



SUSTAINABLE

FAIRE GRANDIR UNE NOUVELLE GENERATION DE JEUNES ENTREPRENEURS

MANUEL DE FORMATION POUR LES TRAVAILLEURS DE JEUNESSE ET LES FORMATEURS

Projet : SustainABLE: Raising a New Generation of Young Entrepreneurs

Programme : Erasmus+

Type d'action : KA220-YOU - Cooperation Partnerships in Youth

Coordinateur : Association CSR Nest, Roumanie

Partenaires : En Root, France ; Society and Enterprise Development Institute, Lituanie

Période du projet : 01.03.2024 - 31.12.2025

Public cible du manuel : travailleurs de jeunesse, formateurs, mentors, facilitateurs, organisations non gouvernementales et autres structures éducatives travaillant avec de jeunes entrepreneurs

Langue : français

Note introductive



Ce manuel a été développé dans le cadre du projet SustainABLE: Raising a New Generation of Young Entrepreneurs, mis en œuvre dans le cadre du programme Erasmus+, action KA220-YOU - Cooperation Partnerships in Youth. Le projet répond à un besoin réel identifié au niveau des jeunes entrepreneurs : celui de comprendre et d'appliquer les principes de l'entrepreneuriat durable de manière pratique, adaptée aux réalités économiques, sociales, environnementales et technologiques actuelles.

Ces dernières années, l'entrepreneuriat est devenu l'une des voies importantes par lesquelles les jeunes peuvent construire un parcours professionnel autonome, répondre à des besoins au sein de la communauté et contribuer au développement économique local. Toutefois, la création d'une entreprise ne peut plus être séparée des défis plus larges de la société. Les changements climatiques, la pression exercée sur les ressources naturelles, les exigences croissantes en matière de responsabilité sociale, la numérisation accélérée, les attentes des consommateurs et les nouvelles réglementations européennes transforment la manière dont les jeunes entrepreneurs doivent penser, planifier et diriger une entreprise.

Dans ce contexte, le projet SustainABLE propose une approche intégrée de l'entrepreneuriat durable, combinant la dimension économique d'une entreprise avec la responsabilité environnementale, l'impact social, l'inclusion, la numérisation, la durabilité financière et la compréhension du cadre réglementaire européen. La demande de financement du projet prévoit le développement d'un programme structuré en 12 modules, destiné à soutenir les jeunes entrepreneurs dans la transformation de leurs propres entreprises en initiatives plus durables, plus résilientes et mieux connectées aux besoins des communautés.

Le présent manuel est conçu comme un outil de travail pour les travailleurs de jeunesse, les formateurs, les mentors et les facilitateurs. Il ne s'agit pas seulement d'un ensemble d'informations théoriques sur la durabilité et l'entrepreneuriat, mais d'un guide méthodologique pour la préparation, la mise en œuvre, l'adaptation et l'évaluation d'un programme de formation dédié aux jeunes entrepreneurs. Le manuel explique la manière dont le contenu des 12 modules peut être transformé en expériences d'apprentissage pertinentes, participatives et applicables dans la pratique.

Une distinction importante doit être faite entre ce manuel et le guide destiné aux jeunes entrepreneurs. Le guide pour entrepreneurs se concentre sur ce que les participants doivent apprendre et appliquer dans leurs propres entreprises. Le présent manuel se concentre sur ce que les formateurs doivent savoir et faire afin de créer un processus éducatif cohérent, inclusif et efficace. Par conséquent, les informations théoriques incluses dans le manuel sont présentées du point de vue du formateur : comment les concepts sont expliqués, comment ils sont transformés en activités, comment ils sont connectés aux expériences des participants et comment les résultats d'apprentissage peuvent être suivis.

Le manuel peut être utilisé par les organisations partenaires du projet, mais aussi par d'autres ONG, centres de jeunesse, institutions éducatives, formateurs indépendants, mentors ou organisations qui souhaitent soutenir les jeunes entrepreneurs dans le développement d'entreprises durables. Sa structure permet l'utilisation intégrale du programme, mais aussi l'adaptation partielle des modules, en fonction du profil des participants, de la durée disponible, du contexte local et des ressources de l'organisation qui le met en œuvre.



Resume

Le manuel SustainABLE - Manuel de formation pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs est un outil educatif et methodologique cree pour soutenir la mise en oeuvre d'un programme de formation en entrepreneuriat durable. Il s'adresse principalement aux travailleurs de jeunesse, aux formateurs, aux mentors et aux organisations qui travaillent avec de jeunes entrepreneurs ou avec des jeunes interesses par le developpement d'initiatives economiques ayant un impact positif sur l'environnement et la societe.

Le projet SustainABLE part de l'idee que les jeunes entrepreneurs ont besoin non seulement de connaissances generales sur le business, mais aussi de competences pratiques qui les aident a construire des entreprises viables, responsables et adaptees aux defis actuels. Dans le cadre du projet, les partenaires se sont proposes de developper la capacite de trois organisations a soutenir les jeunes entrepreneurs, d'offrir de la formation, du mentoring et des opportunités de networking a 150 jeunes entrepreneurs de trois pays et d'accroître le niveau de sensibilisation d'un nombre plus important de jeunes aux benefices de l'entrepreneuriat durable. La demande de financement inclut, parmi les resultats, le developpement d'une plateforme en ligne, de materiels video avec des etudes de cas, d'un manuel pour les travailleurs de jeunesse et d'un handbook pour les jeunes entrepreneurs.

Le manuel est construit autour d'un curriculum de formation compose de 12 modules thematiques. Ces modules couvrent les principales aires de competence necessaires a la comprehension et a l'application de l'entrepreneuriat durable : planification strategique, leadership et equipe, branding et ventes, developpement de produit, public cible, pratiques inclusives, impact social et passage a l'echelle, outils numeriques et automatisation, empreinte ecologique et carbone, construction de solutions durables, cadre legal et reglementations europeennes, ainsi que durabilite financiere.

La valeur du manuel ne reside pas seulement dans la presentation de ces themes, mais surtout dans la maniere dont ils sont transformes en un processus d'apprentissage. Le manuel offre aux formateurs un cadre pour preparer les sessions, adapter le contenu au profil des participants, faciliter des activites participatives, integrer des methodes d'education non formelle, soutenir la reflexion et connecter chaque module aux defis reels des entreprises developpees par les participants.

Le programme SustainABLE possede une structure pratique et progressive. Les participants ne sont pas invites uniquement a ecouter des presentations sur la durabilite, mais a analyser leur propre entreprise, identifier des points d'amelioration, formuler des objectifs, tester des solutions, recevoir du feedback, travailler en equipe et suivre leur progression. C'est pourquoi le manuel inclut non seulement le contenu des modules, mais aussi des recommandations concernant le mentoring, les visites dans des entreprises durables, les hackathons, le suivi des progres, l'evaluation des activites et la replication du programme dans d'autres contextes.

Le manuel est organise en sept parties principales.

Partie I - Le contexte du projet et l'objectif du manuel explique l'arriere-plan du projet, le besoin d'intervention, le role du manuel et son lien avec les autres resultats du projet.

Partie II - Le cadre educatif et methodologique presente la logique du programme de formation, les objectifs d'apprentissage, les competences developpees, le profil du groupe cible et les principes de l'education non formelle utilises dans le programme.

Partie III - Orientation pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs offre des recommandations concernant la preparation du processus de formation, l'evaluation des besoins des participants, l'organisation de l'environnement d'apprentissage, la facilitation du groupe et la gestion des defis qui peuvent apparaitre pendant les sessions.

Partie IV - Le curriculum de formation en 12 modules represente le noyau du manuel. Chaque module est construit selon la meme structure : presentation generale, pertinence pour les formateurs, objectifs d'apprentissage, competences developpees, concepts-cles, informations de contexte, deroulement recommande de la session, methodes et activites, materiels necessaires, travail pratique, questions de



reflexion, difficultés possibles, recommandations pour les formateurs, questions fréquentes et connexions avec les autres modules.

