

TABLE RONDE 8 :

Accompagnement entrepreneurial : de nouveaux enjeux

Animation de la table ronde :

Didier Chabaud, Professeur à l'Université d'Avignon

Karim Messeghem, Professeur à l'Université de Montpellier 1

Sylvie Sammut, Maître de Conférences HDR à l'Université de Montpellier 1

Participants à la table ronde :

Didier Chabaud, Professeur à l'Université d'Avignon

Karim Messeghem, Professeur à l'Université Montpellier I, chercheur ERFI

Etienne Saint-Jean, Professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières

Sylvie Sammut, Maître de Conférences HDR à l'Université Montpellier I, chercheur ERFI

Nathalie Schieb-Bienfait, Maître de Conférences HDR, IEMN-IAE de Nantes, LEMNA

PARTIE 1 : Présentation des intervenants et justification de la table ronde

1.1. Présentation des intervenants

Didier Chabaud – didier.chabaud@univ-avignon.fr

Didier Chabaud est professeur à l'Université d'Avignon. Ses recherches portent sur les processus entrepreneuriaux, les entreprises familiales et l'ancrage institutionnel des pratiques de gestion. Après avoir souligné la façon dont les structures d'accompagnement permettent de jouer sur les réseaux sociaux de l'entrepreneur (Chabaud et alii, 2004a), et se comprennent en relation avec les environnements institutionnels (Chabaud et alii, 2004b), ses travaux s'orientent sur la compréhension des stratégies des acteurs de « l'industrie de l'accompagnement ».

Karim Messeghem - karim.messeghem@univ-montp1.fr

Professeur à l'Université Montpellier 1, Karim Messeghem dirige au sein de l'ERFI une équipe spécialisée dans le champ de l'entrepreneuriat et de la PME (ERFI SEPT) qui mène plusieurs programmes de recherche sur l'accompagnement. Ses travaux ancrés dans le paradigme de l'opportunité l'ont conduit à s'intéresser à l'orientation entrepreneuriale des PME et au rôle des structures d'accompagnement dans la poursuite d'opportunité. Il conduit avec Sylvie Sammut et Gérard Naro un programme de recherche sur l'évaluation de l'accompagnement. L'objectif est de construire un outil d'évaluation fondée sur la méthode du tableau de bord prospectif à partir d'une approche intégrative associant les différentes parties prenantes de l'accompagnement. Auteur de plusieurs ouvrages, il a récemment coordonné chez EMS deux ouvrages en lien avec la thématique de l'accompagnement : Entrepreneur et dynamiques territoriales et GRH, PME et Transmission.

Etienne Saint-Jean - etienne.st-jean@uqtr.ca

Étienne St-Jean est professeur en management des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il poursuit ses travaux de recherche à l'Institut de recherche sur les PME à cette même institution. Dans le cadre de sa thèse, il a mené une recherche auprès du programme de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship, interrogeant plus d'une soixantaine d'intervenants de manière inductive et récoltant les réponses de 360 entrepreneurs ayant reçu les services d'un mentor. Ses travaux ont permis de mettre en lumière les neuf (9) principales fonctions exercées par les mentors du réseau ainsi que l'importance pour ces derniers d'adopter une approche maïeutique et de s'engager dans la relation pour augmenter les bénéfices perçus du mentoré. Ses travaux initiaux le mène actuellement à interroger les mentors afin d'isoler certaines

caractéristiques psychosociologiques pouvant contribuer à améliorer les jumelages ainsi qu'à vérifier l'effet du mentorat dans une perspective de recherche longitudinale.

Sylvie Sammut - sylvie.sammut@univ-montp1.fr

Maître de Conférences HDR à l'Université Montpellier I, les travaux de Sylvie Sammut ont d'abord porté sur la phase de démarrage afin d'en comprendre les contours et appréhender *in vivo* les difficultés du franchissement de ce cap crucial dans le développement de l'entreprise. Puis progressivement, ses travaux se sont centrés sur l'accompagnement entrepreneurial. Son travail a permis de proposer une modélisation du processus d'accompagnement entrepreneurial. Parallèlement, et en association avec Karim Messeghem et Gérald Naro, Sylvie Sammut montre l'intérêt d'une évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise en croisant les problématiques de l'entrepreneuriat, du contrôle de gestion avec l'apport du *balanced scorecard*, et de la GRH avec la notion de compétence entrepreneuriale.

