

Critères de qualité de la relation de service : une proposition de typologie

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans. Critères de qualité de la relation de service : une proposition de typologie. La Revue des Sciences de Gestion, Revue des Sciences de Gestion, 2010, 79, pp.19-41. <hal-01662420>

HAL Id: hal-01662420

<https://hal-umontpellier.archives-ouvertes.fr/hal-01662420>

Submitted on 13 Dec 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.

Critères de qualité de la relation de service : une Proposition de TYPOLOGIE

Sylvie Rascol-Boutard
Maître de conférences
Université d'Orléans - LCT

Pascale Amans
Maître de conférences
Université Toulouse III - IUT - LGC

Cette recherche vise à déterminer des critères de qualité de la relation de service. Elle s'appuie sur le cas de l'aide à la création d'entreprise.

Suite à une revue de littérature et à 20 entretiens auprès d'entrepreneurs sont proposées une typologie des critères théoriques de qualité de la relation de service, ainsi qu'une déclinaison de cette typologie adaptée au cas de la relation existant entre conseillers et créateurs d'entreprise. L'écart entre le point de vue des créateurs et celui du financeur relativement à cette question de la qualité est mis en exergue. Des pistes permettant d'utiliser la typologie pour collecter les perceptions des créateurs sont avancées ; des suggestions pour le contrôle et la GRH sont faites.

Mots-clés : *qualité - service - aide à la création d'entreprise.*

This research aims at finding quality criteria in the service field. It is based on the case of organizations which support business creation. A literature review enables us to identify theoretical quality criteria in the service field. 20 interviews of business creators then lead us to investigate further and characterize in detail those criteria in the support business creation area. Differences between creators' perceptions and public sponsors' perceptions are stressed; implications for the control and the human resources fields are underlined.

Keywords: *quality - service firms - business creation support.*

La investigación tiene por objetivo determinar los criterios de calidad de la relación de servicio. Se basa en el caso de la ayuda a la creación de empresa.

Tras el estudio de la literatura sobre el tema y la realización de 20 entrevistas a empresarios, proponemos una tipología de los criterios teóricos de calidad de la relación de servicio, y una versión de esta tipología adaptada al caso de la relación existente ente asesores y creadores de empresa. Se destaca la diferencia entre el punto de vista de los creadores y el del financiero referente al tema de la calidad. Proponemos algunas pistas que permiten utilizar la tipología para recolectar las percepciones de los creadores; hacemos sugerencias para el control y la gestión de los RRHH

Palabras claves: *calidad- servicio- ayuda a la creación de empresas.*

Introduction

Cette recherche a pour objet de déterminer des critères de qualité de la relation de service et de proposer une typologie permettant de classer ces critères. Elle s'inscrit dans le cadre d'une réflexion plus générale relative au pilotage de la performance. En effet, détecter des critères de qualité de la relation de service devrait permettre in fine d'améliorer la performance des organisations en suggérant des leviers d'action, ainsi que nous le verrons.

Cette recherche s'appuie sur le cas de la relation d'aide à la création d'entreprise. Le Conseil Général du département D¹, alors dans une démarche de certification qualité, a fait appel à nous afin de connaître les critères de qualité utilisés par les créateurs d'entreprise pour juger la relation de service dans laquelle ces derniers sont engagés avec les organismes qui les accompagnent. L'objectif final de la collectivité était, grâce à la détection de ces critères de qualité, de mieux comprendre la relation de service concernée et ainsi de trouver des leviers d'action sur les processus de production, afin à terme d'améliorer la performance des organismes d'aide et donc de l'ensemble du dispositif d'aide à la création d'entreprise du département. Actuellement, les conseils d'administration des associations de conseil auxquelles s'adressent gratuitement les créateurs bénéficiaires de minima sociaux, leurs techniciens ainsi que les bailleurs de fonds, dont le principal est le Conseil Général, sont tous polarisés sur le nombre de créations d'entreprises créées. Cet indicateur volumique, séduisant par sa simplicité et son accessibilité, déterminant fondamental de la pertinence d'une information (Reix,

1. Nous préservons l'anonymat de ce Conseil Général, à sa demande.

1998), n'est toutefois pas exempt de faiblesses. Par exemple, renoncer à un projet de création qui n'aurait pas été viable constitue plutôt une réussite ; pourtant, cela ne se traduit pas au niveau de l'indicateur volumique. Un système de pilotage plus fin, complémentaire, qui implique de plonger au cœur du système et de le suivre de près tout au long du processus d'aide, semble par conséquent indispensable (Paturel et Masmoudi, 2005), ce dont les acteurs en présence sont conscients. Le Conseil Général, qui paye le conseil fourni aux créateurs, souhaitait disposer de pistes afin de pouvoir mettre en œuvre un tel système de pilotage. C'est dans ce cadre que s'inscrit la demande qu'il nous a faite de détecter des critères de qualité de la relation d'accompagnement.

Outre sa pertinence pratique, la relation existant entre conseiller et entrepreneur nous semble particulièrement intéressante d'un point de vue méthodologique au regard de l'objet de cette recherche et plus généralement de notre questionnement. Plus précisément, ses particularités font que, parmi d'autres relations de services envisageables, celle-ci rend particulièrement indispensable une approche en termes de qualité. En effet, parmi les caractéristiques des relations de service figurent -nous y reviendrons en première partie d'article- le rôle-clé de la participation du client à la production du service. Or dans le cas de l'aide à la création, les clients ont tous des profils et des projets très distincts les uns des autres. Chaque parcours accompagné est, de ce point de vue, unique. Dès lors, l'écart entre la diversité des créateurs et des accompagnements d'une part, le pilotage sur la base de l'indicateur volumique d'autre part, s'avère particulièrement problématique. Cet écart rend encore plus nécessaire une approche complémentaire s'intéressant à la qualité de la relation, et ce, d'autant plus que les enjeux économiques et sociaux sont conséquents, les projets de création d'entreprise apparaissant comme autant de projets de vie.