Partie V - Mentoring et composantes pratiques d'apprentissage explique la manière dont la formation est complétée par le mentoring, les visites dans des entreprises durables et les hackathons. Ces composantes aident les participants à transférer l'apprentissage de la salle de formation vers leur propre pratique entrepreneuriale.

Partie VI - Suivi, évaluation et assurance qualité offre un cadre pour le suivi des progrès des participants, l'évaluation des activités de formation, la collecte du feedback et l'amélioration continue du programme.

Partie VII - Replication, durabilité et utilisation future présente la manière dont le programme peut être repris, adapté et utilisé par d'autres organisations, y compris après la finalisation du projet.

Les annexes complètent le manuel avec des outils pratiques : modèles d'agenda, modèles de planification des sessions, formulaires d'évaluation des besoins, fiches d'observation, formulaires de feedback, modèles pour le mentoring, fiches pour les visites dans les entreprises, outils pour les hackathons, fiches de réflexion, matrices pour le suivi des résultats d'apprentissage et un glossaire de termes-clés.

Le manuel doit être compris comme un document vivant, qui peut être adapté à différents contextes. L'entrepreneuriat durable ne peut pas être enseigné à travers une recette unique, valable pour tous les pays, communautés, secteurs économiques ou profils de participants. Le rôle du formateur est précisément de transformer le cadre proposé en expériences d'apprentissage pertinentes pour les personnes qui se trouvent devant lui. Pour cette raison, le manuel n'impose pas un modèle rigide, mais offre une structure cohérente, des outils applicables et des repères méthodologiques qui peuvent être ajustés en fonction de la réalité de chaque groupe.

Comment utiliser ce manuel

Ce manuel est conçu pour être utilisé de manière flexible. Il peut soutenir la mise en œuvre intégrale du programme SustainABLE, mais peut aussi être utilisé de manière sélective, pour préparer certains modules, ateliers, sessions de mentoring, activités de travail avec de jeunes entrepreneurs ou programmes éducatifs plus courts.

Le manuel peut être utilisé de quatre manières principales.

1. Comme guide complet pour la mise en œuvre du programme SustainABLE

Les organisations qui souhaitent mettre en œuvre le programme complet peuvent utiliser le manuel du début à la fin. Dans ce cas, il est recommandé que l'équipe de formation parcoure d'abord les parties introductives et méthodologiques, afin de comprendre la philosophie du programme, le profil des participants, la logique des 12 modules et le rôle des composantes pratiques.

La mise en œuvre intégrale suppose le parcours suivant :

- identification et sélection des participants ;
- évaluation initiale des besoins ;
- planification du calendrier de formation ;
- mise en œuvre des 12 modules ;
- organisation des sessions de mentoring ;
- intégration des visites dans des entreprises durables ;
- organisation des activités de type hackathon ;
- suivi des progrès des participants ;
- évaluation finale et collecte du feedback ;
- identification de la manière dont les participants poursuivent l'application des acquis.



Co-funded by
the European Union





Cette utilisation est recommandée lorsque l'organisation dispose de suffisamment de temps, de ressources humaines, d'experts et d'un accès à un groupe stable de participants.

2. Comme ressource pour la préparation des formateurs

Le manuel peut également être utilisé pour la formation interne des travailleurs de jeunesse, des formateurs et des mentors. Dans ce cas, l'accent est mis sur les parties méthodologiques et sur la structure de chaque module. Les formateurs peuvent utiliser le manuel pour comprendre non seulement le contenu, mais aussi la manière dont celui-ci peut être enseigné à travers des méthodes participatives.

Avant la mise en œuvre effective des sessions, il est recommandé que l'équipe de formation discute ensemble les aspects suivants :

- quel est le niveau d'expérience des participants ;
- quels types d'entreprises ou d'idées d'entreprise seront présents dans le groupe ;
- quels sont les défis locaux pertinents ;
- quels exemples et études de cas peuvent être adaptés ;
- quels modules nécessitent des experts externes ;
- quelles activités pratiques sont les plus appropriées ;
- comment les progrès des participants seront suivis.
-

Cette préparation commune est importante pour éviter une mise en œuvre fragmentée. Le programme doit être perçu par les participants comme un parcours cohérent, et non comme une série de sessions indépendantes.

3. Comme support pour l'adaptation des modules à différents contextes

Bien que le manuel propose une structure standard pour chaque module, le contenu doit être adapté au contexte. Un groupe de jeunes entrepreneurs d'une grande ville peut avoir des besoins différents de ceux d'un groupe issu d'une zone rurale. Une entreprise en phase de démarrage peut avoir d'autres priorités qu'une entreprise qui fonctionne déjà depuis deux ou trois ans. De même, le niveau de compréhension des concepts de durabilité, de numérisation ou de réglementations européennes peut varier considérablement d'un groupe à l'autre.

Les formateurs sont encouragés à adapter :

- les exemples utilisés ;
- la durée des sessions ;
- le niveau de complexité des explications ;
- le type d'activités ;
- les travaux pratiques ;
- les outils d'évaluation ;
- les études de cas ;
- le langage utilisé.

L'adaptation ne signifie pas l'élimination des objectifs d'apprentissage, mais la recherche de la voie la plus appropriée pour les atteindre.

4. Comme outil de replication pour d'autres organisations

Le manuel peut aussi être utilisé par des organisations qui n'ont pas participé directement au projet SustainABLE, mais qui souhaitent développer des programmes similaires. Pour celles-ci, le manuel offre une structure déjà testée conceptuellement, un curriculum thématique, des recommandations méthodologiques et des outils pratiques qui peuvent être repris et adaptés.



Les organisations qui souhaitent repliquer le programme devraient commencer par une analyse de leurs propres ressources :

- disposent-elles de formateurs ou de travailleurs de jeunesse experimentes ?
- peuvent-elles impliquer des mentors ou des experts externes ?
- ont-elles acces a de jeunes entrepreneurs ?
- peuvent-elles organiser des sessions en presentiel, en ligne ou en format hybride ?
- peuvent-elles identifier des entreprises durables qui puissent etre visitees ?
- peuvent-elles assurer un processus minimal de suivi et d'evaluation ?

Le manuel n'exige pas que toutes les organisations mettent en oeuvre le programme sous la meme forme. Il offre un cadre qui peut etre adapte au niveau local, a condition que les principes de base soient preseres : participation active, applicabilite pratique, orientation vers la durabilite, inclusion, reflexion et apprentissage continu.

Principes de travail pour les formateurs

Pour utiliser efficacement le manuel, les formateurs devraient tenir compte de quelques principes de base.

La formation doit etre connectee a la realite des participants

Les jeunes entrepreneurs n'ont pas seulement besoin de concepts, mais d'outils qui les aident a prendre de meilleures decisions dans leurs entreprises. C'est pourquoi chaque session doit partir de questions pratiques : Quel probleme ce module resout-il ? Comment s'applique-t-il dans l'entreprise du participant ? Que peut-il changer concretement apres la session ?

Le contenu doit etre transforme en experience

Le role du formateur n'est pas de reproduire l'information des modules, mais de creer des situations d'apprentissage. Un theme comme l'empreinte carbone, par exemple, ne doit pas etre presente uniquement comme une definition, mais connecte aux activites reelles d'une entreprise : consommation d'energie, transport, emballages, fournisseurs, dechets, production ou communication avec les clients.

Les participants doivent etre impliques activement

Le programme est construit sur des principes d'education non formelle. Cela signifie que les participants doivent discuter, analyser, comparer, tester, faire des erreurs, recevoir du feedback et reflechir. Une session efficace n'est pas celle ou le formateur parle le plus, mais celle ou les participants comprennent et appliquent le plus.

La durabilite doit etre presentee de maniere realiste

Pour de nombreux entrepreneurs, la durabilite peut sembler couteuse, compliquee ou difficile a appliquer. Le formateur doit eviter une approche moralisatrice. L'objectif n'est pas de culpabiliser les participants, mais de les aider a identifier des etapes realistes, mesurables et pertinentes pour leur entreprise. Parfois, un petit changement, mais bien planifie, peut creer la base de transformations plus importantes.