Nathalie Schieb-Bienfait - Nathalie.Schieb-bienfait@univ-nantes.fr

Depuis plusieurs années, Nathalie Schieb-Bienfait, Maître de Conférences HDR à l'IAE de Nantes, a engagé des travaux sur la problématique de la compétence entrepreneuriale. Après avoir privilégié la perspective de l'acteur, elle privilégie désormais une perspective organisationnelle de la compétence entrepreneuriale, en interrogeant le rôle et la contribution qui pourraient relever de la GRH et du management des compétences pour contribuer au développement de la compétence entrepreneuriale.

En croisant les résultats des travaux en GRH et en entrepreneuriat, et en prenant comme base les travaux antérieurs réalisés sur le développement de la compétence entrepreneuriale, Nathalie Schieb-Bienfait s'interroge sur les caractéristiques et spécificités des processus d'accompagnement, des pratiques proposées ainsi que sur l'instrumentation de gestion qui relèvent de la GRH.

1.2. Justification de la table ronde

L'accompagnement entrepreneurial est autant riche que vaste. Même si nous avons bien conscience que se faire accompagner n'est pas la seule voie pour entreprendre, il n'est plus à démontrer que les entreprises accompagnées ont un taux de survie plus important que celles qui ne le sont pas (CSES, 2002, Paturel et Masmoudi, 2005). Dans le même ordre d'idées, il n'en reste pas moins vrai que se cache derrière le vocable une multitude de postures qu'il importe de préciser.

L'accompagnement, en sus de donner des armes intellectuelles pour mieux apprendre, comprendre et entreprendre, favorise l'ouverture d'esprit des accompagnés au travers notamment d'une investigation de l'environnement plus pertinente et mieux maîtrisée. Il est à la croisée des chemins de deux philosophies parfois antagonistes, parfois amènes : la philosophie de l'agir et la philosophie de l'être.

- **qui** accompagner mais aussi qui doit (ou peut) accompagner ? quid de la légitimité de l'accompagnant ?

- **pourquoi** et **quand** accompagner ? Egalement, de façon implicite, faut-il le faire ? Si Shane (2008) a lancé le débat en dénonçant les surcoûts inutiles - selon lui - des politiques de soutien de l'entrepreneuriat, il convient de souligner les interrogations sur les moments de l'accompagnement : *Ante* création, *post* démarrage de l'activité, au moment de la reprise ? Doit-on privilégier une quelconque périodicité ? Existe-t-il, enfin, une temporalité à privilégier ?
- **comment** accompagner ? Existe-t-il des règles et/ou des obligations pour les parties prenantes ? Doit-on privilégier certaines pratiques ou postures ?

Sans doute sommes-nous en train de sortir d'une période dans laquelle les connaissances sur l'accompagnement étaient éparées et pour le moins parcellaires, voire non rigoureuses (Autio et Klofsten, 1998) : ainsi, ces dernières années ont vu se multiplier les travaux sur « ce qu'accompagner veut dire » (Paul, 2003, 2004), et les numéros spéciaux sur l'accompagnement, qu'ils privilégient une entrée par les structures (Journal of Business Venturing, 2005, sur les parcs scientifiques et incubateurs) ou une entrée sur la diversité des contextes d'accompagnement (Revue de l'Entrepreneuriat, 2006, l'Expansion Entrepreneuriat, 2009, Gestion 2000, 2010).

Cependant, si les éclairages (et travaux) se multiplient, la question est loin d'être épuisée, des enjeux théoriques et empiriques se répondant, et ce sans négliger les besoins d'études qui permettent de sortir de contextes exploratoires.

D'une part, la question des déterminants de la performance de la relation d'accompagnement n'est ni tranchée, ni n'a fait l'objet d'une articulation d'ensemble des points de vue, entre ceux qui soulignent (1) un effet lié à la seule sélectivité à l'entrée des structures d'accompagnement, (2) l'efficacité de la relation nouée au sein ou via la structure et (3) ou les effets induits de la légitimité de la structure d'accompagnement.