D'un point de vue théorique, cet article s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la qualité dans les services ; il vient en particulier compléter la littérature sur la question du lien entre qualité et performance organisationnelle.

La première partie de l'article pose le cadre théorique et méthodologique de la recherche. Les principaux résultats sont présentés puis discutés en seconde partie d'article.

1. – Le cadre théorique et méthodologique de la recherche

Notre cadre théorique se penche sur la question de la qualité comme vecteur de performance dans le secteur des services. Ce cadre nous a conduites à engager une démarche de recherche qualitative que nous exposerons.

1.1. Le cadre théorique

Le caractère problématique du décryptage des processus conduisant à la performance dans les services et donc du pilotage de cette dernière sont ici soulignés. Cette mise en exergue conduit à se pencher sur la question de la qualité de la relation de service ainsi que sur celle de la mesure de cette qualité : une proposition théorique de typologie des éléments constitutifs de la qualité de la relation de service est ainsi construite.

1.1.1. Un décryptage des processus menant à la performance et donc un pilotage problématiques

Afin de décrypter les processus de production qui mènent à la performance dans le secteur des services, il est incontournable de se pencher sur les particularités de la relation de service.

Cette relation se caractérise par la nature immatérielle de la prestation, la concomitance partielle entre consommation et production, ainsi que par la réalisation de cette dernière avec la participation du client, qui n'est pas « une donnée exogène au système de production » (Autissier, 2000). La participation de ce dernier au processus de production constitue en effet l'une des bases du système de servuction (Eiglier et Langeard, 1987).

La nature immatérielle de la prestation ainsi que la réalisation de celle-ci avec la participation du client -ici, l'usager- induisent une grande variabilité dans la nature du service. En outre, l'intangibilité de l'output rend difficile la mesure du résultat, qui peut se manifester au-delà de la prestation (Gervais et Thenet, 2002).

Si les résultats sont difficilement mesurables, c'est aussi en raison de l'ambiguïté de la finalité de ces organisations (Malleret, 2003), qui constitue un obstacle à sa déclinaison en objectifs et donc à la définition et à la mesure des résultats. Dans le cas qui nous intéresse, l'accompagnement à la création peut être défini comme le processus qui « vise à accompagner une personne [...] porteuse d'une idée à faire cheminer cette idée pour qu'elle aboutisse à un projet de création viable » (Léger-Jarniou, 2005). Toutefois, ces éléments de définition ne disent pas comment opérationnaliser le concept d'accompagnement sous la forme d'objectifs. En effet, comme nous l'avons évoqué dans

l'introduction, se polariser uniquement sur le nombre d'entreprises créées n'est pas complètement satisfaisant. Les usagers auxquels nous nous intéressons ne réussiront pas tous à créer leur entreprise² et pour autant leur parcours ne sera pas un échec. Par exemple, trouver un emploi plutôt que créer une entreprise non viable sera plus judicieux.

Les problèmes posés par la définition du résultat, l'implication du client dans le processus, avec un contact souvent personnel entre client et prestataire, qui induit une grande variabilité dans le service (Ducrocq *et al.*, 2001), ne sont pas sans conséquences sur le lien entre moyens et résultats. En ce sens, les services relèvent des activités discrétionnaires, où le coût et les conséquences d'une action ne sont pas connus avec précision (Malleret, 2003).

En substance, pour toutes les raisons évoquées ci-dessus, le décryptage des processus de production dans les activités de service est problématique et rend délicate la détection de leviers permettant d'améliorer la performance. En conclusion, la difficile déclinaison de la mission en objectifs et l'impossibilité de connaître avec précision les conséquences d'une action rendent problématiques la construction d'outils de pilotage de la performance. En effet, il est nécessaire pour bâtir ces derniers de juger de relations de cause à effet entre une action conduite et un objectif atteint. Comment alors piloter la performance des activités de service ? Il est ici justifié de se pencher sur le processus de production de service lui-même et sur la qualité de ce processus. En effet, en nous demandant quels sont les éléments constituant la qualité de ce processus nous pourrions déceler des leviers d'action sur ce processus et donc à terme sur la performance.

1.1.2. Vers une proposition théorique de typologie des éléments constitutifs de la qualité, vecteur de performance

Il est ici fondamental de se pencher sur la question de la qualité. En effet, la performance dépend de cette dernière et l'utilisateur est déterminant dans l'obtention de la qualité ainsi que de la performance globale (Agathocléous, 1997). La qualité est directement fonction de la satisfaction que retire le client de la prestation. Ces deux concepts sont proches ; ils n'en demeurent pas moins différents (Oliver, 1993). Ici, nous considérerons que la satisfaction concerne l'évaluation d'une transaction spécifique et que la qualité de service correspond à une

2. Selon les données fournies par le Conseil Général seul un usager sur 10 accompagné pour créer une entreprise accèdera à la création. Ces chiffres sont proches de ceux publiés régulièrement par l'Agence Pour la Création d'Entreprise, APCE.

évaluation globale portant sur un ensemble de transactions par une même personne.

