



LES OUTILS DE SUIVI DE LA JEUNE ENTREPRISE



Beaucoup de nouvelles entreprises cessent leur activité avant leur 5ème année. Parmi les causes de ces cessations : la culture du créateur - la connaissance pointue de la clientèle, de la concurrence - la suffisance et la qualité des moyens disponibles - la conjoncture du moment et les accidents imprévus.

Le suivi de la jeune entreprise est une des réponses pour prévenir les risques et les difficultés et aider le chef d'entreprise à prendre du recul par rapport au quotidien.

A la demande de plusieurs développeurs économiques, Aradel a réuni en 2002 et 2003 un atelier de 10 personnes, **animé par Didier Tcherkachine du Cabinet Siloé pour :**

- recenser les différents outils existants sur le suivi de la jeune entreprise,
- définir et mettre en place à partir de ce recensement des outils spécifiques d'accompagnement de la jeune entreprise,
- définir un argumentaire pour amener l'entreprise à s'approprier ces outils et à les renseigner.

Cette co-production a permis de concevoir **6 outils de suivi** qui ont été testés auprès des dirigeants entreprises :

- Le processus d'accompagnement
- L'aide mémoire du 1er entretien de suivi
- Le dossier de suivi de la jeune entreprise
- Le compte rendu de suivi
- Des exemples d'indicateurs de suivi
- Le contenu possible d'une base de données de suivi

Aradel remercie vivement les 8 développeurs économiques qui ont collaboré à ce travail ainsi que Didier Tcherkachine qui a réussi à la fois à créer une ambiance conviviale de travail et à accompagner le groupe dans la production d'outils opérationnels.

Le processus d'accompagnement du suivi de la jeune entreprise

Sommaire

- I Les objectifs du suivi et l'argumentaire auprès du chef d'entreprise
- II Le cahier des charges du suivi
- III Les différentes étapes du suivi
- IV Les facteurs clés de succès
- V Les conditions pour rater son accompagnement

Avant-Propos

Les méthodes et les outils proposés sont issus des travaux d'un groupe de travail Aradel qui s'est réuni plusieurs fois sur le 1^{er} semestre 2003. Ils sont donc le fruit de cette réflexion mais s'appuient également sur des outils et pratiques existants dans les différents réseaux de l'accompagnement de la création d'entreprise (APCE, réseaux des CCI et des CM, communautés de communes, comités d'expansion économique, pépinières d'entreprises, cabinets spécialisés).

L'ensemble de ces outils et méthodes vise plus particulièrement l'accompagnement des très petites entreprises pendant les tout premiers mois d'activité. C'est dans cet esprit que le groupe de travail a œuvré afin de produire des outils simples, pédagogiques et utilisables rapidement.

L'ensemble de ces méthodes et outils a été testé mais peut comporter des erreurs ou ne pas être systématiquement adapté à toutes les situations : le rôle de l'accompagnateur est fondamental dans le processus et c'est à lui de choisir et d'adapter les outils dont il dispose aux spécificités des situations rencontrées.

I- Les objectifs du suivi

L'objectif d'un suivi d'une jeune entreprise est de permettre :

- ◆ une plus grande pérennisation de l'activité par la prévention des risques que va forcément rencontrer le chef d'entreprise,
- ◆ une autonomisation progressive du chef d'entreprise dans ses différentes fonctions,
- ◆ un développement du tissu économique local par la mise en réseau du jeune chef d'entreprise avec les entreprises déjà installées,
- ◆ une réponse à certaines exigences des partenaires et notamment des financeurs des aides à la création.

Les arguments auprès du chef d'entreprise

- ◆ Le suivi permet de prévenir les risques et les difficultés qui seront rencontrées, et de se donner les moyens d'y faire face à temps.
- ◆ Le suivi apporte un recul par rapport au quotidien souvent agité de la période de création, et permet de meilleures prises de décisions grâce à un regard extérieur.