L'apprentissage doit etre suivi dans le temps

Un programme d'entrepreneuriat durable ne se termine pas au moment de la mise en oeuvre de la session. Les formateurs et les mentors doivent encourager les participants a revenir sur leurs objectifs, a mesurer les progres, a adapter les plans et a reflechir aux resultats. C'est pourquoi le manuel inclut des travaux pratiques, des questions de reflexion, des outils de suivi et des recommandations pour le mentoring.

Observation concernant le langage et l'utilisation des termes



Co-funded by
the European Union





Le manuel utilise le terme travailleur de jeunesse pour designer les personnes qui travaillent directement avec les jeunes dans des contextes non formels, éducatifs, communautaires ou organisationnels. Le terme formateur est utilisé pour les personnes qui préparent et animent des sessions d'apprentissage. Dans la pratique, la même personne peut avoir les deux rôles.

Le terme participant fait référence aux jeunes entrepreneurs ou aux futurs entrepreneurs qui prennent part aux activités de formation, de mentoring, aux visites ou aux hackathons.

Le terme entrepreneuriat durable est utilisé pour décrire une approche de l'entreprise qui combine la viabilité économique, la responsabilité environnementale, l'impact social positif, la bonne gouvernance, l'inclusion et la capacité d'adaptation à long terme.

Le terme durabilité est utilisé dans un sens large, qui inclut à la fois la dimension environnementale, la dimension sociale et la dimension économique. Dans le cadre de ce manuel, une entreprise durable n'est pas seulement une entreprise « verte », mais une entreprise qui comprend son impact, gère ses ressources de manière responsable, respecte les personnes et les communautés, reste financièrement viable et est capable de s'adapter aux changements.

PARTIE I. LE CONTEXTE DU PROJET ET L'OBJECTIF DU MANUEL

1. Introduction

1.1 Le contexte du projet SustainABLE

Le projet SustainABLE: Raising a New Generation of Young Entrepreneurs a été développé dans le cadre du programme Erasmus+, action KA220-YOU - Cooperation Partnerships in Youth, en réponse à un besoin de plus en plus clair parmi les jeunes entrepreneurs : celui de comprendre comment une entreprise peut être construite et développée de manière non seulement économiquement viable, mais aussi responsable envers l'environnement, socialement pertinente et adaptée aux transformations numériques et législatives actuelles.

Dans de nombreux contextes européens, l'entrepreneuriat est promu comme une solution pour augmenter l'emploi, développer les compétences des jeunes, stimuler l'initiative personnelle et renforcer les communautés locales. Toutefois, pour les jeunes qui lancent ou dirigent déjà une entreprise, le véritable défi n'est pas seulement le lancement d'une idée, mais le maintien et le développement de celle-ci de manière durable. La demande de financement du projet souligne précisément ce problème : de nombreux programmes soutiennent les jeunes dans le démarrage d'une entreprise, mais il existe moins de ressources et de formes de soutien après le moment du lancement, lorsque les entrepreneurs entrent dans l'étape pratique, difficile, de test, d'adaptation, de survie et de croissance.

Le projet part de la conviction que la nouvelle génération d'entrepreneurs peut contribuer à la transformation de la société si elle reçoit le soutien approprié. Les jeunes entrepreneurs ont besoin de connaissances, de méthodes, d'outils et d'exemples concrets pour pouvoir intégrer la durabilité dans leurs décisions d'affaires. Ils doivent comprendre l'impact de leurs propres activités sur l'environnement, sur les personnes, sur les communautés et sur leur propre modèle économique.

La durabilité ne peut plus être traitée comme une composante secondaire ou comme un thème de communication. Elle devient une condition de la résilience de l'entreprise. Les consommateurs sont plus attentifs à la transparence, à l'impact et à la responsabilité. Les investisseurs et les financeurs analysent de plus en plus souvent les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Les réglementations européennes demandent aux entreprises, directement ou indirectement, de comprendre et de rendre compte de leur impact. La numérisation change la manière dont les entreprises communiquent, vendent, gèrent les processus, mesurent les résultats et s'adaptent au marché.



Dans ce contexte, le projet SustainABLE propose un programme éducatif complexe, construit autour de 12 modules de formation. Ces modules couvrent des thèmes essentiels pour un jeune entrepreneur : planification stratégique, leadership, branding, ventes, développement de produit, public cible, inclusion, impact social, numérisation, empreinte écologique, solutions durables, réglementations européennes et durabilité financière.

Le projet ne se limite toutefois pas à la transmission d'informations. Il propose un parcours d'apprentissage appliqué, qui inclut formation, mentoring, networking, visites dans des entreprises durables, activités de type hackathon et ressources numériques. La demande de financement mentionne le développement d'une plateforme en ligne, de matériels vidéo avec des études de cas, d'un manuel pour les travailleurs de jeunesse et d'un handbook pour les jeunes entrepreneurs.

Cette combinaison d'outils est importante parce que l'entrepreneuriat durable ne peut pas être appris exclusivement par la théorie. Les participants doivent pouvoir observer des exemples, travailler sur leurs propres entreprises, recevoir du feedback, comparer des solutions, comprendre les contraintes réelles et transformer les idées générales en actions concrètes.

Le projet est mis en œuvre par un partenariat composé de trois organisations de Roumanie, de France et de Lituanie. Chaque partenaire apporte une expertise spécifique : travail avec les jeunes, éducation non formelle, entrepreneuriat, durabilité, implication communautaire, inclusion, responsabilité sociale et développement organisationnel. Cette diversité permet la construction d'un programme ayant une pertinence européenne, mais suffisamment flexible pour être adapté à différents contextes locaux.

Le présent manuel est l'un des instruments centraux par lesquels cette expérience peut être organisée, transmise et répliquée. Il transforme le contenu du projet en un cadre de travail pour les formateurs, les travailleurs de jeunesse, les mentors et les organisations qui souhaitent soutenir les jeunes entrepreneurs dans le processus de transition vers des modèles d'entreprise plus durables.

1.2 L'objectif du manuel

L'objectif de ce manuel est d'offrir aux travailleurs de jeunesse, aux formateurs, aux mentors et aux organisations intéressées un cadre pratique pour la mise en œuvre du programme SustainABLE. Le manuel n'est pas conçu comme une simple collection de textes sur l'entrepreneuriat ou la durabilité, mais comme un outil opérationnel qui explique la manière dont le contenu éducatif peut être transformé en un processus cohérent d'apprentissage.

Le manuel répond à une question centrale : que doit savoir et faire un formateur pour aider les jeunes entrepreneurs à comprendre, appliquer et intégrer la durabilité dans leur propre entreprise ?

Pour répondre à cette question, le manuel combine trois dimensions.

La première dimension est celle du contenu. Le manuel met à la disposition des formateurs des informations de contexte sur les principaux thèmes de l'entrepreneuriat durable. Ces informations sont organisées autour des 12 modules développés dans le projet et couvrent aussi bien des aspects économiques et managériaux que des aspects environnementaux, sociaux, numériques et législatifs.

La deuxième dimension est méthodologique. Le manuel explique comment le contenu peut être transmis en utilisant des principes d'éducation non formelle, d'apprentissage expérientiel, d'apprentissage par la pratique, de réflexion et de participation active. Pour le formateur, cette dimension est essentielle, car la qualité du programme ne dépend pas seulement de l'information présentée, mais aussi de la manière dont les participants sont impliqués dans le processus d'apprentissage.

La troisième dimension est applicative. Le manuel encourage en permanence la connexion de l'apprentissage avec la réalité concrète des participants. Les jeunes entrepreneurs doivent pouvoir utiliser chaque module pour analyser leur propre entreprise, identifier les risques et les opportunités, prendre de meilleures décisions et formuler des étapes concrètes d'action.



