

## RÉSULTAT DU PROJET 2 :

**Boîte à outils d'apprentissage en ligne pour l'entrepreneuriat vert et social**

### Module 2

**Création d'un Social Business Plan/guides de présentation d'un plan en ligne**

Développé par

Partenaire 2, Udruga Breza (Association Breza)

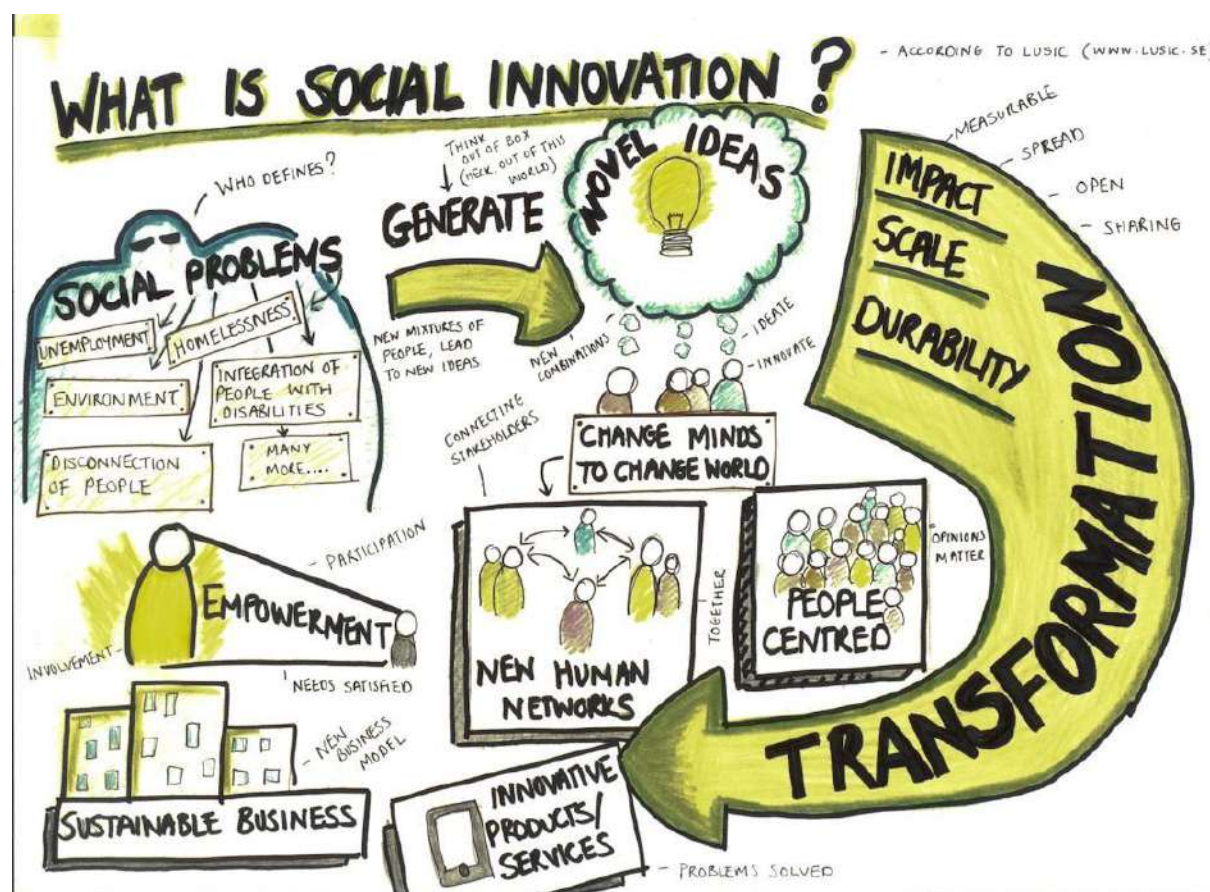


| <b>Module 2 : Création d'un plan d'affaires sociales/guides de présentation d'un plan en ligne</b> |   |
|--|---|
| Objectif du module :   | Ce module vise à fournir aux apprenants une compréhension de base des entreprises sociales et du plan d'affaires social, des outils utiles, des ressources et des conseils de jeunes entrepreneurs ayant réussi dans des domaines spécifiques pour les aider à développer leur idée d'entreprise ou de start-up qui répondrait aux besoins de leurs communautés locales. Il vise également à encourager le développement de compétences non techniques nécessaires pour se démarquer, en mettant l'accent sur la création d'une présentation en ligne de leur travail.  |
| Objectifs d'apprentissage :  | A la fin de ce module, l'apprenant devrait être capable de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• comprendre le concept d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social,</li> <li>• décrire les grandes lignes d'un plan d'affaires social,</li> <li>• différencier une présentation réussie d'une présentation ratée.</li> </ul>  |
| Résultats de l'apprentissage :   | A la fin de ce module, l'apprenant devrait être capable de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• définir les caractéristiques de base des entreprises sociales,</li> <li>• développer la base de leur plan d'affaires social,</li> <li>• reconnaître leurs compétences non techniques et savoir sur quelles compétences travailler,</li> <li>• créer une autoprésentation en ligne et la présentation de leur travail.</li> </ul>  |
| Contenu :  | <p>Introduction</p> <p>L'entrepreneuriat social consiste à reconnaître les problèmes sociaux et à réaliser un changement social en utilisant les principes de l'entrepreneuriat. Des personnes étonnantes mettent en œuvre leurs idées brillantes et apportent des changements à la société contre vents et marées. Vous voulez en faire partie ? Suivez ce module et découvrez ce que sont exactement une entreprise sociale et un plan d'affaires social, comment les créer et les lancer, quelles sont les compétences dont vous avez besoin pour devenir un jeune entrepreneur qui réussit, qui sort du lot et qui peut se présenter et présenter son travail pour impressionner tout le monde, et bien plus encore. Passez en revue les chapitres, inspirez-vous de belles histoires, profitez des activités et répondez au quiz "Ce que vous avez appris", bonne chance !</p> <p>THÈME 1. L'entreprise sociale</p> <p>1.1. Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ?</p> <p>1.2. Sur quoi se concentrer ?</p> <p>1.3. Quel est un exemple d'entreprise sociale ?</p> <p>Questions de réflexion (3 questions)</p> <p>THÈME 2. Plan d'affaires social</p> <p>2.1. Qu'est-ce qu'un social business plan ?</p> <p>2.2. Que faut-il inclure dans votre social business plan ?</p> <p>2.3. Analyse du marché</p> <p>Questions de réflexion (3 questions)</p> <p>SUJET 3. Présentation de soi</p> <p>1.1. Le facteur "WOW"</p> <p>1.2. Conseils et astuces sur la façon de se présenter en ligne</p> <p>Questions de réflexion (3 questions)</p> <p>Études de cas (2)</p> <p>Activités (3 activités)</p> <p>Lectures complémentaires (liste de documents supplémentaires)</p> <p>Quiz (10 questions)</p> <p>Références</p> |
| Temps alloué :   | ~5 heures   |
| Hashtag du module  | #changemaker  |

## Introduction

L'entrepreneuriat social consiste à reconnaître les problèmes sociaux et à réaliser un changement social en utilisant les principes de l'entrepreneuriat. Des personnes étonnantes mettent en œuvre leurs idées brillantes et apportent des changements à la société contre vents et marées. Vous voulez en faire partie ? Suivez ce module et découvrez ce que sont exactement une entreprise sociale et un plan d'affaires social, comment les créer et les lancer, quelles sont les compétences dont vous avez besoin pour devenir un jeune entrepreneur qui réussit, qui sort du lot et qui peut se présenter et présenter son travail pour impressionner tout le monde, et bien plus encore. Passez en revue les chapitres, inspirez-vous de belles histoires, profitez des activités et répondez au quiz "Ce que vous avez appris", bonne chance!

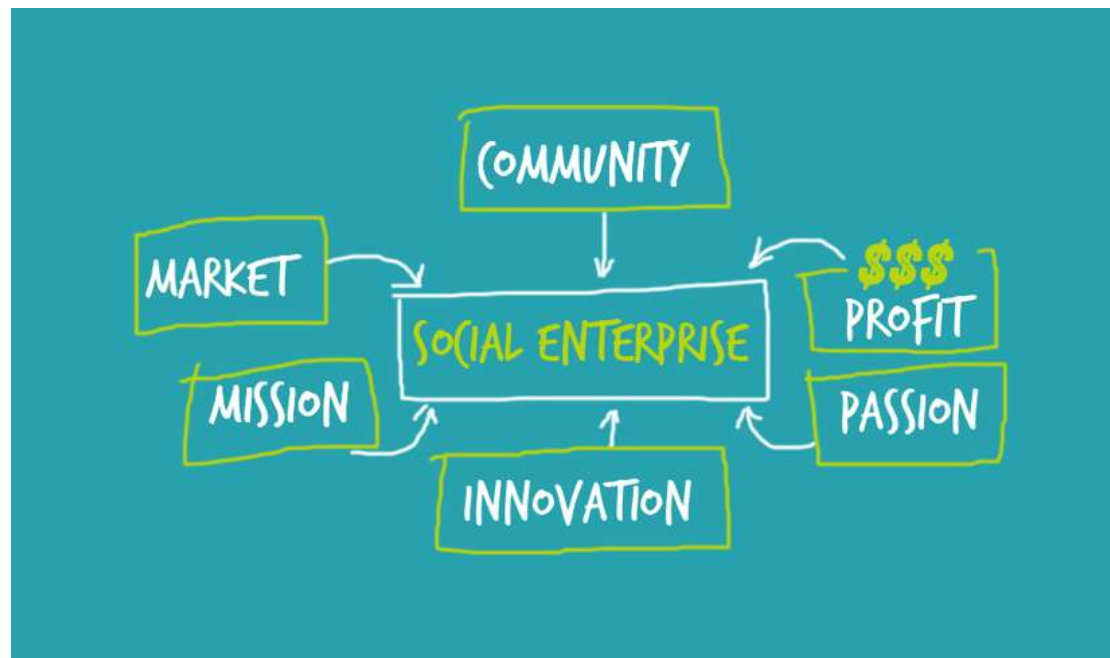
## SUJET 1 : L'entreprise sociale



[Représentation visuelle du processus d'innovation sociale commençant par la reconnaissance des problèmes sociaux]. (s.d.).  
<https://thinkability.com/2021/06/15/global-warming-thinking-in-relations/>

Avant de se plonger dans le sujet de l'entreprise sociale, il est important de comprendre le concept d'innovation sociale. Selon Mulgan, il s'agit d'activités et de services innovants conçus pour répondre à un besoin social (2006, p. 146). L'auteur affirme qu'il existe deux approches principales pour comprendre comment ces changements se produisent. Dans la première, le changement social est décrit comme étant causé par un très petit nombre de personnes héroïques, énergiques et impatientes qui ont refait le monde, en persuadant la majorité paresseuse et timide de changer (Mulgan, 2006, p. 148). La deuxième perspective est différente lorsqu'il s'agit de comprendre qui stimule l'innovation sociale, car les individus sont représentés comme des porteurs d'idées plutôt que des initiateurs. Mulgan indique que les mouvements de changement de grande envergure, tels que le féminisme ou l'environnementalisme, ont impliqué des millions de personnes et des douzaines de leaders intellectuels et organisationnels, dont beaucoup ont eu l'humilité de réaliser qu'ils suivaient souvent autant qu'ils dirigeaient les changements dans la conscience publique (2006, p. 149). Qu'il s'agisse de se concentrer sur les individus ou sur des mouvements plus larges, ces deux perspectives de l'innovation sociale fournissent des informations précieuses. Elles mettent toutes deux en évidence le fondement culturel de l'innovation sociale, la combinaison d'exclusion, de ressentiment, de passion et d'engagement qui rend le changement social possible (Mulgan, 2006, p. 149).

