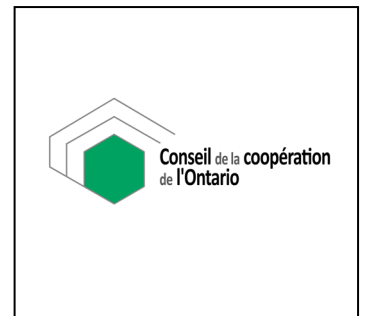


# Pièges et astuces / Développement d'activités génératrices de revenus

GOUVERNANCE ET CAPACITÉS DU RÉSEAU



# GOUVERNANCE ET CAPACITÉS DU RÉSEAU

## Pièges et astuces les plus courants

**Les questions fondamentales que l'on doit se poser lors de tout projet entrepreneurial. Ces questions vous permettront d'éviter les pièges de toute nouvelle initiative ou de tout nouveau projet, et donne des pistes / des orientations sur quoi s'attarder lorsque l'on devient entrepreneur ou encore intrapreneur. Nous vous invitons à répondre à toutes ces questions (si possible).**

### 1. Création de votre idée de projet :

- Quelle est l'idée originale derrière votre projet?
- En quelques phrases, êtes-vous capable de résumer votre projet?
- Qu'est-ce qui vous a amené à penser à cette idée?
- Quel fil logique avez-vous suivi pour parvenir à cette idée d'affaires?
- Quels sont les concepts rattachés à votre idée de projet? Théoriques et pratiques?
- Le projet pourrait-il advenir sous une autre forme? Par exemple une coopérative? Un organisme sans but lucratif? Une société par actions? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi?
- Qu'est-ce qui caractérise votre projet? Pourquoi est-il unique?
- Quels sont les éléments fondamentaux de votre projet?
- Comment distinguez-vous votre projet de ce qui se fait ailleurs? Dans votre région? Chez vos concurrents? À l'extérieur de votre région?
- D'autres personnes ont-elles songées à la même idée? Ces personnes ont-elles entamées des projets similaires? Ces projets se sont-ils concrétisés? Et si oui, ont-ils rencontré un fort taux de succès?
- Est-ce un domaine émergent? Une nouvelle technologie? Un nouveau type de savoir faire?
- Avez-vous les connaissances pratiques, les savoirs faire, la maîtrise des techniques ou l'expertise pour développer cette idée? Si oui, quelles sont-elles? Si non, qui possède ces habiletés, connaissances, expertises et savoirs techniques?
- Comment ce projet se manifesterait t'il dans l'espace physique ou virtuel? Comment concevriez-vous le projet s'il vous était possible de le réaliser?
- Quelle est votre vision une fois le projet entrepreneurial réaliser et mis en marche?

### 2. Questions personnelles à se poser lorsque l'on démarre un projet :

- Suis-je prêt à consacrer du temps à ce projet d'entreprise? Si oui combien de temps par jour? Par semaine? Par mois? Par année?
- Suis-je prêt à m'investir plus que le temps requis pour démarrer ce projet? Si oui combien d'heures?
- Suis-je prêt à faire des sacrifices pour ce projet? Si oui de quelle nature? Financier? En temps? En ressource?
- Ce projet me motive t'il?
- Est-ce que ce projet est dérivé d'une passion ou d'une activité qui m'anime déjà?

- Est-ce que je suis prêt à l'échec? Et à redémarrer par la suite? L'abandon est-elle une option? L'échec est-il une option?
- Suis-je prêt à développer et mettre en place tout le projet de A à Z? Si oui, pourquoi?
- Y'a-t'il des fonctions que j'aimerais déléguer à quelqu'un de plus spécialisé? Si oui lesquelles? Gestion financière? Opérations? Volet technique et technologique? Aspects légaux? Gestion et administration? Etc.
- Serais-je prêt à prendre tout le poids sur mes épaules? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi? Et quelle serait la distribution des tâches? Serait-ce une répartition équitable? Asymétrique?