Par conséquent, le manuel a plusieurs fonctions :

- il soutient les formateurs dans la préparation et la mise en oeuvre des 12 modules ;
- il offre une structure commune pour la mise en oeuvre du programme ;
- il aide les organisations à adapter le contenu à différents contextes locaux ;
- il soutient la cohérence entre formation, mentoring, visites, hackathons et évaluation ;
- il contribue à la replication du programme après la finalisation du projet ;
- il clarifie le rôle des travailleurs de jeunesse dans le soutien aux jeunes entrepreneurs ;
- il offre des outils pour le suivi des progrès et l'amélioration de la qualité.

Le manuel doit être utilisé comme un guide, et non comme un texte rigide. Les formateurs sont encouragés à l'adapter en fonction de leur expérience, du profil des participants, de la durée disponible, du domaine des entreprises représentées dans le groupe et des ressources locales existantes. Toutefois, les adaptations doivent préserver les principes de base du programme : orientation vers la durabilité, applicabilité pratique, participation active, inclusion, réflexion et mesure des progrès.

1.3 Qui peut utiliser ce manuel

Le manuel s'adresse principalement aux travailleurs de jeunesse et aux formateurs qui travaillent avec de jeunes entrepreneurs ou avec des jeunes intéressés par l'entrepreneuriat. Il peut être utilisé par des personnes ayant de l'expérience en éducation non formelle, mais aussi par des professionnels disposant d'une expertise dans un domaine spécifique de l'entrepreneuriat durable et souhaitant contribuer à des processus d'apprentissage appliqué.

Les principaux utilisateurs du manuel sont :

Les travailleurs de jeunesse, qui ont pour rôle de soutenir le développement personnel, social et professionnel des jeunes. Pour eux, le manuel offre un cadre permettant de connecter l'entrepreneuriat à la participation civique, à la responsabilité sociale, à la durabilité et au développement communautaire.

Les formateurs, qui préparent et animent des sessions d'apprentissage. Pour eux, le manuel fournit la structure des modules, les objectifs d'apprentissage, les concepts-cles, les méthodes, les activités, les travaux pratiques et les recommandations de facilitation.

Les mentors, qui soutiennent les participants dans l'application des acquis dans leurs propres entreprises. Le manuel les aide à comprendre la logique du programme et à connecter les sessions de mentoring aux objectifs des modules.

Les facilitateurs, qui organisent des activités de groupe, des visites, des hackathons, des sessions de réflexion ou des processus de collaboration. Le manuel offre des repères pour la gestion du groupe, la stimulation de la participation et l'encouragement de l'apprentissage entre pairs.

Les organisations non gouvernementales, qui souhaitent développer des programmes pour de jeunes entrepreneurs ou inclure l'entrepreneuriat durable dans leurs activités courantes.

Les centres de jeunesse, les institutions éducatives et les organisations communautaires, qui peuvent utiliser partiellement ou intégralement le contenu du manuel dans des activités de formation, de conseil, d'orientation professionnelle, d'éducation entrepreneuriale ou de développement local.

Les professeurs et les enseignants intéressés par l'éducation entrepreneuriale, en particulier lorsqu'ils travaillent avec des élèves ou des étudiants qui développent des idées d'entreprise, des projets sociaux, des initiatives écologiques ou des activités de type mini-entreprise.

Les organisations qui travaillent avec des jeunes issus de zones rurales ou défavorisées, pour lesquels l'entrepreneuriat peut devenir une voie de développement local, d'emploi, d'innovation sociale et d'implication communautaire.



Le manuel peut également être utilisé par des organisations qui n'ont pas participé directement au projet SustainABLE. Sa structure permet la replication du programme, l'adaptation des modules et l'utilisation des outils dans différents contextes. Toutefois, les utilisateurs doivent comprendre que le manuel ne remplace ni l'expérience du formateur ni la connaissance du contexte local. Il offre un cadre, mais la qualité de la mise en œuvre dépend de la manière dont l'équipe de formation l'adapte et le met en pratique.

1.4 La différence entre le manuel pour formateurs et le guide pour jeunes entrepreneurs

Dans le cadre du projet SustainABLE, la demande de financement mentionne deux résultats distincts : un manuel pour les travailleurs de jeunesse et un handbook pour les jeunes entrepreneurs. Cette distinction est importante et doit être préservée dans la rédaction et l'utilisation des documents.

Le guide pour les jeunes entrepreneurs a pour rôle de soutenir directement les participants. Il doit être orienté vers des questions telles que : qu'est-ce que l'entrepreneuriat durable, comment analyser mon entreprise, comment réduire mon impact environnemental, comment comprendre mon public, comment améliorer ma marque, comment gérer mes finances, comment respecter les réglementations et comment développer mon impact social.

Le présent manuel a un autre rôle. Il ne s'adresse pas directement au participant, mais à la personne qui crée le cadre d'apprentissage pour le participant. La question centrale n'est pas seulement « que doit apprendre l'entrepreneur ? », mais « comment le formateur l'aide-t-il à apprendre, à comprendre, à réfléchir et à appliquer ? ».

Cette différence influence le style et le contenu du manuel. Dans le manuel pour formateurs, l'accent est mis sur :

- les objectifs d'apprentissage de chaque session ;
- la logique pédagogique des modules ;
- les méthodes de facilitation ;
- la gestion du groupe ;
- l'adaptation du contenu au niveau des participants ;
- les questions de réflexion ;
- les travaux pratiques ;
- les difficultés possibles lors de la mise en œuvre ;
- les recommandations pour les formateurs ;
- la connexion entre les modules ;
- le suivi des progrès ;
- l'évaluation de la qualité du processus éducatif.

Un exemple simple peut clarifier cette différence. Dans un guide pour entrepreneurs, un chapitre sur l'empreinte carbone expliquerait ce qu'elle est, pourquoi elle compte et quelles étapes un entrepreneur peut suivre pour la réduire. Dans le manuel pour formateurs, le même sujet doit être abordé sous un autre angle : comment introduire le thème sans le rendre trop technique, comment expliquer les concepts de manière accessible aux participants, comment travailler avec des exemples issus de leurs entreprises, comment éviter les réactions défensives, quel exercice utiliser, quel travail pratique proposer et comment vérifier si les participants ont compris l'idée.

Cette différence doit être préservée tout au long du document. Le manuel ne doit pas devenir une simple traduction ou compilation des modules, mais un outil de travail pour les personnes qui mettront en œuvre le programme.

1.5 La manière dont le manuel soutient les résultats du projet

Le manuel soutient directement les résultats assumés par le projet SustainABLE. Dans la demande de financement, le projet vise à développer la capacité des trois organisations partenaires à soutenir les jeunes entrepreneurs, à offrir de la formation et du mentoring à 150 jeunes entrepreneurs et à accroître le niveau de sensibilisation d'au moins 400 futurs entrepreneurs. En même temps, le projet



Co-funded by
the European Union





inclut le développement d'un programme structure en 12 modules, d'une plateforme en ligne, de matériels video avec des études de cas et de ressources éducatives réutilisables.

Le manuel contribue à ces résultats de plusieurs manières.

Premièrement, le manuel renforce la capacité des organisations partenaires. En mettant à disposition un cadre commun de travail, il aide les formateurs, les travailleurs de jeunesse et les mentors à comprendre la même logique éducative et à mettre en œuvre le programme de manière cohérente. Sans un tel outil, il existe le risque que chaque module soit livré de manière isolée, sans lien clair avec les objectifs généraux du projet.

Deuxièmement, le manuel soutient la qualité du processus de formation. Il offre aux formateurs des repères concernant les objectifs d'apprentissage, les méthodes, les activités, les travaux pratiques, la réflexion et l'évaluation. Ainsi, le programme devient plus facile à planifier, à mettre en œuvre et à suivre.

Troisièmement, le manuel contribue à l'applicabilité du contenu. Le projet SustainABLE ne vise pas seulement à transmettre des informations, mais à aider les jeunes entrepreneurs à transformer leurs pratiques de business. Pour cela, chaque module doit conduire vers une action, une décision ou un outil applicable. Le manuel aide le formateur à maintenir cette orientation pratique.