## 1.1 Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ?



[Représentation visuelle de ce qu'est l'entreprise sociale]. (s.d.). <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/social-enterprise/>

Vidéo d'échauffement : [Entreprise sociale 101](#)

Les entreprises sociales sont des entreprises qui font des affaires pour des raisons sociales ou environnementales. Comme l'indique le Social Enterprise UK, les entreprises sociales représentent une meilleure façon de faire des affaires, une façon qui donne la priorité aux avantages pour les personnes et la planète et qui utilise la majeure partie des bénéfices pour faire avancer leur mission. Les entreprises sociales contribuent à réduire les inégalités économiques, à améliorer la justice sociale et la durabilité environnementale. Comme toute autre entreprise, elles cherchent à faire des bénéfices et à réussir commercialement. Mais leur mode de fonctionnement, les personnes qu'elles emploient, la manière dont elles utilisent leurs bénéfices et l'endroit où elles travaillent transforment des vies et des communautés dans le monde entier (Social Enterprise UK, n.d. ). Une définition complète de l'entreprise sociale peut être trouvée dans *The Emergence of Social Enterprise* (Borzaga & Defourny, 2001). Elle fait la distinction entre les critères qui sont plus économiques et les indicateurs qui sont principalement sociaux. Pour refléter la dimension économique et entrepreneuriale, les auteurs ont défini quatre critères :

**a) Une activité continue, la production et la vente de biens et/ou de services.**

Les entreprises sociales sont directement impliquées dans la production de biens ou la fourniture de services aux personnes de manière continue. L'activité productive représente la raison, ou l'une des principales raisons, de l'existence des entreprises sociales.

**b) Un haut degré d'autonomie**

Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur la base d'un projet autonome et elles sont gouvernées par ces personnes. Elles ne sont pas gérées, directement ou indirectement, par les pouvoirs publics ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées, etc.). Elles ont le droit de se prendre en charge ainsi que de mettre fin à leur activité.

**c) Un niveau significatif de risque économique**

Ceux qui créent une entreprise sociale prennent le risque de l'initiative. Contrairement à la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts de leurs membres et de leurs travailleurs pour obtenir des ressources adéquates.

**d) Un minimum de travail rémunéré**

Comme la plupart des organisations traditionnelles sans but lucratif, les entreprises sociales peuvent combiner des ressources monétaires et non monétaires, du travail bénévole et des travailleurs rémunérés. Toutefois, l'activité d'une entreprise sociale exige un minimum de travail rémunéré.

Pour résumer les dimensions sociales de l'initiative, les auteurs ont proposé cinq critères :

**e) Un objectif explicite de bénéficiaire à la communauté**

L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est de servir la communauté ou un groupe spécifique de personnes. De même, une des caractéristiques des entreprises sociales est leur volonté de promouvoir un sens de la responsabilité sociale au niveau local.

**f) Une initiative lancée par un groupe de citoyens**

Les entreprises sociales sont le résultat d'une dynamique collective impliquant des personnes appartenant à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini ; cette dimension collective doit être maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre, même si l'importance du leadership - souvent incarné par un individu ou un petit groupe de leaders - ne doit pas être négligée.

**g) Le pouvoir de décision n'est pas basé sur la propriété du capital**

Il s'agit généralement du principe "un membre, une voix" ou, du moins, d'un processus décisionnel dans lequel le pouvoir de vote au sein de l'organe directeur, qui détient les droits de décision ultimes, n'est pas réparti en fonction des parts de capital. En outre, bien que les propriétaires du capital soient importants, les droits de décision sont généralement partagés avec les autres parties prenantes<sup>1</sup>.

**h) un caractère participatif, qui implique les différentes parties concernées par l'activité**

La représentation et la participation des utilisateurs ou des clients, l'influence des parties prenantes sur la prise de décision et la gestion participative sont souvent des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans de nombreux cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir la démocratie au niveau local par le biais de l'activité économique.

**i) Distribution limitée des bénéfices**

Les entreprises sociales ne sont pas autorisées à distribuer librement leurs bénéfices ou leur capital. Ce concept ne signifie pas pour autant qu'elles ne doivent pas réaliser de bénéfices et, plus précisément, il autorise une certaine distribution, mais uniquement en rapport avec la cause ou la mission de l'organisation.

(Borzaga & Defourny, 2001, p. 16-18)

## 1.2 Sur quoi se concentrer ?

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



[Représentation visuelle de ce sur quoi l'innovation sociale devrait se concentrer dans le cadre des objectifs de développement durable, tels qu'ils sont définis dans l'Agenda 2030 pour le développement durable]. (s.d.). <https://www.un.org/development/desa/disabilities/envision2030.html>

Sur la plateforme [eduCBA](http://eduCBA), il est dit que l'entrepreneuriat social se concentre sur la compréhension de la manière dont un problème social se développe, et sur la manière dont un entrepreneur utilise des idées et des stratégies commerciales innovantes et pratiques pour trouver des solutions au problème et le motive à utiliser les ressources disponibles de l'entrepreneuriat social pour surmonter le problème au profit de la société dans son ensemble. Les entrepreneurs sociaux essaient d'utiliser les diverses ressources disponibles pour créer une société meilleure et plus progressiste (eduCBA, n.d.). Selon Mulgan, le point de départ de l'innovation est l'idée d'un besoin qui n'est pas satisfait, associée à

<sup>1</sup> Les parties prenantes sont des individus, des groupes ou des organisations directement impliqués ou indirectement affectés par un projet, un produit, un service ou une entreprise.

une idée de la manière dont il pourrait l'être (2006, p. 149). Il indique que ces besoins sont parfois évidents, comme la faim, les sans-abri ou la maladie, mais que d'autres besoins sont moins évidents ou non reconnus, comme le racisme ou le besoin de protection contre la violence domestique. L'auteur poursuit en expliquant que l'empathie est le point de départ et que l'ethnographie, la description scientifique des personnes et des cultures avec leurs coutumes, leurs habitudes et leurs différences mutuelles, est généralement un outil formel plus pertinent que l'analyse statistique (2006, p. 150). Les motivations personnelles jouent un rôle crucial, les gens peuvent vouloir résoudre leurs propres problèmes, et ils peuvent être motivés par la souffrance de leurs amis ou de leur famille. La conclusion est que certains des moyens les plus efficaces de cultiver l'innovation sociale commencent par l'hypothèse que les gens sont des interprètes compétents de leur propre vie et des résolveurs compétents de leurs propres problèmes (Mulgan, 2006, p. 150).

### 1.3 Quel est un exemple d'entreprise sociale ?

Il existe de nombreux exemples d'entreprises sociales dont nous pouvons nous inspirer, tels que :

- [Fair Phone](#), une entreprise qui construit un nouveau type d'appareil électronique grand public, celui qui est fabriqué avec des matériaux non conflictuels, qui offre des salaires équitables aux travailleurs qui le construisent, qui propose un prix équitable et transparent au consommateur final et qui ne s'engage pas dans des pratiques de consommation déloyales, comme le verrouillage des smartphones ou la construction d'interfaces logicielles ou matérielles propriétaires ;
- [Magasin communautaire](#), un marché alimentaire qui vend des aliments à prix réduit aux communautés à faibles revenus. Les denrées alimentaires à prix réduit sont données ou achetées à très bas prix auprès de fournisseurs de denrées alimentaires et d'autres supermarchés, qui ne peuvent pas les vendre eux-mêmes pour diverses raisons telles que l'approche de la date de péremption, des boîtes de conserve cabossées et un mauvais étiquetage du produit ;
- [Textbooks for Change](#), une entreprise sociale qui collecte les manuels scolaires usagés à la fin de chaque semestre. Les étudiants font don de leurs manuels scolaires usagés. Certains de ces manuels sont revendus à des étudiants de l'université où ils ont été collectés, d'autres sont donnés à des étudiants dans le besoin dans des universités mal desservies du monde en développement. Les bénéfices sont répartis entre les groupes/clubs d'étudiants, les coûts d'administration du programme, et les fonds restants sont utilisés pour soutenir des programmes sociaux dans les communautés en développement ;
- [Water Health International](#), une entreprise sociale qui construit de petites stations de purification de l'eau dans les communautés des pays en développement en utilisant des produits prêts à l'emploi. Les fonds initiaux pour la construction de la station peuvent provenir de méthodes caritatives traditionnelles ; les communautés peuvent en être partiellement propriétaires (ou entièrement propriétaires, si elles utilisent le modèle commercial coopératif). Les coûts permanents d'entretien et de personnel de la station d'eau proviennent de la vente d'eau purifiée à ses bénéficiaires, mais à des niveaux proches du seuil de rentabilité, ne coûtant presque rien aux bénéficiaires ;
- [Edgar and Joe's](#), une boulangerie/restaurant ou un autre établissement de restauration qui se concentre sur le développement des compétences professionnelles de groupes sous-employés, tels que les jeunes à risque ou les anciens toxicomanes. Les bénéfices des ventes de nourriture et de boissons sont consacrés aux salaires, à la formation et aux programmes d'amélioration sociale du personnel bénéficiaire ;
- [Rubber Banditz](#), une entreprise sociale qui vend un équipement d'exercice simple à utiliser et abordable. L'entreprise promeut l'équipement comme une alternative à l'accès complet à une salle de sport pour ceux qui ne peuvent pas se le permettre et utilise les profits et le produit pour subventionner des programmes de sensibilisation qui promeuvent une vie saine, promouvant ainsi une vie saine auprès de deux groupes mal desservis : les clients directs et les participants aux programmes de sensibilisation ;
- [Think Impact](#), une entreprise qui met en relation des voyageurs avec des expériences offrant une expérience d'apprentissage interculturel et un impact social positif sur une communauté locale. Les bénéfices sont recyclés dans les communautés concernées ;

