



**HAL**  
open science

## Qualité de la relation de service : les critères utilisés par les créateurs d'entreprise pour juger de la qualité de l'accompagnement

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans

### ► To cite this version:

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans. Qualité de la relation de service : les critères utilisés par les créateurs d'entreprise pour juger de la qualité de l'accompagnement. Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public, Oct 2008, Aix-en-Provence, France. hal-01644288

**HAL Id: hal-01644288**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-01644288v1>**

Submitted on 22 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.

# QUALITE DE LA RELATION DE SERVICE :

## LES CRITERES UTILISES PAR LES CREATEURS D'ENTREPRISE

### POUR JUGER DE LA QUALITE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Sylvie Rascol-Boutard  
Laboratoire Collectivités Territoriales,  
Université d'Orléans,  
Faculté de Droit, d'Economie 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 d'une collectivité territoriale qui souhaitait disposer de tels critères afin de juger de la qualité de l'accompagnement des créateurs d'entreprise. L'objectif à terme est de construire, en s'appuyant sur ces critères, des indicateurs permettant à la fois d'évaluer la performance et de piloter les processus qui y mènent.

L'analyse des entretiens conduits auprès de 20 créateurs d'entreprise 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 l'acte de service, c'est-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, d'autres correspondent aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, d'autres 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 d'entreprise, indicateur, performance

## INTRODUCTION

L'objet de cette communication est de déterminer des critères de qualité de la relation de service entre créateurs d'entreprise et accompagnants. De tels critères doivent pouvoir conduire à la construction d'indicateurs susceptibles d'être 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 l'économie, avec la part croissante du secteur des services dans l'économie et le développement, dans les entreprises des autres secteurs, des activités de service, notamment des services fonctionnels (Malleret, 1998), incite à s'intéresser 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 d'entreprise. Il s'agit de déterminer des indicateurs permettant d'évaluer ex post la performance des organisations accompagnant des créateurs d'entreprise 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 l'information (Lebas, 1995 ; Bourguignon, 1996). Pour Trosa (1999), l'avis de l'utilisateur est un indicateur de performance des services publics car il permet d'apprécier la satisfaction, paramètre d'évaluation de la qualité d'une politique. Ainsi, par exemple, l'indice de satisfaction des usagers est intégré dans les indicateurs de performance de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (Ragainne, 2006). La réalisation de la performance se jouerait donc principalement au moment de la relation de co-production de service avec l'utilisateur (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, l'utilisateur spécifie la nature de la demande, et l'accompagnant adapte son service à cette dernière. Le service a lieu uniquement avec l'intervention de l'accompagnant et se réalise uniquement au contact de l'utilisateur. C'est l'interaction entre ces deux protagonistes qui permet de produire, de coproduire de la valeur. L'utilisateur est donc déterminant dans l'obtention de la qualité et de la performance globale (Agathocléous, 1997). La participation du client, en l'occurrence ici de l'utilisateur, au processus de production, laquelle constitue l'un des piliers du système de service (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 crée 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<sup>1</sup>, 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

---

<sup>1</sup> 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 « *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 présentées. 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, 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 influencer 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<sup>2</sup>, 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.

---

<sup>2</sup> 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 d'opérationnaliser la mesure de la qualité de service et de 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 l'étude de terrain ; nous en présentons par conséquent les grandes lignes.

L'hypothèse de départ de ce modèle est que la qualité du service est le résultat de la différence entre les attentes du client et l'évaluation perçue de la performance du service. Le paradigme utilisé ici est appelé paradigme de disconfirmation : la qualité perçue résulte d'une comparaison entre ce qui est perçu et la performance attendue. Les cinq dimensions retenues par Servqual sont les suivantes :

- les éléments tangibles, c'est-à-dire l'équipement, le personnel, le matériel mis à disposition ;
- la fiabilité, ou la capacité à fournir le service promis de manière durable ;
- la réactivité, ou l'aptitude à aider le client et à fournir le service rapidement ;
- l'assurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences ;
- l'empathie, ou l'attention individualisée que l'organisation fournit aux clients.