- ◆ Le conseil peut, par son réseau, faciliter l'implantation du créateur dans le tissu économique local et la mise en relation avec d'autres chefs d'entreprises (éventuellement clients ou fournisseurs potentiels).
- ◆ Le conseil peut apporter, grâce à son réseau, des informations sur l'environnement de l'entreprise et son évolution (réglementation, concurrence, opportunités d'affaires...)
- ◆ Le suivi permet au chef d'entreprise de devenir autonome plus rapidement.

II- Le cahier des charges du suivi : Le contrat de confiance

À formaliser dans un document d'engagement, à présenter et à commenter lors du premier entretien avec le chef d'entreprise.

Suivant les situations, il n'est absolument pas nécessaire de faire signer le chef d'entreprise et l'accompagnateur.

Le suivi de la jeune entreprise, pour être efficace, devra comporter les éléments suivants :

1. Engagements de l'accompagnateur

- ◆ Suivi pendant au moins une année (possibilité de prolongation expresse, après un rendez-vous de bilan de la première année) ;
- ◆ Proposition de rendez-vous réguliers, au moins une fois par trimestre, alternativement dans les locaux de l'accompagnateur ou de l'entreprise ;
- ◆ Disponibilité régulière téléphonique pour le chef d'entreprise (rappels selon délais fixés à l'avance) ;
- ◆ Communication après chaque rendez-vous d'une fiche compte rendu synthétique ;
- ◆ Engagement de confidentialité par rapport à des tiers, sauf accord express du chef d'entreprise ;
- ◆ Mise à disposition du réseau des autres chefs d'entreprises selon possibilités locales ;
- ◆ En cas d'arrêt du suivi (prématuré ou non), faire parvenir au chef d'entreprise un bilan précis du suivi déjà réalisé et des points restant à traiter.

2. Engagements du chef d'entreprise

- ◆ Accepter les rendez-vous proposés par le conseil (pas de reports à répétition) ;
- ◆ Fournir les éléments demandés, afin de permettre une analyse pertinente de l'activité ;
- ◆ Informer le conseil en cas de difficulté imprévue ou de changement majeur dans l'activité
- ◆ Informer le conseil des suites données et des résultats en cas de sollicitation du réseau du conseil.

3. Engagements mutuels

- ◆ Confiance dans les relations ;
- ◆ Disponibilité, dans la mesure des possibilités, pour faire la promotion du dispositif auprès d'autres acteurs intéressés.

III- Les différentes étapes du suivi

1- L'initialisation du suivi

Dans tous les cas, elle doit en premier lieu être consacrée à la présentation des objectifs du suivi et à la validation des attentes de la jeune entreprise. Par la suite, il faut distinguer deux types de situations :

- ◆ *Suivi assuré par l'accompagnateur création (continuité 1^{er} accueil/suivi)*
 Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de revenir sur les données chiffrées, notamment le prévisionnel sur la base duquel pourront être jugés les premiers résultats de l'entreprise. En revanche, il est nécessaire de procéder à une validation des objectifs personnels aussi bien en termes :
 - quantitatifs (ex. : ai-je revu à la hausse ou à la baisse mon CA depuis l'élaboration du prévisionnel ?),
 - personnels (ex. : montée progressive en puissance ou attaque rapide de nouveaux marchés ?).
 Par la suite, il est possible de rentrer directement dans le vif du sujet (cf. 2) car la relation s'est déjà installée lors de la phase d'accompagnement.
- ◆ *Suivi assuré par un nouvel interlocuteur*

Le premier objectif est « la mise en confiance ». Prévoir un entretien plus long.
Le premier entretien est alors une prise de contact qui doit permettre au nouvel interlocuteur de glaner les informations suivantes :

- Historique du projet (motivations notamment)
- Environnement personnel (famille, amis...) et de conseil (expert-comptable, banquier...) du créateur ?
- Quel a été le premier interlocuteur? Contact téléphonique préalable avec l'accompagnateur pour disposer d'informations « subjectives » (impressions, avis du 1er interlocuteur.....)
- Quels sont les périodes et les horaires les plus favorables pour se joindre ou se rencontrer ?