(thesedge.org, 2018)

- [TOMS Shoes](#) est une entreprise à but non lucratif qui fournit des chaussures adéquates aux enfants des pays en développement. Pour chaque paire de chaussures que vous leur achetez, ils font don d'une paire adéquate à un enfant dans le besoin. Ces chaussures leur permettront de jouer et d'aller à l'école en toute sécurité, améliorant ainsi leur santé, leur donnant accès à l'éducation et leur donnant confiance en eux ;
- [Helpfreely](#), une organisation à but non lucratif qui vous permet d'acheter le produit que vous voulez tout en contribuant à une cause/organisation de votre choix. Son objectif est de soutenir les organisations à but non lucratif, de sensibiliser l'opinion publique et de donner aux gens les moyens d'agir en faveur de la société. Pour ce faire, ils utilisent un réseau en ligne intégré qui permet aux gens de collecter des fonds tout en faisant des achats en ligne, sans frais supplémentaires. Vous achetez le produit souhaité à son prix normal et un pourcentage est reversé à la cause de votre choix ;

(Connexion consciente, 2021)

- [Resonate](#) est une entreprise sociale à but non lucratif qui offre une formation expérientielle en leadership aux femmes et aux jeunes filles au Rwanda et dans toute l'Afrique de l'Est, afin de les soutenir et de les unir pour mener le changement dans leurs communautés. L'inégalité entre les sexes inhibe la croissance et le

développement des communautés, tant au niveau local que mondial. En aidant les femmes à devenir des leaders, Resonate libère leur confiance en elles-mêmes, leur force et leur pouvoir pour mener une croissance positive dans leurs communautés ;

- [Shea Yeleen](#), une entreprise qui s'est engagée à soutenir l'autonomisation économique des femmes productrices de beurre de karité dans les zones rurales du Ghana. L'entreprise aide les femmes ghanéennes à commercialiser des produits à base de beurre de karité biologique de haute qualité sur le marché mondial, tout en leur assurant un salaire décent. Grâce à leur modèle économique, les arbres de karité sont protégés de l'abattage, les consommateurs ont accès à des produits de soins corporels sains et naturels et les femmes sont financièrement et émotionnellement autonomes.

(EcoWatch, 2016)

### Matière à réflexion

- Si vous pouviez apporter un changement significatif du jour au lendemain qui améliorerait la vie dans votre communauté, quel serait-il ?
- Selon vous, quel est le rapport idéal entre servir un objectif social et faire des bénéfices ?
- Pensez à un passe-temps que vous avez. En quoi cela peut-il être une idée d'entreprise ?

### SUJET 2 : Plan d'affaires social



[Représentation visuelle des facteurs à prendre en compte dans la création d'un plan d'affaires social]. (s.d.).  
<https://www.ibm.com/blogs/cloud-computing/2013/12/16/what-is-social-business-in-the-cloud/>

Vidéo d'échauffement : [Le Business Model Canvas - 9 étapes pour créer un modèle d'entreprise réussi - Conseils pour les startups](#)

Si vous cherchez à lancer une entreprise sociale ou à développer votre entreprise existante, vous avez besoin d'un plan d'affaires. Un plan d'affaires vous aidera à obtenir des fonds, si nécessaire, et à planifier la croissance de votre entreprise sociale pour améliorer vos chances de réussite (growthink, 2022). Mais comment commencer à rédiger votre plan d'affaires social, ce qu'il faut y inclure et ce qu'il est important de savoir sur le marché que vous vous apprêtez à pénétrer ? Suivez ce sujet pour plus d'informations.

#### 2.1 Qu'est-ce qu'un social business plan ?



[Représentation graphique de l'élaboration d'un plan d'affaires]. (s.d.).

<https://www.americanvisionuniversity.org/component/easyblog/creating-a-successful-business-plan-how-to-get-started?Itemid=437>

Un plan d'affaires est un outil qui vous aide à clarifier votre idée, à identifier les défis et à suivre vos progrès. Selon le site web Society Profits (n.d.), son but est de vous aider à identifier l'objectif principal de l'entreprise sociale, à concevoir un plan d'action concret dans le cadre duquel tous les objectifs secondaires seront finalement atteints, à déterminer des critères qualitatifs et quantitatifs précis pour la conception, la mesure et l'amélioration des performances de l'entreprise sociale potentielle, et à prendre des décisions relatives à la détection des ressources nécessaires, ainsi qu'aux coûts et aux revenus de l'entreprise. La structure du plan d'affaires établira les éléments clés qui permettront aux entrepreneurs de guider le cours de leur entreprise d'une manière complète et simple, leur permettant de résoudre tout problème qui pourrait survenir à l'avenir (Villanueva, 2020, p. 230). Si plusieurs auteurs ont développé différentes structures de plan d'affaires, ils ont tous des éléments clés en commun :

#### 1. Résumé exécutif

Les aspects les plus importants d'un business plan sont présentés dans le résumé exécutif<sup>2</sup>. Cette section ne doit pas être très longue, deux pages au maximum, et elle doit susciter l'intérêt du lecteur. Il est recommandé de préparer ce résumé lorsque l'ensemble du plan est terminé.

#### 2. Description de l'entreprise

Il doit expliquer brièvement quelles sont les fonctions de l'entreprise, quels sont les produits ou services qu'elle offrira, quel est le but de l'entreprise et sa contribution à la société. Il est important de préciser le nom de l'entreprise ainsi que son logo et son slogan respectifs.

#### 3. Plan stratégique<sup>3</sup>

Dans cette section, vous devez établir les objectifs de l'entreprise et quelles sont les stratégies pour les atteindre.

#### 4. Plan de marketing

Dans cette section, vous devez développer toutes les stratégies pour maximiser les ventes, ainsi qu'indiquer comment le produit sera lancé. Pour cela, vous devez vous poser les questions suivantes : Quelle est votre demande potentielle ? Qui sont vos concurrents ? Par quels moyens la publicité sera-t-elle réalisée ? Une politique de prix doit également être définie.

#### 5. Plan administratif et opérationnel

Le plan d'exploitation doit refléter la structure organisationnelle de l'entreprise. Les postes et les fonctions de chaque membre doivent être inclus. En outre, vous devez décrire le processus de production qui sera mis en œuvre ainsi que les équipements et les fournitures dont disposera l'entreprise.

#### 6. Plan financier

Le plan financier doit présenter toutes les projections financières essentielles au démarrage de l'entreprise : budget des revenus, budget des investissements, budget des achats, budget du marketing et des ventes, budget administratif, dépenses financières, flux de trésorerie et évaluation financière.

(Villanueva, 2020, p. 230)

Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sont également prises en considération. Voici un

<sup>2</sup> Un compte rendu écrit qui donne un aperçu des principaux points d'un rapport plus long, d'un plan d'affaires, etc.

<sup>3</sup> La planification stratégique est un processus dans lequel les dirigeants d'une organisation définissent leur vision de l'avenir et identifient les buts et objectifs de leur organisation. Le processus comprend l'établissement de l'ordre dans lequel ces objectifs doivent être réalisés afin que l'organisation puisse atteindre sa vision déclarée.



exemple de facteurs mentionnés concernant les entreprises sociales en général, mais lorsque vous créez votre propre plan d'affaires social, vous devez tenir compte de ceux qui sont spécifiques à vous et à votre entreprise. Par exemple, votre force peut être d'offrir des produits abordables aux communautés sous-développées, mais votre faiblesse est que vous n'avez pas de plateforme en ligne pour promouvoir votre entreprise. Soyez honnête et réaliste !

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Points forts</b></p> <p><b>S1</b> : Les personnes et l'objectif social priment sur le capital, ce qui implique que les personnes ressentent l'entreprise comme un moyen de développement personnel plutôt que comme un mode de vie ; elles sont donc motivées par leur travail.</p> <p><b>S2</b> : Elle fonctionne grâce à la distribution équitable et sociale des bénéfices ; par conséquent, les membres ont le sentiment qu'il y a une justice dans la distribution des bénéfices, ce qui renforce la confiance entre les membres de l'organisation.</p> <p><b>S3</b> : La solidarité est pratiquée, la communauté en bénéficie car l'entreprise investit dans des œuvres sociales locales, en créant des emplois parmi les travailleurs locaux, en réalisant l'inclusion sociale sans distinction de sexe, de race, d'origine ethnique ou de tout autre aspect discriminatoire.</p> <p><b>S4</b> : L'entreprise est indépendante des pouvoirs publics, ce qui garantit que, bien souvent, les décisions internes ne dépendent pas de facteurs externes.</p> | <p><b>Faiblesses</b></p> <p><b>W1</b> : L'entreprise est sensible aux bonnes performances de ses membres, ce qui n'est pas toujours possible.</p> <p><b>W2</b> : En raison de sa taille, l'entreprise peut connaître des problèmes financiers.</p> <p><b>W3</b> : Ses membres peuvent ne pas avoir le niveau d'éducation nécessaire pour réaliser le développement de l'entreprise.</p> |
| <p><b>Opportunités</b></p> <p><b>O1</b> : Les membres peuvent s'appuyer sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui, avec un petit budget, donnent des résultats apparents, comme l'utilisation de l'e-learning, etc.</p> <p><b>O2</b> : Ils peuvent profiter de la faiblesse des entreprises capitalistes traditionnelles qui ne peuvent s'insérer dans des marchés comprenant des secteurs traditionnellement exclus par la société.</p> <p><b>O3</b> : Différentes entreprises de ce type peuvent s'organiser en associations plus importantes qui leur permettent de rivaliser avec de grandes entreprises, où, à l'intérieur, aucune d'entre elles ne constitue une menace pour les autres.</p>   | <p><b>Menaces</b></p> <p><b>T1</b> : Ce type d'économie sociale peut être perçu comme une menace par les entreprises traditionnelles ; il peut donc subir une agression externe.</p> <p><b>T2</b> : Elle peut être sensible aux crises économiques qui affectent le pays.</p>   |

(Villanueva, 2020, p. 230-231)

On peut trouver de nombreux exemples de [modèles de](#) plans d'affaires, il est donc important de faire des recherches, mais aussi de faire preuve de créativité pour présenter votre entreprise sous son meilleur jour. Idéalement, vous devriez cocher toutes les cases importantes, mais l'aspect final de votre business plan social dépend de vous.