Ces dimensions doivent cependant être adaptées au client et ajustées aux services proposés. Elles doivent donc être traduites en une série d'éléments opérationnels et spécifiques, ce qui rend nécessaire une étude qualitative. Ainsi plusieurs études ont proposé des versions modifiées du modèle, dans cet objectif d'adaptation (Bressolles, 2002). Plus particulièrement, Sabadie (2000) s'est penché sur la qualité de service perçue par les usagers de services publics. Cette recherche introduit des dimensions propres à la qualité d'un service public. L'on peut rapprocher certaines des dimensions proposées par Sabadie du modèle Servqual : la fiabilité, ou capacité à fournir le service ; l'accessibilité, 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 l'empathie de Servqual. Enfin, la prise en compte d'informations pertinentes est proche de l'assurance 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, c'est-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 d'entreprise 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 l'étude antérieure portant sur un dispositif d'insertion sociale déjà mentionnée, laquelle nous a permis de mieux cibler les problèmes se posant sur ce terrain, nous avons élaboré une trame d'entretien. 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 l'acte de service, c'est-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 d'entretien a été utilisée de manière très peu directive, chaque répondant bénéficiant d'un traitement ajusté. Les entretiens ont été menés auprès de créateurs d'entreprises d'un 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. L'adaptation dès le départ au langage des répondants, dans toute sa diversité, et l'utilisation peu directive de la trame d'entretien, ont permis d'établir une relation de confiance, chaque répondant entrant dans l'entretien avec ses propres préoccupations. Notre souci constant était de ne pas orienter les réponses, en étant les plus neutres<sup>3</sup> 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 d'entretien, ainsi que le contenu de cette dernière.

---

<sup>3</sup> Même si la neutralité du chercheur n'est pas postulée ici, il est des attitudes qui tendent à neutraliser ses interventions lors d'un entretien : les relances en reprenant les derniers termes d'un répondant en constituent un exemple.

**Tableau 1 : Les objectifs de la trame d'entretien**

1. Introduction	1.1. Coder l'entretien
	1.2. Situer le répondant (signalétique).
2. Identifier les variables relatives au résultat de l'acte de service.	2.1. Les éléments tangibles, c'est-à-dire l'équipement, 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 l'aptitude à aider le client et à fournir le service rapidement (élément intangible) L'accessibilité, 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. L'assurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences La prise en compte d'informations pertinentes
	3.2. L'empathie, ou l'attention individualisée que l'organisation 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, c'est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.
5. Conclusion	

**Tableau 2 : Les grandes lignes de la trame d'entretien**

Thème abordé	Teneur de la trame d'entretien
1.1. Codage entretien	Date Lieu de l'entretien Code
1.2. Signalétique	Femme <input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Bénéficiaire du RMI depuis le Parcours avant l'entretien (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 ? (1 <sup>er</sup> accueil, accompagnement avant création, suivi après création, formation, couveuseí )
2.1. Eléments tangibles	Les conditions matérielles de l'entretien (confort, confidentialité etc.) sont-elles des conditions importantes pour vous ? Lesquelles particulièrement ? Y a-t-il des outils que l'on pourrait mettre à votre disposition qui serviraient à la réalisation de votre projet (internet, base documentaireí ) ?
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 servicesí ?) (aviez-vous une idée particulière du service qui allait vous être fourni ?) Si vous avez été suivi par plusieurs organismes, qu'est-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 d'attente, disponibilité du personnel, qualité des conseilsí )
2.3. Réactivité	Le délai d'obtention du 1 <sup>er</sup> rendez-vous est-il important ? Et les suivants ? Quel est pour vous le délai idéal pour le 1 <sup>er</sup> rendez-vous ? Entre 2 rendez-vous ?
3.1. Assurance, informations pertinentes	Avant le rendez-vous avec le conseiller, l'accueil au standard, ou accueil physique est-il important ? (qu'est-ce qui est important dans cet accueil ? si non spontané, proposer des exemples : écoute, amabilité, informations demandées, informations recueilliesí ) Aviez-vous des questions concrètes avant l'entretien ? La confiance est-elle importante lors des entretiens ? (qu'est-ce qui va vous mettre en confiance ?)
3.2. Empathie, relation	L'écoute du conseiller lors de l'entretien est-elle importante ? (comment vous êtes-vous rendu compte que le conseiller était à l'écoute 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 d'insertion, ou en acceptant une orientation sur cet organisme ?
4.2. Explications et contrôle décision	Est-ce important pour vous d'avoir 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, qu'est-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 ne mettre 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 Brocante Entreprise de transport Commerce de produits régionaux et d'artisanat d'art Société d'informatique Lombricompostage Promotion immobilière Association culturelle et artistique Peinture sur faïence Sculpture Agence de voyage
--

Club de rencontres Institut de beauté Epicerie et restauration Vente ambulante de textile et accessoires Entreprise de distribution gros et demi-gros de prêt-à-porter Ranch Vente ambulante de produits exotiques Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main Ferme pédagogique
---

