

# Sommaire

## 1. L'INSPIRATION

Suis-je capable de devenir entrepreneur ?	10
Ai-je les compétences requises pour devenir entrepreneur ?	11
Les qualités requises pour entreprendre	12
Avoir toutes les cartes en main pour monter ma boîte	14
Pourquoi ne pas se former en Flandre ?	18
Avec l'aide d'un coach ou d'un mentor	19
Le coup de pouce des associations professionnelles	19
Initiatives et cercles pour tisser un réseau	20
Faire appel aux Chambres de Commerce et d'Industrie ?	21
J'aimerais me mettre à mon compte, mais j'ai peur d'y laisser ma maison	21
Je développe mes réseaux	22
Entreprendre... au féminin	23

## 2. LES PREMIERS PAS

L'étude de marché : l'étape indispensable	24
Je confronte mon idée aux réalités du marché	26
Où trouver de l'aide pour une étude de marché ?	26
No business... sans business plan	27
Pour m'aider à voir si mon projet tient la route, puis-je obtenir une aide financière ?	27
Check-list : La structure du plan d'affaires	28
Le plan d'affaires, votre tableau de bord indispensable	29
Le plan financier	29
Je constitue le capital de mon entreprise	31
Les principaux types de crédits bancaires	34
Les aides publiques régionales en Région de Bruxelles-Capitale	36
Mesures de soutien du gouvernement fédéral	41
Mesures de soutien à la recherche et au développement	42
Les starters et le crédit bancaire : réussir sa demande de crédit	44
Microcrédit et crédit solidaire : des alternatives au circuit bancaire classique	45
Mon credo, c'est l'économie sociale	48
Demandeur d'emploi, j'aimerais me lancer comme indépendant. Qui peut m'épauler ?	50
Le coworking	51
Où installer mon entreprise ?	52
La franchise, une formule qui gagne du terrain	59
Et si je devenais franchisé ?	60
Reprendre une société Existante	62
Je rachète un concurrent	63
Transmission d'entreprise. Recruter un candidat repreneur	64

## 3. LA CREATION

Personne physique ou morale : quel statut choisir ?	66
Quelle forme de société est-elle adaptée à ma situation ?	67
Comparatif des types de sociétés	68
Les formalités et les permis pour démarrer	69
L'accès à la profession et les métiers protégés	70
Les permis pour lancer votre activité	71
Choisir mon guichet d'entreprises	72
Obligations comptables et fiscales	73
Comptabilité et fiscalité	74
L'œil d'un magicien des chiffres	75
Barème de l'impôt des sociétés	76
Barème de l'impôt sur les personnes physiques	76
Le bon comptable intègre les nouvelles technologies pour vous aider à naviguer	77
Mon statut social et mes obligations sociales	78

Affiliation à une caisse d'assurances sociales	80
La couverture sociale de l'indépendant	84
Protéger mon idée : est-ce possible ?	88
10 conseils pour protéger votre marque !	89
Le brevet comme source d'informations concurrentielles	90
L'i-DEPOT	91
Comment bien assurer mon entreprise	92