### **3. Développement de votre projet d'entreprise sociale :**

#### **Type d'industrie / de commerce / secteur d'activité**

- Quel est le secteur d'activité dans lequel votre projet se propose de se positionner?
- Ce secteur d'activité existe depuis combien de temps? En général ? Dans la région? Dans le secteur géographique précis dans lequel vous comptez vous installer?
- Est-ce que ce secteur d'activité à rencontrer du succès ailleurs? Si oui, comment?
- Quels modèles d'affaires existe-t-il dans le secteur d'activité proposé?
- Existe-t-il des canevas d'affaires ou des schémas sur lesquels vous pouvez vous appuyer?
- Ce secteur d'activité, par nature, est-il très collaboratif ou compétitif? Pourquoi?
- Quelles sont les ressources du secteur d'activité qui pourraient vous venir en aide?
- Avez-vous un mentor qui travaille dans le milieu depuis longtemps? Pourrait-il vous guider?
- Avez-vous une reconnaissance dans le milieu ou dans le secteur d'activité? Certificat? Diplôme? Baccalauréat? Maîtrise? Doctorat? Accréditation professionnelle ou technique? Certification ou membriété auprès d'un ordre professionnel ou un ordre des métiers? Reconnaissance par les pairs? Reconnaissance ou expertise conférée par le public? Autres?

#### **Localisation**

- Votre projet est-il ancré géographiquement parlant ou mobile?
- Quel est le lieu d'installation désiré de votre projet?
- Existe-t-il des alternatives? Si oui lesquelles?
- Quel est le prix du loyer ou de l'achat d'une propriété pour les lieux considérés?
- Y-a-t-il des avantages à se situer à cet endroit précisément? Si oui lesquels?
- Y-a-t-il des avantages à se situer ailleurs dans le quartier? Dans la ville ? Dans la région? Si oui lesquels?
- Pourquoi cet endroit et non pas un autre?
- Est-ce que le lieu a déjà abrité un commerce du même genre ? Si oui a-t-il rencontré des obstacles ? Si oui lesquels?
- Votre lieu d'installation peut-il servir à différentes tâches et types d'opérations? Si oui lesquelles?
- Votre lieu d'installation peut-il accueillir une croissance potentielle? Si oui, comment? Si non, avez-vous envisagé un espace pour la relocalisation si votre démarrage va bon train?
- Avez-vous songé à des espaces de co-travail? Des lieux partagés? Des ateliers, incubateurs ou lieux d'expérimentation?
- Séparez-vous les lieux d'opérations, de gestion/administration et d'expérimentation au sein de votre projet? Si oui, où se trouvent ces différents lieux? Si non, pourquoi?
- Avez-vous un laboratoire? Un atelier? Un garage? Une salle de design? Un espace de travail collaboratif? Une salle de technologies de l'information et de la communication? Des bureaux partagés? Une salle de réunion? Si oui, où sont-ils? Si non, pourquoi? Songez-vous à en obtenir?

#### **Compétition**

- Qui sont vos concurrents directs? En énumérer le plus possible selon la proximité géographique et la fréquentation des lieux.
- Qui sont vos concurrents indirects ? En énumérer le plus possible selon la proximité géographique et la fréquentation des lieux.
- Quel est le taux de fréquentation de leur entreprise? Par jour? Par semaine? Par mois?

- Ont-ils des clients réguliers? Si oui combien? Quelle est la valeur moyenne des transactions approximativement parlant?
- Combien de parts du marché local chaque compétiteur occupe-t-il à l'heure actuelle? Et par le passé? Quelle est l'évolution du marché?
- Quelles sont les tendances futures?
- Qui sont leurs fournisseurs? Matériels et services.
- Offrent-ils des produits uniques non disponibles ailleurs?
- Ou sont-ils situés par rapport à votre espace désiré?
- Quels modes de transports ou de livraison des produits et services est-il utilisé par les compétiteurs? Les fournisseurs? Des économies sont-elles réalisables par votre projet?
- Y-a-t'il un avantage pour les fournisseurs à changer de votre compétiteur à vous? Si oui comment et pourquoi? Comment persuader le fournisseur?
- Sont-ils situés à proximité de grandes voies commerciales? À proximité de stationnement? Aux voies de communications? Ont-ils un accès facile à leur propriété?
- Existait-il des compétiteurs par le passé qui ont dû fermer brusquement? Quelle était la / les causes de leur échec?
- Vos compétiteurs directs et indirects sont-ils engagés dans le même secteur d'activité? Ou ont-ils d'autres opérations, d'autres débouchés?