**Tableau 5 : La répartition des projets en fonction de leur avancée et de la durée d'accompagnement**

Durée d'accompagnement dans l'organisme	Elaboration du projet (délimitation etc.)	Montage du projet (administratif, financier etc.)	Légalisation de l'activité <sup>4</sup>	Entreprise créée
1 <sup>er</sup> entretien				2
De 1 mois à moins de 3 mois		4	2	
De 3 mois à moins d'1 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 <sup>5</sup>	1	1		3

### 3 PRESENTATION DES RESULTATS

L'analyse des vingt entretiens menés auprès de créateurs d'entreprise 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 s'appuyant à des fins d'illustration sur des extraits d'entretiens. 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 l'acte de service, c'est-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, d'autres aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, d'autres enfin au sentiment de justice sociale. Le tableau 6 offre une synthèse des critères recensés.

#### 3.1 DES CRITERES RELATIFS AU RESULTAT DE L'ACTE DE SERVICE

Les éléments tangibles tels que les conditions d'accueil ou encore le matériel mis à disposition constituent des éléments entrant dans la perception de la qualité. Pour les répondants, les conditions d'accueil (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 qu'ils ont avec la personne qui les accompagne. Cela montre combien cette relation est considérée par eux comme primordiale pour juger de la qualité de l'accompagnement, nous y reviendrons. En ce qui concerne plus spécifiquement le matériel mis à disposition, certains outils comme un

<sup>4</sup> L'information «légalisation de l'activité» a été donnée spontanément par les répondants, ce qui est un indice du climat de confiance pendant les entretiens.

<sup>5</sup> Certains projets se trouvent encore en phase d'élaboration ou de montage après 3 ans d'accompagnement. Cela s'explique 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 dentre eux possèdent leur propre matériel, ils ont souvent déjà démarré l'activité de leur entreprise. D'autres, quand ils sont dans la phase de montage de leur projet, s'ils n'ont 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 l'usager a vis-à-vis de l'organisme d'accompagnement (AS3). L'utilisation du paradigme de disconfirmation est délicate ici car les attentes initiales des usagers sont quelquefois très floues, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'usager, avant d'être reçu pour un premier accueil, connaît peu les possibilités d'accompagnement offertes par l'organisme d'accompagnement :

*« Je venais pour un conseil, j'avais pas compris que ça serait un conseil suivi. »<sup>6</sup>  
« Je n'avais pas de question concrète, seulement l'idée d'un projet. »<sup>7</sup>*

Ensuite, l'usager n'a que peu de visibilité des étapes à franchir avant de créer son entreprise :

*« Je n'avais aucune idée des démarches à suivre pour créer une entreprise, je voulais en parler à quelqu'un, avoir des conseils, connaître les démarches administratives. J'ai préparé un dossier avant le premier rendez-vous avec toutes mes questions. »<sup>8</sup>  
« Je savais mes droits, je savais ce que je voulais faire. Mais je pensais pas qu'on m'aiderait comme ça. Je ne savais pas, ils m'ont expliqué. »<sup>9</sup>*

Enfin, pour pouvoir bénéficier d'un accompagnement, l'usager doit être orienté par son service instructeur (assistante sociale ou centre communal d'action sociale). Or, entre l'orientation et la date du premier accueil avec l'organisme d'accompagnement s'écoulent parfois plusieurs semaines. En outre, certains répondants, qui ont multiplié les démarches et voient plusieurs organismes comme la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers, l'Agence Nationale Pour l'Emploi, 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 l'usager à l'explication et au contrôle de la décision : un usager ayant

---

<sup>6</sup> Commerce de produits régionaux et d'artisanat d'art

<sup>7</sup> Institut de beauté

<sup>8</sup> Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main

<sup>9</sup> 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 d'entreprise.

Il y a un lien positif entre des attentes initiales relativement claires auxquelles l'organisme d'accompagnement répond et la qualité perçue. Cependant, si les attentes sont un peu floues au début de la relation avec l'organisme d'accompagnement, elles semblent se construire au fur et à mesure de la relation d'accompagnement. La fiabilité, qui est rappelons-le la capacité à offrir le service de manière durable, est donc ici délicate à appréhender. Le jugement de l'utilisateur se fondera pour la fiabilité sur les réponses qu'apportera l'accompagnant sur le long terme et sur leur adéquation à ses attentes. Ce jugement sera fonction d'attentes initiales floues, attentes qui se co-construisent avec l'accompagnant tout au long de la relation. Il sera aussi fonction de la visibilité qu'a l'utilisateur des étapes à franchir avant de créer.

