QUALITE DE LA RELATION DE SERVICE :

LES CRITERES UTILISES PAR LES CREATEURS DôENTREPRISE

POUR JUGER DE LA QUALITE DE LôACCOMPAGNEMENT

Sylvie Rascol-Boutard
Laboratoire Collectivités Territoriales,
Université dôOrléans,
Faculté de Droit, dôEconomie et de Gestion,
Rue de Blois, BP 6739
45067 Orléans Cedex 2
sylvie.rascol-boutard@univ-orleans.fr

Pascale Amans
Laboratoire Gestion et Cognition,
Université Toulouse III,
IUT « A » Paul Sabatier,
129 Avenue de Rangueil, BP 67701,
31 077 Toulouse Cedex 4
pascaleamans@hotmail.com

Résumé :
Cette communication a pour objet la détermination de critères de qualité de la relation de service, celle-ci étant considérée comme un élément crucial dans la réalisation de la performance.
Une étude a été menée à la demande dôune collectivité territoriale qui souhaitait disposer de tels critères afin de juger de la qualité de lôaccompagnement des créateurs dôentreprise. Lôobjectif à terme est de construire, en sôappuyant sur ces critères, des indicateurs permettant à la fois dôévaluer la performance et de piloter les processus qui y mènent.
Lôanalyse des entretiens conduits auprès de 20 créateurs dôentreprise situés dans un même département français du pourtour méditerranéen a fait émerger trois familles de critères susceptibles de conduire à des indicateurs de performance. Certains critères se rapportent au résultat de lôacte de service, côest-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, dôautres correspondent aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, dôautres enfin sont relatifs au sentiment de justice sociale.
La discussion des résultats se penche sur le sens que peuvent avoir ces critères ainsi que sur la possibilité de les utiliser pour mettre en place des indicateurs de performance.

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

INTRODUCTION

Lôobjet de cette communication est de déterminer des critères de qualité de la relation de service entre créateurs dôentreprise et accompagnants. De tels critères doivent pouvoir conduire à la construction dôindicateurs susceptibles dôêtre utilisés comme indicateurs de performance. La relation de service est donc envisagée ici comme un processus de coproduction et considérée comme un élément déterminant dans la réalisation de la performance.

La tertiarisation de lôéconomie, avec la part croissante du secteur des services dans lôéconomie et le développement, dans les entreprises des autres secteurs, des activités de service, notamment des services fonctionnels (Malleret, 1998), incite à sôintéresser à la gestion des activités de service. La relation de service dont il est question ici est celle existant entre accompagnants et accompagnés dans une démarche de création dôentreprise. Il sôagit de déterminer des indicateurs permettant dôévaluer ex post la performance des organisations accompagnant des créateurs dôentreprise mais aussi et surtout de les aider à être plus performantes alors même que la performance est en cours de réalisation.

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 dôapprécier 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 au moment de la relation de co-production de service avec lôusager (Trosa, 1999).

La relation entre usager et accueillant peut en effet 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 à cette dernière. 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 participation du client, en lôoccurrence ici de lôusager, au processus de production, laquelle constitue lôun des piliers du système de servuction (Eiglier et Langeard, 1987), fait que la nature du service présente une grande variabilité. Outre sa co-réalisation avec le client, la prestation se caractérise également par sa nature immatérielle.

Cette intangibilité de l'output rend difficile la mesure du résultat, qui peut se manifester au-delà de la prestation (Gervais et Thenet, 2002).