La conceptualisation et la mesure de la perception de la qualité de service font l'objet de nombreux débats et controverses (Bressolles, 2002). Parmi les outils permettant d'opérationnaliser la mesure de la qualité de service, Servqual (Parasuraman *et al.*, 1988) est le plus répandu. Il se centre sur la perception de la qualité par les clients, dimension qui intéressait particulièrement le Conseil Général qui avait pris contact avec nous. L'hypothèse de départ de Servqual est que la qualité perçue du service est le résultat de la différence entre les attentes du client et l'évaluation perçue de la performance du service. Cinq dimensions constitutives de la qualité sont ainsi retenues : les éléments tangibles, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie. Ces éléments doivent être adaptés aux services concernés et au client. Des variantes du modèle ont ainsi été proposées (Bressolles, 2002). Nous avons construit un cadre théorique pour notre étude de terrain en nous fondant principalement sur les recherches de Parasuraman *et al* (1988) ainsi que de Bressolles (2002) ; nous avons également utilisé les travaux de Sabadie (2000), lesquels portent plus spécifiquement sur le secteur public. Il s'agissait initialement en recourant à ces derniers travaux de préparer l'opérationnalisation de notre grille théorique dans le cadre particulier de l'aide à la création d'entreprise. Enfin, notre cadre théorique se situe aussi dans la lignée des recherches qui, à l'instar de celles de Brady et Cronin (2001), identifient différents critères rattachés à des domaines d'évaluation de la qualité par le client (Jougleux, 2006).

Notre cadre théorique s'appuie sur une typologie des éléments constitutifs de la qualité de la relation de service organisée autour de deux axes : espace/dynamique et quantitatif/qualitatif. Si, nous l'avons vu avec la définition de la qualité retenue ci-dessus, tous les éléments constitutifs de cette dernière sont destinés à être appréciés dans la durée, certains de ces éléments contribuent à créer un cadre pour la relation de service : ils participent à la mise en place d'un « espace » au sein duquel la relation de service va se dérouler. Les autres éléments permettent plus de qualifier la façon dont la dynamique de l'interaction se déroule ; aussi, nous les avons plus spécifiquement appelés « dynamiques ». Enfin, ces éléments relevant du cadre ou de la dynamique de la relation peuvent être de nature quantitative ou qualitative. Une synthèse de ces différents éléments est présentée dans le tableau 1 ci-dessous, puis commentée.

Tableau 1 : Des éléments constitutifs de la qualité de la relation de service : proposition de typologie

Nature quantitative/ qualitative/ Dimension espace/ dynamique	Nature quantitative	Nature qualitative
Eléments constitutifs d'un espace où se déroule la relation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipement et matériel à disposition ▪ Personnel à disposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance : capacité à encourager la confiance, courtoisie, compétences
Eléments relevant de la dynamique de l'interaction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiabilité : capacité à fournir le service promis de manière durable ▪ Réactivité : aptitude à aider le client et à fournir le service rapidement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance : capacité à encourager la confiance, courtoisie, compétences ▪ Empathie : attention individualisée que l'organisation fournit à ses clients ▪ Participation à la procédure de décision ▪ Explications et contrôle de la décision ▪ Caractère égalitaire du processus

Les éléments tangibles sont constitués dans Servqual par l'équipement, le matériel et le personnel mis à disposition. Ces éléments sont des données qui contribuent à mettre en place un cadre, un espace pour la relation de service ; en ce sens, ils se réfèrent à ce que l'on peut qualifier de dimension « spatiale » de la relation. De plus, ils peuvent être appréhendés de façon très quantitative : l'on peut par exemple aisément quantifier le nombre d'ordinateurs et les effectifs mis à disposition, représenter ces éléments avec des indicateurs volumiques simples. La fiabilité, définie dans Servqual comme la capacité à fournir le service promis de manière durable, ainsi que la réactivité, aptitude à aider le client et à fournir le service rapidement, sont elles aussi des dimensions quantifiables ; toutefois, elles relèvent plus d'une approche dynamique de l'interaction que du cadre de cette dernière. L'assurance quant à elle regroupe la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie et ses compétences. Ces éléments sont d'ordre qualitatif : ils caractérisent la qualité du personnel ; par ailleurs, ils participent à la création d'un espace au sein duquel peut se dérouler la relation. Parallèlement à cela, ils s'expriment également dans la dynamique de la relation, ce pourquoi ils figurent dans deux cases du tableau ci-dessus. Enfin, l'empathie est définie dans Servqual comme l'attention individualisée

que l'organisation fournit à ses clients, ici, aux usagers. Il s'agit donc d'un élément qualitatif, qui caractérise le déroulement de l'interaction, sa dynamique.

Quant aux trois dimensions adjointes par Sabadie (2000), participation dans la procédure de prise de décision, explications et contrôle de la décision, caractère égalitaire du processus, elles sont présentées par cet auteur comme spécifiques au domaine des services publics. Toutefois, elles paraissent dignes d'être prises en compte dans tout service, qu'il relève ou non des services publics et à ce titre ont été retenues dans notre proposition de typologie théorique. Elles correspondent à des éléments qualitatifs qui, comme l'empathie, relèvent de la dynamique de l'interaction entre accompagnant et accompagné.

Dans cette première sous-partie ont été mis en évidence le caractère problématique du décryptage des processus de performance et de la construction d'outils de pilotage de cette dernière. La qualité de la relation de service pouvant conduire à la performance, nous nous sommes penchées sur la littérature traitant des outils permettant d'opérationnaliser la mesure de cette qualité et sommes parvenues à une proposition de typologie des éléments théoriquement constitutifs de la qualité d'une relation de service. Il convient à présent de décrire la démarche de recherche mise en place pour affiner cette typologie à l'aide de l'étude de terrain.

1.2. La démarche de recherche

Il s'agit ici de rendre compte de la démarche suivie lors de l'étude de terrain pour collecter les données et de donner des informations sur les répondants.

1.2.1. La collecte des données

D'un point de vue méthodologique, une approche interprétative est prometteuse pour se pencher sur une relation de co-production de service entre un conseiller et un usager, dans la mesure où il s'agit d'une relation inter-individuelle interactive. Nous considérons ici, à la suite de Weick (1979, 1995) que ce sont les individus qui décident de ce qui est réel dans l'interaction. La réalité est un construit social, dont le sens émerge par et après les faits. Les organisations peuvent alors être considérées comme le résultat des interactions des comportements de leurs membres. Le sens de l'action, ici de la relation de co-production de service, est une co-construction dont l'utilisateur est un acteur incontournable.