2- Le suivi courant

L'intensité du suivi doit être adaptée aux spécificités de la jeune entreprise et à ses besoins mais doit prendre en compte deux aspects :

- ◆ La jeune entreprise ne va pas nécessairement « tirer la sonnette d'alarme » et être à l'initiative d'une demande d'intervention : c'est donc à l'accompagnateur de la solliciter ;
- ◆ Éviter de rendre la régularité du suivi dépendante des propres contraintes de temps de l'accompagnateur.

On peut en distinguer deux types d'actions complémentaires :

A- Le suivi régulier : créer un lien permanent avec le jeune entrepreneur

Il s'agit essentiellement du suivi assuré par téléphone, par exemple sur la base d'une grille d'entretien (cf. grille) qui permette, le cas échéant, de tirer des sonnettes d'alarme sur la base de certains critères (principalement : commercial, production et trésorerie).

Il peut s'agir aussi d'entretiens plus informels (« visites spontanées de courtoisie » lorsque l'accompagnateur passe non loin de la jeune entreprise).

B- Les appuis ponctuels

Ils s'effectuent par des entretiens sur place et dans une optique de diagnostic de problèmes et de recherche de solutions 2 Facteurs Clés de Succès :

- ◆ La planification des entretiens :
 - Consacrer une à deux heures au début de chaque mois pour planifier ses entretiens et prendre les rendez-vous ;
 - Réserver le temps nécessaire au suivi (par exemple : une 1/2 journée par semaine ou 2 jours complets qui permettent de capitaliser le temps passé à la rédaction des comptes) 4 entretiens/mois soit 10 à 11 créateurs suivis par an.
- ◆ Le déroulement de l'entretien : pour une meilleure mise en confiance, mieux vaut commencer par un dialogue sur la base de la fiche d'entretien pour finir par l'élaboration du Tableau de Bord. Les éléments chiffrés nécessaires pour remplir celui-ci seront en effet abordés tôt ou tard au cours de la discussion.

3- Le bouclage du suivi (le dernier entretien)

On passe alors d'une logique de soutien de la jeune entreprise et de régularité des entretiens à une logique d'autonomie de l'entreprise et de réponse à une demande éventuelle de l'entreprise.

Il faut valider les outils utilisés lors du suivi pour savoir s'ils sont intégrés par le chef d'entreprise et donc si celui-ci continuera à s'en servir. Ceci peut se faire lors d'une réunion en 2 temps : une première réunion entre les seuls accompagnateurs et créateur afin de valider définitivement les outils, suivie éventuellement d'une deuxième réunion avec les partenaires (banquier, expert-comptable...) pour leur présenter les outils qui seront utilisés et rappeler les principes du suivi. À ce titre, cette deuxième réunion peut donner lieu à rédaction d'un article pour parution dans la presse afin de communiquer sur la pérennité des entreprises.

Il s'agit aussi de valoriser la réussite du jeune entrepreneur.

4- Option : le suivi collectif (parrainage, mise en place d'un club de créateurs, sensibilisation à la formation, forum ou mailing-list etc.)

Ces actions complémentaires ne se substituent pas au suivi individualisé mais peuvent apporter d'autres réponses au jeune entrepreneur (mise en réseau, dynamique locale...)

IV - Les facteurs clés de succès d'un accompagnement réussi

État d'esprit :

- ◆ Souplesse : durée d'accompagnement, thème, fréquence, lieu... ;
- ◆ Disponibilité : montrer régulièrement que l'on est présent (Tél., fax, e-mails...);
- ◆ Confiance : transparence de l'entrepreneur et secret professionnel de l'accompagnant. Besoin de laisser l'entrepreneur « s'approprier » l'entretien (les éléments nécessaires au contrôle découleront naturellement de la discussion sur les projets de l'entreprise). ;
- ◆ Adapter son discours et son attitude à la personnalité du dirigeant ;
- ◆ Prendre en compte « le contexte affectif » et l'aspect humain. L'état d'esprit de l'entrepreneur lors de l'entretien est à prendre en compte.