Dans le cas qui sert de support à cette communication, la détermination de critères permettant de juger de la qualité a été faite à la demande d'une collectivité territoriale française. Ce Conseil Général finance des associations situées dans un même département du pourtour méditerranéen, lesquelles accompagnent les créateurs d'entreprise dans leurs démarches. Ces derniers, bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion, peuvent ainsi accéder à des conseils gratuits pour réaliser leur projet de création. Actuellement, l'indicateur principalement utilisé par la collectivité pour juger de la qualité de la prestation est le nombre de créations d'entreprises. Cet indicateur, séduisant par sa simplicité et par son accessibilité, est utilisé pour mesurer la performance ainsi que, conséquemment, pour juger de la qualité des processus qui y mènent. L'on conçoit bien, en effet, que si aucune entreprise n'est créée malgré l'intervention d'une organisation dont la mission est justement l'aide à la création d'entreprise, l'organisation en question ne peut être qualifiée de performante.
Cependant, de nombreuses limites à l'utilisation faite de cet indicateur sont reconnues à la fois par la collectivité territoriale, par les techniciens des organismes d'accompagnement et par les créateurs d'entreprises. En effet, par exemple, un entrepreneur qui finalement ne créée pas son entreprise parce que le projet n'aurait pas été viable ne peut être considéré comme un échec par l'ensemble des acteurs. De l'avis des acteurs rencontrés lors d'une étude précédente[1], il vaut mieux que cet entrepreneur change de projet et donc reste encore dans un dispositif d'aide tant que son projet n'est pas pérenne. L'entrepreneur peut alors par exemple être réorienté sur un nouveau projet de création d'entreprise ou encore être conseillé pour trouver un emploi. La performance recherchée est donc difficile à déterminer, si ce n'est en se penchant sur chaque parcours, nécessairement particulier, de chaque créateur d'entreprise. L'indicateur utilisé présente donc des faiblesses à la fois pour mesurer la performance et pour juger de la qualité des processus qui y mènent.
Afin d'avoir des éléments permettant de mesurer la qualité de l'accompagnement des entrepreneurs, la collectivité territoriale nous a commandé une étude. Il s'agissait de déterminer des critères permettant de caractériser ce qui, pour l'entrepreneur, peut être considéré comme un accompagnement de qualité. Ici, les critères sont choisis en concertation avec les acteurs, ce qui garantira une meilleure appropriation par ces derniers des futurs

[1] Une recherche portant sur la performance interorganisationnelle et son pilotage, dont le terrain était un dispositif d'insertion sociale. Cette recherche s'est appuyée sur 40 entretiens individuels, 8 observations de collectifs et une étude longitudinale d'un Plan Départemental d'Insertion.

indicateurs qui en découleront (Lorino, 1991). L'objectif à terme est d'obtenir des indicateurs de pilotage dont la collectivité territoriale souhaite disposer pour améliorer la performance des dispositifs qu'elle finance. L'hypothèse faite ici implicitement est qu'un accompagnement de qualité augmente la satisfaction de l'entrepreneur et est facteur de performance, ce qui établit la double pertinence, opérationnelle et stratégique (Lorino, 2001), des indicateurs sur lesquels nous avons travaillé.

La première partie de cette communication appréhende d'un point de vue théorique la question de la construction d'indicateurs de performance sur la base de critères de qualité de la relation de service. La deuxième partie de la communication expose la démarche de recherche. Les principaux résultats sont présentés puis discutés respectivement dans une troisième et une quatrième partie.

1 DE LA CONSTRUCTION D'INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR LA BASE DE CRITERES DE QUALITE DE LA RELATION DE SERVICE

Cette recherche vise à faire émerger des critères de qualité susceptibles de conduire à des indicateurs permettant d'évaluer a posteriori la performance des organisations accompagnant les créateurs d'entreprise et de les guider vers plus de performance en phase de genèse de cette dernière. Plus précisément, il s'agit à terme de faire émerger des indicateurs de performance, ces derniers ayant pour objectif « *d'aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* » (Lorino, 2001). Les conditions de la pertinence de ces indicateurs, de même que les difficultés qui peuvent être rencontrées lors de leur construction, sont présentés. L'élaboration de tels indicateurs s'appuyant sur des critères de qualité de la relation de service, elle nécessite de s'interroger sur la mesure de cette qualité. Ce point fait l'objet d'un second développement.

1.1 CONSTRUIRE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

De tels indicateurs sont des construits, en relation avec les actions et les objectifs, qui peuvent prendre toute forme informationnelle (Lorino, 2001). Un indicateur, pour cet auteur, doit donc avoir une double pertinence : opérationnelle et stratégique. D'un point de vue opérationnel, l'indicateur doit être construit en fonction des actions. D'un point de vue stratégique, l'indicateur doit correspondre à un objectif et en mesurer l'atteinte ou le bon déroulement. En ce sens, l'indicateur de performance s'inscrit bien dans le cadre du pilotage des organisations.

Enfin, l'indicateur doit avoir une efficacité cognitive, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir être interprété par les acteurs (Lorino, 2001). De fait, l'on peut considérer que l'indicateur de performance a une nature cognitive : il repose sur la connaissance collective qu'ont les acteurs de l'action. 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 l'indicateur soit lisible et reconnaissable il doit être suffisamment simple ; cette simplicité contribue à rendre l'information accessible, l'accessibilité constituant un déterminant fondamental de la pertinence des informations (Reix, 1998). D'ailleurs, de nombreuses organisations utilisent souvent comme supports cognitifs des indicateurs relativement simples comme la part de marché, la fréquentation - d'un musée, d'un cinéma -, le chiffre d'affaires etc.

