérieur à 3 ans	1	1		3

NB : lôinformation élégalisation de lôactivitéô a été donnée spontanément par les répondants, ce qui est un indice du climat de confiance pendant les entretiens.

Les projets des 20 répondants

Agent commercial	Association culturelle et artistique	Vente ambulante de textile et accessoires
Brocanteur	Artiste peintre sur faïence	Entreprise de distribution gros et demi-gros de prêt-à-porter
Entreprise de transport	Sculpteur	Ranch
Commerce de produits régionaux et dôartisanat dôart	Agence de voyage	Vente ambulante de produits exotiques
Société dôinformatique	Club de rencontres	Vente sur foire artisanales de créations sur bois et de textiles faits main
Lombricompostage (traitement des déchets organiques)	Esthéticienne	Ferme pédagogique
Promoteur immobilier	Epicerie et restauration	

ANNEXE D ï LES INDICATEURS

AS 1 - Indicateur relatif au résultat de lôacte de service					
Variable retenue : Conditions dôaccueils					
Opérationnalisation de la mesure :					
	0	1	2	3	4
Les conditions dôaccueil vous semblent-elles satisfaisantes ?					
(Mettre une croix dans la case 0 pour pas du tout, dans la case 4 pour tout à fait)					

AS 2 - Indicateur relatif au résultat de lôacte de service	
Variable retenue : Matériel mis à disposition	
Opérationnalisation de la mesure : Y a-t-il des outils que lôon pourrait mettre à votre disposition qui serviraient à la réalisation de votre projet (internet, base documentaire, ordinateur avec logiciel de traitement de texte etcé) ?	
oui □	non □
Lesquels :	Pour quelle(s) raison(s) : □ je nôen ai pas besoin □ je possède les outils dont jôai besoin □ lôorganisme dôaccompagnement mets déjà tous les outils dont jôai besoin à ma disposition

AS 3 - Indicateur relatif au résultat de lôacte de service	
Variable retenue : Fiabilité	
Opérationnalisation de la mesure : Aviez-vous des attentes particulières en venant voir cet organisme ?	
oui □	non □
Lesquelles :é é é é é é é é é é é é é é é é Cet organisme a-t-il répondu à vos attentes ? Pas du tout□ Un peu □ Moyennement □ Assez □ Tout à fait □	

AS 4 - Indicateur relatif au résultat de lôacte de service	
Variable retenue : Réactivité et accessibilité	
Opérationnalisation de la mesure : Le rythme des rendez-vous correspond-il à vos besoins ?	
oui □	Non □ Pour quelle(s) raison(s) ? é

PI - Indicateurs relatifs à la perception des interactions					
Opérationnalisation de la mesure :					
	0	1	2	3	4
Les réponses apportées à vos questions ont-elles été satisfaisantes ?					
Les conseils apportés sont-ils adaptés à votre demande ?					
Le conseiller vous semble-t-il à lôécoute de votre projet ?					
Faites-vous confiance au conseiller pour vous aider à mener à bien votre projet ?					
(Mettre une croix dans la case 0 pour pas du tout, dans la case 4 pour tout à fait)					

JS - Indicateurs relatifs au sentiment de justice sociale					
Opérationnalisation de la mesure : Vous a-t-on laissé le choix de lôorganisme dôaccompagnement ?					
oui □ Non□					
	0	1	2	3	4
Etiez-vous informé sur les services de lôorganisme dôaccompagnement avant de venir ici ?					
(Mettre une croix dans la case 0 pour pas du tout, dans la case 4 pour tout à fait)					