D'autre part, sur le plan empirique un double besoin se fait jour : (1) l'analyse de l'accompagnement permet de souligner la diversité des lieux et des contextes d'accompagnement, nécessitant une extension des travaux classiques, tandis que (2) les responsables de structures ont besoin d'outils de gestion leur permettant de mieux cerner les modalités efficaces de l'accompagnement et, ainsi, de rassurer les acteurs publics – financeurs majeurs de ces structures. Le chercheur se doit alors de contribuer à la mise au point d'outils de gestion multifformes.

Si l'on conçoit que ces deux aspects – théoriques et empiriques – se répondent l'un l'autre, il semble nécessaire de poser des jalons sur les connaissances accumulées, et d'ouvrir des pistes sur les enjeux actuels de la recherche sur l'accompagnement, en ouvrant sur les interrogations en matière de connaissance des contextes de l'accompagnement, et en matière d'outils de gestion.

A cette fin, chacun des contributeurs à cette table ronde apportera une pierre à l'édifice de la compréhension des enjeux de l'accompagnement entrepreneurial.

- Didier Chabaud proposera de lancer la discussion en montrant les enjeux théoriques et empiriques des recherches sur l'accompagnement.
- Etienne Saint-Jean nous permettra d'ouvrir sur les connaissances nécessaires en matière de lieux de l'accompagnement. Etienne Saint-Jean traitera de la

pertinence d'une forme particulière d'accompagnement très en vogue au Québec mais qui tend à se développer en France : le mentorat. Ceci lui permettra à la fois d'interpeller sur ce contexte d'accompagnement et de contribuer sur les enjeux méthodologiques, en montrant combien un protocole de recherche ambitieux peut contribuer à asseoir nos connaissances.

- Nathalie Schieb-Bienfait, Karim Messeghem et Sylvie Sammut nous éclaireront quant à eux sur la cruciale question de l'instrumentation des connaissances en matière d'accompagnement. Comment construire des outils efficaces de suivi de l'accompagnement ? Comment s'assurer que les structures d'accompagnement contribuent au mieux à la performance des entrepreneurs qu'elles suivent ? Nathalie Schieb-Bienfait nous permettra de voir comment, dans un contexte particulier – les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) – le point de vue du spécialiste de gestion des ressources humaines (GRH) est interpellé par l'instrumentation de la compétence entrepreneuriale. La CAE se caractérise par des modalités particulières de suivi des entrepreneurs, qui permettent de développer à la fois les compétences de l'entrepreneur à la fois via des relations bilatérales (accompagnant-accompagné), mais aussi par une mise en situation qui conduit l'entrepreneur plus expérimenté à accompagner les nouveaux arrivants, et permet à tous de se progresser au sein de dispositifs collectifs de suivi. Karim Messeghem et Sylvie Sammut nous montreront comment il est possible de concilier cette thématique de la compétence entrepreneuriale avec le contrôle de gestion. L'outil du *Balanced Scorecard* permettra, en effet, de mettre en place un outil de gestion à même concilier ces deux éclairages en permettant d'avoir un dispositif de pilotage interactif, suivant les apprentissages tout au long du parcours entrepreneurial et prenant en compte les attentes des différentes parties prenantes.

Ainsi, cette table-ronde permettra de capitaliser sur des recherches récentes – ou en cours – et d'ouvrir sur des enjeux majeurs de l'accompagnement, qu'il s'agisse des enjeux généraux de la recherche, de la connaissance des contextes d'accompagnement ou bien de celle, tout aussi ambitieuse, de l'instrumentation des compétences entrepreneuriales développées au sein d'un processus d'accompagnement.

Les quarante cinq premières minutes seront consacrées aux 5 présentations. Suivra une discussion animée par Didier Chabaud, Karim Messeghem et Sylvie Sammut qui portera notamment :

- sur les fondements théoriques de l'accompagnement : l'accompagnement n'est-il qu'une pratique ?
- la diversité des formes d'accompagnement : entre contingence et universalité ?
- le management de l'accompagnement : comment piloter la performance ?

PARTIE 2 : Contributions des intervenants

L'accompagnement : des enjeux théoriques et empiriques

Didier Chabaud

Cette contribution visera, à partir d'une revue de la littérature sur l'accompagnement, à lancer la discussion de la table-ronde en revenant sur les enjeux théoriques, empiriques et méthodologiques de l'accompagnement, et mettant en perspective les développements de la littérature.