Lors de la construction d'un indicateur de performance, plusieurs problèmes peuvent se poser. La détermination d'un tel indicateur nécessite de porter un jugement en termes de relations de cause à effet entre une action entreprise et un objectif atteint. La difficulté d'un 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). En outre, il faut établir que l'indicateur constitue une mesure pertinente de ce que l'on veut suivre et mesurer, ce qui présuppose un choix pertinent de l'information 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 d'identifier des facteurs ayant une influence sur les objectifs globaux, d'ordonner les facteurs selon l'influence qu'ils exercent, de regrouper des leviers d'action et des indicateurs de pilotage selon l'affinité plus ou moins forte qu'ils ont avec les objectifs. La difficulté à identifier des indicateurs influents est grande quand il y a de multiples niveaux d'explication, 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 d'une action (Lorino, 2001) et peuvent être considérés comme des outils stratégiques. La relation de service étant envisagée comme un processus de coproduction, c'est donc de qualité de processus qu'il est question ici. Précisons que, par processus, nous entendons « *ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre 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, 1998, p.11). Nous nous demandons s'il est possible de proposer des indicateurs de la qualité de la relation de service qui soient mesurables et actionnables.

Cette question de l'identification d'indicateurs de la qualité de la relation de service a été étudiée dans le cas d'une relation particulière, la relation accompagnants/accompagnés dans une démarche de création d'entreprise. Plus précisément, il est question ici de l'évaluation de la qualité de la prestation fournie par les associations qui accompagnent les créateurs d'entreprises dans leur démarche. Par conséquent, il est nécessaire, pour parvenir à de tels indicateurs, de se pencher sur les critères utilisés par les créateurs d'entreprise pour juger de la qualité de l'accompagnement qui leur est proposé ainsi que sur la question de la mesure de cette qualité.

1.2 APPREHENDER LA QUALITE DE LA RELATION DE SERVICE

La qualité de service fait actuellement l'objet de nombreux débats et controverses, notamment en ce qui concerne sa 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 relative, évaluée par rapport à une base de référence, et subjective, issue d'un 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, s'ils sont proches[2], n'en demeurent pas moins différents (Oliver, 1993). Nous considèrerons que la satisfaction concerne l'évaluation d'une 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] Ce qui explique que sur le plan pratique certains traitent la qualité de service et la satisfaction du client comme des concepts interchangeables. D'ailleurs, les créateurs d'entreprise rencontrés dans le cadre de cette recherche font un lien très fort entre qualité et satisfaction, ainsi que nous le verrons.

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. Le modèle qui le sous-tend a permis de construire le questionnaire utilisé pour lôétude de terrain ; nous en présentons par conséquent les grandes lignes.

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 ajustées aux services proposés. Elles doivent donc être traduites en une série dôéléments opérationnels et spécifiques, ce qui rend nécessaire une 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, côest-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.

2 LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Cette partie rend compte de la démarche qui a été suivie pour collecter les données et donne des informations sur les créateurs dôentreprise auprès desquels les entretiens ont été conduits.

2.1 LA COLLECTE DES DONNEES

A partir de la revue de littérature exposée ci-dessus et grâce à lôétude antérieure portant sur un dispositif dôinsertion sociale déjà mentionnée, laquelle nous a permis de mieux cibler les problèmes se posant sur ce terrain, nous avons élaboré une trame dôentretien. Nous avons repris principalement les travaux de Parasuman *et al.* (1988) ainsi que ceux de Sabadie (2000) pour élaborer cette trame, en retenant différents types de variables susceptibles de caractériser la qualité : celles correspondant au résultat de lôacte de service, côest-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, celles se rapportant aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, celles enfin relatives au sentiment de justice sociale.

La trame dôentretien a été utilisée de manière très peu directive, chaque répondant bénéficiant dôun traitement ajusté. Les entretiens ont été menés auprès de créateurs dôentreprises dôun même département français du pourtour méditerranéen, tous bénéficiaires du RMI. Ces derniers 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 les plus neutres[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.

Les deux tableaux ci-dessous résument les objectifs de la trame dôentretien, ainsi que le contenu de cette dernière.

[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.