Pour la réactivité et l'accessibilité, la qualité perçue est directement liée à la capacité de l'organisme d'accompagnement 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 d'un répondant à l'autre 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 urgence elle est toujours disponible pour un petit créneau. Par exemple aujourd'hui je voulais la voir parce que le notaire n'était pas très au courant. »<sup>10</sup>*

### **3.2 DES CRITERES CORRESPONDANT AUX PERCEPTIONS DES INTERACTIONS**

Dans la deuxième famille de variables, qui a trait aux perceptions des interactions, l'on trouve l'assurance et l'empathie (critères PI). L'assurance est la capacité de l'accompagnant à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences, sa capacité à prendre à compte les informations pertinentes. L'empathie est l'attention individualisée fournie à l'utilisateur 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 s'il 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 l'accompagnement. 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

---

<sup>10</sup> 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 l'écoute de l'accompagnant telle que la ressent l'utilisateur :

*« L'échange est important sur le projet, la personne a un regard extérieur. Je ne voudrais pas changer d'interlocuteur, ce qui s'est passé dans l'organisme précédent, alors je suis partie. Changer, c'est raconter encore une fois la même histoire, ça casse 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 »<sup>11</sup>*

*« 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 influencer sur le montage du projet. »<sup>12</sup>*

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

*« Le plus important, c'est qu'il soit à l'écoute, en plus qu'il ait des compétences techniques, qu'il apporte des idées, qu'il 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. [ ] Il prend des notes pendant l'entretien, il s'intéresse. »<sup>13</sup>*

L'utilisateur 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 deux variables évoquées, va aussi influencer sur ces dernières. Ainsi, si l'utilisateur a confiance en son conseiller, il aura tendance à juger positivement la qualité technique des conseils et l'écoute de l'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, c'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 d'accompagnement ainsi qu'à l'information qu'ils peuvent obtenir en amont sur cet organisme :

---

<sup>11</sup> Société d'informatique

<sup>12</sup> Promotion immobilière

<sup>13</sup> 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 »<sup>14</sup>

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. »<sup>15</sup>

**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 ó 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.

<sup>14</sup> Vente ambulante de textile et accessoires

<sup>15</sup> 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'utilisateur, 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'utilisateur peut être finalement amené,

dans le cas de l'exemple ci-dessus, s'il est accompagné dans la démarche de deuil de son projet, à se rallier au conseil de l'accompagnant, ou alors au contraire à faire changer l'accompagnant d'avis sur la viabilité de son projet. Le conseil initial, qui a entraîné de l'insatisfaction, n'exclut pas que l'utilisateur perçoive, à long terme, sur l'ensemble des prestations, la qualité de l'accompagnement. L'on revient ici sur la fiabilité (critère AS3) et l'importance de juger de la qualité des relations sur le long terme. En outre, l'on peut voir dans l'exemple ci-dessus que le lien entre la satisfaction de l'utilisateur 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 d'un même service n'est pas la même chose selon les acteurs, usager, accompagnant, ou encore pouvoirs publics (Agathocléous, 1997). L'évaluation de la qualité doit être globale et donc intégrer les perceptions de ces différents acteurs, ne pas s'en tenir uniquement aux perceptions des usagers. Il s'agit 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 d'abord de mener auprès de ces derniers le même type de démarche que celui qui a été conduit auprès des créateurs d'entreprise. Il sera ensuite intéressant de soumettre les variables identifiées aux parties prenantes en vue d'une discussion. Enfin, ces variables devront être associées à des indicateurs de performance pertinents. En effet, au-delà de la question de l'effet des variables obtenues sur la qualité perçue, se pose celle de l'obtention d'indicateurs correspondant à ces critères, c'est-à-dire celle de l'obtention d'éléments 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 l'élaboration d'un questionnaire. Cette question du passage des critères à des indicateurs utilisés dans un questionnaire fait l'objet des lignes qui suivent.

## **4.2 VERS DES INDICATEURS DE QUALITE**

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

Les critères proposés ci-dessus ont été bâtis en fonction du point de vue des créateurs d'entreprise, et donc en fonction de l'action 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 qu'ils sont construits à partir du point de vue des usagers, et surtout parce que ces derniers ont établi 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 qu'ont les usagers, acteurs de l'action. Lors des entretiens, ces derniers ont bien jugé de la relation de cause à effet entre l'action/la relation de service et l'objectif à atteindre : leur insertion par la création d'entreprise. Les indicateurs déterminés à partir de ces critères seront donc porteurs de sens pour ces acteurs.