## 2.2 Que faut-il inclure dans votre plan d'affaires social ?

Lorsque vous rédigez votre premier plan d'affaires, vous devez vous efforcer de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est votre idée ? Que proposez-vous à vos clients ?
- Qui sont vos clients ? Qui va acheter votre produit ou service ?
- Qui sont vos bénéficiaires<sup>4</sup> ? Qui bénéficiera de ce que vous faites ?
- Comment allez-vous promouvoir votre organisation ? Comment comptez-vous atteindre vos clients et bénéficiaires ?
- Qui d'autre fait quelque chose de similaire ? Qui sont vos concurrents ? Prenez le temps de réfléchir à ce qu'ils

<sup>4</sup> Une personne ou une chose qui reçoit une aide ou un avantage de quelque chose, une personne qui bénéficie de quelque chose.

font bien et apprenez d'eux.

- Étapes pour atteindre vos objectifs. Le fait de décomposer les choses en actions étape par étape rendra votre idée plus réalisable, cela vous évitera également de vous laisser distraire.
- De quelles ressources avez-vous besoin - personnes, matériaux ?
- Combien d'argent allez-vous gagner ? Combien les gens sont-ils prêts à payer pour vos services ?
- Combien d'argent allez-vous dépenser ? Le coût des personnes, des équipements et des locaux doit être pris en compte.
- Combien d'argent vous restera-t-il ? Allez-vous atteindre le seuil de rentabilité ou réaliser un bénéfice ?

(École pour les entrepreneurs sociaux, s.d.)

### 2.3 Analyse du marché



[Représentation graphique de ce qu'il faut prendre en considération lors d'une analyse de marché] (s.d.).  
<https://articles.bplans.com/market-analysis-for-your-online-business/>

L'analyse de marché planifie votre approche pour comprendre l'ensemble du marché et vous donne toutes les informations nécessaires pour déterminer si un produit, un service ou une idée constitue une opportunité commerciale valable. L'analyse du marché est un processus d'évaluation et de détermination des différents facteurs et conditions d'un marché dans une industrie particulière (Valcheva, n.d.). Si vous voulez que vos efforts de marketing soient couronnés de succès, vous devez constamment mettre à jour vos connaissances sur le marché. C'est important pour votre entreprise car :

- il vous tient au courant de ce qui se passe chez vos concurrents, vos clients, des tendances du marché, etc.
- il s'agit d'une base pour développer une meilleure communication avec vos clients ;
- vous êtes en mesure de voir différentes opportunités ;
- vous savez quelle est votre réputation ;
- vous pouvez prendre de meilleures décisions et stratégies commerciales et marketing, et ainsi de suite (Valcheva, n.d.).

Selon Valcheva (n.d.), l'analyse du marché comprend six dimensions clés :

#### 1) Taille du marché

En gros, il s'agit du nombre de personnes ou d'organisations qui sont les acheteurs et vendeurs potentiels d'un produit/service donné. En particulier, la taille du marché vous donne une idée de la taille du marché, du volume potentiel des ventes, du volume vendu, etc. De nombreuses entreprises cherchent à trouver un marché aussi grand que possible. C'est un bon objectif, mais il faut garder à l'esprit que plus le marché est grand, plus les concurrents sont nombreux. Vous devez donc savoir comment être meilleur qu'eux. Il existe de nombreuses méthodes pour estimer la taille du marché, mais les plus populaires sont : les informations provenant d'études gouvernementales, d'enquêtes auprès des clients, de différents types de données financières, etc.

#### 2) Taux de croissance du marché

Le fait que le marché ait une taille ne signifie pas que cette taille sera toujours la même. Comme tout dans ce monde, la taille du marché change et, dans certains secteurs, les changements sont dramatiquement rapides et énormes. La croissance du marché est l'augmentation de la taille ou/et des ventes au sein d'un marché cible particulier sur une période donnée. Elle joue un rôle crucial dans votre entreprise, vous devez donc savoir à quelle vitesse le marché se développe, quel est le potentiel de croissance du marché, si le marché augmente ou diminue, etc. Le taux de croissance du marché est également l'information de base dont les investisseurs ont

besoin avant de prendre une décision d'investissement. Si le marché est susceptible de croître, les investisseurs peuvent décider d'y investir plus d'argent. Pour estimer la croissance, vous pouvez utiliser des indicateurs tels que l'évolution du secteur d'une année sur l'autre, l'évolution du nombre de clients, l'importance des achats par client, etc.

### 3) Tendances du marché

Une tendance du marché est une tendance perçue d'un marché à la hausse ou à la baisse sur une période spécifique. Ainsi, si vous êtes sur le point de décider quel type de produit vous allez vendre, vous devez savoir quelle est la tendance de son marché. Les tendances du marché sont la principale source de nouvelles opportunités et menaces. Connaître les tendances vous donnera des réponses importantes à des questions telles que ce que les clients aiment, combien ils sont prêts à dépenser pour cela, quels autres produits captent leur attention, etc.

### 4) Description et segmentation de la clientèle

Il s'agit de définir vos clients en termes géographiques, démographiques, psychographiques (tels que leur style de vie, leurs croyances et leurs comportements qui affectent leurs décisions d'achat) et autres. Toutes ces caractéristiques des clients sont la base de la création d'une segmentation du marché et de la définition de votre marché cible. Qu'est-ce qu'une segmentation du marché ? La segmentation du marché est le processus qui consiste à diviser un marché (clients existants et potentiels) en groupes de consommateurs appelés segments. Cette division est basée sur un certain type de besoins similaires ou de caractéristiques de la demande. La segmentation du marché joue un rôle crucial dans la satisfaction des besoins de vos clients, l'augmentation de la compétitivité et de la rentabilité de votre entreprise.

### 5) Évaluer la concurrence

Toute entreprise vise à être meilleure que ses concurrents en offrant des produits et des services qui répondent mieux aux besoins des clients. Pour y parvenir, vous devez avoir une connaissance approfondie de qui sont vos clients, de leurs forces et de leurs faiblesses, de ce qu'ils proposent, etc. Comprendre la concurrence ne doit pas toujours être un processus compliqué et coûteux. De nos jours, Internet est une mer infinie d'informations, et vous pouvez l'utiliser pour collecter des données afin d'évaluer vos concurrents. En investissant ne serait-ce qu'un peu de temps, vous pouvez procéder à des évaluations et à une veille concurrentielles et trouver des idées sur la manière de positionner votre propre marque sur le marché. Non seulement vous pouvez découvrir les méthodes les plus efficaces de vos concurrents pour gagner des clients, mais vous pouvez aussi apprendre à éviter leurs erreurs. Voici quelques-unes des meilleures façons de les rechercher et de les évaluer :

- étudiez leur site web (regardez leurs produits - comment sont-ils présentés, regardez la page "à propos de nous", la page "mission", etc. )
  - achetez-les vous-même
  - demandez à vos clients ce qu'ils apprécient chez vos concurrents
  - suivez leurs actualités et leurs communiqués de presse.

### 6) Facteurs sociaux, économiques, politiques, juridiques et technologiques

Ces facteurs représentent l'ensemble de l'environnement dans lequel votre entreprise opère. Vous devez avoir une vue d'ensemble des paramètres et des conditions environnantes sous de nombreux angles différents. Il existe certains points cruciaux que vous devez connaître :

- Quelle est la scène politique du pays - quel est le type de leadership gouvernemental, les politiques, toutes les lois sur les taxes, etc.
- Quels sont les facteurs économiques (les taux d'intérêt, les taux de change) ?
- Quels sont les principaux facteurs sociaux (modes de vie, cultures, tableau démographique) ?
- Quelles sont les innovations technologiques susceptibles d'affecter le marché ?
- Principaux facteurs juridiques (normes de sécurité, lois sur la consommation, etc.) ?

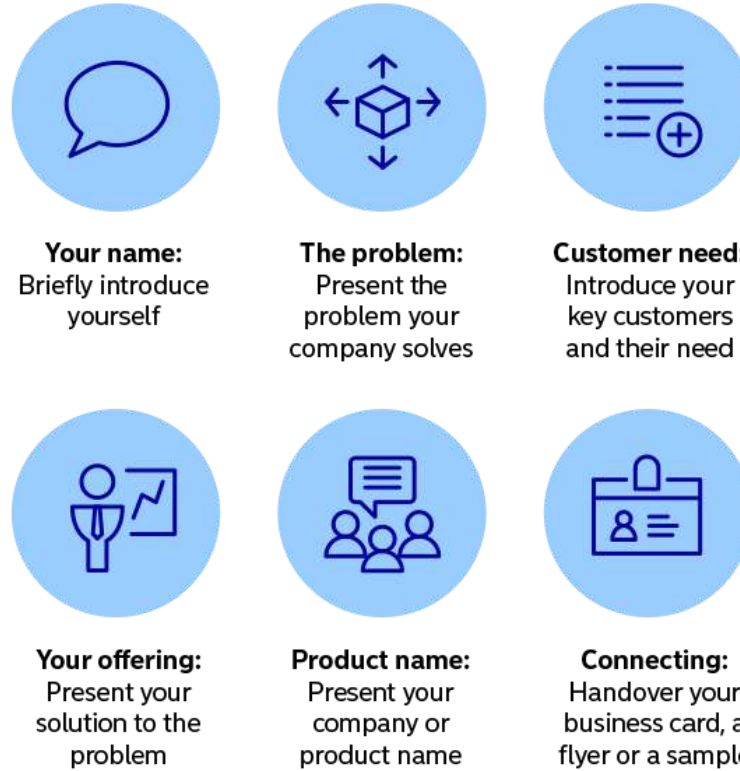
De plus, les études de marché sont généralement divisées en études primaires et secondaires. Selon [Gordon](#) (2022), la recherche secondaire consiste à utiliser des documents préparés par des tiers qui ne sont pas spécifiquement orientés vers votre marché. L'auteur précise que vous pouvez vous tourner vers des données démographiques et de population prises par le gouvernement, des enquêtes auprès des consommateurs, des articles ou des enquêtes ciblées, ou des données dérivées d'autres études. La recherche primaire implique une recherche directe auprès de vos clients potentiels. Vos recherches primaires et secondaires vous donneront les informations dont vous avez besoin pour déterminer si la création d'une entreprise autour de votre produit, service ou idée est une opportunité commerciale rentable ([Gordon](#), 2022).