Tableau 1 : Les objectifs de la trame dêentretien

1. Introduction	1.1. Coder lêentretien
	1.2. Situer le répondant (signalétique).
2. Identifier les variables relatives au résultat de lêacte de service.	2.1. Les éléments tangibles, cêest-à-dire lêéquipement, le personnel, le matériel mis à disposition
	2.2. La fiabilité, ou la capacité à fournir le service promis de manière durable (élément intangible)
	2.3. La réactivité, ou lêaptitude à aider le client et à fournir le service rapidement (élément intangible) Lêaccessibilité, ou la disposition rapide, facile, et au moment désiré du service (élément intangible)
3. Identifier les variables relatives aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service.	3.1. Lêassurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences La prise en compte dêinformations pertinentes
	3.2. Lêempathie, ou lêattention individualisée que lêorganisation fournit aux clients. La relation, ou interaction entre employés et clients
4. Identifier 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, cêest-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.
5. Conclusion	

Tableau 2 : Les grandes lignes de 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 (expérience professionnelle, 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, accompagnement 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 ? (donner 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 rendez-vous ? Entre 2 rendez-vous ?
3.1. Assurance, informations pertinentes	Avant le rendez-vous 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 exemples : écoute, amabilité, informations demandées, informations 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.)
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 (par exemple : par cet organisme) ? Quant aux actions qui vous sont proposées ?
4.3. Caractère égalitaire	Globalement, quôest-ce qui va vous rendre particulièrement satisfait de la prestation de service qui vous est offerte ?

2.2 LES REPONDANTS

Une pré-analyse des entretiens a été effectuée au fur et à mesure de l'étude, 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, conduits auprès de créateurs d'entreprise bénéficiaires du RMI. Nous nous sommes assurées de la variété des personnes interrogées et nous nous sommes attachées à n'omettre aucune situation importante pour le problème traité. Pour cela, nous avons procédé à des entretiens d'usagers accompagnés par différents organismes de conseil, portant des projets tous différents à divers stades de création. Les tableaux ci-dessous attestent de la variété des répondants et des projets.

Tableau 3 : La variété des répondants

Caractéristiques		Nombre de répondants
Lieu d'habitation	- Rural	13
	- Urbain	7
Lieu d'implantation du projet de création	- Rural	11
	- Urbain	9
Créateur	- Homme	8
	- Femme	11
	- Couple	1

Tableau 4 : Les projets des 20 répondants

Agence commerciale	Club de rencontres
Brocante	Institut de beauté
Entreprise de transport	Epicerie et restauration
Commerce de produits régionaux et d'artisanat d'art	Vente ambulante de textile et accessoires
Société d'informatique	Entreprise de distribution gros et demi-gros de prêt-à-porter
Lombricompostage	Ranch
Promotion immobilière	Vente ambulante de produits exotiques
Association culturelle et artistique	Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main
Peinture sur faïence	Ferme pédagogique
Sculpture	
Agence de voyage	

Tableau 5 : La répartition des projets en fonction de leur avancée et de la durée dôaccompagnement

Durée dôaccompagnement dans lôorganisme	Elaboration du projet (délimitation etc.)	Montage du projet (administratif, financier etc.)	Légalisation de lôactivité[4]	Entreprise créée
1er entretien				2
De 1 mois à moins de 3 mois		4	2	
De 3 mois à moins dô1 an		1	1	
De 1 an à moins de 2 ans	1		1	2
De 2 ans à moins de 3 ans			1	
3 ans ou plus[5]	1	1		3

3 PRESENTATION DES RESULTATS

Lôanalyse des vingt entretiens menés auprès de créateurs dôentreprise a permis de relever les variables qui ont une importance dans la qualité du service telle que la perçoivent les usagers. Ces variables sont présentées, en sôappuyant à des fins dôillustration sur des extraits dôentretiens. Ont émergé trois familles de critères de qualité de la relation de coproduction de service susceptibles de conduire à des indicateurs de performance. Certains critères sont relatifs au résultat de lôacte de service, cô-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, dôautres aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, dôautres enfin au sentiment de justice sociale. Le tableau 6 offre une synthèse des critères recensés.

3.1 DES CRITERES RELATIFS AU RESULTAT DE LôACTE DE SERVICE

Les éléments tangibles tels que les conditions dôaccueil ou encore le matériel mis à disposition constituent des éléments entrant dans la perception de la qualité. Pour les répondants, les conditions dôaccueil (critère noté AS1 dans le tableau 6) considérées comme étant optimales sont, par exemple, que les entretiens soient réalisés dans des bureaux individuels, avec la porte fermée, pour des raisons de confidentialité. Les répondants ont intégré dans leurs réponses aux questions portant sur ces éléments la relation quôils ont avec la personne qui les accompagne. Cela montre combien cette relation est considérée par eux 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

[4] Lôinformation dégalisation de lôactivitéô a été donnée spontanément par les répondants, ce qui est un indice du climat de confiance pendant les entretiens.

