

# Plan d'affaires : « Pour moi, c'était réservé aux grosses entreprises ! »

Durant tout l'été, « L'Avenir » vous propose de suivre le parcours de sept nouveaux indépendants, sept Wallons qui ont décidé de rebattre les cartes de leur carrière. Cette semaine, place à la rédaction du business plan. Une étape qui donne des sueurs froides à bon nombre de candidats, mais qui peut être facilitée grâce à un accompagnement digne de ce nom.

« **U**n business plan, dans mon esprit, c'était pour les grosses entreprises comme TotalEnergies ! Certainement pas pour une activité comme la mienne... Et pourtant, même les petits indépendants doivent y passer ! » Tom Evrard, Amaytois qui a ouvert son centre de plongée, a planché sur la rédaction de son business plan – également appelé « plan d'affaires » – pendant plusieurs mois. « Tout ce qui est chiffres et administratif, je dois dire que ce n'est vraiment pas mon truc ! » Suivi au sein d'une structure d'accompagnement à l'auto-création d'emploi (SAACE), il s'est souvent fait taper sur les doigts à ce sujet : « C'est l'aspect sur lequel on m'embêtait le plus, sourit-il. Mais l'accompa-

gnateur était là pour me guider. On peut trouver des modèles de business plan sur internet, mais l'idéal selon moi, c'est de se faire accompagner par des experts. »

## Piloter son activité

De manière très terre à terre, le plan d'affaires est une étape indispensable pour obtenir un financement. Une banque n'accordera jamais de crédit sans un plan d'affaires cohérent. C'est aussi un passage obligé pour tester son projet en couveuse, par exemple.

« Mais plus fondamentalement, le business plan permet à l'indépendant de piloter son activité. Il fixe ce qu'il a en tête à un moment donné », explique David Sobrie, manager régional chez Partena Professionnal. Ce guichet d'entreprises ne propose pas de soutien à la

rédaction du plan d'affaires mais accompagne les indépendants dans leur cheminement professionnel (lire page 4). Dans ce plan, le futur patron doit expliquer pourquoi il se lance et comment il imagine le déroulement de son activité. « C'est aussi l'occasion de déterminer ses ambitions,

« Le business plan permet à l'indépendant de piloter son activité et de se poser les bonnes questions. »

poursuit David Sobrie. Après six mois d'activité, on peut revenir à son business plan et se dire : « À ce stade, je devrais être là. Si je n'y suis pas, qu'est-ce

que j'ai raté ? Comment redresser la barre ? » Cela permet de réfléchir à son activité et de se poser de vraies questions. »

## Rechercher l'effet « waouh »

Les modèles de business plan peuvent varier, mais comportent toujours plusieurs parties (cf. infographie ci-contre). On distingue généralement la partie qualitative du volet quantitatif, c'est-à-dire chiffré.

Le premier axe s'intéresse au porteur de projet. Il s'agit tout simplement de se présenter. « On se pose les questions suivantes : qui suis-je ? Quel est mon parcours ? Quelles sont mes expériences et mes motivations ? Si je me réoriente, pour quelles raisons ? Tout cela doit figurer noir sur blanc au tout début de son business plan », détaille Élodie Piroton, responsable des ressources humaines chez Job'In, une SAACE qui propose ce type de service.

Vient ensuite la présentation du projet en tant que tel. « Ici, le porteur de projet s'intéresse à sa proposition de valeurs. Que va-t-il apporter au client ? Qu'est-ce qui va le distinguer de la concurrence ? Je parle souvent d'un effet "waouh" auquel il faut essayer de réfléchir. Le candidat devra également essayer de définir sa clientèle, et se demander comment il peut la convaincre d'adhérer à son projet. » On ne demande pas de répondre en 2-3 lignes, il faut creuser ces aspects. Ceci dit, nous avons des outils qui peuvent aider l'indépendant pour déterminer tout cela. »