## Matière à réflexion

- Comment rechercheriez-vous vos clients potentiels ? Quelles méthodes choisiriez-vous ?
- Préférez-vous créer un plan d'affaires standardisé ou cherchez-vous à être créatif ? Envisagez différentes façons de créer votre plan et de le présenter à des clients potentiels.

- Quel élément du plan d'affaires vous paraît le plus important et pourquoi ?

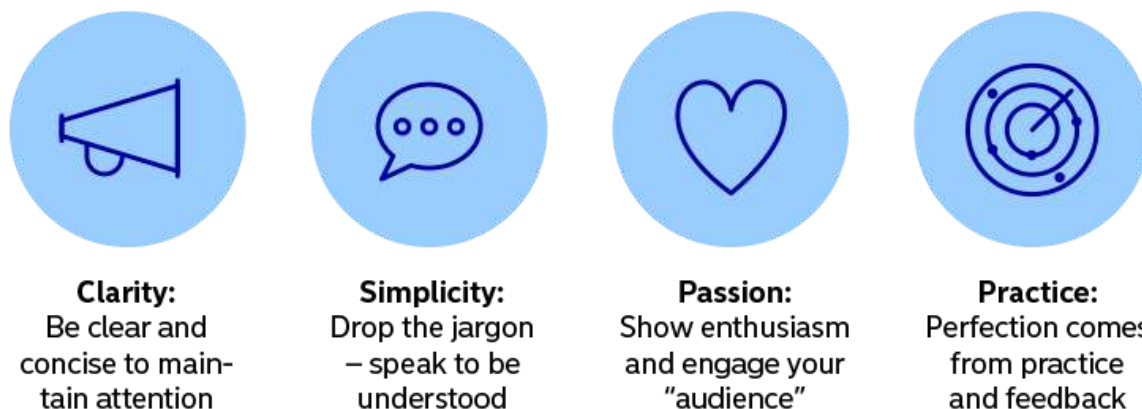
### SUJET 3 : Présentation de soi



[Représentation graphique de la manière de présenter votre entreprise] (s.d.).  
<https://www.nordea.fi/en/business/your-company/start-your-business/perfect-your-business-pitch.html>

Selon [Cooks-Campbell](#) (2021), l'autoprésentation est tout comportement ou action réalisé dans l'intention d'influencer ou de changer la façon dont les autres personnes vous perçoivent. Chaque fois que nous essayons d'amener les gens à penser à nous d'une certaine manière, c'est un acte d'autoprésentation. Nous nous efforçons de nous présenter aussi favorablement que possible. Ce que cela signifie peut varier en fonction de la situation et de l'autre personne ([Cooks-Campbell](#), 2021). Sur le portail [Social Business Design](#) (2021), il est indiqué que présenter une idée d'entreprise est certainement l'un des moments les plus difficiles et les plus critiques pour tout entrepreneur social et propriétaire d'entreprise sociale. Il est conclu que c'est parce que lorsque vous présentez votre idée d'entreprise, vous n'avez que quelques minutes pour impressionner votre public et aucune chance d'erreur. Mais comment le faire correctement ? Comment le présenter de la manière la plus efficace possible ?

### 3.1 Le facteur "WOW"



[Représentation graphique du facteur clé d'une bonne présentation] (n.d.).  
<https://www.nordea.fi/en/business/your-company/start-your-business/perfect-your-business-pitch.html>

Vidéo d'échauffement : [Comment présenter votre startup en 3 minutes](#)

Selon [Kokemuller](#) (n.d.), le facteur "WOW" est un terme argotique couramment utilisé dans le monde des affaires qui décrit le plus souvent ce qu'une entreprise fait pour aller au-delà des attentes des clients en leur offrant un produit et un service de qualité. L'auteur explique qu'il s'agit le plus souvent d'un service à la clientèle exceptionnel dans lequel un employé donne au client plus que ce qu'il attendait ou quelque chose qu'il n'attendait pas du tout. Il indique également que le facteur "WOW" peut se produire lors d'une présentation commerciale dans laquelle l'entreprise présente sa marque, son produit ou son service, ou lors d'une présentation de vente dans laquelle un vendeur utilise un support visuel pour renforcer l'impact de la présentation. En ajoutant des éléments visuels puissants, un support audio et visuel impressionnant ou d'autres touches inhabituelles à une présentation commerciale, vous pouvez impressionner votre public au point qu'il se sente obligé de répondre ou d'agir ([Kokemuller](#), n.d.). Lorsque vous faites une présentation, votre objectif principal est que votre public entende et reçoive votre message. Vous voulez également divertir les membres de votre auditoire, en les gardant engagés pendant votre présentation. Essayez d'utiliser ces conseils simples la prochaine fois que vous devrez faire une présentation à un public :

- Identifiez un point clé simple et concret que vous voulez que votre public retienne et construisez votre présentation autour de ce point, en l'énonçant une fois au début de votre présentation et une fois à la fin.
- Gardez votre présentation simple. Donnez à votre public une idée de base de ce que vous faites et pourquoi c'est important. Ils doivent simplement savoir quel est le problème, comment vous ou votre message allez résoudre ce problème.
- Choisissez trois idées que vous voulez présenter et divisez chacune d'entre elles en trois sous-parties.
- N'oubliez pas de tirer parti des éléments visuels, car les images restent dans notre esprit bien plus souvent que les concepts ou les mots. Montrez à votre public des photographies, des graphiques (simples) ou des diagrammes (simples) qui représentent visuellement les sujets dont vous parlez.
- Lorsqu'il s'agit de partager des informations avec votre public, faites-le sous la forme d'une histoire.
- En fin de compte, faites travailler votre public, posez-lui des questions, faites-le voter, donnez-lui un scénario et demandez-lui d'imaginer des résultats hypothétiques, encouragez-le à résumer les principaux points de votre discours à la fin de votre présentation, tout ce dont vous avez besoin pour faire passer vos messages.

([Infinite Business Solutions](#), 2015)

### 3.2 Conseils et astuces sur la façon de se présenter en ligne





[Représentation graphique de ce qu'il faut inclure dans une analyse SWOT] (n.d.). <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Vidéo d'échauffement : [Qu'est-ce qu'une analyse SWOT et quand en avez-vous besoin ? | WordStream](#)

Pour maîtriser l'art de la présentation en ligne, vous pouvez utiliser de nombreux outils utiles tels que l'analyse SWOT, qui signifie forces, faiblesses, opportunités et menaces. Utilisez ce processus pour identifier ce qui fonctionne, repérer les opportunités potentielles de croissance organique et vous préparer aux menaces externes. Cette analyse peut être réalisée sur une feuille de papier ordinaire ou un tableau blanc avec votre équipe, et doit couvrir les questions suivantes :

- Commencez par analyser les forces de votre entreprise. Quels sont vos principaux avantages par rapport à vos concurrents ? Quelles sont les choses que vous faites particulièrement bien ? Quelles ressources uniques avez-vous à votre disposition ?
- Examinez vos points faibles. Quels éléments de votre entreprise ne fonctionnent pas particulièrement bien ? Quels sont les éléments qui vous empêchent de réaliser des ventes ? Où vous situez-vous par rapport à vos concurrents ?
- Examinez attentivement les possibilités qui s'offrent à votre entreprise. Y a-t-il des tendances du marché dont vous pouvez tirer parti ? Pouvez-vous utiliser une nouvelle technologie que vos concurrents ne peuvent pas utiliser ? Y a-t-il un segment mal desservi dans votre public ?
- Enfin, identifiez toute menace potentielle pour votre entreprise. Un concurrent pourrait-il vous voler des parts de marché ? Y a-t-il des obstacles qui bloquent la croissance de l'entreprise ? Y a-t-il des problèmes financiers potentiels à l'horizon ?

Les données de votre analyse SWOT vous aideront à élaborer votre plan de marketing numérique. Votre plan doit s'appuyer sur vos forces, atténuer vos faiblesses, saisir les opportunités et éviter de manière proactive les menaces potentielles (Lane, 2020).

Selon Adekunbi (2021), contrairement aux présentations physiques dont les composants sont standard, il existe de nombreuses plateformes de vidéoconférence, et leurs commandes peuvent différer considérablement. L'auteur prévient que le fait de s'efforcer de trouver une fonction à mi-chemin de la réunion peut ruiner votre confiance et détourner l'attention de votre message global. Il suggère de confirmer la plate-forme que vous utiliserez et de passer du temps à parcourir les paramètres pour vous familiariser avec le fonctionnement avant la réunion. Si possible, testez également l'ensemble de votre présentation, en présence de membres du public. Il ajoute que plus vous serez à l'aise avec la plate-forme, plus les choses se dérouleront facilement.

Garlej (2021) suggère qu'avant toute présentation, vous devriez consacrer un peu de temps à la pratique de quelques exercices vocaux. L'auteur affirme que, du maintien du bon ton à la modulation de la voix, la pratique d'exercices vocaux aide à créer un meilleur impact auditif. Il assure qu'une séance d'exercices vocaux de 10 minutes permet non seulement de détendre votre corps et votre esprit, mais aussi de vous préparer à l'activité vocale. En outre, elle est également connue pour améliorer votre niveau d'énergie. C'est une chose que votre public ne manquera pas de remarquer (Garlej, 2021). Vous trouverez [ici](#) quelques exemples utiles.

Sur le site [VerdanaBold](#) (2020), vous trouverez quelques règles utiles, telles que la règle 7X7 qui recommande de ne pas

dépasser 7 lignes de texte sur une diapositive, avec 7 mots par ligne, ce qui permet de s'assurer que votre présentation reste concentrée et que votre public reste engagé. Une autre règle simple et efficace est mentionnée sur le même site Web : la règle 10-20-30, selon laquelle une présentation PowerPoint ne doit pas comporter plus de 10 diapositives, ne doit pas durer plus de 20 minutes et doit utiliser une police de caractères d'une taille minimale de 30. L'auteur de l'article affirme que cette règle est basée sur la psychologie des publics et leur capacité d'attention, en précisant que l'être humain moyen ne peut pas retenir et absorber plus de 10 informations à la fois. Le "20" dans 10-20-30 indique que les présentations marketing efficaces ne dépassent pas 20 minutes, l'idée étant de laisser les 40 minutes restantes pour une discussion, ce qui favorise une relation avec votre public et crée un meilleur engagement et une meilleure rétention grâce à la discussion ([VerdanaBold](#), 2020). L'auteur affirme que si vous présentez une idée et que vous êtes l'une des nombreuses présentations que votre public doit écouter, une présentation serrée de 20 minutes peut vous permettre de vous démarquer de vos concurrents. L'auteur prévient également que, comme toute règle générale, l'approche 10-20-30 des présentations n'est qu'une ligne directrice pour vous aider à mettre en place votre présentation, et que suivre une règle de manière rigide peut vous faire manquer des opportunités ou simplement créer la mauvaise présentation pour le public et la situation ([VerdanaBold](#), 2020).