[5] Certains projets se trouvent encore en phase dôélaboration ou de montage après 3 ans dôaccompagnement. Cela sôexplique alors par des raisons inhérentes au projet, dont le montage peut rencontrer des difficultés, ou par le caractère chaotique du parcours du créateur.

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 (critère AS2).

Les autres éléments intangibles sont la fiabilité et la réactivité (critères notés AS3 et AS4 dans le tableau 6).

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 offertes par lôorganisme dôaccompagnement :

> « *Je venais pour un conseil, jôavais pas compris que ça serait un conseil suivi.* »[6]
> « *Je nôavais pas de question concrète, seulement lôidée dôun projet.* »[7]

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.* »[8]
> « *Je savais mes droits, je savais ce que je voulais faire. Mais je pensais pas quôon môaiderait comme ça. Je ne savais pas, ils mônt expliqué.* »[9]

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 Nationale 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

[6] Commerce de produits régionaux et dôartisanat dôart
[7] Institut de beauté
[8] Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main
[9] Ferme pédagogique

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.
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. La fiabilité, qui est rappelons-le la capacité à offrir le service de manière durable, est donc ici délicate à appréhender. Le jugement de lôusager se fondera pour la fiabilité sur les réponses quôapportera lôaccompagnant sur le long terme et sur leur adéquation à ses attentes. Ce jugement sera fonction dôattentes initiales floues, attentes qui se co-construisent avec lôaccompagnant tout au long de la relation. Il sera aussi fonction de la visibilité quôa lôusager des étapes à franchir avant de créer.

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 évoluer 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 urgenceé elle est toujours disponible pour un petit créneau. Par exemple aujourdôhui je voulais la voir parce que le notaire nôétait pas très au courant.* »[10]

3.2 DES CRITERES CORRESPONDANT AUX PERCEPTIONS DES INTERACTIONS

Dans la deuxième famille de variables, qui a trait aux perceptions des interactions, lôon trouve lôassurance et lôempathie (critères 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 les traiterons-nous 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 en 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

[10] Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main

répondants. Cette confiance va dépendre grandement de la qualité technique des conseils et de lô écoute de lô accompagnant telle que la ressent lô usager :

> *« Lô échange est important sur le projet, la personne a un regard extérieur. Je ne voudrais pas changer dô interlocuteur, ce qui sô est passé dans lô organisme précédent, alors je suis partie. Changer, cô est raconter encore une fois la même histoire, ça casse la relation. Cô 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 »*[11]
> *« Jô ai une relation de confiance avec YYY [le conseiller], ça se construit petit à petit. On échange sur tous les aspects de lô entreprise, elle est au courant de tout. En plus, je lui parle dô événements personnels qui peuvent influer sur le montage du projet. »*[12]

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

> *« Le plus important, cô est quô il soit à lô écoute, en plus quô il ait des compétences techniques, quô il apporte des idées, quô il soit avec moi. On a eu pas mal dô entretiens, il connaissait déjà des choses sur le tourisme, si il savait pas il se renseignait pour la fois suivante. [é] Il prend des notes pendant lô entretien, il sô intéresse. »*[13]

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

3.3 DES CRITERES SE RAPPORTANT AU SENTIMENT DE JUSTICE SOCIALE

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

[11] Société dô informatique
[12] Promotion immobilière
[13] 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 »[14]

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. »[15]

Tableau 6 : Synthèse des critères utilisés par les créateurs d'entreprise pour juger de la qualité de l'accompagnement

AS 1 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Conditions d'accueil.

AS 2 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Matériel mis à disposition.

AS 3 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Fiabilité - Adéquation au long terme des réponses aux attentes

AS 4 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Réactivité et accessibilité ï le rythme des rendez-vous répondant aux besoins de l'usager.

PI - Critères relatifs à la perception des interactions
Variables retenues : la satisfaction de l'usager par rapport aux réponses apportées, l'écoute du conseiller, ses compétences techniques, la confiance accordée au conseiller par l'usager.

JS - Critères relatifs au sentiment de justice sociale
Variables retenues : le choix laissé à l'usager pour son organisme d'accompagnement, l'information initiale qu'avait l'usager sur l'organisme d'accompagnement.