Organisation :

- ◆ Le suivi post création n'est pas la seule réponse : il peut s'intégrer dans un processus global (mise en réseau, parrainage...);
- ◆ Information préalable pour expliquer le suivi (le plus en amont possible) ;
- ◆ Méthode de conduite d'entretien (semi-directif) ;
- ◆ Régularité du suivi ;
- ◆ Avoir un interlocuteur référence (quitte à faire intervenir ponctuellement d'autres compétences) ;
- ◆ Personnaliser le contact ;
- ◆ Changer de lieu de rendez-vous : sur le lieu de l'entreprise (notamment le premier rendez-vous) et dans la structure d'accompagnement ;
- ◆ Co rédiger le compte rendu de suivi (laisser un exemplaire à l'entrepreneur) ;
- ◆ Concevoir un tableau de bord spécifique et décider des « bons indicateurs » avec l'entrepreneur

V - Les conditions pour rater son accompagnement

- ◆ Avoir une attitude de contrôle ;
- ◆ Se limiter à des interventions ponctuelles ;
- ◆ Imposer un cadre rigide et uniforme (durée du suivi, contenu des entretiens) ;
- ◆ Faire des promesses que l'on ne tient pas ou ne pas rappeler l'entreprise comme convenu, ou ne pas produire l'outil prévu... ;
- ◆ Changer d'interlocuteur ;
- ◆ Trop parler et ne pas assez écouter le chef d'entreprise : ne pas imposer des solutions ;
- ◆ Être à la fois le parrain, le confident, l'ami, l'expert...

(Footnotes)

¹ La formulation est à adapter suivant les interlocuteurs

Aide-mémoire du premier entretien de suivi de la jeune entreprise

Il s'agit d'un « pense-bête » permettant de s'imprégner de tous les points importants qui seront à aborder. L'accompagnateur doit avoir bien en tête cet outil pour pouvoir mieux se concentrer sur les échanges avec le jeune entrepreneur.

Cet entretien initial a lieu en face à face entre le chef d'entreprise et son conseil, pendant environ deux heures, dans les trois mois qui suivent la création.

Le référent post-crédation peut être confronté à deux situations :

- soit le plan d'entreprises a déjà été formalisé en amont. Dans ce cas, le premier entretien sert notamment à valider les éléments contenus dans le business plan ;
- soit le projet est peu formalisé et le premier entretien sera beaucoup plus approfondi.

L'entretien initial a pour objectif de faire le lien entre le business plan, document prévisionnel, et ce qui s'est passé ou va se passer après la création.

Il s'agit de déterminer des indicateurs de réalisation, des éléments qui permettront au créateur et à son conseil, lors des entretiens suivants, de vérifier que l'on ne s'est pas trop écarté du chemin tracé.

Un des intérêts du premier entretien est de faire en sorte que le jeune entrepreneur comprenne l'utilité du suivi et s'approprie les outils.

Concrètement, la grille d'entretien initial valide :

- La constance des objectifs poursuivis par le créateur ;
- Le point d'avancement de son projet ;
- La situation personnelle du chef d'entreprise ;
- La réalité de la mise en œuvre des différents moyens envisagés dans l'entreprise ;
- Le calendrier des réalisations prévues.

Pour cela, le suivi, notamment le premier entretien, prendra en compte les aspects humains, économiques et environnementaux du projet.

Sommaire

I – La dimension humaine (le porteur de projet)

II – La dimension économique (l'entreprise)

III – La dimension environnementale (intégration de l'entreprise dans le tissu économique existant)

Ce guide méthodologique présente de façon assez exhaustive des exemples de questions et de thèmes pouvant être abordés avec la jeune entreprise. L'accompagnateur adaptera bien entendu le contenu de l'entretien à la situation.