Ce dernier a été interrogé en prenant appui sur une trame d'entretien, utilisée de façon peu directive. La trame a été élaborée sur la base du cadre théorique présenté ci-dessus et son usage a été adapté à chacun des entretiens. En effet, nous avons choisi de commencer l'entretien, après une courte présentation du projet de recherche, par une question ouverte : « Pouvez-vous me parler du projet pour lequel vous êtes venus voir cet organisme/sur lequel vous travaillez ? ». La trame quant à elle était destinée à nous rappeler les points sur lesquels nous souhaitions voir les répondants s'exprimer, lesquels correspondaient à chacun des critères de qualité potentiels de la relation détectés dans la littérature. Elle prévoyait des questions de relance, que nous avons posées quand ces points n'ont pas été spontanément abordés par les répondants. En ce sens, l'utilisation de la trame a été adaptée en fonction des entretiens. L'avantage de ce type de démarche est double. D'une part elle a dès le départ contribué, en laissant les répondants s'exprimer librement sur leur projet, à les mettre en confiance et à créer un climat d'écoute bienveillante, propice au recueil de témoignages quelquefois difficiles sur des parcours d'usagers. D'autre part, elle a permis de repérer quels critères de qualité ils allaient spontanément évoquer dans l'entretien. Le tableau 2 récapitule les grands thèmes de cette trame et donne, pour chaque thème, un exemple des questions de relance prévues.

Tableau 2 : La trame d'entretien

Thème abordé	Extrait de la trame d'entretien
Introduction	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 ^{er} accueil, accompagnement avant création, suivi après création, formation...)
Equipement, matériel et personnel mis à disposition	Y a-t-il des outils que l'on pourrait mettre à votre disposition qui serviraient à la réalisation de votre projet (internet, base documentaire...)?
Fiabilité Réactivité	Le délai d'obtention du 1 ^{er} rendez-vous est-il important ?
Assurance Empathie	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 recueillies...)
Participation, explications et contrôle	Est-ce important pour vous d'avoir des explications quant aux orientations qui vous sont proposées (ex : sur cet organisme) ? Quant aux actions qui vous sont proposées ? D'en avoir la maîtrise ?

1.2.2. Les répondants

Une pré-analyse des entretiens a été effectuée au fur et à mesure de l'étude, ce qui a permis de voir leur utilité diminuer au fil du temps (Ghiglione et Matalon, 1991). 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 bénéficiaires de minima sociaux.

Les tableaux ci-dessous montrent la variété des répondants, les secteurs d'activité des projets ainsi que leur degré d'avancement et la durée d'accompagnement.

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 secteurs d'activité des projets

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agence commerciale ▪ Agence de voyage ▪ Association culturelle et artistique ▪ Brocante ▪ Club de rencontres ▪ Commerce de produits régionaux et d'artisanat d'art ▪ Epicerie et restauration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ferme pédagogique ▪ Informatique ▪ Institut de beauté ▪ Lombricompostage ▪ Peinture sur faïence ▪ Promotion immobilière ▪ Ranch ▪ Sculpture ▪ Transport 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vente ambulante de produits exotiques ▪ Vente ambulante de textile et accessoires ▪ Vente en gros et demi-gros de prêt-à-porter ▪ Vente sur foire artisanale de créations sur bois et textiles faits main
---	---	--

Tableau 5 : L'avancée des projets et la durée d'accompagnement

Durée d'accompagnement dans l'organisme	Elaboration du projet : délimitation etc.	Montage du projet : financier, administratif etc.	Légalisation de l'activité	Entreprise créée
1 ^{er} entretien				2
De 1 à moins de 3 mois		4	2	
De 3 mois à moins d'1 an		1	1	
De 1 à moins de 2 ans	1		1	2
De 2 à moins de 3 ans			1	
3 ans ou plus	1	1		3

Nous nous sommes assurées de la variété des personnes interrogées et attachées à n'omettre aucune situation importante pour la question traitée. A l'origine des projets se trouvent des hommes, des femmes ou des couples habitant en zone rurale ou urbaine et accompagnés depuis des durées variables par différents organismes. Certains projets peuvent se trouver encore en phase d'élaboration ou de montage après 3 ans d'accompagnement. Cela s'explique par des raisons inhérentes au projet, dont le montage peut rencontrer des difficultés, ou par le caractère chaotique du parcours du créateur.

2. – Présentation et discussion des résultats

Cette recherche ayant pour objet la détermination des critères de qualité de la relation de service, nous présenterons tout d'abord les critères ayant émergé du terrain. Puis nous discuterons ces résultats.

2.1. Présentation des résultats

Les entretiens nous ont permis de confirmer que certains critères de qualité relevaient pour les répondants plus de l'ordre de l'ordre de la dynamique de l'interaction et que d'autres contribuaient plus à créer un cadre, un espace au sein duquel se déroule de la relation.

2.1.1. Des critères contribuant à créer un espace, un cadre pour la relation

A cette première dimension de la relation sont rattachés l'équipement, le matériel et le personnel mis à disposition d'une part, l'assurance d'autre part, ce dernier critère étant de nature plus qualitative.

Le matériel mis à disposition entre dans la perception de la qualité. Ainsi, pouvoir utiliser certains outils comme un ordinateur avec des logiciels de traitement de texte a été jugé utile par les répondants. Ce sont surtout ceux en phase de montage de projet, qui, s'ils n'ont pas ce matériel chez eux, souhaitent pouvoir en bénéficier : « *Sur le montage financier, je voulais faire des scénarii prévisionnels, ce que j'ai pu faire avec un logiciel ici. J'ai maintenant une bonne vision de mes charges et de ma fiscalité.* » (Société d'informatique). Cependant, sur l'ensemble des entretiens effectués, il apparaît que le matériel mis à disposition n'est pas important pour tous les créateurs et qu'il est dans tous les cas moins mis en avant que les éléments suivants.