Celle-ci a, historiquement, été fortement ancrée dans une perspective normative d'interrogation sur les facteurs clés de succès et la performance des structures (Smilor, 1987, Mian, 1994, 1997). Autio et Klofsten (1998) – et les travaux de Storey – marquent sans doute les premières tentatives visant à clarifier les sources de performance dans une perspective descriptive. Le développement des travaux de recherche ces dernières années s'inscrivent dans cette veine et permettent d'améliorer la compréhension du fonctionnement des structures.

Si la littérature anglo-saxonne est toujours fortement marquée par des études qui se cantonnent à une vision de l'accompagnement réduite à la seule étude des parcs scientifiques et des incubateurs (Phan et alii, 2005, Bergek et Norrman, 2008), les travaux francophones se sont plus largement engagés dans une étude affinée des relations d'accompagnement (Paul, 2003, 2004, Sammut, 2003, Fayolle et Cuzin, 2005, Saint-Jean, 2008), permettant de mieux comprendre la diversité des dimensions structurantes de l'accompagnement.

L'heure est sans doute à deux ensembles de recherches :

- Des études qui couvrent des contextes de relations différents, ainsi qu'en témoignent les contributions de Alain Fayolle (sur l'accompagnement dans les organisations entrepreneuriales), de Nathalie Schieb-Bienfait (accompagnement dans les CAE) et d'Etienne St-Jean (relation de mentorat).
- Des études qui, pour appréhender de façon transversale les déterminants des apports des structures d'accompagnement, appliquent des cadres conceptuels différents, inspirés de l'approche fondée sur les ressources (Gassmann et Becker, 2006), du néo-institutionnalisme sociologique (Cullière, 2005), la théorie des réseaux sociaux (Chabaud et alii, 2004, McAdam et alii, 2006, Messeghem et Sammut, 2007) voire des approches en termes de théorie de la décision (Aerts et alii, 2007), etc.

Cependant, à côté de cette diversité, un besoin d'intégration des connaissances se fait sentir, notamment pour répondre aux besoins en outils de gestion des responsables de l'accompagnement, et des parties prenantes externes desdites structures (particulièrement les pouvoirs publics). Les contributions de Nathalie Schieb-Bienfait et de Karim Messeghem et Sylvie Sammut s'inscrivent dans cette perspective.

Le mentorat

Etienne Saint-Jean

Le Réseau M a été créé en 2000 par la Fondation de l'entrepreneurship, un organisme québécois voué au développement économique et à la promotion de la culture entrepreneuriale auprès des citoyens. Il offre un service d'accompagnement de type mentorat aux entrepreneurs novices par le biais d'environ 70 cellules de mentorat dispersées sur l'ensemble du territoire du Québec. Ces cellules sont généralement soutenues par des organismes de développement économique tels les Centres locaux de développement (CLD), les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les chambres de commerce locales. Ces organismes assurent le développement du programme au niveau local ou régional, tout en adhérant au modèle du mentorat d'affaires développé par le Réseau M. Les entrepreneurs novices peuvent bénéficier du soutien d'un des 1100 mentors du réseau pour un coût minime, soit quelques centaines de dollars annuellement, et parfois même gratuitement. Depuis sa création, le Réseau M aurait offert de l'accompagnement à plus de 3600 entrepreneurs novices.

Pour mettre en lumière les différents rôles (ou fonctions) joués par les mentors du Réseau, une recherche en deux phases a été réalisée (St-Jean et Audet, 2009). D'abord une phase inductive auprès de 51 mentorés et 8 mentors a permis d'identifier différents rôles joués par les mentors. Une proposition conceptuelle émanant de ces analyses a été soumise à un groupe de trois experts qui a suggéré des modifications mineures. Ensuite, une phase déductive visant à vérifier la validité empirique de ces rôles a été réalisée auprès de 360 mentorés du réseau par des analyses confirmatoires (avec LISREL), démontrant la présence de neuf (9) fonctions distinctes. Au niveau psychologique, le mentor exerce une fonction de réflecteur, de sécurisation, de motivation et de confident. Sur le plan de la carrière du mentoré, le mentor favorise son intégration, procure du soutien informationnel, confronte les idées du mentoré et le guide dans ses choix. Finalement, le mentor sert de modèle de rôle, une fonction particulièrement marquée auprès des mentors qui ont été eux-mêmes en affaires dans leur vie professionnelle.