Quatrièmement, le manuel facilite la replication du programme. Après la finalisation du projet, les organisations partenaires et d'autres organisations intéressées peuvent utiliser le manuel pour poursuivre la formation des jeunes entrepreneurs. Sa structure permet l'adaptation à d'autres pays, à d'autres groupes cibles, à d'autres durées de formation ou à d'autres contextes institutionnels.

Cinquièmement, le manuel contribue à la durabilité des résultats du projet. Un résultat éducatif devient durable lorsqu'il peut être compris, utilisé, adapté et transmis plus loin. Le manuel crée ce pont entre l'expérience du projet et son utilisation future.

En ce sens, le manuel n'est pas seulement un produit final du projet, mais une infrastructure éducative. Il organise le contenu, la méthodologie et les outils d'une manière qui permet la poursuite et la multiplication de l'intervention.

2. L'entrepreneuriat durable dans le travail de jeunesse

2.1 Pourquoi l'entrepreneuriat durable est important

L'entrepreneuriat durable représente une approche du développement d'une entreprise qui combine la viabilité économique, la responsabilité environnementale et l'impact social positif. Une entreprise durable n'est pas seulement une entreprise qui génère du profit et ce n'est pas seulement une entreprise qui communique des valeurs écologiques. C'est une entreprise qui comprend son impact, gère ses ressources de manière responsable, traite correctement ses parties prenantes, adapte son modèle de travail aux changements de la société et cherche à créer de la valeur à long terme.

Pour les jeunes entrepreneurs, cette approche est importante pour au moins trois raisons.

La première raison est liée à la viabilité à long terme de l'entreprise. Une entreprise qui ignore les changements environnementaux, sociaux, numériques et législatifs risque de devenir vulnérable. Les coûts liés aux ressources, les attentes des clients, les exigences de transparence, les réglementations concernant les emballages, l'énergie, le reporting ou la chaîne d'approvisionnement peuvent influencer directement la manière dont une entreprise fonctionne. Les jeunes entrepreneurs qui comprennent ces changements plus tôt peuvent construire des modèles plus résilients.

La deuxième raison est liée à la confiance. Les consommateurs et les communautés sont de plus en plus attentifs à la cohérence entre ce qu'une entreprise déclare et ce qu'elle fait. Une entreprise qui communique de manière responsable, évite le greenwashing, explique ses décisions et assume ses limites peut construire des relations plus solides avec les clients, les partenaires et la communauté.



La troisième raison est liée à l'impact. Les jeunes entrepreneurs peuvent créer non seulement des produits et des services, mais aussi des solutions pour des problèmes réels : réduction des déchets, meilleur accès à des produits ou services, inclusion, emplois décents, éducation, santé, mobilité, consommation responsable ou revitalisation des communautés locales. L'entrepreneuriat durable peut ainsi devenir une forme de participation active au développement de la société.

Dans le cadre du projet SustainABLE, l'entrepreneuriat durable est abordé aussi bien du point de vue écologique que du point de vue social et économique. La demande de financement souligne que les participants seront soutenus pour comprendre leur empreinte écologique, adopter des solutions plus respectueuses de l'environnement, utiliser des outils numériques et améliorer l'impact social de leurs entreprises.

Pour les formateurs et les travailleurs de jeunesse, ce thème doit être présenté de manière réaliste. La durabilité ne doit pas être transformée en un discours abstrait ou moralisateur. De nombreux jeunes entrepreneurs font face à des ressources limitées, au manque de temps, à la pression financière, à l'incertitude et à des difficultés opérationnelles. C'est pourquoi le rôle du formateur est de montrer que la durabilité peut commencer par des étapes concrètes : une meilleure analyse des ressources, la réduction du gaspillage, le choix de fournisseurs plus responsables, une communication plus transparente, une numérisation intelligente, l'amélioration des conditions de travail, la diversification des revenus ou la mesure de l'impact.

L'entrepreneuriat durable ne signifie pas une perfection immédiate. Il signifie direction, prise de conscience, décision et amélioration continue.

2.2 Le rôle des travailleurs de jeunesse dans le soutien aux jeunes entrepreneurs

Les travailleurs de jeunesse jouent un rôle essentiel dans le soutien aux jeunes entrepreneurs, surtout lorsque l'entrepreneuriat est considéré non seulement comme une activité économique, mais aussi comme un processus d'apprentissage, de développement personnel et de participation sociale. Ils peuvent créer des contextes dans lesquels les jeunes clarifient leurs idées, développent leur confiance, apprennent à collaborer, comprennent leur communauté et transforment les initiatives personnelles en projets ayant un impact.

Dans le programme SustainABLE, le travailleur de jeunesse n'est pas seulement un transmetteur d'information. Il est facilitateur, guide, observateur, connecteur et soutien du processus d'apprentissage.

Comme facilitateur, le travailleur de jeunesse crée des espaces dans lesquels les participants peuvent discuter ouvertement de leurs défis. De nombreux jeunes entrepreneurs font face à l'incertitude, à la peur de l'échec, au manque de ressources ou à des difficultés dans la prise de décisions. Un cadre d'apprentissage sûr et participatif les aide à parler de ces problèmes et à apprendre des expériences des autres.

Comme guide, le travailleur de jeunesse aide les participants à naviguer dans des informations complexes. La durabilité inclut des concepts tels que l'empreinte carbone, l'économie circulaire, l'inclusion, l'impact social, les réglementations européennes, la numérisation ou la durabilité financière. Certains de ces thèmes peuvent sembler techniques. Le rôle du formateur est de les expliquer de manière accessible aux participants et de les connecter à des situations concrètes.

Comme observateur, le travailleur de jeunesse suit la dynamique du groupe, le niveau d'implication, les difficultés des participants et leur évolution. Il observe qui a besoin d'un soutien supplémentaire, qui peut contribuer par sa propre expérience, quels thèmes génèrent de la confusion et quelles activités fonctionnent le mieux.

Comme connecteur, le travailleur de jeunesse peut mettre les participants en relation avec des mentors, des experts, des entrepreneurs expérimentés, des institutions, des communautés locales ou d'autres ressources pertinentes. Pour un jeune entrepreneur, l'accès à un réseau de soutien peut être aussi important que l'accès à l'information.



Comme soutien, le travailleur de jeunesse encourage les participants à transformer l'apprentissage en action. Il les aide à définir des étapes réalistes, à ne pas abandonner après les premières difficultés et à voir le progrès comme un processus graduel.

Cette approche est importante parce que de nombreux jeunes entrepreneurs n'ont pas seulement besoin de réponses, mais d'un cadre dans lequel ils apprennent à se poser de meilleures questions. Par exemple : Quel impact mon entreprise a-t-elle sur l'environnement ? Qui sont mes parties prenantes ? Que signifie la valeur pour mes clients ? Comment puis-je communiquer la durabilité sans greenwashing ? Comment puis-je mesurer mes progrès ? Quel changement puis-je faire maintenant, avec les ressources dont je dispose ?

Le travailleur de jeunesse n'a pas besoin d'être expert dans tous les domaines. Il n'est pas réaliste que la même personne soit spécialiste en finances, législation européenne, numérisation, empreinte carbone, branding et impact social. En revanche, le travailleur de jeunesse doit savoir comment faciliter l'apprentissage, comment faire intervenir les experts appropriés, comment formuler des questions utiles et comment transformer le contenu en processus.

2.3 Le lien entre entrepreneuriat, durabilité et citoyenneté active

L'entrepreneuriat durable est étroitement lié à la citoyenneté active. Une entreprise ne fonctionne pas en dehors de la société, mais à l'intérieur de celle-ci. Elle utilise des ressources, crée des produits ou des services, influence des comportements, génère des emplois, interagit avec des fournisseurs, des clients, des autorités et des communautés. Pour cette raison, les décisions entrepreneuriales ont toujours une dimension civique, même lorsque l'entrepreneur ne la formule pas explicitement.

Pour les jeunes, ce lien est particulièrement pertinent. De nombreux jeunes s'intéressent aux changements sociaux, à la protection de l'environnement, à l'équité, à la consommation responsable, à la technologie et à de nouvelles formes de participation. L'entrepreneuriat peut devenir pour eux une voie par laquelle ils transforment ces préoccupations en solutions concrètes.