L'idéal consiste à conduire un entretien semi-directif afin de laisser une grande liberté à l'échange. Pendant l'entretien, l'accompagnateur peut compléter le dossier de suivi de la jeune entreprise.

I – Les aspects humains

La trame de discussion portera sur le parcours professionnel du chef d'entreprise, l'historique du projet et les objectifs personnels poursuivis à travers ce projet.

Les objectifs personnels du créateur

- ◆ Quels sont vos **objectifs familiaux** (avoir d'autres enfants, mariage...)?
- ◆ Avez-vous atteint vos **objectifs professionnels**? Pour vous, qu'est-ce que la réussite?
- ◆ Quels **revenus** envisagez-vous avant de créer? Quels sont-ils aujourd'hui? Combien aimeriez-vous gagner dans 3 mois? Dans 6 mois? Dans 1 an?
- ◆ La réalisation de votre projet a-t-il changé votre **cadre de vie**? Si oui, êtes-vous **satisfait**?
- ◆ Quelle est votre **charge de travail**? Envisagez-vous une montée en charge supplémentaire?
- ◆ Avez-vous gagné en **qualité de vie**? Êtes-vous **satisfait**?
- ◆ ...

L'intégration du créateur dans l'environnement local

- ◆ Participez-vous à la **vie locale** (quartier, ville, zone...)?
- ◆ Ressentez-vous des difficultés d'**intégration**? Lesquelles?
- ◆ En cas de besoin, connaissez-vous les **réseaux** d'entraide ou de solidarité?
- ◆ ...

La pratique du « pilotage » de l'entreprise

- ◆ Quel(s) programme(s) de **formation** avez-vous suivi(s)? Avez-vous des lacunes que vous ressentez fortement (gestion, commercial, technique)? Projetez-vous de suivre de nouvelles formations? Quand?
- ◆ À travers votre projet, recherchez-vous de nouveaux **savoir-faire**? Si oui, les avez-vous acquis? Recherchez-vous de nouveaux savoir-faire?
- ◆ Avez-vous mis en œuvre des **partenariats**? En ressentez-vous maintenant le besoin?
- ◆ ...

II – Les aspects économiques de l'entreprise

L'activité de l'entreprise

- ◆ Valider la mise en place des différentes actions prévues dans le business plan (**écarts ou conformité** globale du dossier d'entreprise avec la réalité 3 mois après la création).
- ◆ Envisagez-vous de développer **d'autres activités**, complémentaires ou différentes de celles prévues? Dans quel délai?
- ◆ ...

L'analyse fine des indicateurs par rapport au projet initial

L'entretien tournera autour des éléments techniques, financiers, commerciaux...

- ◆ Avez-vous réalisé les **investissements** (matériel/immobilier) prévus? Avez-vous obtenu des délais de paiement auprès de vos fournisseurs? La mise en route de **l'appareil de production** s'est-elle bien déroulée? Avez-vous rencontré des **difficultés techniques, logistiques, administratives**?
- ◆ Envisagez-vous de nouveaux achats?
- ◆ Votre **niveau de production**, de services rendus correspond-il au business plan? Correspond-il à vos attentes? La cadence vous semble-t-elle difficile à tenir?