Les futurs indépendants doivent également réaliser une étude de marché, essentielle pour savoir si leur projet répond à une demande. « C'est vraiment fondamental de savoir s'il y a une réelle demande pour les produits ou services que le porteur de projet entend proposer », expliquent Marjorie Corman et Justine Genten, de chez Créa-Job.

une autre SAACE. Cela permet d'adapter le projet à la réalité. »

Réaliser une étude de marché nécessite de se retrousser les manches et de passer à l'action, notamment en discutant avec des entrepreneurs actifs dans ce domaine d'activité. « Ces contacts sont précieux pour obtenir des conseils, des références et des retours d'expérience. »

L'étude de marché peut aussi comporter un sondage à destination de la clientèle potentielle. « C'est une démarche importante, et souvent très bénéfique », estiment les deux accompagnatrices.

Les porteurs de projet doivent encore réfléchir à une stratégie marketing, vrai gage de succès. Quels outils de communication utiliser ? Quelles actions organiser sur base de ces outils, et à quelle fréquence ? « En tant que jeunes entrepreneurs, ils doivent se poser ces questions et travailler sur leur stratégie marketing en amont. Cet aspect doit d'ailleurs être affiné en fonction de chaque segment de clients. »

## Sortir la calculatrice

Le second grand volet du business plan – quantitatif cette fois – est le plan financier. De quoi donner du fil à retordre aux futurs indépendants. « On doit imaginer ce qu'on va avoir comme chiffre

« Il faut faire des prévisions sur 3 ans, calculer ses charges. Tout cela, alors qu'on ne s'est pas encore lancé ! »

d'affaires, quelles seront nos dépenses, faire une liste précise des dépenses du ménage. Ça prend du temps ! », se souvient Valérie Diez, qui a lancé FOO-Diez, ses ateliers culinaires. « Il faut faire des prévisions sur trois ans, calculer toutes ses charges. Mais évidemment, on

## COMMENT RÉDIGER MON BUSINESS PLAN ?

2



**Quel est mon projet ?**  
Quelle est ma plus-value ?  
Ai-je fait une étude de marché ?  
Qui sont mes clients ?  
Qui sont mes concurrents ?

3



**Quel est mon plan financier ?**  
Comment vais-je financer mon projet ?  
Combien de clients vais-je avoir ?  
Quelles sont mes charges ?  
Quel sera mon chiffre d'affaires ?  
Quid de la trésorerie ?

1

**Qui suis-je ?**  
Quel est mon parcours ?  
Quelles sont mes motivations ?  
Quelles sont mes forces et mes faiblesses ?



4

**Quelles sont mes obligations légales ?**  
Ai-je accès à la gestion ?  
Suis-je dans une profession réglementée ?  
Dois-je obtenir des autorisations ?



Chez Job'In, Élodie Piroton est incollable sur la rédaction du plan d'affaires.

fait cela sans les connaître, puisqu'on n'est pas encore lancé, embraie Tom Evrard. Tout est une question d'estimation, et il faut tout prendre en compte. En ce qui me concerne, j'ai dû penser aux assurances, aux adhésions aux fédérations de plongée, au coût de la piscine, à l'essence, aux entretiens, au matériel. C'était très vaste ! »

Une fois les charges évaluées, il faut ensuite déterminer ses rentrées financières. « Je devais savoir combien d'élèves j'aurais par mois, sachant qu'il y a un éventail de formations possibles, et que je ne savais pas encore celles que j'allais donner [...] Ce qui est certain, c'est que

dans cette phase du business plan, il faut être honnête avec soi-même ! » Élodie Piroton dispose d'un canevas bien précis pour cette partie relative au plan financier. « Chez Job'In, le plan financier se divise en deux parties. Il s'agit d'abord de savoir ce dont on a besoin, et comment on finance le projet. » C'est là