### **Matière à réflexion**

- Quelles sont les choses dans lesquelles vous excellez ? Notez-les et réfléchissez à la manière de les mettre en valeur.
- Pensez au meilleur exemple d'un bon spécialiste du marketing en ligne ou d'un influenceur. Quelles sont les caractéristiques que vous avez remarquées chez eux ? Observez comment ils se présentent.
- Essayez de vous présenter en 30 secondes en ne parlant que des choses et des valeurs qui sont les plus importantes pour vous.

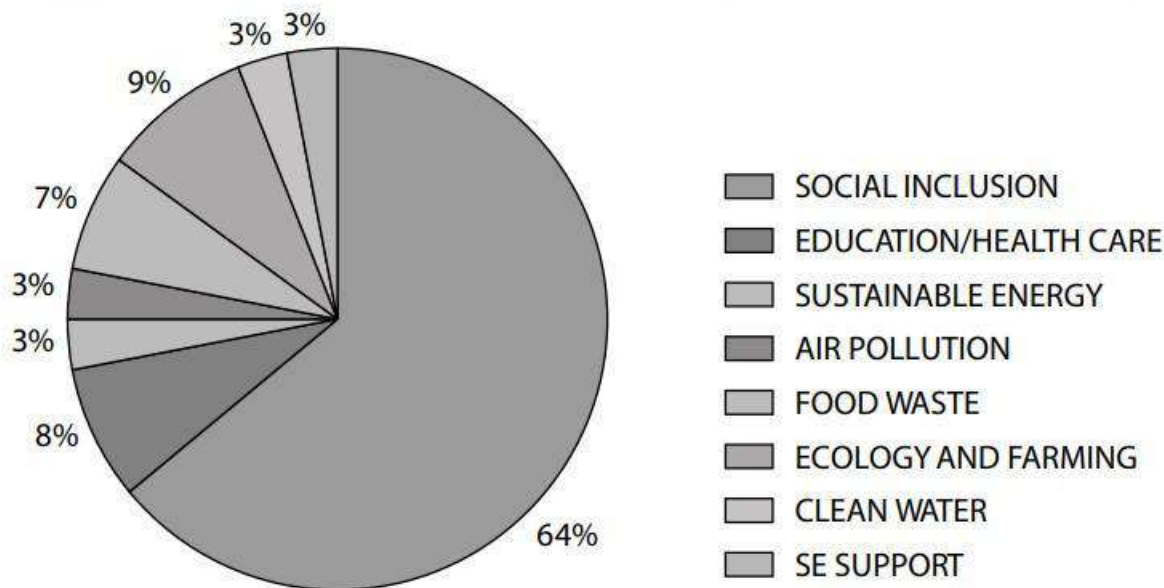
### **Études de cas**

**Titre de l'étude de cas 1 :** [Nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux : Recherche exploratoire et analyse des études de cas croisées de la nouvelle génération d'entreprises sociales.](#)

#### **Description de l'étude de cas :**

L'étude explique l'état des sociétés modernes qui expriment plus intensément que jamais la volonté de changement sous une forme d'innovation qui engage, motive et mobilise les personnes et les ressources pour un impact progressif. L'étude établit un lien entre la société moderne et ces innovations qui sont souvent motivées par les besoins réels des gens. Les innovateurs sociaux partagent, goûtent, redéfinissent, développent et appliquent les innovations plus rapidement que jamais auparavant, car les technologies à code source ouvert permettent aux individus d'innover de n'importe où et rapidement. En outre, elle explique que, le plus souvent, les lacunes et les risques ou les problèmes sociaux ou économiques donnent lieu à des solutions, des produits, des services ou des programmes avancés inventés par des entrepreneurs "socialement sensibles", ce qui entraîne une transformation sociale, une croissance économique, un changement social et de nouvelles opportunités de marché. L'étude offre un aperçu de l'entrepreneuriat social, de sa définition et des théories qui l'entourent. Elle décrit deux motivations des activités sociales entrepreneuriales dans le monde entier, de l'innovation à la nécessité. Elle indique l'importance d'une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux qui apportent une énergie juvénile, un virage technologique et une perspective différente à l'entrepreneuriat et au service communautaire en s'aventurant dans de nouvelles voies pour répondre aux problèmes locaux et mondiaux. Il explique que la tendance découverte a influencé l'attention portée à l'éducation des jeunes et au développement professionnel dans l'entrepreneuriat social.

**Graph 3. The areas of intervention of new generation of social entrepreneurs**



Source: own elaboration.

Figure 1. Graphique 3. Les domaines d'intervention de la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux (Tkacz, 2016, p. 32).

Le facteur clé mentionné dans l'étude est celui d'un environnement en ligne autour de la nouvelle génération qui peut relier les cultures du monde entier, ce qui facilite la compréhension et la réponse rapide à une variété de problèmes mondiaux. Le dernier chapitre présente les résultats de la recherche exploratoire sur la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux. L'examen théorique combiné à la connaissance de 71 entreprises sociales explore les différents facteurs et caractéristiques qui façonnent le profil de la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux dans le monde. Le modèle de recherche créé et l'analyse croisée d'exemples européens et mondiaux ont donné lieu à des études comparatives approfondies qui ont permis de découvrir deux traits biographiques généraux et cinq modèles clés qui caractérisent fortement l'ensemble de l'échantillon sélectionné de jeunes entrepreneurs sociaux.

**Principaux points à retenir :** une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat social et de la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux, une source d'inspiration pour les jeunes entrepreneurs qui font évoluer la société.

**Lien vers l'étude de cas :**

[https://www.researchgate.net/publication/322155956\\_New\\_generation\\_of\\_social\\_entrepreneurs\\_Exploratory\\_research\\_and\\_cross\\_case\\_study\\_analysis\\_of\\_new\\_generation\\_of\\_social\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/322155956_New_generation_of_social_entrepreneurs_Exploratory_research_and_cross_case_study_analysis_of_new_generation_of_social_enterprises)

**Titre de l'étude de cas 2 :** [The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas : Le canevas de modèle d'entreprise sociale](#)

**Description de l'étude de cas :**

L'objectif principal de cet article est de présenter le Social Enterprise Model Canvas (SEMC) conçu pour organiser les entreprises sociales. Le SEMC est une plateforme qui peut être utilisée pour prévenir les "dérives de mission" qui pourraient résulter de problèmes découlant d'une mauvaise gestion de ces défis. Les principales caractéristiques du SEMC sont l'attention portée à la valeur sociale et les blocs de construction qui sont brièvement expliqués dans l'article. Cet instrument conceptuel aide les entrepreneurs sociaux à mieux comprendre ou concevoir la structure d'organisations dédiées à la poursuite d'objectifs sociaux. L'article souligne l'importance d'utiliser des modèles d'entreprise pour l'analyse des organisations, tout en mettant en garde contre trois défis et un paradoxe de l'entreprise sociale. Le PSEM est conçu en tenant compte de ces défis et il peut être utilisé pour les relever. Pour un jeune entrepreneur, il est important de savoir ce qu'ils sont, et cet article les expose comme suit : (1) mélanger les objectifs sociaux et économiques, (2) communiquer efficacement les objectifs et leur cohérence avec l'utilisation des ressources et la stratégie, (3) évaluer ses résultats en termes de production, de résultats et d'impact, et (4) adopter les meilleurs mécanismes de gouvernance qui permettent la poursuite des valeurs et des objectifs de la mission. C'est pourquoi le PSEM est construit à partir des principes "instrumentaux" suivants : premièrement, rendre les valeurs et les objectifs de la mission explicites et établir une priorité entre eux ; deuxièmement, traduire les valeurs et les objectifs de la mission en cibles mesurables ; troisièmement, faire la différence entre les parties prenantes non ciblées (c'est-à-dire les partenaires et les parties prenantes concernées) et les parties prenantes ciblées (c'est-à-dire les clients et les bénéficiaires), afin d'étendre la conception des modèles d'entreprise à l'environnement social ; quatrièmement, tenir compte de la façon dont les parties prenantes ciblées



sont impliquées dans la co-crédation de valeur ; et cinquièmement, considérer les principaux éléments de la gouvernance des organisations.

|                                 |                     |   |                                   |
|---------------------------------|---------------------|---|-----------------------------------|
| Governance (GOV)                |                     |   |                                   |
| Non-Targeted Stakeholders (NtS) | Key Resources (KR)  | Channels (CH)                               | Customers & Beneficiaries (C & B) |
|                                 | Key Activities (KA) | Customer & Beneficiaries Engagement (C&B E) |                                   |
| Mission Values (MV)             |                     | Social Value Proposition (SVP)              | Impact Measures (IM)              |
| Objectives (Obj)                |                     |   | Output Measures (OM)              |
| Cost Structure (CS)             |                     | Income (IS)                                 |                                   |

Figure 2. The Social Enterprise Model Canvas/Source : l'auteur.

L'article décrit également une étude de cas d'une entreprise sociale financée par des fonds européens et les revenus générés par l'inscription d'étudiants autofinancés qui ont été utilisés comme une illustration des défis rencontrés par les entreprises sociales, ainsi que les avantages qui peuvent être tirés de l'utilisation du PSEM.

**Principaux points à retenir** : compréhension accrue du PSEM et de son importance pour le lancement d'une entreprise sociale.