## 4. LE DEVELOPPEMENT

Formation complémentaire : je peaufine mes connaissances en gestion	95
Risques mesurés pour votre stratégie de croissance	96
Assurance qualité : je certifie les performances de mon entreprise	97
Je soigne les relations avec mes clients et fournisseurs	98
Quelques conseils pour bien grandir	99
Optimiser la gestion financière de mon entreprise	100
Le crowdfunding: un outil de financement basé sur la puissance du web	101
Augmentation de capital : trouver des investisseurs	103
Les logiciels de gestion pour votre entreprise	104
Le Cloud computing : avantages et inconvénients	105
Gérer son entreprise à partir d'un mobile : c'est possible !	106
Le bureau numérique, rêve ou réalité ?	107
Adopter les TIC avec vitesse et flexibilité	108
L'e-commerce, to be or not to be ?	109
Je construis un plan de communication ciblé	114
Identité visuelle : les couleurs et leur signification	115
Comment créer une identité visuelle cohérente ?	116
Créer seul son site web : un bon plan ?	117
Les réseaux sociaux : un océan d'opportunités pour les entreprises	119
Comment protéger mon entreprise des cyberattaques ?	121
Trucs et astuces pour une prospection efficace	122
Les réflexes commerciaux en période tendue	124
Comment rédiger un bon contrat commercial ?	125
Je pense environnement	126
Quelles sont mes obligations environnementales ?	128
Je m'engage dans une démarche éco-dynamique	132
J'objective l'engagement de mon entreprise	133
Investissement durable : de quelles aides puis-je bénéficier ?	136
Une gestion des ressources humaines optimale	137
Je trouve la perle rare	138
Les différents contrats de travail	139
5 conseils pour attirer des talents en tant que start-up	140
Une nouvelle recrue rejoint mon équipe	141
Etre un employeur responsable et ouvert au dialogue	144
Je dois me séparer d'un collaborateur	145
J'élabore mon plan d'exportation	146
Quelles techniques de paiement ? Quelle couverture des risques ?	147
Comment acheminer mes marchandises ?	150

## 5. DERNIERS CONSEILS

Administrateur ou gérant : soyez bien conscients de vos responsabilités !	153
La procédure de réorganisation Judiciaire : une aide légale pour les entreprises en difficulté !	157
Les moyens du fisc et de l'ONSS pour vous faire payer	158
Les techniques d'incitation à l'achat désormais autorisées?	159

<b>Index des annonceurs</b>	160
-----------------------------	-----

# Les qualités requises pour entreprendre

Qu'est-ce qui fait un bon entrepreneur ? Le Professeur Hans Crijns, de la Vlerick Management School, nous guide à travers des qualités-clés comme l'esprit d'entreprise, le leadership et la capacité à gérer.

## Les nombreuses facettes de l'entrepreneur

Il existe des dizaines de définitions du mot entreprendre. Un certain nombre de concepts-clés revient toutefois régulièrement à l'avant-plan. Dans les années 70, le professeur Howard Stevenson de l'Université d'Harvard a ainsi défini l'entrepreneuriat par *"le fait de saisir des opportunités, sans tenir compte des moyens disponibles."* Stevenson voulait ainsi dire que le vrai entrepreneur se concentre sur un objectif, sans se sentir entravé par un manque de moyens, et évalue seulement ensuite ce qui est nécessaire pour atteindre ce but.

La perception et l'exploitation des opportunités reposent sur un grand sens de l'observation tout comme une capacité à prendre des risques. L'innovation, déjà épinglée par l'économiste autrichien Jozef Schumpeter au début du 20e siècle

comme un élément-clé de l'entrepreneuriat, est également souvent citée. Ces trois caractéristiques – à savoir la proactivité, le goût du risque et l'innovation – ont été compilées dans la définition de Covin & Slevin et de leur modèle 'Entrepreneurial Orientation'.

Hans Crijns, professeur d'entrepreneuriat à la Vlerick Business School, adhère à la définition de Covin & Slevin, mais émet immédiatement une réserve : *"Une approche qui se concentrerait uniquement sur les caractéristiques et les compétences d'un entrepreneur est trop restrictive"*, pense-t-il. *"Les processus et les comportements doivent également être pris en compte. Et donc, outre les qualités personnelles, l'expertise et le 'social capital' – le réseau pour faire bref – sont également importants."* De plus, le comportement entrepreneurial ne doit pas seulement être examiné du point de vue de l'individu, mais également du point de vue des organisations. Car

les entreprises doivent également avoir le réflexe entrepreneurial pour réussir. A cet égard, il est intéressant de savoir que l'Entrepreneurial Orientation de Covin & Slevin s'appliquait à l'origine aux entreprises.