Relativement au personnel mis à disposition, il apparaît qu'il est surtout fondamental pour chaque répondant d'être suivi lors des différentes étapes de son projet par un unique conseiller, toujours le même : « *Je vais directement voir le conseiller, c'est important d'avoir toujours le même, il connaît le dossier, il connaît tout* » (Agence commerciale). La présence d'une personne à l'entrée de la structure pour l'accueil est également prise en compte comme un élément constitutif de la qualité. Des éléments matériels et humains se combinent pour créer ce qui est évoqué par les répondants comme des conditions d'accueil de qualité : accueil physique à l'entrée, entretien ensuite dans un bureau isolé, avec une porte fermée, par un conseiller qui est toujours le même au fil des rendez-vous etc : « *La porte est fermée, c'est sympa parce que le projet est privé, c'est confidentiel. En plus des projets jouent sur la concurrence, ça évite des surprises.* » (Vente en gros et demi-gros de prêt-à-porter) ».

L'assurance regroupe la capacité de l'accompagnant à encourager la confiance, sa courtoisie et ses compétences. Il convient de noter à propos des compétences que leur dimension relationnelle apparaît aussi déterminante que leur composante technique : « *Le plus important, c'est que la personne soit à l'écoute, en plus qu'elle ait des compétences techniques, qu'elle apporte des idées* » (Agence de voyage). En outre, capacité à inspirer confiance, courtoisie et compétences apparaissent étroitement liées pour les répondants. En effet, la courtoisie, perçue notamment à travers l'écoute du conseiller, et les compétences, appréciées au travers de la qualité technique des

conseils et de leur adéquation à la demande formulée, ou non, par l'utilisateur, déterminent grandement la confiance que ce dernier va accorder à ce conseiller. La courtoisie d'ailleurs est nécessaire au niveau de l'accompagnant mais plus généralement au niveau de l'ensemble du personnel de l'organisme : « *La sociabilité des personnes à l'accueil induit une confiance dans l'organisme, leur sourire, leur bonjour, la politesse de base.* » (Institut de beauté). Et inversement, l'utilisateur qui a confiance en son conseiller aura tendance à juger positivement la qualité technique des conseils, l'adéquation de ces conseils à sa demande et l'écoute de l'accompagnant. On retrouve ici l'idée que la relation entre accompagnant et accompagné doit être une relation fondée sur la confiance (Sammur, 2003) : « *C'est une question de confiance surtout, ou ça passe, ou ça passe pas* » (Société d'informatique). Et le répondant de compléter : « *je vois ça tout de suite* ». Un autre créateur insiste sur l'importance d'avoir « *le sentiment que dès le début on [est] écouté et compris* » (Association culturelle et artistique). Pour eux comme pour les autres répondants, la question de l'accord ou non de la confiance semble en partie déterminée par le premier rendez-vous ; plus généralement, ces « données de départ » que constituent la capacité de l'accompagnant à inspirer la confiance, sa courtoisie et ses compétences semblent en partie être appréciées lors du premier entretien. Elles contribuent à créer un cadre, à « donner le ton » pour la suite de la relation. Toutefois, ces trois éléments, comme nous l'avons signalé plus haut, s'expriment également dans la dynamique de l'interaction, que nous allons à présent détailler plus amplement.

2.1.2. Des critères relatifs à la dynamique de l'interaction

A cette dimension étaient rattachés dans la typologie théorique la fiabilité, la réactivité, l'empathie et, pour une part, l'assurance, les critères relatifs à la participation à la procédure de décision, aux explications et au contrôle de la décision ainsi qu'au caractère égalitaire du processus.

La fiabilité, ou capacité à fournir le service sur la durée, peut s'apprécier à travers deux aspects, d'une part la continuité du service, d'autre part l'évolution de la relation dans le temps. La continuité devrait en effet impliquer un fonctionnement régulier du service. En fait, dans le cas qui nous intéresse, la continuité du service semble moins importante que l'unicité du conseiller. Que le conseiller habituel soit par exemple malade et le créateur préférera, sauf situation d'urgence (« *on m'a coupé mes allocs !* »), attendre son retour. La capacité à fournir le service sur la durée s'exprime donc

surtout ici à travers la capacité à adapter le contenu de la prestation aux attentes du créateur, lesquelles évoluent.

Pour la réactivité, la qualité perçue est directement liée à la capacité de l'organisme d'aide à la création à proposer des rendez-vous avec l'utilisateur et au rythme, variable, de déroulement du projet, comme le résume l'un des répondants : « *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.* » (Vente sur foire artisanale de créations sur bois et de textiles faits main). Il s'agit également de répondre rapidement aux demandes ponctuelles des usagers : « *On a toujours besoin de quelque chose : les papiers, la comptabilité, la publicité. Ici, ils répondent tout de suite.* » (Ferme pédagogique).

L'importance de l'empathie, attention individualisée manifestée envers l'utilisateur au fur et à mesure que la relation se déroule dans le temps, de même que celle de la composante dynamique des critères relatifs à l'assurance, est très visible : « *Le plus important, c'est que la personne [...] soit avec moi. On a eu pas mal d'entretiens, il connaissait déjà des choses sur le tourisme, s'il savait pas il se renseignait pour la fois suivante.* » (Agence de voyage). « *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.* » (Promotion immobilière). Se mettent en place des cercles vertueux entre les différents critères rattachés à l'assurance, capacité à accorder la confiance, courtoisie et compétences, qui se renforcent les uns les autres : « *Le dialogue est sincère avec YYY [le conseiller], elle essaie de me remonter, de me stimuler. Je n'ai que des bons rapports ici. [...] J'ai jamais eu de problème avec eux, je me sens bien. Le courant passe bien.* » (Vente ambulante de produits exotiques). Il peut également s'agir de cercles vicieux : « *Parler franchement c'est difficile parce qu'ici ils sont hypocrites. On s'en rend compte petit à petit.* » (Brocante).