- ◆ La **clientèle** envisagée était-elle pertinente? Nombre, profil des clients actuels? Nouveaux clients prospectés? Quelles démarches de publicité? Comment vous faites-vous connaître?
- ◆ Avez-vous des difficultés relationnelles avec vos clients?
- ◆ Avez-vous découvert de nouveaux concurrents ou une forme de **concurrence** indirecte depuis votre installation?
- ◆ Comment vous positionnez-vous par rapport à eux? Avez-vous des relations de courtoisie?
- ◆ Quel est votre **positionnement commercial**? Quelles techniques utilisez-vous? Envisagez-vous de nouvelles actions? Si oui, quand? Utilisez-vous des outils de marketing (statistiques, relation client...)?
- ◆ **CA** réalisé par rapport au CA prévu? Perspectives à 3 mois, 6 mois... (tenant compte du déjà réalisé)?
- ◆ Principales **charges**? Constatez-vous des charges nouvelles?
- ◆ Montant des **investissements** (financiers)? Capacité réactualisée de remboursement? Durée des amortissements?...
- ◆ **Financements**? Réalité des apports par rapport au plan de financement prévisionnel? Etc.
- ◆ Avez-vous analysé et exploitez-vous les résultats de vos premiers mois d'activité? Percevez-vous bien l'intérêt des comptes prévisionnels?
- ◆ Votre **statut juridique** actuel était-il prévu dans le business plan et est-il en adéquation avec votre activité? Nouveaux associés envisagés?
- ◆ Êtes-vous à jour de vos **obligations sociales**?
- ◆ Êtes-vous à jour de vos **obligations fiscales**?

III – Les aspects environnementaux

- ◆ Avez-vous mobilisé d'autres personnes que le référent actuel pour vous accompagner dans votre projet? Disposez-vous d'un **expert-comptable**? D'un **conseil juridique**?
- ◆ Avez-vous bénéficié de financements non bancaires? Quelle est votre approche des **réseaux d'accompagnement** à la création d'entreprise?
- ◆ En cas de nouveaux projets de développement, comptez-vous demander l'aide d'une structure d'accompagnement?
- ◆ Connaissez-vous les **clubs d'entreprises, UCA, groupement d'employeurs, clubs de créateurs...**
- ◆ Souhaiteriez-vous bénéficier de l'aide d'une entreprise plus expérimentée (entretien digressif vers l'intérêt du **parrainage**, de la constitution d'un réseau, etc.).
- ◆ Dans les mois qui viennent, décelez-vous des **opportunités** de développement, ou au contraire des **risques** pour votre activité? Comment vous y préparer?

Dossier de suivi de la jeune entreprise

Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : Coordonnées personnelles :
Nom et prénom du dirigeant :
Activité : Type d'activité
Création ou reprise Date de création ou de reprise :

Coordonnées

Adresse : Téléphone :
..... Fax :
..... E-mail :

Nom et coordonnées de l'accompagnateur « anté-crédation » :

Nom et coordonnées de l'accompagnateur « post-crédation » :

Nom et coordonnées du parrain :

Nom et coordonnées de l'expert-comptable :

Éléments-clés du dossier prévisionnel

Chiffres-clés prévisionnels (cf. business plan)

Période 1 : Période 2 : Période 3 :

Chiffre d'affaires

Résultat net

Nombre de salariés

Investissements réalisés

Aides financières

Autres éléments notables

Aspects humains (rôle du conjoint, etc.) :

Aspects économiques de l'entreprise (clients, concurrents, réseau...) :

Aides financières obtenues ou prévues :

Récapitulatif des différents rendez-vous

Date	Thèmes abordés	Commentaires	Tendance		
					

Principaux indicateurs et évolution

Ces indicateurs sont choisis en fonction des spécificités de l'activité et des objectifs de l'entreprise, par le dirigeant et l'accompagnateur, lors du premier rendez-vous de suivi.

Suivi de la première année

Indicateurs et mode de calcul	Objectifs			Résultats		
	Année	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Année 1
Chiffre d'affaires ¹						
Résultat net ¹						
Nombre de salariés ¹						
Investissements réalisés ¹						

Suivi de la seconde année

Indicateurs et mode de calcul	Objectifs			Résultats		
	Année	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Année 2
Chiffre d'affaires ¹						
Résultat net ¹						
Nombre de salariés ¹						
Investissements réalisés ¹						

1 : Indicateurs 1001 Talents – Région Rhône-Alpes

Bilan du suivi

Date:/...../.....

Lieu:

Personnes présentes :

.....
.....
.....

Situation actuelle de l'entreprise :

.....
.....
.....