## Amalgame

L'entrepreneuriat n'est pas un concept univoque mais quoi qu'il en soit, le leadership et le management n'en font pas partie selon le Professeur Crijns, ce qui ne signifie pas qu'ils soient moins importants. *"L'entrepreneuriat, le leadership et le management sont trois concepts différents, qui sont souvent amalgamés. L'entrepreneuriat désigne le fait d'oser prendre des initiatives risquées, le management porte sur la capacité à gérer et le leadership concerne l'inspiration. Le profil idéal serait dès lors souvent basé sur ces trois qualités : un bon entrepreneur doit également disposer de bonnes qualités de leadership et de capacités de management. La question est*

## D'abord acquérir de l'expérience, ensuite réaliser un plan d'affaires

Le conseil que donne le Professeur Hans Crijns à quiconque souhaite lancer son entreprise est on ne peut plus clair : *"On entend souvent le contraire, mais selon moi, la rédaction d'un beau plan d'affaires n'est pas la première étape. Ce n'est pas le plan d'affaires qui va vous sauver comme entrepreneur. Ce qui va vous sauver, c'est de bien apprendre à connaître votre marché, vos clients potentiels, vos concurrents et vos alliés potentiels, dès le début. En d'autres termes : il est essentiel d'acquérir d'abord une bonne dose d'expérience de terrain."*

Le Professeur conseille ensuite d'attaquer résolument le marché aussi rapidement que possible, sans hésiter, et de construire un réseau de contacts qui peuvent être importants. Une fois que vous avez atteint ce stade, vous pouvez rédiger un plan d'affaires. *"Mais en respectant l'ordre des étapes"*, insiste Hans Crijns.



# Où installer mon entreprise ?

Choisir la localisation de son activité ou de son entreprise constitue évidemment une étape cruciale. Elle peut constituer un élément déterminant pour la réussite de votre affaire.



## Siège social et siège d'exploitation

Lorsque vous démarrez une activité professionnelle, vous êtes tenu de choisir un siège social, correspondant à l'adresse légale de votre activité ou de votre société. Vous pouvez également disposer d'un siège d'exploitation, qui est le lieu où l'activité est effectivement exercée. Souvent, siège social et siège d'exploitation se confondent, mais ce n'est pas toujours le cas : un commerçant, par exemple, domiciliera sa société à son domicile et travaillera dans son magasin, à une autre adresse.

## Les formalités à accomplir

L'implantation de votre activité ou entreprise requiert certaines formalités administratives.

**Attention :** dans le cadre de la 6<sup>e</sup> réforme de l'Etat, la réglementation relative aux autorisations d'implantations commerciales et le bail commercial font partie des matières transférées aux

Régions. Soyez, dès lors, vigilant(e) en ce qui concerne d'éventuels changements.

## Les opportunités intéressantes

De nombreux critères guideront votre choix : votre type d'activité, d'abord, mais aussi le prix, l'attractivité commerciale, les moyens de communication, les possibilités d'extension, la proximité de fournisseurs ou la présence d'entreprises actives dans le même secteur, etc. Chaque cas est, bien sûr, particulier, raison pour laquelle nous n'épinglerons ici que certaines options intéressantes pour un starter, soutenues ou non par les pouvoirs publics. Histoire de ne pas gonfler la légende des «entreprises qui ont vu le jour dans un garage»...

## Centres d'entreprises et d'innovation

Les centres d'entreprises et d'innovation proposent aux jeunes entrepreneurs des locaux

modulables, pour un coût raisonnable. Cette solution vous permet de bénéficier d'un certain nombre de services dont les frais sont partagés entre les locataires : service de réception, salles de réunion, gestion du courrier, etc.

Les centres d'entreprises et d'innovation proposent également d'accompagner le starter de manière globale (management, communication, financement, logistique, etc.) et de le former si nécessaire.

Certains de ces centres sont accessibles à des entreprises qui développent des activités de recherche : c'est, par exemple, le cas du Centre Jean Monnet à Louvain-la-Neuve. A Genk, les starters créatifs qui espèrent développer des jeux électroniques seront les bienvenus au GameHUB.

## Incubateurs

Les incubateurs sont liés aux universités et hautes écoles et accueillent en priorité des spin-offs universitaires et des start-ups innovantes issues de la recherche scientifique. Au même titre que les centres d'entreprises, les incubateurs disposent de conseillers pouvant aider les starters en matière de développement technologique ou de compétences managériales, entre autres.