La participation au processus de décision, les explications reçues et le contrôle perçu du déroulement du processus sont également évoqués. Les créateurs sont 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 : « *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.* » (Vente ambulante de textile et accessoires). 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 qu'ils n'apprécient pas « *On est obligé de poser les questions pour savoir les choses, c'est ce que je reproche un peu. Par exemple je viens de recevoir un papier pour l'ACCRES, j'aurais aimé savoir comment monter le dossier par mon conseil [...] j'étais pas content.* ». (Brocante).

Les différents critères théoriques se retrouvent dans l'étude de terrain, à l'exception toutefois de ceux relatifs au caractère égalitaire du processus, que les répondants ne peuvent apprécier. En effet, comme nous avons pu le constater en les interrogeant, ces derniers ne se trouvent pas en situation de pouvoir comparer les réponses qu'ils reçoivent et celles reçues par les autres. L'étude de terrain a permis de faire émerger les critères utilisés par les usagers pour juger de la qualité de la relation d'aide à la création et donc d'affiner la typologie théorique construite à l'issue de la revue de littérature. Les résultats de cette étude doivent à présent être discutés.

2.2. Discussion

La discussion s'articule autour des deux points suivants : d'une part la question des biais à prendre en compte dans le cas d'une éventuelle utilisation de la typologie pour collecter les perceptions des créateurs, d'autre part la question des apports des résultats dans le domaine du contrôle et de la gestion des ressources humaines. Ce dernier point nous permettra de proposer des leviers permettant d'améliorer la qualité de la relation de service et par là, à terme, la performance.

2.2.1. Critères de qualité, perceptions des usagers et biais

La typologie obtenue, une fois sa validité externe testée, pourra constituer une base pour collecter les perceptions des usagers relatives à la qualité de la relation de service étudiée. Toutefois, une éventuelle utilisation de la typologie pour prendre en compte ces perceptions devra s'effectuer en gardant à l'esprit certains biais possibles, lesquels sont détaillés ci-après.

Ainsi, 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 obtenu (Bressolles, 2002). Ce biais est susceptible de se renforcer au cours du temps, pour les usagers familiers : ceux-ci ont tendance à ajuster leurs aspirations aux

services obtenus. Leurs attentes tendront donc à se stabiliser à un niveau proche du service proposé par l'organisation (Bressoles, 2002). Par ailleurs, certaines personnes ont tendance à surévaluer leurs attentes et à sous-évaluer les performances d'une organisation (Bressoles, 2002). Ici, ce deuxième biais potentiel n'est pas à négliger car les créateurs ont un grand nombre de besoins, très disparates, auxquels l'accompagnant peut avoir du mal à répondre.

En outre, l'utilisateur se trouve quelquefois dans une situation de grande précarité, du moins c'est le cas de certains des créateurs interviewés. Il est aussi parfois en colère, s'il est également bénéficiaire de minima sociaux, par rapport à cette situation d'« assisté », comme certains ont pu l'exprimer. Cette colère, ce ressentiment peuvent se reporter sur la perception de la qualité de la relation engagée avec l'accompagnant, qu'il va considérer comme un représentant d'une administration vue parfois comme pesante.

Enfin, les entretiens ont permis de confirmer le lien fort, décelé dans la littérature, entre qualité et satisfaction. Plus précisément, la différenciation entre satisfaction et qualité s'avère peu claire au regard des entretiens effectués : le jugement des répondants sur la qualité est très directement fonction de leur satisfaction relative aux transactions précédentes. Un jugement négatif sur la qualité peut ainsi être porté par un usager non satisfait des conseils, pourtant de qualité, donnés par l'accompagnant. Ainsi, un porteur de projet de création d'entreprise qui se voit recommander de renoncer à son projet peut être insatisfait au moment où il entend ce conseil, alors même que le conseil est pertinent si le projet n'est pas viable. En retour, les usagers vont avoir tendance à être satisfaits des transactions si leur jugement global de la qualité est positif. Ne serait-ce que pour cette raison, il ne faut pas se fonder uniquement sur le point de vue des usagers pour avoir une visibilité de la qualité de la relation. Il est nécessaire d'intégrer aussi le point de vue des autres parties prenantes et, en particulier, celui du co-producteur de service qu'est l'accompagnant, auprès duquel il serait pertinent de mener le même type de recherche que celui qui a été conduit auprès des créateurs d'entreprise. Il sera par la suite intéressant de soumettre aux parties prenantes les critères identifiés.

Au-delà de ces biais potentiels, au-delà également de la grande variabilité du service étudié, nous disposons à l'issue de la recherche de terrain de critères de qualité opérationnels. Les résultats de l'étude de terrain suggèrent d'ores et déjà des leviers sur lesquels les acteurs peuvent agir, en matière de contrôle et de gestion des ressources humaines, avec pour objectif d'améliorer la qualité et, à terme, la performance organisationnelle.

2.2.2. Critères de qualité, contrôle et gestion des ressources humaines

L'étude de terrain nous a permis de compléter et d'affiner la proposition théorique de typologie. Cette typologie ainsi complétée a été rapprochée des critères actuellement retenus par l'organisme financeur commanditaire de l'étude, auxquels les résultats de l'étude ont été présentés. Ce rapprochement permet de prendre la mesure de l'écart existant entre les perceptions des différents types d'acteurs.

Le tableau 6 ci-dessous récapitule les éléments constituant la typologie théorique des critères de qualité ainsi que le point de vue des acteurs.