**Lien vers l'étude de cas** : <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/a19b2773-6e3d-4c60-9e76-93c57fcf0fa5/The%20Case%20for%20a%20Socially%20Oriented%20Business%20Model%20Canvas%20The%20Social%20Enterprise%20Model%20Canvas.pdf>

## Activités

| Storytelling                              |  |
|---|--|
| Format : (face à face, en ligne, hybride) | Face à face  |
| Objectifs d'apprentissage                 | Après avoir terminé cette activité, les participants seront en mesure de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner la raison pour laquelle les histoires sont racontées.</li> <li>• Évaluer une histoire pour son potentiel de narration.</li> <li>• Présenter une histoire devant un public.</li> </ul> |
| Matériel/équipement nécessaire            | Des notes autocollantes, des stylos ou des crayons, du papier pour imprimante, une gomme, un chronomètre ou un téléphone pour suivre le temps.   |
| Description de l'activité                 | Le storytelling est l'utilisation d'histoires ou de récits comme outil de communication pour   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>valoriser, partager et capitaliser les connaissances des individus. Il s'agit d'une représentation vivante d'idées, de croyances, d'expériences personnelles et de leçons de vie à travers des histoires ou des récits qui évoquent des émotions et des idées fortes.</p> <p><b>Activité d'échauffement : Récit d'extraits sonores (groupe)</b><br/>Cet échauffement implique un groupe qui doit raconter une histoire en un seul tour, chaque personne ne pouvant utiliser qu'un nombre donné de mots (par exemple, cinq mots). Si un membre n'a plus de mots avant de terminer sa phrase, le membre suivant doit reprendre là où le précédent s'est arrêté. L'histoire doit être terminée en un seul tour.</p> <p><b>Activité d'échauffement : Juste une minute (une personne)</b><br/>La personne qui fait cette activité écrit différents sujets sur une petite feuille de papier, les froisse et les choisit au hasard. Il dispose ensuite d'une minute pour parler de ce sujet sans hésitation, déviation ou répétition.</p> <p><b>Raconter des histoires</b> (idéalement en groupe, mais peut être fait seul)<br/>Fixez une limite de temps pour chaque étape. Discutez avec un groupe ou décidez par vous-même.</p> <p><b>Étape 1 : Sélectionner un scénario</b><br/>Vous pouvez sélectionner plusieurs scénarios à explorer. Ils peuvent être de genres différents ou du même genre avec une prémisse différente.</p> <p><b>Étape 2 : Choisissez un thème</b><br/>Chaque groupe doit choisir l'un des scénarios proposés et sélectionner un thème qui l'accompagne. Les participants doivent être en mesure d'identifier les différentes émotions qui pourraient accompagner leur histoire.</p> <p><b>Étape 3 : Établir les personnages</b><br/>Une fois qu'ils ont leurs scénarios et leurs thèmes, il est temps de sélectionner les personnages. Chaque groupe doit avoir au moins 2 ou 3 personnages dans son histoire. Ils doivent fournir le nom et l'âge du personnage.</p> <p><b>Étape 4 : Définir les outils de traçage</b><br/>Ensuite, il faut laisser les participants utiliser leurs thèmes et leurs personnages pour créer des scénarios. Ils peuvent empiler une intrigue à côté de leurs thèmes. Ce n'est pas grave s'ils ne correspondent pas encore très bien. Ils peuvent le faire pour avoir des variations et des outils d'intrigue intéressants.</p> <p><b>Étape 6 : créer un storyboard</b><br/>Cette étape consiste à faire des croquis. Les participants doivent maintenant avoir l'intrigue finale et créer un storyboard. Un storyboard est une représentation graphique de la façon dont les événements se dérouleront dans l'histoire. Les participants doivent fournir le croquis des événements sur du papier d'imprimante ou du papier collant, qui sera présenté plus tard. Les dessins ne doivent pas être parfaits tant qu'ils peuvent illustrer clairement la scène, même des bâtons feront l'affaire.</p> <p><b>Étape 7 : Présentation des idées</b><br/>La dernière étape consiste à présenter l'histoire à tout le monde. Les participants peuvent afficher leur storyboard ainsi que les outils de l'intrigue, les thèmes et les personnages écrits.</p> |
| Questions de débriefing  | Quel était l'objectif de cette activité ? Pensez-vous l'avoir atteint ? Dans quels domaines avez-vous atteint ou manqué les objectifs ? Qu'est-ce qui a conduit à ce résultat ? Que devriez-vous commencer/arrêter/continuer à faire ?  |
| Temps alloué   | Cela dépend du temps alloué à chaque étape, mais cela peut aller de 45 minutes à une heure.   |
| Comment cette activité peut-elle être adaptée dans un autre format ? | L'activité peut être réalisée en grand groupe, en face à face, en ligne ou de manière hybride. Ils peuvent utiliser différents outils interactifs en ligne tels que Jamboard au lieu de notes autocollantes et de papier. Les étapes de l'activité restent les mêmes.   |
| Notes pour le formateur/facilitateur                                 | Le formateur/animateur doit aider les participants à choisir les thèmes de cette activité et à les relier aux sujets de l'entrepreneuriat social et de la présentation de soi. Si vous travaillez en groupe, animez une discussion sur le résultat à la fin de l'activité.  |

### Café du monde



|  |  |
|--|--|
| Format : (face à face, en ligne, hybride)                            | En ligne   |
| Objectifs d'apprentissage  | Après avoir terminé cette activité, les participants seront en mesure de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorez une série de sujets et de questions.</li> <li>• Communiquez leurs idées d'une manière qui leur convient.</li> <li>• Engager une discussion et parvenir à un consensus.</li> </ul>   |
| Matériel/équipement nécessaire                                       | Accès à un PC et à une connexion Internet, Zoom ou autre outil de vidéoconférence, Jamboard.   |
| Description de l'activité  | <p>Cette activité est composée de 3 à 5 thèmes. Sur chaque thème, quatre à huit personnes peuvent discuter.</p> <p>1er tour : Chaque personne écrit ses propres idées/réflexions sur un sujet spécifique. Après 15 minutes, ils se déplacent vers une autre salle de réunion.</p> <p>Deuxième tour : les participants examinent les idées/réflexions écrites par le premier groupe. Ils ajoutent ensuite les leurs et classent le tout par catégorie.</p> <p>3ème tour : Les participants sont affectés à une salle de réunion où ils ne sont jamais allés auparavant et discutent de l'endroit où placer chaque idée/pensée dans quatre catégories différentes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. idée non réalisée, mais urgente,</li> <li>2. idée non mise en œuvre, non urgente,</li> <li>3. idée mise en œuvre, mais toujours urgente,</li> <li>4. idée mise en œuvre, non urgente.</li> </ol> <p>4e tour : les participants sélectionnent les trois idées/réflexions les plus importantes de la première et de la troisième catégorie parce qu'elles sont urgentes et discutent de leur importance.</p> |
| Questions de débriefing  | Quel était l'objectif de cette activité ? Pensez-vous l'avoir atteint ? Dans quels domaines avez-vous atteint ou manqué les objectifs ? Qu'est-ce qui a conduit à ce résultat ? Que devriez-vous commencer/arrêter/continuer à faire ?   |
| Temps alloué   | Cette activité doit comprendre trois ou quatre tours de conversation de 15 minutes, en fonction de la taille du groupe. Elle peut durer d'une heure à une heure et demie.  |
| Comment cette activité peut-elle être adaptée dans un autre format ? | La même activité peut être menée en face à face ou dans un cadre hybride en utilisant l'outil de vidéoconférence et l'option de salle de réunion.  |
| Notes pour le formateur/facilitateur                                 | Le formateur/animateur doit lancer une activité de brainstorming avec les participants pour choisir les sujets ou y réfléchir eux-mêmes et les attribuer aux groupes. Les sujets doivent être liés à ce module.  |

### Activités de jeu de rôle virtuel

|   |   |
|---|---|
| Format : (face à face, en ligne, hybride) | Hybride   |
| Objectifs d'apprentissage                 | Après avoir terminé cette activité, les participants seront en mesure de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écoutez avec compréhension et posez des questions réfléchies sur un certain sujet.</li> <li>• Identifier/déduire les points clés d'une présentation.</li> <li>• Présenter une idée de manière concise et en temps voulu.</li> </ul>   |
| Matériel/équipement nécessaire            | Accès à un PC et à une connexion Internet, Zoom ou autre outil de vidéoconférence, matériel artistique.   |
| Description de l'activité                 | Les participants en ligne doivent présenter leur entreprise sociale imaginaire aux personnes présentes comme s'ils étaient à la réunion de la start-up en train de parler à de futurs investisseurs. Ils doivent poser à la personne qui présente des questions sur leur entreprise et sur eux-mêmes pour décider s'ils doivent investir ou non. À la fin de l'activité, ils doivent donner leur avis au présentateur sur ce qui leur plaît dans l'idée de l'entreprise et sur les possibilités de croissance qu'ils entrevoient. |
| Questions de débriefing                   | Quel était l'objectif de cette activité ? Pensez-vous l'avoir atteint ? Dans quels domaines avez-vous atteint ou manqué les objectifs ? Qu'est-ce qui a conduit à ce résultat ? Que   |

|  |   |
|--|---|
|  | devriez-vous commencer/arrêter/continuer à faire ?                                  |
| Temps alloué   | 10 minutes par présentateur   |
| Comment cette activité peut-elle être adaptée dans un autre format ? | L'activité peut se faire en face à face ou en ligne.                                |
| Notes pour le formateur/facilitateur                                 | L'instructeur/animateur doit s'assurer que le retour d'information est constructif. |