Écarts prévisions/réalisations :

.....
.....
.....

Points positifs retirés de la création d'entreprise :

.....
.....
.....

Points de difficultés rencontrées :

.....
.....
.....
.....

Prochaines étapes/Projets :

.....
.....
.....
.....
.....

Atouts :

.....
.....
.....
.....
.....

Facteurs de risque :

.....
.....
.....
.....
.....

Autres aspects :

.....
.....
.....
.....
.....

Compte-rendu d'entretien de suivi de la jeune entreprise

Nom de l'entreprise :

Nom du dirigeant :

Date de l'entretien :/...../..... Lieu :

L'évolution de l'entreprise dans son environnement

Constat, points traités	Actions à conduire
Politique commerciale, marché, concurrence	
Produits, services	
Gestion, finance, trésorerie	
Juridique, contrats, factures, devis	
Gestion des ressources humaines	
Autres aspects	

Exemple d'indicateurs de suivi par type d'activité

En fonction de l'activité, les éléments clés de l'entreprise ne sont pas forcément les mêmes. En dehors des données financières qui sont la base d'un tableau de bord mais qui n'intéressent pas ou découragent les jeunes entrepreneurs, certaines données en disent tout aussi long sur l'activité de l'entreprise (ex : le nombre de couverts pour un restaurateur,...)

6 secteurs ont été recensés :

1. La restauration : restaurateurs, restauration rapide...;
2. Les services aux entreprises et aux particuliers : toilettage canin, coiffeur, nettoyage industriel, fleuriste, garagiste, conseil, formation, agences immobilières...;
3. Le bâtiment : plâtrier, peintre, maçon, menuisier, plombier...;
4. L'industrie : mécanique générale, activité de production...;
5. Les commerces : magasins de chaussures, vêtements, négoce....;
6. Le secteur alimentaire : boulangerie, charcuterie....

Les termes utilisés sont très importants, il vaut mieux se rapprocher du langage de l'entreprise et éviter les termes trop techniques.

Par ailleurs, certains indicateurs doivent être précisés (mode de calcul) afin de partir sur les mêmes bases. Ex. : marge commerciale = différence entre le chiffre d'affaires et les achats consommés.

Les indicateurs proposés correspondent à une liste assez exhaustive parmi laquelle l'accompagnateur choisira avec le chef d'entreprise ceux qui correspondent à ses attentes et aux spécificités de son activité.

Les indicateurs doivent de préférence :

- être peu nombreux (4 ou 5 peuvent suffire),
- être faciles et rapides à obtenir,
- réunir plusieurs thématiques (commerciale, financière, production...)

Catégorie ou thème	Indicateurs ¹	Alimentaire	Commerce	Industrie	Bâtiment	Services	Restauration
Activité	Chiffre d'affaires	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Nombre de clients (par jour, semaine, mois)		✓			✓	✓
	Heures travaillées et facturées (par mois)			✓	✓		
	Chiffre d'affaires journalier		✓			✓	✓
	Nombre de couverts	✓					
	Vente par catégorie de produits		✓			✓	✓
	Nombre de pièces vendues					✓	
Rentabilité	Marge commerciale ou production	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Charges de personnel / chiffre d'affaires	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Nombre de nouveaux clients		✓			✓	
Aspects commerciaux	Commandes en cours			✓	✓		
	Nombre de devis réalisés			✓			
	Taux de retour sur devis			✓			
	Volume de commandes			✓	✓		
	Nombre de clients perdus (pour quelle raison ?)			✓	✓		
	Publicité effectuée	✓	✓			✓	
	Evolution des tarifs par concurrent	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Nombre de donneurs d'ordre (clients)			✓	✓		
	Nombre de contrats			✓			
	Temps (météo)	✓	✓			✓	✓
Trésorerie	Commandes réglées par clients sur la période			✓	✓		
	Montant des impayés			✓	✓		
	Nombre d'impayés			✓	✓		
	Délais d'intervention			✓			
	Délais de paiement clients			✓	✓		
	Délais de règlement fournisseurs			✓	✓		
Production	Taux de rebut				✓		
	Taux de casse	✓					✓
	Délais d'approvisionnement				✓		
	Nombre de pièces retournées				✓		
	Nombre de pièces produites				✓		
	Délais de fabrication				✓		
	Investissements réalisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Rotation du personnel				✓		

¹ Le choix des indicateurs par secteur a fait l'objet d'une enquête réalisée auprès des chefs d'entreprise concernés.