Les témoignages de plusieurs mentorés du Réseau M laissent penser que leurs besoins pourraient être parfois vastes, mais surtout évolutifs. Ainsi, certains pourraient initialement vouloir de l'aide pour la mise en marché de leurs produits mais réaliser, en cours de route et dans le fil de discussion avec le mentor, que la vision de leur entreprise doit être mieux définie et, dès lors, passeraient d'un besoin initialement « technique » à une relation axée sur la quête de sens. Par ailleurs, l'inverse pouvant aussi être observé, c'est-à-dire des besoins initiaux de réflexion mais d'autres plus techniques qui apparaîtront par la suite. Également, des entrepreneurs ont de multiples besoins initiaux, certains techniques, d'autres impliquant davantage une démarche réflexive. En conséquence, est-il judicieux de restreindre les mentors dans un rôle qui respecte *stricto sensu* la définition du mentorat, surtout lorsque le mentor possède des compétences utiles pouvant aider à résoudre un problème vécu par l'entrepreneur ? Dans cette

optique, serait-il plus utile que l'entrepreneur soit confronté à un « bouquet » d'intervenants, chacun ayant un rôle précis et se limitant à celui-ci ? A contrario, pourrait-on penser qu'il soit raisonnable que le mentor, par moment, glisse vers une intervention de coaching (ou autre), ce qui dénaturerait certes son rôle de mentor mais pourrait rendre un précieux service au mentoré, en contrepartie ? Ces questions méritent réflexion et mettent en avant-plan la nécessité de tenir compte des besoins variés et évolutifs des entrepreneurs qui souhaitent être accompagnés.

Références bibliographiques :

Fondation de l'entrepreneurship. (2003), *Guide pour les mentors*, Québec, Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires, 50 p.

Fondation de l'entrepreneurship (2007). *8^e rendez-vous annuel*, Réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship, Québec.

Paul, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 356 p.

St-Jean, E. et J. Audet (2009). *Proposition d'un outil de mesure des fonctions du mentor de l'entrepreneur*, Document de travail no^o No. 2009-011, Université Laval, Québec.

Accompagnement et compétences entrepreneuriales

Nathalie Schieb-Bienfait

Aujourd'hui, alors que près d'une entreprise sur deux est créée par une personne au chômage ou à la recherche d'un emploi, les structures d'accompagnement travaillent avec des publics souvent fragilisés, pour lesquels l'accès à la création d'activité ne peut se définir comme la validation de la maîtrise d'un référentiel de compétences entrepreneuriales : ces publics qui cherchent à entreprendre (ou que l'on incite à entreprendre) vivent des apprentissages différents et progressifs, à travers le développement de leur activité et selon les contextes d'accompagnement proposés.

Sur cette période ante création, la recherche en entrepreneuriat s'est peu intéressée à l'impact de l'accompagnement sur le processus d'apprentissage des compétences entrepreneuriales. Plus globalement, les questions relatives au processus d'apprentissage sont encore aujourd'hui peu appréhendées, alors que l'on s'accorde pour souligner que les situations entrepreneuriales ne requièrent pas les mêmes démarches et outils.

Nous avons choisi pour cette table ronde d'aborder cette problématique dans le cadre particulier de démarche d'accompagnement entrepreneurial proposée par les coopératives d'activité et d'emploi (appelées aussi CAE). Depuis leur création au début des années 90, ces CAE sont au service exclusif des femmes et des hommes qu'elles

emploient et qu'elles accompagnent (via le statut d'entrepreneur-salarié qu'elles ont créé). Ces CAE cherchent, au delà de la création d'entreprises, à valoriser le droit à l'initiative en proposant une offre d'accompagnement différenciée où la dimension collective et la dimension organisationnelle de la compétence sont en jeu. Lors de cette table ronde, nous souhaitons interroger le développement de la compétence entrepreneuriale dans ces contextes particuliers, mêlant les aspects individuels mais aussi collectifs ainsi que l'instrumentation gestionnaire associée.