[14] Vente ambulante de textile et accessoires
[15] Peinture sur faïence

4 DISCUSSION

Cette partie, consacrée à la discussion des résultats de notre étude de terrain, comporte une réflexion sur la signification des critères de qualité obtenus, lesquels permettent une meilleure lisibilité de la qualité des processus d'accompagnement, ainsi que sur la possibilité de les utiliser pour mettre en place des indicateurs de performance utilisés dans un questionnaire quantitatif.

4.1 UNE MEILLEURE LISIBILITE DE LA QUALITE DES PROCESSUS

Les critères issus de cette étude ont un lien très direct avec la performance, que les répondants ont fait. Ils peuvent aussi servir de support cognitif. Ces critères enfin peuvent mener à des indicateurs, tentatives de représentation, communicables, de la participation d'une activité à la création de valeur (Lorino, 1995).

Les critères de qualité qui ont émergé ne sont pas tous présentés par les répondants comme ayant le même impact sur la qualité. Ainsi, ceux dont l'effet sur la qualité perçue est le plus important sont, d'après les créateurs d'entreprise rencontrés, la compétence technique de l'accompagnant telle que la voit le répondant et la confiance (critères relatifs à la perception des interactions). Il existe d'ailleurs une relation circulaire entre les variables correspondant à la perception des interactions et la qualité perçue : 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 comme, 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.
D'ailleurs, l'accompagnant peut être amené à donner des conseils qui ne satisfont pas l'entrepreneur quand il les entend, même si ces conseils sont justifiés : par exemple, ne pas créer une entreprise qui ne serait pas viable. Cependant, l'usager 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 alors au contraire à faire changer lôaccompagnant dôavis sur la viabilité de son projet. Le conseil initial, qui a entraîné de lôinsatisfaction, nôexclut pas que lôusager perçoive, à long terme, sur lôensemble des prestations, la qualité de lôaccompagnement. Lôon revient ici sur la fiabilité (critère AS3) et lôimportance de juger de la qualité des relations sur le long terme. En outre, lôon peut voir dans lôexemple ci-dessus 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.

La prochaine phase de la recherche consistera à prendre en compte le point de vue des autres parties prenantes de la relation. En effet, la qualité dôun même service nôest pas la même chose selon les acteurs, usager, accompagnant, ou encore pouvoirs publics (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. Il sôagit en particulier, la qualité du service étant co-produite, de ne pas oublier de prendre en compte pour mesurer la qualité les perceptions des accompagnants.

Il convient tout dôabord de mener auprès de ces derniers le même type de démarche que celui qui a été conduit auprès des créateurs dôentreprise. Il sera ensuite intéressant de soumettre les variables identifiées aux parties prenantes en vue dôune discussion. Enfin, ces variables devront être associées à des indicateurs de performance pertinents. En effet, au-delà de la question de lôeffet des variables obtenues sur la qualité perçue, se pose celle de lôobtention dôindicateurs correspondant à ces critères, côest-à-dire celle de lôobtention dôéléments précis, mesurables.

Il est cependant dès à présent possible de commencer à réfléchir à la construction de tels indicateurs, sur la base des critères dont nous disposons. Ces critères peuvent permettre lôélaboration dôun questionnaire. Cette question du passage des critères à des indicateurs utilisés dans un questionnaire fait lôobjet des lignes qui suivent.

4.2 VERS DES INDICATEURS DE QUALITE

Quels indicateurs de performance sont susceptibles dôémerger de cette recherche ? Rappelons que la finalité de tels indicateurs est dôaider à construire une action vers un objectif ou dôen évaluer le résultat (Lorino, 2001).

Les critères proposés ci-dessus ont été bâtis en fonction du point de vue des créateurs dôentreprise, et donc en fonction de lôaction telle que la voient ces protagonistes de la relation de service. Cela garantit, dans une certaine mesure, la pertinence opérationnelle des indicateurs qui en découlent. Ces indicateurs doivent en outre correspondre à un objectif pour être pertinents stratégiquement (Lorino, 2001). Parce quôils sont construits à partir du point de vue des usagers, et surtout parce que ces derniers ont établit un lien très direct entre les critères retenus et la performance du processus, cela devrait assurer la pertinence stratégique des indicateurs construits à partir de ces critères. Enfin, les critères proposés reposent sur la connaissance collective quôont les usagers, acteurs de lôaction. Lors des entretiens, ces derniers ont bien jugé de la relation de cause à effet entre lôaction/la relation de service et lôobjectif à atteindre : leur insertion par la création dôentreprise. Les indicateurs déterminés à partir de ces critères seront donc porteurs de sens pour ces acteurs.