« Dans cette étape du business plan, ce qui est certain, c'est qu'il faut être honnête avec soi-même. »

que le candidat peut faire intervenir la question du prêt bancaire et des différentes aides financières. La seconde partie du plan financier est le prévisionnel : « Il permet de savoir si le projet est viable. L'indépendant indique combien de clients il va avoir, ce que le client est prêt à mettre pour ses produits ou services. Chez nous, dans la première case du prévisionnel, l'indépendant doit indiquer son chiffre d'affaires potentiel, viennent ensuite toutes ses charges et en dernier lieu, sa rémunération. Pour nous, l'aspect rémunération compte énormément, car on veut que le projet soit viable pour la personne. »

## « Il vaut mieux s'impliquer que de tout déléguer »

Le futur indépendant peut enfin détailler la partie plus juridique de son activité. « Cela dit, ce sont des questions que l'on pose déjà au tout début du parcours, en entretien », précise Élodie Piroton. L'indépendant doit alors se demander s'il a bien accès à la gestion (lire page 4), s'il se trouve dans une profession réglementée, s'il est soumis à diverses autorisations, comme à celle de l'Afsca par exemple. « Cela dit, l'indépendant peut parfaitement déléguer le volet financier de son business plan à son comptable, mais personnel-

lement, je lui conseillerais vraiment de s'impliquer dans cette étape, conclut David Sobrie. Ça lui sera vraiment utile d'y avoir réfléchi pour la suite de son aventure entrepreneuriale. »

CÉLINE DEMELENNE 2

## LA SEMAINE PROCHAINE

Un dossier consacré aux crédits et aux attentes des banques vis-à-vis des indépendants.

WWW.LAVENIR.NET





# L'administratif ? Pas que des formalités

Le volet administratif s'apparente souvent à un mauvais moment à passer. Au-delà des obligations légales, certains services peuvent tout de même alléger la charge de travail d'un indépendant.

« **S**e rendre dans un guichet d'entreprise n'était clairement pas l'étape la plus compliquée lorsque j'ai démarré mon projet. C'est un passage obligé. Ce qui était délicat, c'était de faire un choix : pourquoi l'un plutôt que l'autre ? » Comme l'arlonnaise Valérie Diez, tout indépendant doit passer par un guichet d'entreprises pour régler les formalités administratives liées au lancement de son activité. En Belgique, il existe huit organisations agréées, pour plus de 150 bureaux répartis aux quatre coins du pays. Ce point de contact est chargé d'inscrire les nouveaux indépendants à la Banque-carrefour des entreprises (BCE). « L'inscription à la Banque-carrefour est la seule obligation légale pour laquelle l'indépendant qui souhaite s'établir doit passer par un guichet, explique David Sobrie, manager régional chez Partena Professional. On crée son numéro d'entreprise, que l'on appelle "numéro BCE". Ensuite, on l'active - ou non - à la TVA. Car il y a des professions qui ne nécessitent pas d'activation à la TVA. C'est le cas des médecins, par exemple. »

## Une gestion en bon père de famille

Pour pouvoir s'installer en tant qu'indépendant, il existe néanmoins certains prérequis. En Wallonie et à Bruxelles, le candidat doit prouver qu'il a les compétences de gestion nécessaires pour piloter son entreprise en bon père de famille.

« Il y a plusieurs manières de démontrer que l'on a accès à la gestion, avance Vincent Walbreccq, manager régional à l'Union des classes moyennes (UCM). On a la gestion si on a un diplôme d'études supérieures,

quelle que soit la filière. Un diplôme du secondaire supérieur peut également être valable, si on l'a obtenu avant le 30 septembre 2000. On a aussi le diplôme de gestion classique que l'on décroche via le jury central ou l'IEAPME. Les écoles techniques et professionnelles peuvent également l'organiser. En dernier recours, un proche qui a la gestion peut se porter garant. »

Le futur indépendant doit être majeur et disposer d'un compte bancaire professionnel ou privé. « On conseille d'opter pour un compte professionnel afin d'avoir une séparation avec le patrimoine privé. »