### **Produits / services**

- Quels produits ou services désirez-vous offrir?
- Ce produit ou service existe-il déjà? Est-il nouveau? Innovant? À la fine pointe de la technologie? Si oui, comment et pourquoi? Si non, pourquoi?
- Votre produit ou service représente t'il une disruption? Changera-t-il la nature de votre secteur d'activité ou votre marché cible? Si oui, comment et pourquoi?
- Quel est le coût de production ou de réalisation?
- Quel est le coût de conception? De création? De développement? D'expérimentation? De mise à échelle?
- Quel est le coût de mise en chantier?
- Des parties-prenantes ou des concepteurs externes sont-ils requis? Si oui lesquels? Quels sont les coûts rattachés?
- Des consultants ou experts-conseils sont-ils requis? Si oui quels sont les coûts rattachés?
- Une expertise en gestion de projet est-elle nécessaire? Si oui, comment et pourquoi? Si non, pourquoi?
- Des coûts supplémentaires sont-ils à envisager? Quels sont-ils et pourquoi?
- Quel est le prix de vente désiré pour chaque produit et/ou service?
- Comment ces prix se mesurent-ils par rapport à la compétition?
- Quelle est la marge de profit souhaité pour chaque vente?
- Quelle est la marge de profit approximative pour vos compétiteurs?
- Votre marge de profit désiré est-elle réalisable? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
- Vos produits et/ou services se différencient de quelle façon de vos compétiteurs? Avantages? Valeurs ajoutées? Quelle est au final votre proposition de valeur?
- Votre produit / service devient rentable sur quelle période de temps? Quel est le seuil de rentabilité de votre offre? 3 mois? 6 mois? 1 an ? Ou plus?
- Est-il possible de rentabiliser votre vente de produit ou de service plus tôt que prévu? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
- Avez-vous des sources alternatives de revenus autre que vos produits principaux? Si oui quelles sont-elles ? Combien de parts de vente ces dernières représentent-elles par rapport à vos ventes totales? Quel est le seuil de rentabilité de ces sources alternatives de revenus?
- Votre vente de produits ou de services servira t'elle à générer des profits supplémentaires? À équilibrer le budget? À pallier à un manque de ressources financières? Ou à offrir une gamme supplémentaire d'activités par opportunité?
- Pour quels motifs visez-vous à offrir ce produit ou service sur le marché? Quelle est votre raison d'être?

- Êtes-vous prêt à prendre un risque pour offrir ce produit ou service sur le marché? Risque financier? Risque opérationnel? Risque de réputation pour vous-même et pour votre organisme, entreprise ou association? Si oui, comment et pourquoi? Si non, pourquoi?

### **Segmentation de la clientèle**

- Quelle est votre clientèle cible?
  - Groupes d'âges
  - Sexes
  - Appartenance ethnoculturelle
  - Langues parlées
  - Tranche économique / pouvoir d'achat
  - Causes qui tiennent à cœur
  - Goûts spécifiques / passions / hobbies / intérêts
  - Autres caractéristiques démographiques propres à votre secteur d'activité
- Comment est-il possible de rejoindre cette clientèle cible? Canaux de distribution et de promotion/ réseaux formels et informels.
- Le marché répond-il à l'heure actuelle à la demande de la clientèle cible? Si oui laquelle et pourquoi?
- Existe-t-il un manque à combler au sein de la clientèle cible? Si oui, quel est-il?
- Avez-vous récolté des commentaires ou des suggestions par de futurs clients potentiels? Si oui, quels sont-ils? Comment se comparent-ils à vos données récoltées?
- Existe-il des zones de conflictualité au sein de votre clientèle cible? Des préférences opposées? Des goûts contradictoires?