Une entreprise durable peut contribuer à la citoyenneté active par plusieurs mécanismes.

Elle peut répondre à un besoin réel de la communauté. Par exemple, une entreprise peut offrir des produits locaux, des services accessibles, des solutions de réduction des déchets, des produits réutilisables, des services pour des groupes vulnérables ou des outils numériques qui simplifient l'accès à l'information.

Elle peut promouvoir des comportements responsables. Par la manière dont elle communique et par les produits qu'elle propose, une entreprise peut encourager les clients à consommer avec plus d'attention, à réparer, à réutiliser, à recycler, à choisir des fournisseurs locaux ou à comprendre l'impact de leurs propres décisions.

Elle peut créer de meilleurs emplois. Une entreprise durable ne se limite pas à l'environnement, mais inclut aussi la dimension sociale : conditions de travail correctes, respect, inclusion, développement de l'équipe, participation et sécurité.

Elle peut collaborer avec d'autres acteurs locaux. Les entrepreneurs peuvent travailler avec des ONG, des écoles, des autorités, des groupes civiques, des communautés locales et d'autres entreprises pour développer des solutions communes.

Elle peut contribuer à changer les normes du marché. Lorsqu'une entreprise adopte des pratiques transparentes, éthiques et durables, elle peut influencer les attentes des clients et des concurrents.

Dans le programme SustainABLE, ce lien entre entrepreneuriat et citoyenneté active est important parce que le projet relève du domaine de la jeunesse. Son objectif n'est pas seulement d'améliorer des compétences techniques de business, mais de contribuer au développement d'une génération de jeunes entrepreneurs qui comprennent la responsabilité de leurs propres décisions et peuvent agir comme agents du changement. La demande de financement inclut explicitement la priorité liée à la



promotion de la citoyennete active, de l'initiative des jeunes et de l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat social.

Pour les formateurs, cela signifie que chaque module doit etre connecte a la question plus large de la responsabilite. La planification strategique ne concerne pas seulement les objectifs de croissance, mais aussi l'orientation des valeurs de l'entreprise. Le branding ne concerne pas seulement la vente, mais aussi la confiance et la transparence. La numerisation ne concerne pas seulement l'efficacite, mais aussi l'accès, l'inclusion et la securite. Les finances ne concernent pas seulement le profit, mais aussi la stabilite, la resilience et la capacite a produire un impact a long terme.

2.4 La pertinence europeenne et locale du theme

L'entrepreneuriat durable est pertinent aussi bien au niveau europeen qu'au niveau local. Au niveau europeen, le theme est connecte aux grandes transformations generees par les politiques relatives a la transition verte, a la numerisation, a l'economie circulaire, a l'inclusion et a la responsabilite des entreprises. Au niveau local, le theme est lie a la maniere concrete dont les jeunes entrepreneurs repondent aux besoins de leurs communautes et adaptent leurs entreprises aux ressources, aux defis et aux opportunités existants.

Le projet SustainABLE est construit autour de plusieurs priorites europeennes. La demande de financement mentionne la promotion de la citoyennete active, de l'initiative des jeunes et de l'entrepreneuriat, l'environnement et la lutte contre les changements climatiques, ainsi que la transformation numerique. Ces priorites ne sont pas traitees separement, mais integrees dans un programme commun.

Au niveau europeen, les jeunes entrepreneurs doivent comprendre que la durabilite devient une partie integrante du fonctionnement de l'economie. Les reglementations concernant le reporting, la circularite, l'energie, les emissions, les emballages, la transparence et la responsabilite sociale influencent directement ou indirectement un nombre croissant d'entreprises. Meme les petites entreprises, qui ne sont pas toujours visees directement par des obligations complexes de reporting, peuvent etre influencees par les exigences des clients, des partenaires, des financeurs ou des chaines d'approvisionnement.

Au niveau local, la durabilite prend des formes concretes. Dans une petite ville, elle peut signifier l'utilisation des ressources locales, la reduction des dechets, la revitalisation de la communaute ou la creation d'emplois. Dans une zone rurale, elle peut signifier la valorisation des produits locaux, le tourisme responsable, des services pour la communaute ou des solutions d'economie circulaire. Dans une grande ville, elle peut signifier la mobilite, l'efficacite energetique, la consommation responsable, la numerisation ou de nouveaux modeles de services.

Le manuel doit permettre aux formateurs de faire le lien entre ces deux niveaux. Les participants doivent comprendre le cadre europeen, mais travailler sur des problemes locaux et sur leurs propres entreprises. Une bonne session ne reste pas au niveau des politiques europeennes ou des definitions generales, mais aide les participants a repondre a des questions pratiques : Que signifie ce theme pour mon entreprise ? Quels changements apparaissent dans mon marche ? Qu'attendent mes clients ? Quelles reglementations peuvent m'affecter ? Quelles ressources locales puis-je utiliser ? Quels partenariats puis-je construire ?

Cette double pertinence, europeenne et locale, est l'un des points forts du projet. Grace au partenariat international, le programme beneficie d'experiences differentes et d'exemples issus de plusieurs pays. Grace a l'adaptation au niveau local, il reste utile pour les participants reels, avec leurs entreprises, leurs limites et leurs opportunités concretes.

PARTIE II. LE CADRE EDUCATIF ET METHODOLOGIQUE

3. Le programme de formation SustainABLE en bref

3.1 L'objectif general du programme de formation

Le programme de formation SustainABLE a pour objectif de developper les competences necessaires aux jeunes entrepreneurs pour integrer la durabilite dans leurs propres entreprises, de maniere pratique, realiste et mesurable. Le programme ne vise pas seulement a familiariser les participants avec des notions generales sur la durabilite, mais a les soutenir dans le processus de transformation de leur propre entreprise en une initiative plus viable economiquement, plus responsable socialement et plus attentive a l'impact sur l'environnement.

Dans la logique du projet, l'entrepreneuriat durable est compris comme une combinaison entre pensee strategique, responsabilite ecologique, impact social, leadership, numerisation, inclusion, conformite aux reglementations pertinentes et stabilite financiere. Par consequent, le programme ne traite pas la durabilite comme un theme separe du business, mais comme un critere qui influence toutes les decisions importantes d'une entreprise : la mission, le produit, l'equipe, les clients, la communication, les processus, les couts, les revenus, les partenariats et le developpement a long terme.

La demande de financement prevoit le developpement d'une methodologie comprehensive de formation en entrepreneuriat durable, organisee en 12 modules, qui couvre aussi bien les pratiques de business durable que les competences entrepreneuriales. Le programme vise a doter 50 jeunes entrepreneurs de chaque pays partenaire des connaissances et des competences necessaires pour integrer des pratiques de durabilite dans leurs entreprises et pour les transformer en entreprises plus responsables socialement et ecologiquement.

L'objectif general du programme peut etre formule ainsi :

Developper les competences des jeunes entrepreneurs pour analyser, adapter et transformer leurs propres entreprises par l'integration des principes de durabilite economique, sociale et environnementale, en utilisant des methodes pratiques d'apprentissage, de mentoring, de collaboration et d'application directe.

Cette formulation est importante pour les formateurs parce qu'elle etablit la direction de l'ensemble du processus educatif. Chaque module, chaque exercice et chaque travail pratique doit contribuer a cette transformation. Si une activite n'aide pas le participant a mieux comprendre sa propre entreprise, a prendre une decision plus claire ou a identifier une action concrete, elle doit etre repensee.

Le programme est construit sur une idee simple : les jeunes entrepreneurs apprennent mieux lorsqu'ils travaillent sur leurs propres defis. C'est pourquoi les formateurs doivent eviter une mise en oeuvre exclusivement theorique. Les concepts doivent etre expliques, puis appliques. La durabilite doit etre discutee, puis traduite en etapes. Les participants doivent etre encourages a analyser leurs entreprises, a formuler des objectifs, a identifier des ressources, a tester des hypotheses et a mesurer les progres.