Lôensemble des indicateurs susceptibles dôêtre obtenus en se fondant sur les critères de qualité sont présentés dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7 : Synthèse des indicateurs proposés

AS 1 - Indicateur relatif au résultat de lôacte de service					
Variable retenue : Conditions dôaccueil					
	0	1	2	3	4
Note attribuée aux conditions dôaccueil					

AS 2 - Indicateur relatif au résultat de lôacte de service					
Variable retenue : Matériel mis à disposition					
Mise à disposition dôoutils du type internet, base documentaire, ordinateur avec logiciel de traitement de texte etcé					
oui □	non □				
	0	1	2	3	4
Note attribuée à lôutilité du matériel pour le projet du créateur					

AS 3 - Indicateur relatif au résultat de lôacte de service					
Variable retenue : Fiabilité - Adéquation sur le long terme des réponses aux attentes					
	0	1	2	3	4
Note attribuée à lôadéquation des réponses de lôorganisme					

AS 4 - Indicateur relatif au résultat de lôacte de service					
Variable retenue : Réactivité et accessibilité - Correspondance entre le rythme des rendez-vous et les besoins de lôusager					
	0	1	2	3	4
Note attribuée à la correspondance entre le rythme des rendez-vous et les besoins de lôusager					

PI - Indicateurs relatifs à la perception des interactions					
Notes attribuées :	0	1	2	3	4
A la satisfaction de lôusager par rapport aux réponses apportées					
Aux compétences du conseiller					
A lôécoute du conseiller par rapport au projet de lôusager					
A la confiance accordée au conseiller par lôusager pour mener à bien le projet					

JS - Indicateurs relatifs au sentiment de justice sociale					
Choix de lôorganisme dôaccompagnement laissé à lôusager					
oui □	non □				
	0	1	2	3	4
Note attribuée à lôinformation préalable de lôusager sur les services de lôorganisme dôaccompagnement					

Ainsi, pour chaque critère, pourra être obtenue une note suite au questionnement dôun ensemble de répondants. Par exemple, le critère « réactivité et accessibilité » pourra être opérationnalisé de la façon suivante au sein dôun questionnaire, en demandant au répondant de donner son avis sur une assertion :

« Le rythme des rendez-vous correspond à mes besoins »
□ Pas du tout dôaccord
□ Plutôt pas dôaccord
□ Neutre
□ Plutôt dôaccord
□ Tout à fait dôaccord

La note attribuée sur un questionnaire pourra aller de 0 à 4, suivant la case cochée par le répondant, le 0 correspondant à la plus mauvaise note possible et le 4 à la meilleure. La synthèse de lôensemble des questionnaires permettra de dégager une note globale pour cette question. La synthèse de lôensemble des questionnaires permettra une mesure de la qualité pour chaque dimension. La prise en compte des perceptions des usagers sur la base dôun questionnaire devra sôeffectuer en gardant à lôesprit certains biais possibles, qui sont décrits ci-dessous.

4.3 LA PRISE EN COMPTE DES PERCEPTIONS DES USAGERS ï LES BIAIS POSSIBLES

Dôune part, si lôon interroge simultanément un client sur ses attentes et ses perceptions du service, la personne aura tendance à calquer la description de ses attentes sur le service quôelle a obtenu (Bressolles, 2002). Il y a donc là un biais potentiel renforcé par lôévolution dans le temps des critères dôévaluation : lôusager 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 lôorganisation. A contrario, lôusager occasionnel décrit ses attentes à partir dôun service jugé idéal. Cependant, lôusager occasionnel peut aussi avoir du mal à évaluer ses attentes, ce que nous avons pu observer lors des entretiens. En outre, lôusager est quelquefois dans une situation de grande précarité, il est aussi parfois en colère par rapport à sa situation dôusager du RMI. Cette colère, ce ressentiment peuvent se reporter sur la perception de la qualité de la relation engagée avec ce quôil va considérer comme un représentant du Dispositif RMI.
Il y a aussi le risque que lôusager se focalise sur la transaction la plus récente, ou sur celle qui lôa le plus marqué. Le biais ici est que le jugement de la qualité, qui doit porter sur lôensemble des relations, peut être un jugement de satisfaction, portant sur une seule relation.