## Le facultatif fait la différence

Ces démarches ont un coût. A minima, le futur indépendant devra régler 101 euros pour son inscription à la Banque-carrefour. Il s'agit d'un tarif légal, identique pour tous les guichets d'entreprises du pays. Mais alors, comment choisir son organisme ? Bien souvent, c'est le panel de services complémentaires qui fait la différence. Parmi ceux-ci, le plus répandu est certainement l'inscription à la TVA, pour lequel il faudra déboursier environ 70 euros. Le guichet peut également faire les démarches concernant les autorisations Afscas, ou encore pour la SABAM, par exemple.

« En soi, l'indépendant peut très bien faire les démarches lui-même, sans faire appel à nous, précise Vincent Walbreccq,



David Sobrie (Partena Professional) oriente et accompagne les nouveaux indépendants.

mais les formulaires sont assez complexes. C'est un peu comme se retrouver face à sa déclaration d'impôt. On perd vite du temps à essayer de comprendre... Beaucoup de clients nous demandent donc une assistance. » Cela dit, un comptable peut également faire ces démarches, notamment en ce qui concerne l'inscription TVA.

« Pour le guichet, c'est vraiment tout ce qu'on va offrir comme services à côté de l'inscription

BCE qui va jouer : la qualité de ce qu'on propose avant que la personne se lance, nos conseils une fois qu'elle est installée, les formations, les conseils juridiques. Est-ce qu'elle trouve des réponses à ses questions ? Est-ce qu'on la dirige vers le bon organisme ? etc. » David Sobrie rejoint cette idée d'attrait des services complémentaires. Il a d'ailleurs été à l'origine d'un département dédié à l'accompagnement des indépendants chez Par-

tena Professional. Le « Dreams lab ». « L'idée est partie du constat que nous avions encore trop de clients qui n'étaient pas prêts à devenir indépendants. C'est seulement après avoir obtenu leur numéro d'entreprise que certains se demandaient comment ils allaient trouver des clients, facturer leurs prestations, etc. C'est pour cela que je me suis dit qu'il fallait créer quelque chose pour les accompagner. Le Dreams lab, ce sont des ateliers, la possibilité de présenter son projet devant des professionnels mais aussi un pop-up store. »

Notons enfin que l'indépendant ne se rend pas uniquement en guichet d'entreprises au moment de la création de son activité. « On peut faire appel au guichet pour la modification d'une adresse commerciale, un changement de type d'activité voire, en fin de parcours, pour une cessation », détaille Vincent Walbreccq. Bon à savoir : chaque modification, quelle que soit sa nature, est payante pour l'indépendant.

## « Les cotisations, c'est autour de 900 euros minimum »

Tout entrepreneur, en personne physique ou en société, doit également être affilié à une caisse d'assurances sociales. « En réalité, toutes les caisses d'assurances sociales ont généralement un guichet d'entreprises. Le guichet, c'est la porte d'entrée. La caisse d'assurances sociales, c'est l'organisme qui va gérer le statut social de l'indépendant, avance David Sobrie, de chez Partena Professional. Concrètement, nous sommes chargés de collecter les cotisations sociales des indépendants et de les reverser à l'INASTI (NDLR : Institut national d'assurances sociales pour travailleurs in-

dépendants). Lorsqu'il vient nous voir, on explique à l'indépendant quels sont ses droits et obligations. » Les cotisations sociales sont dues chaque trimestre et conditionnent l'octroi de droits sociaux (soins de santé, incapacité de travail, pension, etc.). « Le minimum à payer est un peu en dessous de 900 euros par trimestre pour l'indépendant à titre principal, contre environ 90 euros pour l'indépendant à titre complémentaire, puisqu'il cotise déjà en tant que salarié. » Pour rester complémentaire, il faut au moins prêter un mi-temps comme salarié. C.DEM