Tableau 6 : Critères de qualité théoriques, utilisés par les créateurs et le financeur

		Nature quantitative	Nature qualitative
Eléments constitutifs d'un espace où se déroule la relation	Lecture théorique	Matériel, équipement et personnel à disposition	Assurance
	Lecture des créateurs	Matériel à disposition, équipement (critère spatial moins important que l'unicité du conseiller, les conditions d'accueil et l'assurance) Conseiller « unique » Conditions d'accueil	Assurance (aspects relationnels aussi importants que les aspects techniques)
	Lecture du financeur	Matériel à disposition	Compétences techniques
Eléments relevant de la dynamique de l'interaction	Lecture théorique	Fiabilité Réactivité	Assurance Empathie Participation à la prise de décision, explications et contrôle de la décision Caractère égalitaire du processus
	Lecture des créateurs	Fiabilité : prestation adaptée aux attentes Réactivité : rythme des rendez-vous adapté aux besoins de l'utilisateur	Assurance Empathie Choix par l'utilisateur de l'organisme d'accompagnement et information initiale de l'utilisateur sur cet organisme
	Lecture du financeur	Rythme fixe de rendez-vous (fonction de contrôle des usagers de minima sociaux)	

Les critères utilisés par les créateurs sont issus des entretiens. Ceux sur lesquels s'appuient le financeur nous ont été fournis par ce dernier. Ils sont relativement ténus, car, comme nous l'avons déjà souligné dans l'introduction, le Conseil Général est principalement polarisé sur un indicateur volumique, le nombre de créations d'entreprises, et le processus de production lui-même est peu connu. En outre, le Conseil Général ne prend en compte que partiellement les critères utilisés par les créateurs, car au moment de la recherche ces critères lui étaient inconnus. Ainsi, il a tendance à valoriser pour l'octroi des financements le matériel mis à disposition plutôt que l'unicité du conseiller et les conditions d'accueil, et méconnaît l'importance des compétences relationnelles. D'ailleurs, au moment du recrutement, les organismes conventionnés ont tendance à se focaliser presque exclusivement sur les compétences techniques. Enfin, le Conseil Général impose un rythme fixe aux rendez-vous qui n'est pas nécessairement adapté aux besoins des usagers et néglige les critères relatifs à l'empathie.

Au-delà de la détection de critères jusques là inconnus pour le financeur de ce dispositif d'aide à la création d'entreprise, des voies d'amélioration se dessinent. Le problème de la collectivité territoriale est d'améliorer la performance des dispositifs qu'elle finance. Les associations, satellites de cette collectivité, sont, au moment de la recherche, contrôlées principalement par un indicateur volumique intervenant après la réalisation de la performance. La proposition ici est d'agir plus en amont du processus de production du service. La mise en exergue de critères de qualité de la relation de service permet d'avoir une meilleure lisibilité du processus de production du service et donc permet de suggérer des leviers d'action sur ce processus afin de le rendre plus performant. Les domaines du contrôle et de la gestion des ressources humaines semblent à ce titre prometteur.

En nous penchant directement sur le processus nous pouvons déceler des éléments contrôlables, constitutifs de la qualité du processus, dans chacune des dimensions relevées. Chacun des critères repérés peut faire l'objet d'une transformation en indicateur de performance au sens de Lorino (2001). Par exemple, pour la dimension dynamique, le contrôle peut porter sur l'adéquation du rythme des rendez-vous relativement aux besoins de l'utilisateur, plutôt que sur le nombre de rendez-vous par semaine, comme cela est fait actuellement.

En termes de gestion des ressources humaines, cette recherche rappelle le rôle déterminant de la composante interpersonnelle dans l'accompagnement (Fonrouge et Sammut, 2008) et, plus

généralement, de la dimension relationnelle dans les activités de service, laquelle favorise le bon déroulement de la co-production. Les compétences relationnelles, peut-être plus difficiles à cerner et à gérer que les compétences techniques, sont en général négligées par l'organisme financeur, qui pèse sur les décisions d'embauche des conseillers, ainsi que par les organismes de conseil eux-mêmes : tous se focalisent plutôt sur les compétences techniques (Rascol-Boutard, 2004). Les compétences relationnelles s'acquièrent au fil du temps, par des ajustements mutuels et grâce à des expériences ponctuelles, les organismes de conseil faisant le choix de laisser à leurs nouveaux arrivants le temps de s'auto-former. Le problème est qu'aucun outil de gestion des ressources humaines n'est actuellement développé pour permettre à ces compétences relationnelles de s'épanouir (Rascol-Boutard, 2010). Les résultats de notre recherche incitent à prendre en compte les compétences relationnelles lors du recrutement des conseillers et plaident pour la mise en place d'une véritable politique de développement des compétences des conseillers en poste.

Conclusion

L'objet de ce travail de recherche était de déterminer des critères de qualité de la relation de service, en s'appuyant sur le cas de la relation existant entre accompagnant et créateur dans le cadre de l'aide à la création d'entreprise, et de proposer une typologie permettant de classer ces critères.

D'un point de vue théorique, cette contribution vient compléter les travaux menés sur le thème de la qualité : elle conduit à une typologie des critères théoriques de qualité de la relation de service, laquelle distingue des éléments quantitatifs et d'autres qualitatifs, des éléments déterminant un cadre pour la relation et d'autres caractérisant la dynamique de l'interaction. Elle apporte également un éclairage sur le lien entre qualité et performance dans le secteur des services.

Sur le plan méthodologique, cette recherche s'est appuyée sur le cas d'une relation de service qui se prête particulièrement à une approche en termes de qualité. Elle a permis également de souligner que des critères tels que la participation dans la procédure de prise de décision, ou encore les explications et le contrôle de la décision, qui ont pu être présentés comme spécifiques des services publics (Sabadie, 2000), pouvaient a priori s'avérer pertinents pour évaluer la qualité de toute relation de service.