Contenu de la base de données de suivi de la jeune entreprise¹

Outils étudiés :

- Base de données CCI
- Base de données du DACE Saint-Priest (dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise)

Cette base peut servir au suivi mais aussi aux statistiques et par conséquent remplir les bilans pour les financeurs.

Cette base doit comprendre 3 volets :

- un sur le porteur de projet,
- un sur le projet en lien avec la feuille de suivi- compte rendu ante création,
- un sur l'entreprise en lien avec la feuille de suivi- compte rendu post création.

On peut en effet supposer qu'un porteur de projet peut avoir plusieurs projets et donc plusieurs entreprises.

1 - Coordonnées du porteur de projet

- Nom :
- Prénom :
- Sexe :
- Date de naissance :
- Adresse :
- Code postal :
- Ville :
- Résident ZUS- Hors ZUS (important pour les financeurs) :
- Tel fixe :
- Tel portable :
- Fax :
- E-mail :

2 - Situation familiale

- Marié ou concubinage ou célibataire
- Situation professionnelle du conjoint : travail (CDD/CDI- entrepreneur)
ou sans travail (DE- DELD-RMI...)
- Nombre d'enfants à charge :

3 - Situation professionnelle au jour du premier entretien

- travail (CDD/CDI- entrepreneur)
- ou sans travail (DE- DELD-RMI...)

4 - Situation financière au jour du premier entretien

- Revenu personnel : montant et origine (salaire, Assedic, rente...) :
- Revenu personnel : montant et origine (salaire, Assedic, rente...) :

5 - Formation et expériences

- Niveau de diplôme : I/II - III - IV - V
- Intitulé des diplômes :
- Expérience professionnelle :
- Savoir-faire particulier :

6 - Prescripteur

- Organisme prescripteur :
- Nom du référent :
- Tél. :

Fiche projet (à compléter au fur et à mesure de l'évolution du projet)

- Titre du projet :
- Activité :
- Marché concerné :
- Clients :
- Fournisseurs :
- Organisation de l'entreprise :
- Statut juridique :
- Investissements nécessaires :
- Ressources :
- Prévisionnel chiffres d'affaires :
- Prévisionnel charges :

Accompagnement ante-crédation

Date du rendez-vous	Durée du rendez-vous	Accompagnateur	Thématique abordée	Commentaires...	Actions à conduire
1					
2...					
Nbre total de rendez-vous	Durée totale				

Si on clique sur RDV 1 : on obtient le compte rendu du RDV...

Fiche entreprise (à compléter au fur et à mesure de l'évolution du projet)

- Nom de l'entreprise :
- Adresse :
- Code postal :
- Ville :
- Implantation en ZUS- Hors ZUS (important pour les financeurs) :
- Tel fixe entreprise :
- Tel portable :
- Fax :
- E-Mail :
- Site Internet :
- Créé le :
- Reprise le :
- Inscription CCI- CM- URSSAF :
- N° SIRET :
- Statut Juridique : EI- EURL-SARL- SA- SAS
- Nombre de salariés :

Suivi post-création

Date du rendez-vous	Durée du rendez-vous	Accompagnateur	Thématique abordée	Commentaires...	Actions à conduire
1					
2...					
Nbre total de rendez-vous	Durée totale				

Si on clique sur RDV 1 : on obtient le compte rendu du RDV...

¹ Sources : base de données CCI de Lyon et DACE Saint-Priest (Dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise), réunion de travail ARADEL.