En outre, certaines personnes ont tendance à surévaluer leurs attentes et à sous-évaluer les performances dôune organisation. Les usagers ont un grand nombre de besoins, très disparates, auxquels lôaccompagnant peut avoir du mal à répondre. Par exemple, un répondant a lors de lôentretien évoqué plusieurs problèmes freinant son projet de création dôentreprise : plusieurs vols, un accident de voiture, des problèmes administratifs avec la CAF etc., tout cela étant arrivé lors des derniers mois. Lôaccompagnant, 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 attentes des créateurs dépassent ce que lôon pourrait attendre dôun expert en création dôentreprise. Lôexemple développé ci-dessus montre bien que les compétences devant être détenues par lôaccompagnant sont de trois types : 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 lôétablissement dôune relation de confiance avec lôusager, une compréhension fine de ses besoins.

CONCLUSION

Lôobjet de cette communication était de rendre compte dôune recherche qui vise à déterminer des critères de qualité de la relation de service susceptibles de conduire à des indicateurs de performance, la relation de service 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 bénéficiaires du RMI, situés dans un même département du pourtour méditerranéen, mis en évidence des critères de la qualité de la relation établie entre les créateurs dôentreprise et les structures qui accompagnent ces derniers dans leur démarche. Cet apport devrait permettre à ces structures dôêtre plus performantes, et ce via deux leviers.

Dôune part, cette recherche a permis une prise de conscience du commanditaire auquel les résultats de lôétude ont été exposés, en mettant à jour, à côté du rôle important des compétences techniques des accompagnants, le caractère tout aussi fondamental des compétences relationnelles de ces derniers. Lôétude montre bien en effet que, pour un accompagnement de qualité du point de vue des entrepreneurs, les compétences des accompagnants doivent être de trois ordres : elles doivent être techniques, organisationnelles et relationnelles (Agathhocléous, 1997). Les compétences techniques seules ne suffisent pas pour assurer un accompagnement de qualité. Pourtant, seules ces dernières étaient prises en compte dans les critères formels de recrutement au sein des organismes conventionnés. De même, les critères formels de financement utilisés par les pouvoirs publics se concentraient plus sur les compétences techniques, ainsi que sur la mise à disposition de matériel ; or cette dernière semble au vu des entretiens nôavoir quôun impact limité sur la qualité perçue.

Dôautre part, ces critères pourront servir de base à la construction dôindicateurs de qualité, question que nous avons commencé à évoquer dans cette communication et qui reste encore à explorer. Ces indicateurs de qualité constitueront également des indicateurs de performance et plus précisément des indicateurs de pilotage ou indicateurs de processus au sens de Lorino (1991) : ils indiqueront comment les processus sont en train de se dérouler et aideront les organisations concernées à être plus performantes lors de la genèse même de cette performance. Les critères relevés ici et les indicateurs qui en découlent mènent bien à des

leviers d'action qui permettent d'améliorer ces processus. La pertinence stratégique de tels indicateurs reposera 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.

L'un des problèmes ici est que les critères obtenus 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 ; Chabaud, Ehlinger et Perret, 2005 notamment), si l'appréhension de la qualité par les créateurs d'entreprise diffère selon la phase du projet de création.

Par ailleurs, cette recherche s'est concentrée sur la qualité de l'accompagnement du point de vue de l'usager. Les critères ont été construits 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 que cela permettra de réduire l'inadéquation offre-demande qui caractérise le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise (Sammut, 1998). Manque à cette analyse, comme nous l'avons déjà signalé, 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 particulier, 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, pp. 24-29.

Bourguignon A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », in *Performance et ressources humaines*, Fericelli A.M. et Sire B., Economica, pp. 18-31.

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

Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2005), « Accompagnement de lôentrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas dôun incubateur », *IV*ème *colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre, 18 p.

Ducrocq C., Gervais M. et Herriau C. (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., pp. 89-121.

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

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management - A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

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

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

Glaser B. et Strauss A. (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 », in *L'entretien dans les sciences sociales*, Blanchet A. *et al*, Dunod, Paris, pp. 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, septembre, pp. 1-19.

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

Lorino P. (2001), « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple dôune entreprise énergétique », *XXII*ème *Congrès de lôAFC*, 17-19 mai, Metz, 20 p.

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

Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités*, Dunod, Paris.

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

Malleret V. (1998) « L'évaluation des performances des services fonctionnels : une étude empirique », *Finance - Contrôle - Stratégie*, mars, vol. 1, n° 1, pp. 145-168.

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

Parasuman, A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1988), « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, vol.64, n°1, pp. 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 d'information et management des organisations*, Editions Vuibert, Paris.

Sabadie W. (2000), « Le droit des usagers à la justice et à la qualité du service public », *XV*ème *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, pp. 28-41.

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

Trosa S. (1999), *Quand l'État s'engage - La démarche contractuelle*, Éditions d'Organisation, Collection Service Public, Paris.

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