Enfin, l'apport de cette 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 d'entrepreneurs, décliné la typologie des critères de qualité théoriques pour l'adapter au cas de la relation existant entre conseillers et créateurs d'entreprise. Ont ainsi été mis en évidence et positionnés au sein de la typologie des critères de qualité de cette relation. Nous avons aussi montré l'écart existant entre le point de vue des créateurs et celui du financeur relativement à cette question de la qualité. Sur la base de ce travail, des pistes ont été avancées pour utiliser la typologie à des fins de collecte des perceptions des créateurs ; des suggestions pour le contrôle et la gestion des ressources humaines ont également été faites. Elles devraient à terme permettre d'améliorer la performance de cette relation de service.

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

En particulier, le volet pratique de cette recherche s'est concentré sur la qualité de l'accompagnement du point de vue de l'utilisateur, ce qui, rappelons-le, était souhaité par le Conseil Général qui avait commandé l'étude. Parmi les voies de recherche à explorer si l'on souhaite continuer à étudier spécifiquement cette relation d'aide à la création figure alors l'intégration à la démarche des autres parties prenantes (Freeman, 1984), et notamment des accompagnants, co-producteurs du service. Une approche complémentaire de l'aide à la création, à travers le prisme du coaching, pourrait par ailleurs s'avérer prometteuse pour éclairer plus particulièrement cette relation.

En outre, la performance ne se réduisant pas à la question de la qualité, il faudra à terme si l'on souhaite avancer dans l'utilisation des critères de qualité pour améliorer la performance de la relation de service étudiée, intégrer dans cette recherche les autres dimensions de la performance, comme par exemple la productivité. Cette piste n'a pas pleinement été développée ici mais nous avons commencé à l'explorer en proposant des leviers d'action.

Avant cela, il convient, pour tester la validité externe de nos résultats, de reproduire l'étude de terrain à plus grande échelle. Cet accroissement de la taille de l'échantillon permettra également d'affiner les résultats, par exemple de voir, les besoins des créateurs d'entreprise évoluant avec le temps (Sammur, 1998 ; Chabaud *et al.*, 2005), si l'appréhension de la qualité par les entrepreneurs diffère selon la phase du projet de création. Un autre prolongement potentiel de notre recherche consisterait à se pencher sur d'autres relations de

service, sur la base de la typologie théorique que nous avons obtenue. Cette démarche nous permettra d'observer dans quelle mesure cette typologie est bien susceptible d'être déclinée pour permettre l'étude de ces relations.

Références bibliographiques

- AGATHOCLEOUS A., « De la prise en compte de l'utilisateur à la performance globale », *BBF Paris*, T.43, N°1, 1997, p. 24-29.
- AUTISSIER D., « Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services », *XXI^{ème} Congrès de l'AFC*, Angers, 2000.
- BRADY M.K., CRONIN J.J., « Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach », *Journal of Marketing*, Vol.65, July, 2001, p. 34-49.
- BRESSOLLES G., « La qualité de service: conceptualisation et mesure, questions en suspens et pratiques managériales », *XVI^{èmes} journées nationales des IAE*, Paris, 2002.
- CHABAUD D., EHLINGER S., PERRET V., « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », *IV^{ème} colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 2005.
- DUROCQ C., GERVAIS M., HERRIAU C., « 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, septembre, 2001, p. 89-121.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw-Hill, Paris, 1987.
- FONROUGE C., SAMMUT S., « La place des relations interpersonnelles dans l'accompagnement du créateur d'entreprise », in A. Jaouen, K. Gundolf (eds), *Les relations interorganisationnelles des PME*, Hermès Science Publications, 2008, p. 279-300.
- FREEMAN R.E., *Strategic Management - A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- GERVAIS M., THENET G., « Comment évaluer la productivité dans les activités de service? », *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Réseau des IAE, Economica, Gestion, 2002, p. 191-198.
- GHIGLIONE R., MATALON B., *Les enquêtes sociologiques - Théories et pratiques*, U, Série sociologie, Armand Collin, 1991.
- GLASER B., STRAUSS A., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub, 1967.
- JOUGLEUX M., « Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », *Recherches et Applications en Marketing*, Vol.21, N°3, 2006, p. 3-19.

- LEGER-JARNIOU C., « Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? Réflexions sur un paradoxe et propositions », *IV^{ème} colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 2005.
- LORINO P., « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique », *XXII^{ème} Congrès de l'AFC*, Metz, 2001.
- MALLERET V., « Le contrôle de gestion des services », in H. Löning (eds), *Le contrôle de gestion*, Dunod, 2003, p. 179-201.
- OLIVER R., « A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts », *Advances in Service Marketing and Management*, Vol.2, 1993, p. 65-85.
- PARASUMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L., « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, Vol.64, N°1, 1988, p. 12-40.
- PATUREL R., MASMOUDI R., « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leur performance », *IV^{ème} colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 2005.
- RASCOL-BOUTARD S., *La performance dans un contexte interorganisationnel : une approche interprétative et interactionniste du pilotage - Le cas des Dispositifs d'insertion sociale*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 2004.
- RASCOL-BOUTARD S., « Tous gestionnaires des ressources humaines ? Le cas de réseaux d'action sociale », *Congrès de la société québécoise de science politique « Règles, acteurs et ressources politiques »*, Atelier « Modes de gouvernance et de gestion des services publics - La GRH en quête d'identité ? », Québec, mai, 2010.
- REIX R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 1998.
- SABADIE W., « 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, 2000.
- SAMMUT S., « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », *Revue Française de Gestion*, N°121, 1998, p. 28-41.
- SAMMUT S., « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité », in S. Marion, X. Noël, S. Sammut, P. Senicourt (eds), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les éditions de l'ADREG, 2003, p. 13-35.
- STRAUSS A., CORBIN J., *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, 1990.
- WEICK K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition, New York, 1979.
- WEICK K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995.