Certains de ces incubateurs sont spécialisés : à Liège, WSL se focalise sur les sciences de l'ingénieur ; à Bruxelles, BLSI accueille principalement des sociétés effectuant des recherches en santé humaine ; à Gand, iCUBES héberge les starters actifs dans l'informatique et les télécoms.

## Espaces de coworking

Le coworking ne consiste pas seulement à partager un espace de bureau - ce que proposent aussi de plus en plus de centres d'affaires -, mais aussi à bénéficier de services communs et, surtout, à développer des échanges et des synergies entre entreprises.

Outre le réseautage professionnel, une autre vertu essentielle du coworking est d'ordre social : il permet de sortir le travailleur indépendant ou l'entrepreneur d'un relatif isolement, voire d'un vrai sentiment de solitude.

>>

# Personne physique ou morale : quel statut choisir ?

Le choix du statut est déterminant pour tout entrepreneur débutant. Deux options possibles : l'entreprise unipersonnelle (indépendant en personne physique) ou la société (personne morale).



## Le choix de départ

Si vous préparez le lancement de votre propre activité tout en travaillant comme salarié, le statut d'indépendant à titre complémentaire vous permettra de démarrer en douceur, en préservant un certain confort financier. Prudence et audace ne sont pas incompatibles : certains patrons de PME à succès ont démarré de cette manière !

Vous pouvez aussi faire le choix de vous lancer du jour au lendemain en optant pour le statut d'indépendant à titre principal. Si vous êtes demandeur d'emploi, vous pourrez, sous certaines conditions, préserver provisoirement votre droit aux allocations de chômage. Renseignez-vous à ce sujet auprès des organismes régionaux de l'emploi (VDAB en Flandre, Actiris à Bruxelles, Forem en Wallonie).

Il est tout à fait envisageable de démarrer votre activité d'indépendant en personne physique et de créer plus tard sa société (personne morale). Plusieurs critères peuvent justifier cette évolution : par exemple, l'importance du chiffre d'affaires ou la volonté de vous associer à une tierce personne.

La dernière option possible est de constituer sans attendre sa société, en sachant, par exemple, que vous devrez embaucher rapidement du personnel.

**Attention** : dans le cadre de la 6e réforme de l'Etat, ces matières sont devenues des compé-

tences régionales. Suivez donc de près l'actualité, notamment via les sites portails des trois Régions. Par ailleurs, un nouveau mode de calcul des cotisations de sécurité sociale pour travailleurs indépendants est entré en vigueur le 1er janvier 2015.

Afin de vous aider dans vos choix, vous trouverez ci-dessous les principaux avantages et inconvénients des deux statuts. Retenez toutefois que la consultation d'un spécialiste n'est jamais superflue à ce stade !

## Avantages et inconvénients de l'entreprise unipersonnelle

### Les plus

- Formalités et coûts de démarrage limités
- Plus de souplesse au niveau décisionnel
- Gestion plus aisée (comptabilité simplifiée jusqu'à un certain seuil de chiffre d'affaires)

### Les moins

- Moyens financiers plus limités, surtout pour faire face au développement de ses activités
- Pas de séparation entre le patrimoine professionnel et le patrimoine privé (mais relative protection de la résidence principale du travailleur indépendant)
- Bénéfices soumis à l'impôt des personnes physiques, plus progressif que l'impôt des sociétés
- Incertitudes en cas de cession de l'affaire

(propriété et gestion sont indissociables) ou en cas de décès (querelle possible entre héritiers)

## Avantages et inconvénients de la société

### Les plus

- Apport financier de plusieurs personnes lors de la constitution (sauf dans le cas d'une SPRLU). Appel aux capitaux et sollicitation de crédits bancaires plus aisés
- Plus de compétences potentielles si plusieurs associés actifs
- Séparation entre les biens de l'entreprise et les avoirs privés de l'entrepreneur. Dans les sociétés à responsabilité limitée (SA, SPRL, SCRL), l'associé ne répond des dettes de l'entreprise qu'à concurrence de son apport personnel. Protection plus grande en cas de faillite, sauf circonstances particulières
- Bénéfices imposés dans le régime de l'impôt des sociétés, moins élevé et moins progressif
- Continuité de l'entreprise non mise en péril par le décès ou le départ d'un des associés (sauf dans le cas d'une SPRLU)