### **Possibilités de croissance**

- Existe-t-il une possibilité de développement pour votre entreprise, compte-tenu des données recueillies plus haut?
- Existe-t-il une possibilité d'expansion du marché après plusieurs années de développement de votre entreprise?
- Y-a-t-il des obstacles à surmonter dès le départ? Si oui lesquels et pourquoi? (Approvisionnement et fournisseurs, matériel, conception des produits, etc.)

### **4. Structure, activités et financement**

- Qui sont les membres fondateurs de votre projet?
- Quelle est la structure de votre projet?
- Avez-vous obtenu vos statuts constitutifs?
- Quelle est la constitution de votre conseil d'administration?
- Avez-vous eu déjà une assemblée générale d'organisation?
- Avez-vous établis vos règlements administratifs? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
- Avez-vous un directeur général?
- Avez-vous des employés? Si oui lesquels? Quelles sont leurs tâches et responsabilités?
- Avez-vous une charte organisationnelle de votre projet?
- Votre projet fait-il partie d'une organisation plus large? Si oui, laquelle?
- Est-ce votre première tentative de mise en chantier du projet?
- À quand remonte la conception et la structuration du projet?
- Qui porte le projet? La personne qui réalise le projet est-elle différente de la personne ayant eu originellement l'idée?
- Y-a-t'il un seul promoteur du projet, ou un groupe de promoteurs?
- Quels sont les mécanismes de financement de votre projet?
- Comment structurez-vous votre budget d'opérations?
- Avez-vous des états financiers si vous êtes une entreprise ou un organisme déjà constitué? Avez-vous déjà réalisé des états financiers?
- Avez-vous reçu des prêts et subventions pour votre projet? Si oui lesquels?

- Avez-vous des sources de revenus externes? D'autres projets ou contrats par exemples?
- Avez-vous la capacité d'absorber un choc financier considérable dans le cadre de votre projet? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
- Votre projet comportera-t-il des membres? Avez-vous un registre de membres potentiels ou actifs?

## 5. Constitution, consolidation et engagement

- Quelle est votre mission?
- Quelle est votre vision? À court terme? À moyen terme? À long terme?
- Quelles sont vos valeurs?
- Quels sont vos domaines prioritaires d'action?
- Quels sont vos engagements?
- Quelle cause défendez-vous? Et pourquoi? Comment? À quelle échelle?
- Êtes-vous constitué? Si oui, à quelle palier gouvernemental? Provincial ou fédéral? Si non, pourquoi? Quelle sera la date possible de constitution?
- Sous quelle forme juridique êtes vous constitué? Organisation sans but lucratif? Coopérative? Entreprise privée? Organisme de charité? Pourquoi?
- Songez-vous à changer vos statuts constitutifs? Si oui pourquoi? Et comment? Si non, pourquoi?
- Songez-vous à démarrer un seul projet, ou une série de projets? Si oui, comment ces derniers s'organisent-ils les uns par rapport aux autres? Quelles sont les interrelations entre les différents projets et différentes initiatives?
- Songez-vous à développer votre projet en vase clos? Ou cherchez-vous des appuis?
- Quelle méthodologie emploieriez-vous afin de développer des idées ou des concepts à l'intérieur de votre projet? Méthode Agile? Waterfall? Scrum board?
- Appuyez-vous des groupes supplémentaires? Si oui, lesquels, comment et pourquoi?
- Avez-vous un plan stratégique de développement?
- Avez-vous des objectifs fixes, clairs et bien définis? Des cibles ou quotas à atteindre? Si oui lesquels et pourquoi?
- Quel est votre plan pour atteindre vos objectifs, cibles ou quotas? Quelles sont les méthodes utilisées afin de mesurer les progrès accomplis? Méthodes quantitatives et qualitatives.
- Comment définissez-vous votre retour sur investissement? Et votre retour sur investissement social?
- Avez-vous des objectifs sociaux clairs? Si oui lesquels et pourquoi?
- Comment appuyez-vous vos membres? Votre valeur ajoutée?
- Comment votre mission, vos valeurs, vos objectifs et vos méthodes se distingue t'ils de vos compétiteurs?
- Songez-vous dans le futur à défendre d'autres causes qui vous tiennent à cœur? Si oui lesquelles, comment et pourquoi?
- Quelle est votre mission sociale?
- Pourquoi cette mission sociale et pas une autre?
- Comment votre mission sociale se distingue t'elle de ce qui se réalise déjà sur le terrain par les autres parties-prenantes?
- Comment réalisez-vous votre mission sociale au quotidien? À court terme? À moyen terme? Sur le long terme?
- Comment songez-vous à transformer votre milieu d'affaires? Quelles améliorations sont possibles? Et pourquoi?
- Comment songez-vous à influencer les gens et les acteurs(trices) impliquées dans votre entreprise, et dans le mouvement de façon plus générale?
- Songez-vous à rejoindre certains organismes de représentation? Si oui lesquels et pourquoi?
- Songez-vous à participer à certains événements externes défendant certaines causes sociales particulières? Si oui lesquels et pourquoi? Avez-vous inscrit ces événements à un calendrier?
- Avez-vous toutes ces informations recueillies sur papier? Si oui, sous quelle forme? Canevas d'affaires? Plan d'affaires? Plan stratégique? Étude de marché? Plan de développement? Simple brouillon? Journal de bord? Autres? Sinon, pourquoi?