En ce sens, l'objectif du programme n'est pas que les participants parcourent 12 themes, mais qu'ils developpent une nouvelle capacite de pensee et d'action : celle de regarder l'entreprise comme faisant partie d'un ecosysteme economique, social et environnemental.

3.2 Objectifs specifiques d'apprentissage



Les objectifs spécifiques d'apprentissage traduisent l'objectif général du programme en résultats concrets. Ils aident les formateurs à planifier les sessions, à choisir les méthodes appropriées et à évaluer les progrès des participants. Un programme de formation en entrepreneuriat durable ne doit pas rester au niveau des intentions générales, mais doit permettre d'observer des changements dans les connaissances, les compétences, les attitudes et les pratiques.

À la fin du programme, les participants devraient pouvoir :

Comprendre le concept d'entrepreneuriat durable comme une approche intégrée qui combine viabilité économique, responsabilité environnementale, impact social, inclusion et adaptation au changement.

Analyser leur propre entreprise du point de vue de la durabilité, en identifiant les points forts, les vulnérabilités, les opportunités d'amélioration et les zones dans lesquelles l'entreprise produit un impact économique, social ou environnemental.

Formuler des objectifs durables clairs et réalistes, en utilisant des outils tels que les objectifs SMART, l'analyse des parties prenantes, l'analyse SWOT et la planification basée sur des indicateurs.

Comprendre le rôle du leadership et de l'équipe dans la construction d'une entreprise durable, y compris l'importance de la communication interne, de la confiance, de la gestion des conflits et de l'implication des personnes dans le changement.

Développer leur capacité à communiquer la durabilité de manière authentique, en évitant le greenwashing et en construisant une relation de confiance avec les clients, les partenaires et la communauté.

Comprendre le public cible et ses besoins, y compris les différences entre les consommateurs traditionnels et ceux qui s'intéressent à des produits, services ou valeurs durables.

Appliquer des principes de développement durable des produits et des services, en tenant compte du cycle de vie, des ressources, des matériaux, des emballages, de l'utilisation, de la réparabilité, de la réutilisation et de la fin du cycle de vie.

Intégrer l'inclusion dans le fonctionnement de l'entreprise, aussi bien par rapport à l'équipe qu'aux clients, aux communautés et aux groupes insuffisamment desservis.

Comprendre et mesurer l'impact social, en utilisant des outils de base tels que la théorie du changement, les indicateurs d'impact, la consultation des parties prenantes et l'analyse des résultats générés.

Utiliser des outils numériques et des automatisations pour accroître l'efficacité, la transparence, l'accessibilité et la capacité de mise à l'échelle de l'entreprise.

Identifier les principales sources de l'empreinte écologique et de l'empreinte carbone d'une entreprise et proposer des mesures réalistes pour les réduire.

Comprendre le cadre européen pertinent pour la durabilité, y compris les tendances réglementaires, les responsabilités émergentes des entreprises et les opportunités liées à la conformité et à l'innovation.

Planifier la durabilité financière de l'entreprise par la budgétisation, la gestion des coûts, la diversification des revenus, l'analyse des risques et l'utilisation d'outils numériques pour la gestion financière.

Ces objectifs doivent être considérés comme des résultats cumulatifs. Ils ne sont pas atteints par une seule session, mais par l'ensemble de l'expérience d'apprentissage : modules, travaux pratiques, discussions, mentoring, visites, feedback et réflexion.

Pour les formateurs, les objectifs spécifiques doivent être transformés en questions de travail. Par exemple : Comment savons-nous que le participant a compris le concept ? Que peut-il produire





concrètement après le module ? Quel changement peut-il identifier dans sa propre entreprise ? Quel indicateur peut-il suivre ? Quelle décision peut-il prendre ?

Cette approche aide le formateur à éviter un problème fréquent dans les programmes de formation : l'accumulation d'informations sans transfert dans la pratique.

3.3 Compétences développées

Le programme SustainABLE développe un ensemble complexe de compétences, car l'entrepreneuriat durable suppose plus que des connaissances techniques. Un jeune entrepreneur doit comprendre des concepts, prendre des décisions, travailler avec les personnes, communiquer, utiliser des outils numériques, gérer des ressources, s'adapter aux réglementations et mesurer l'impact.

Les compétences développées peuvent être regroupées en plusieurs catégories.

Compétences entrepreneuriales

Celles-ci se réfèrent à la capacité des participants à construire, gérer et développer une entreprise. Le programme aide les participants à clarifier leur mission et leur vision, à établir des objectifs, à comprendre les clients, à positionner leurs produits ou services, à analyser le marché, à construire un modèle de business et à prendre des décisions stratégiques.

Dans le contexte de l'entrepreneuriat durable, les compétences entrepreneuriales sont constamment reliées à la question suivante : comment l'entreprise peut-elle être viable sans produire de coûts sociaux ou environnementaux inutiles ?

Compétences de durabilité

Celles-ci incluent la capacité de comprendre l'impact d'une entreprise sur l'environnement et la société, d'identifier les risques et les opportunités, d'appliquer les principes de l'économie circulaire, de réduire le gaspillage, d'utiliser les ressources de manière responsable et d'intégrer des critères de durabilité dans les décisions de business.

Les participants doivent comprendre que la durabilité ne se réduit pas au recyclage ou à la communication verte. Elle inclut la manière dont le produit est conçu, la manière dont les fournisseurs sont choisis, la manière dont les ressources sont utilisées, la manière dont l'équipe est traitée et la manière dont l'entreprise contribue à la communauté.

Compétences sociales et civiques

L'entrepreneuriat durable est lié à la participation, à la responsabilité et à l'impact social. Le programme développe des compétences telles que l'empathie, la collaboration, la communication avec les parties prenantes, la compréhension des besoins de la communauté, l'inclusion des groupes vulnérables et la capacité de construire des solutions ayant une pertinence sociale.

Ces compétences sont importantes parce qu'une entreprise durable n'agit pas de manière isolée. Elle interagit avec des personnes, des institutions, des groupes, des fournisseurs, des clients et des communautés.

Compétences numériques

La numérisation est une dimension importante du programme. Les participants doivent comprendre comment utiliser des outils numériques pour l'organisation, la communication, la gestion de projet, l'automatisation, le marketing, les ventes, la gestion financière, l'analyse de données et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Les compétences numériques ne sont pas traitées comme un objectif en soi, mais comme un moyen de rendre l'entreprise plus efficace, plus adaptable et plus facile à faire évoluer. Dans la demande de financement, la transformation numérique est incluse comme priorité, et le programme prévoit la familiarisation des participants avec des outils qui peuvent automatiser des processus de communication, de production, de placement, de marketing et d'administration.



Compétences de leadership et de travail en équipe

La durabilité ne peut pas être mise en œuvre sans les personnes. Même dans les petites entreprises, l'entrepreneur doit communiquer, inspirer, impliquer, gérer les tensions et construire des relations de confiance. Le programme développe des compétences liées au leadership, à la collaboration, à la gestion des conflits, à la prise de décisions et au développement d'une culture organisationnelle orientée vers la responsabilité.

Compétences de communication et de branding

Les participants apprennent à communiquer la valeur de l'entreprise, son impact et son engagement en faveur de la durabilité. Ils doivent comprendre la différence entre une communication authentique et le greenwashing, entre des promesses générales et des preuves concrètes, entre une image de marque et une confiance construite dans le temps.

Le module de branding et ventes souligne que le branding durable signifie l'intégration des valeurs environnementales et éthiques dans l'identité, la mission et les pratiques de l'entreprise, et non seulement l'utilisation de messages visuels ou commerciaux ayant une apparence « verte ».

Compétences financières

Une entreprise durable doit aussi être financièrement durable. Les participants doivent comprendre la budgétisation, les coûts, le flux de trésorerie, les sources de revenus, les risques financiers, les investissements et les outils de gestion financière. La durabilité ne peut pas être maintenue si l'entreprise est économiquement instable.