Mesure de la performance de l'accompagnement

Karim Messeghem et Sylvie Sammut :

L'intérêt pour la création d'entreprise s'est accompagné par la multiplication des structures d'aide à la création d'entreprise. Les structures d'accompagnement apportent un soutien aux créateurs en leur proposant un accueil, des conseils, de la formation ou encore une mise en réseau. L'Etat et des collectivités locales, qui représentent le plus souvent leur principale source de financement, s'interrogent sur leur performance dans un contexte de raréfaction de la ressource publique et de développement d'une culture par objectif.

La contribution des auteurs à cette table ronde s'appuie sur la littérature consacrée, d'une part, à l'accompagnement à la création d'entreprise et, d'autre part, au tableau de bord prospectif. L'ancrage théorique de ce travail se situe également dans la littérature sur les réseaux. L'accompagnement à la création d'entreprise se réalise en effet de plus en plus dans une logique réticulaire.

Les acteurs de l'accompagnement se sont organisés sous une forme réticulaire dans un but de collaboration, d'assistance et de diffusion d'une information utile, exhaustive et pertinente. Les membres du réseau, grâce à la « connectivité » établie avec les autres acteurs étendent potentiellement leur propre domaine de compétences. L'intérêt pour le créateur est évident puisque son accompagnement gagnera tant en profondeur qu'en réactivité. En effet, en intégrant le réseau il sera mis en relation avec des acteurs qui devront préalablement avoir réfléchi sur ce qui détermine leur appartenance au réseau, ce que sera la stratégie du réseau constitué et comment se feront les interactions entre les divers participants.

Le dispositif d'accompagnement s'inscrit dans une double logique : il doit répondre simultanément à la demande des financeurs en attente de résultats mesurables et à celle des porteurs de projets en attente d'un processus de servuction. A cette double logique il convient de rajouter la logique propre aux structures d'accompagnement, désireuses de disposer d'un outil de pilotage leur permettant à la fois de suivre et contrôler les facteurs clés de succès de leur mission et de réaliser un apprentissage en continu, favorisant l'analyse et la mémorisation de l'expérience ainsi que le développement de

pratiques innovantes d'accompagnement. Présenté ainsi, l'accompagnement présente autant une dimension processuelle qui met en avant la nécessité d'un pilotage des facteurs de performance et des processus d'apprentissage, qu'une dimension de contrôle *a posteriori* à partir d'indicateurs de résultat.

Une vision intégrative de l'accompagnement, internalisant l'ensemble des préoccupations de diverses parties prenantes concernées (créateurs, financeurs, accompagnants, ...) autour d'un projet collectif, semble passer par le développement d'un pilotage favorisant les interactions dynamiques entre les différents acteurs en présence, en vue du développement d'un apprentissage collectif.

D'un simple processus d'évaluation, fondé sur la mesure *a posteriori* de résultats, c'est semble-t-il vers un système de pilotage interactif, en référence au modèle des leviers de contrôle de Simons (1995), qu'il convient de se diriger. La nécessité de prendre en compte les attentes différenciées de l'ensemble des parties prenantes en présence, nous oriente vers une approche équilibrée de la performance : le modèle du Balanced Scorecard (BSC), utilisé dans l'optique d'un pilotage interactif, nous paraît dès lors une perspective intéressante.

Références bibliographiques :

Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York: Aldine de Gruyter.

Granovetter M., (1995), « The economic sociology of firms and entrepreneurs », in Portes A. (Eds), *The economic sociology of immigration; essay on networks, ethnicity and entrepreneurship*, Russel Sage Foundation, p. 128-165.

Kaplan R.S. (1998), « Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, p. 89-118.

Messeghem K., Naro G., Sammut S., (2010), « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apport du tableau de bord prospectif », *Revue Gestion 2000*, n°2/2010.

Pettigrew, A.M. (1997), « What is a processual analysis », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n°4, p. 337-348.

Rascol-Boutard S., Amans P., (2007), « Vers des indicateurs de la qualité de la relation de service : le cas de l'accompagnement des créateurs d'entreprise », *6^{ème} Conférence de l'AIMS, Montréal 2007*