## 6. Renforcement des capacités communautaires :

- Le projet est-il inclusif?

- Quelles sont les barrières systémiques à s'affranchir pour que notre projet puisse être totalement inclusif?
- Qui sont nos clients? Nos partis-prenantes au projet? Nos fournisseurs? Notre public cible?
- Quelles sont les communautés affectées et incluses dans notre projet?
- Par quels moyens ces communautés sont-elles incluses?
- Quelle est notre approche pour communiquer avec ces communautés?
- Quelles sont les techniques de rétention des communautés employées?
- Notre projet d'entreprise, une fois opérationnel, sera-t-il accessible à tous? Si non, pourquoi?
- Y-a-t'il des lacunes à combler? Si oui, quelles sont-elles?
- Le projet se centre-t'il sur une seule communauté? Ou un groupe en situation minoritaire (groupe linguistique, culturel ou autres)? Si oui lequel et pourquoi?
- Procéderez-vous à une campagne massive de promotion? Si oui quels sont les lieux, les gens et le temps ciblé? Quels mécanismes explorez-vous?
- Quels sont les canaux de communications employés? Par exemple : ligne téléphonique, courriel, site web, discussions en ligne, médias sociaux, en personne?
- Le projet est-il basé à un seul endroit géographiquement parlant? Une seule localité? Ou est-t-il d'une portée régionale? Provinciale? Nationale? Internationale?
- Avez-vous des lignes directrices pour la communication et les échanges avec vos clients? Vos fournisseurs? Vos parties-prenantes? Votre communauté? Si non, comment songez-vous à mettre en place de telles lignes directrices?
- Avez-vous du personnel affecté spécifiquement à la communication avec le public? Avec le rapprochement de votre communauté? Si oui, qui est-il? Rôles et responsabilités?
- Avez-vous un plan stratégique? Si oui, inclut-il un rapprochement avec votre communauté? Votre milieu? Comment?
- En cas de situation épineuse, avez-vous identifié des mécanismes de résolution de conflit? Des pistes de solutions? Des protocoles à suivre par les employés, la direction générale et le conseil d'administration?
- Avez-vous les règlements administratifs, les règlements internes et tous les protocoles à suivre réunis dans un cartable à la disposition de tous? Ou en ligne et accessible aux membres de votre projet? Qui en est responsable?
- Qui fait le pont entre la communauté et votre projet? Y-a-t'il plusieurs personnes? Si oui lesquelles? Sont-elles membres du conseil d'administration ou des employés de votre entreprise sociale?
- Qui participe aux activités de la communauté? Y-a-t'il des personnes désignées qui vont aux rencontres et tables de concertation communautaires, aux opportunités de réseautage, aux activités externes? Ces personnes sont-elles officiellement des représentants(es) de votre projet? Sont-elles parmi les membres fondateurs du projet? Des personnes externes?
- Qui au final bénéficie de votre projet d'entreprise? Pourquoi? Comment?



[monassemblee.ca](http://monassemblee.ca)