## Autres lectures

| Nom de la ressource   | Type     | Lien  |
|---|----------|---|
| 22 idées et exemples impressionnants d'entreprises sociales   | Site web | <a href="https://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas">https://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas</a>   |
| Articles sur l'entrepreneuriat social   | Site web | <a href="https://www.managementstudyguide.com/social-entrepreneurship.htm">https://www.managementstudyguide.com/social-entrepreneurship.htm</a>   |
| Plan d'affaires pour les entreprises sociales   | Site web | <a href="https://www.propelnonprofits.org/resources/social-enterprise-business-plan/">https://www.propelnonprofits.org/resources/social-enterprise-business-plan/</a>   |
| Le processus d'innovation sociale   | Article  | <a href="https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32139955/itqg.2006.1.2.145_(1)-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666955323&amp;Signature=GSfxlDhee02X8e0YAw81Z1RYMRxxcbad3906XV001KtC4g-3L03H6aprufrP1kzzisp~SdrH9AB3g~a3~0iGpCtIcDswu3L9uFX-EVj-v-SumoQ0zVWNunZJWrx8Qu6xg~2ktkwfaiipXhtnMvGgsdyfwyfEf~PJThF4p6iCDGhH-uD069ITrFdPJf203gZtMobwG06XDD2JL5zy75Nsl1vGDfPf~dTJUwax2L1Bqhc1RcpJBOGBKUvpnuRcPlcSYjISnqsS6Qs9uDvjcfBqdKli010bL6B8BENw2vBnFVXpBnEYw9cKGAMPFqZT8a0YAi-AwkCAsuUeBCL41fUg_&amp;.Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA">https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32139955/itqg.2006.1.2.145_(1)-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666955323&amp;Signature=GSfxlDhee02X8e0YAw81Z1RYMRxxcbad3906XV001KtC4g-3L03H6aprufrP1kzzisp~SdrH9AB3g~a3~0iGpCtIcDswu3L9uFX-EVj-v-SumoQ0zVWNunZJWrx8Qu6xg~2ktkwfaiipXhtnMvGgsdyfwyfEf~PJThF4p6iCDGhH-uD069ITrFdPJf203gZtMobwG06XDD2JL5zy75Nsl1vGDfPf~dTJUwax2L1Bqhc1RcpJBOGBKUvpnuRcPlcSYjISnqsS6Qs9uDvjcfBqdKli010bL6B8BENw2vBnFVXpBnEYw9cKGAMPFqZT8a0YAi-AwkCAsuUeBCL41fUg_&amp;.Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA</a> |
| Explication du Business Model Canvas  | Vidéo    | <a href="https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s">https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s</a>   |
| L'avenir est à l'entrepreneuriat social   Kerryn Krige   TEDxJohannesburgSalon  | Vidéo    | <a href="https://www.youtube.com/watch?v=mx9MEuxoWn0&amp;ab_channel=TEDxTalks">https://www.youtube.com/watch?v=mx9MEuxoWn0&amp;ab_channel=TEDxTalks</a>   |
| Enterprising Nonprofits : Une boîte à outils pour les entrepreneurs sociaux   | Livre    | <a href="https://b-ok.xyz/book/865712/e40177">https://b-ok.xyz/book/865712/e40177</a>   |
| Construire une entreprise sociale : Le nouveau type de capitalisme qui répond aux besoins les plus pressants de l'humanité              | Livre    | <a href="https://b-ok.xyz/book/5919073/2ff584">https://b-ok.xyz/book/5919073/2ff584</a>   |
| The Social Entrepreneur's Playbook, Expanded Edition : Mettez votre entreprise sociale à l'épreuve, planifiez, lancez et développez-la. | Livre    | <a href="https://b-ok.xyz/book/3364380/8ec3e0">https://b-ok.xyz/book/3364380/8ec3e0</a>   |
| Les sept étapes d'un plan d'affaires réussi   | Livre    | <a href="http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20PLAN%20Seven%20steps%20to%20a%20successful%20business%20plan.pdf">http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20PLAN%20Seven%20steps%20to%20a%20successful%20business%20plan.pdf</a>   |

## Quiz

### Q1. En quoi une entreprise sociale diffère-t-elle de toute autre entreprise ?

- a) Ils cherchent à faire des bénéfices.
- b) Ils visent la réussite commerciale.
- c) Ils s'engagent dans les affaires pour des raisons sociales ou environnementales.**
- d) Ils ne font de la publicité que sur Internet.

### Q2. Quel est l'objectif de l'entrepreneuriat social ?

- a) Le processus de développement des problèmes sociaux et leur résolution par les ressources disponibles de l'entrepreneuriat social.
- b) Surmonter les problèmes au profit de la société.
- c) Utiliser les ressources disponibles pour créer une société meilleure.
- d) Tout ce qui précède.**

### Q3. Qu'est-ce que le Fairphone ?

- a) Une nouvelle variante de l'iPhone.
- b) Un service d'assistance téléphonique pour les problèmes de discrimination.
- c) Un exemple d'expérience sociale.
- d) Une entreprise qui utilise les principes de l'entreprise sociale de la meilleure façon.**

### Q4. Qu'est-ce qu'un social business plan ?

- a) Un outil qui vous aide à clarifier votre idée.**
- b) Un outil qui vous aide à identifier les défis.**
- c) Un outil qui vous aide à suivre vos progrès.**
- d) Un outil qui vous aide à mieux vous présenter en ligne.

### Q5. Quel est l'objectif d'un plan d'affaires social ?

- a) Pour vous aider à surveiller les flux de trésorerie de votre entreprise.
- b) Pour vous aider à surveiller vos employés.
- c) Pour vous guider dans toutes les décisions importantes de votre entreprise.**
- d) Faire en sorte que les autres voient votre entreprise comme quelque chose d'important.

### Q6. Quelle est la base d'une bonne analyse de marché ?

- a) Parts de marché.
- b) Les biens du marché.
- c) Étude de marché.**
- d) Marketing.

### Q7. Que devez-vous inclure dans votre plan d'affaires social ?

- a) Questions sur la manière de créer votre entreprise.
- b) Des réponses sur la manière de créer votre entreprise.**
- c) Des idées sur la façon d'éliminer vos concurrents.
- d) Tout ce qui précède.

### Q8. Quel est l'objectif principal d'une présentation ?



- a) Pour vous divertir.
- b) Pour que votre public entende et reçoive votre message.**
- c) Pour donner à votre public une description détaillée de ce que fait votre entreprise.
- d) Enregistrer une vidéo pour les médias sociaux.

**Q9. Comment pouvez-vous faire participer votre public lors d'une présentation ?**

- a) Les faire voter.**
- b) Demandez une salve d'applaudissements après avoir fait un point important.
- c) Demandez-leur de résumer vos points clés.**
- d) Demandez-leur de vous dire quelle partie de votre présentation ils ont le plus apprécié.

**Q10. À quoi devraient servir les informations contenues dans votre analyse SWOT ?**

- a) Pour l'élaboration de votre plan de marketing numérique.**
- b) Pour vous rappeler tous les bons traits de personnalité que vous avez.
- c) Pour apprendre pourquoi vous êtes meilleur que vos concurrents.
- d) Pour l'avoir intégré dans votre plan de marketing numérique.

## Références

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations*, 1(2), 145-162.

Tkacz, M. (2016). La nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux : Recherche exploratoire et analyse des études de cas croisées de la nouvelle génération d'entreprises sociales. *Ekonomia Społeczna*. 20-37.

Sparviero, S. (2019). Les arguments en faveur d'un canevas de modèle d'entreprise à vocation sociale : The Social Enterprise Model Canvas, *Journal of Social Entrepreneurship*, 10:2, 232-251.

Dees, J.G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits : A Toolkit for Social Entrepreneurs*. Toronto : John Wiley & Sons.

Yunus, M., et Weber, K. (2010). *Building social business : Le nouveau type de capitalisme qui répond aux besoins les plus urgents de l'humanité*. Public Affairs.



- MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2013). *The Social Entrepreneur's Playbook, Expanded Edition : Pressure Test, Plan, Launch and Scale Your Social Enterprise*. Wharton School Press
- Borzaga, C. et Defourny, J. (eds) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York : Routledge. 16-18
- Coke, A. (2001). *Sept étapes pour un plan d'affaires réussi*. Amacom.
- Villanueva, L. K. B., Intriago, D. A. V., Gómez, L. K. Á., & Morán, A. M. I. (2020). *Plan d'affaires pour les entrepreneurs, acteurs et organisations de l'économie sociale et solidaire basé sur l'AHP-SWOT neutrosophique (Vol. 37)*. Étude infinie.
- Social Enterprise UK. (n.d.). *All about Social Enterprise*. <https://www.socialenterprise.org.uk/all-about-social-enterprise/>
- Shethna, J. (n.d.). *Social Entrepreneurship Dummies*. EDUCBA. Consulté le 19 septembre 2022, à l'adresse <https://www.educba.com/social-entrepreneurship/>.
- le Sedge. (2018, 17 janvier). *22 idées et exemples impressionnants d'entreprises sociales*. <https://www.thesedge.org/socent-spotlights/22-awesome-social-enterprise-business-ideas>
- école pour les entrepreneurs sociaux. (s.d.). *Writing your first business plan*. <https://www.the-sse.org/resources/starting/writing-your-first-business-plan/>
- Gordon, J. (2022, 14 avril). *Plan d'affaires - Section analyse de marché*. The Business Professor. [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/business-plan-market-analysis](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/business-plan-market-analysis)
- Infinite Business Solutions. (2015, 16 novembre). *5 techniques de présentation dont ils se souviendront*. <https://infinitebusinesssolutions.com/2015/11/5-presentation-techniques-theyll-remember/>
- Lane, P. (2020, November 27). *Créer un plan de marketing numérique : Guide stratégique en 9 étapes*. Terakeet. <https://terakeet.com/blog/digital-marketing-plan/>
- Gomez, E. (n.d.) *10 Social Enterprise Examples And The Principles That Guidem*. Conscious Connection. <https://www.consciousconnectionmagazine.com/2016/02/social-enterprise-examples-and-principles/>
- EcoWatch. (2016, 1 juin). *17 jeunes entrepreneurs sociaux qui font du monde un endroit meilleur*. Consulté le 1er novembre 2022 sur le site <https://www.ecowatch.com/17-young-social-entrepreneurs-who-are-making-the-world-a-better-place-1891147411.html>.
- Cooks-Campbell, A. (2021, 25 mai). *La théorie de la présentation de soi et comment se présenter sous son meilleur jour*. BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/the-self-presentation-theory-and-how-to-present-your-best-self>
- Social Business Design (s.d.). *Social Business Pitch - 5 conseils pour présenter avec succès votre entreprise sociale ou votre idée entrepreneuriale*. Consulté le 1er novembre 2022 à l'adresse <https://socialbusinessdesign.org/5-tips-to-create-a-successful-social-business-pitch/>.
- Adekunbi, A. A. (2021, 15 février). *4 conseils de pro pour des présentations en ligne optimales*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/science-technology/4-pro-tips-for-optimal-online-presentations/363598>
- Garlej, P. (2021, 14 octobre). *18 Tips For Great Online Presentation to Wow Your Boss, Impress Your Clients, and Win Any Audience*. Piotr Garlej. <https://piotrgarlej.com/18-tips-for-great-online-presentation-to-wow-your-boss-impress-your-clients-and-win-any-audience/>
- VerdanaBold. (2020, 15 juillet). *La règle 10-20-30 de PowerPoint - Comment elle peut faire (ou défaire) vos meilleures présentations de marketing*. Consulté le 1er novembre 2022 à l'adresse <https://www.verdanabold.com/post/the-10-20-30-rule-of-powerpoint-how-it-can-make-or-break-your-best-marketing-presentations>.
- Valcheva, S. (n.d.). *What Is Market Analysis ?* Consulté le 1er novembre 2022, à l'adresse <https://www.intellspot.com/market-analysis/>.
- Kokemuller, N. (s.d.). *The Wow Factor in Business*. Consulté le 1er novembre 2022 à l'adresse <https://smallbusiness.chron.com/negatives-word-of-mouth-marketing-strategies-1411.html>.