### Les moins

- Formalités et coûts de démarrage (frais administratifs + capital minimum) assez lourds. Frais supplémentaires en cas de cessation de l'activité ou de liquidation de l'entreprise
- Gestion plus lourde, notamment au niveau administratif et comptable
- Davantage de contraintes au niveau décisionnel (pouvoirs conférés au conseil d'administration et à l'assemblée générale)

## En savoir plus

### SPF Economie

Nombreuses informations relatives au choix d'un statut juridique.

<http://economie.fgov.be>

### Sites portails des Régions

Région wallonne : [www.infos-entreprises.be](http://www.infos-entreprises.be)

Région de Bruxelles-Capitale :

<http://be.brussels/travailler-et-entreprendre>

# Quelles sont mes obligations environnementales ?

S'engager en faveur du respect de l'environnement n'est pas uniquement une démarche volontaire laissée au bon vouloir des entreprises. Il existe des normes très strictes qui doivent être respectées. Celles-ci sont principalement édictées par les Régions.



Chaque entreprise est tenue de respecter une série de normes environnementales, fixées par le fédéral et, dans la plupart des cas, par les Régions. Elles ne seront donc pas totalement identiques selon que votre entreprise est établie en Flandre, en Wallonie ou à Bruxelles. Nous pouvons néanmoins regrouper les obligations environnementales en quelques grandes catégories. Pour plus de détails relatifs à votre région, vous pouvez toujours vous adresser à votre guichet d'entreprise local.

## Politique intégrée de produits

Si votre entreprise met des produits sur le marché, elle devra se conformer aux normes en vigueur en Belgique. Ces mesures fédérales visent à améliorer

la qualité environnementale des produits mis sur le marché et à favoriser l'acquisition des produits les plus performants. Elles comportent une série de normes ayant trait au cycle de vie des produits, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la destruction ou le recyclage.

Le respect de ces normes est exercé par l'Inspection fédérale de l'environnement.

## Plan de déplacement des entreprises (PDE)

Il s'agit d'une obligation fédérale pour toutes les entreprises qui occupent au moins 100 personnes sur leur site. Ce plan triennal doit comprendre :

- un diagnostic complet de la politique de mobilité de l'entreprise

- les objectifs que se fixe l'entreprise pour réduire l'usage des véhicules
- un plan d'action pour atteindre ces objectifs

Chaque Région dispose de conseillers qui peuvent accompagner les entreprises dans la rédaction de leur PDE.

## Permis d'environnement

Les Régions ont fixé les conditions sur base desquelles une entreprise doit demander un permis pour pouvoir exercer certaines activités susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou le voisinage. Avant d'exploiter un site, vous devez vous renseigner auprès de la commune dans laquelle vous comptez installer votre entreprise pour savoir si un permis d'environnement est nécessaire.

La notion d'impact environnemental est assez large et couvre le bruit, le traitement des eaux, l'urbanisme, le stockage et le traitement des déchets, etc. Les activités industrielles sont les premières concernées par ce type de permis.

## Autres obligations

Les Régions ont défini leurs propres normes dans toute une série de domaines environnementaux, à charge pour les entreprises de les respecter :

- gestion des déchets : obligation d'élimination des déchets, interdiction d'incinération et d'abandon, interdiction de mélanger les déchets dangereux et non dangereux, obligation de demander une autorisation pour la valorisation de certains déchets, conditions pour le stockage, etc.
- gestion des eaux : prises d'eau (eau de surface, eau souterraine, eau de pluie, eau de distribution), rejets, traitement des eaux usées, taxes, etc.
- stockage : stockage de matières premières, de substances dangereuses, de bouteilles de gaz, de citernes, etc.