L'ensemble des indicateurs susceptibles d'être 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 l'acte de service					
Variable retenue : Conditions d'accueil					
	0	1	2	3	4
Note attribuée aux conditions d'accueil					
AS 2 - Indicateur relatif au résultat de l'acte de service					
Variable retenue : Matériel mis à disposition					
Mise à disposition d'outils du type internet, base documentaire, ordinateur avec logiciel de traitement de texte etcí					
oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>		
	0	1	2	3	4
Note attribuée à l'utilité du matériel pour le projet du créateur					
AS 3 - Indicateur relatif au résultat de l'acte de service					
Variable retenue : Fiabilité - Adéquation sur le long terme des réponses aux attentes					
	0	1	2	3	4
Note attribuée à l'adéquation des réponses de l'organisme					
AS 4 - Indicateur relatif au résultat de l'acte de service					
Variable retenue : Réactivité et accessibilité - Correspondance entre le rythme des rendez-vous et les besoins de l'usager					
	0	1	2	3	4
Note attribuée à la correspondance entre le rythme des rendez-vous et les besoins de l'usager					

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

JS - Indicateurs relatifs au sentiment de justice sociale									
Choix de l'organisme d'accompagnement laissé à l'utilisateur									
oui <input type="checkbox"/>		non <input type="checkbox"/>							
					0	1	2	3	4
Note attribuée à l'information préalable de l'utilisateur sur les services de l'organisme d'accompagnement									

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

« Le rythme des rendez-vous correspond à mes besoins »

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

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 l'ensemble des questionnaires permettra de dégager une note globale pour cette question. La synthèse de l'ensemble des questionnaires permettra une mesure de la qualité pour chaque dimension. La prise en compte des perceptions des usagers sur la base d'un questionnaire devra s'effectuer en gardant à l'esprit certains biais possibles, qui sont décrits ci-dessous.

#### 4.3 LA PRISE EN COMPTE DES PERCEPTIONS DES USAGERS Ó LES BIAIS POSSIBLES

D'une part, si l'on 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 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'utilisateur 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'utilisateur occasionnel décrit ses attentes à partir d'un service jugé idéal. Cependant, l'utilisateur occasionnel peut aussi avoir du mal à évaluer ses attentes, ce que nous avons pu observer lors des entretiens. En outre, l'utilisateur est quelquefois dans une situation de grande précarité, il est aussi parfois en colère par rapport à sa situation d'utilisateur 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.

Il y a aussi le risque que l'utilisateur se focalise sur la transaction la plus récente, ou sur celle qui lui est la plus marquée. Le biais ici est que le jugement de la qualité, qui doit porter sur l'ensemble 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 d'une organisation. 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 d'entreprise, 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 l'expert parce que l'expert est sorti de son champ d'expertise. Les attentes des créateurs dépassent ce que l'on pourrait attendre d'un expert en création d'entreprise. L'exemple développé ci-dessus montre bien que les compétences devant être détenues par l'accompagnant 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 l'expertise à la création d'entreprise. Les compétences organisationnelles sont relatives à la circulation d'informations, de connaissances, et conduisent par exemple à aider l'utilisateur quand il doit faire face à d'autres problèmes que ceux ayant directement trait à la création d'entreprise. Les compétences communicationnelles ou relationnelles permettent l'établissement d'une relation de confiance avec l'utilisateur, une compréhension fine de ses besoins.

## CONCLUSION

L'objet de cette communication était de rendre compte d'une 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.

L'apport de ce travail de recherche du point de vue managérial peut se résumer de la manière suivante. Nous avons, à l'issue d'une étude de la littérature et de 20 entretiens réalisés auprès de créateurs d'entreprise 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 d'entreprise et les structures qui accompagnent ces derniers dans leur démarche. Cet apport devrait permettre à ces structures d'être plus performantes, et ce via deux leviers.

D'une part, cette recherche a permis une prise de conscience du commanditaire auquel les résultats de l'étude 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. L'étude 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 (Agathocléous, 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 n'avoir qu'un impact limité sur la qualité perçue.

D'autre part, ces critères pourront servir de base à la construction d'indicateurs 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'utilisateur. 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'utilisateur 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<sup>èmes</sup> journées nationales des IAE*, Paris, 10-12 sept., 13 p.
- Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2005), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », *IV<sup>ème</sup> 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 d'une entreprise énergétique », *XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, 17-19 mai, Metz, 20 p.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation, 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<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE*, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 16 p.
- Sammur 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