Compétences d'apprentissage et d'adaptation

La compétence la plus importante développée par le programme est peut-être la capacité d'apprendre en continu. La durabilité est un domaine en changement, influencé par de nouvelles technologies, de nouvelles réglementations, de nouvelles attentes des consommateurs et de nouveaux défis environnementaux. Les participants doivent développer l'habitude d'analyser, de tester, de mesurer, d'adapter et d'améliorer.

3.4 Profil du groupe cible

Le programme SustainABLE s'adresse principalement aux jeunes entrepreneurs âgés de 18 à 30 ans, qui ont déjà créé une entreprise ou se trouvent dans une étape précoce de développement entrepreneurial. Dans la logique du projet, l'accent est mis sur les jeunes qui ont déjà franchi le pas vers l'entrepreneuriat et qui sont confrontés aux défis réels de la gestion d'une entreprise. Ce choix permet un processus d'apprentissage plus appliqué, car les participants peuvent travailler directement sur leurs propres entreprises, comparer la situation initiale avec l'évolution ultérieure et mesurer les changements produits.

Le profil du participant peut inclure les caractéristiques suivantes :

- il a entre 18 et 30 ans ;
- il a lancé une entreprise au cours des dernières années ou se trouve à un stade avancé de préparation d'une idée entrepreneuriale ;
- il est motivé à apprendre et à améliorer ses pratiques de business ;
- il est ouvert au feedback, à la collaboration et à l'innovation ;
- il a besoin de soutien pour mieux comprendre la durabilité ;
- il peut provenir d'une grande ville, d'une petite ville, d'une zone rurale ou d'une communauté ayant un accès limité aux ressources d'innovation ;
- il peut avoir ou non des études formelles en entrepreneuriat ;
- il peut diriger une très petite entreprise, une initiative indépendante, une activité de type startup ou un projet économique à potentiel social.

La demande de financement mentionne une attention particulière accordée aux jeunes entrepreneurs issus de zones rurales ou moins connectées aux opportunités d'innovation, ainsi qu'à ceux qui n'ont



pas bénéficie auparavant d'une éducation entrepreneuriale formelle. Cette orientation est importante parce que la durabilité ne doit pas rester accessible uniquement aux entrepreneurs des grands centres urbains ou à ceux qui ont déjà accès au conseil, au financement et aux réseaux de business.

Pour les formateurs, la compréhension du groupe cible est essentielle. Un programme pour de jeunes entrepreneurs ne peut pas être mis en œuvre efficacement s'il est construit uniquement sur un contenu standard. Les participants peuvent avoir des niveaux très différents d'expérience, de confiance, de connaissances financières, de compétences numériques, de compréhension du marché ou de familiarité avec les concepts environnementaux.

C'est pourquoi, avant le début du programme, les formateurs doivent connaître au moins quelques aspects concernant les participants :

- quels types d'entreprises ils ont ;
- à quelle étape de développement ils se trouvent ;
- quelles sont leurs principales difficultés ;
- dans quelle mesure ils sont familiarisés avec la durabilité ;
- quelles attentes ils ont vis-à-vis du programme ;
- quelles ressources ils ont à disposition ;
- quels changements ils sont disposés à tester ;
- quels thèmes peuvent être sensibles ou difficiles à aborder.

Cette connaissance initiale doit être utilisée pour adapter le rythme, les exemples et les méthodes. Par exemple, un participant ayant une entreprise de production aura besoin de discussions sur les matériaux, les déchets, l'énergie et les fournisseurs. Un participant ayant une entreprise de services peut avoir besoin de discussions sur la numérisation, la communication, les clients, l'accessibilité, l'impact social et les processus internes. Un participant ayant une très petite entreprise peut être intéressé par des étapes simples et à faible coût, tandis qu'un participant ayant une entreprise déjà stabilisée peut être prêt pour des indicateurs, du reporting et la mise à l'échelle.

Le manuel encourage les formateurs à traiter les participants non pas comme un groupe uniforme, mais comme un groupe de personnes se trouvant dans des processus entrepreneuriaux différents. Cette diversité est une ressource d'apprentissage, non un problème. Par les discussions, le travail en équipe et l'échange d'expériences, les participants peuvent apprendre les uns des autres.

3.5 Structure du parcours d'apprentissage

Le parcours d'apprentissage proposé par le programme SustainABLE est construit comme une combinaison entre formation modulaire, application pratique, mentoring, visites dans des entreprises durables et activités collaboratives. Cette structure est importante parce que l'entrepreneuriat durable ne peut pas être développé uniquement par le transfert d'informations. Les participants ont besoin de temps pour comprendre, appliquer, recevoir du feedback, ajuster et consolider.

Conformément à la demande de financement, le programme inclut 12 modules de formation, chacun étant conçu comme un atelier d'environ 4 heures, complété par des activités d'étude individuelle et des travaux pratiques. Le programme prévoit également une période de mentoring de 3 mois, afin de soutenir le transfert des connaissances dans la pratique de business.

Le parcours peut être compris en sept étapes principales.

Étape 1. Sélection des participants

La sélection ne doit pas être considérée uniquement comme une procédure administrative, mais comme la première étape du processus éducatif. À travers le formulaire de candidature, l'entretien ou la discussion initiale, les organisateurs peuvent comprendre la motivation des participants, le type d'entreprises, leurs défis et leur niveau de préparation. Cette information aide à adapter le programme.

Étape 2. Évaluation initiale des besoins



Avant la mise en oeuvre des modules, il est recommande de realiser une evaluation initiale des connaissances, des competences et des attitudes des participants. Celle-ci peut inclure des questions sur la durabilite, la numerisation, l'impact social, les finances, le leadership, le public cible et les reglementations. L'evaluation initiale ne doit pas etre utilisee pour juger les participants, mais pour comprendre le point de depart.

Etape 3. Formation modulaire

Les 12 modules constituent le squelette du programme. Ils doivent etre mis en oeuvre dans un ordre coherent, de sorte que les participants passent de la comprehension generale de la strategie et de la durabilite vers des themes appliques tels que le produit, le public, le branding, l'impact, la numerisation, l'empreinte ecologique, les reglementations et les finances.

Chaque module doit inclure trois composantes :

l'introduction des concepts-cles ;

des activites participatives et applicatives ;

un travail pratique lie a la propre entreprise du participant.

Etape 4. Application entre les sessions

L'apprentissage ne se produit pas seulement pendant l'atelier. Les travaux pratiques ont pour role d'aider les participants a transferer le contenu dans la realite de leur propre entreprise. Par exemple, apres le module de planification strategique, le participant peut formuler un objectif SMART de durabilite. Apres le module sur le public cible, il peut analyser un segment de clients. Apres le module sur l'empreinte ecologique, il peut identifier trois sources majeures de consommation ou de gaspillage.

Etape 5. Le mentoring

Le mentoring est la composante qui soutient l'application individuelle. Dans la demande de financement, la periode de mentoring est decrite comme etant vitale pour que les participants restent connectes au programme, au groupe et a leurs propres objectifs de durabilite, mais aussi pour appliquer dans la pratique les principes appris et mesurer l'impact sur l'entreprise.

Le mentor aide le participant a clarifier ce qu'il peut faire concretement, quels obstacles il rencontre, quelles ressources lui manquent et comment il peut suivre les progres.

Etape 6. Visites dans des entreprises durables

Les visites dans des entreprises durables offrent aux participants l'occasion d'observer des exemples reels. Elles completent la formation theorique et montrent que la durabilite peut etre appliquee de differentes manieres, en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise, des ressources et des valeurs.

Les visites doivent etre preparees et debriefees. Sans preparation, les participants peuvent rester au niveau d'impressions generales. Avec une fiche d'observation et des questions claires, la visite devient une experience d'apprentissage.

Etape 7. Evaluation et follow-up

A la fin, les participants doivent reflechir a leurs progres. Qu'ont-ils compris ? Qu'ont-ils change ? Que vont-ils tester ensuite ? Quels objectifs peuvent-ils mesurer ? De quel soutien ont-ils encore besoin ?

Le follow-up est important parce que la transformation d'une entreprise ne se produit pas immediatement. Certains changements apparaissent pendant le programme, d'autres apres quelques mois. C'est pourquoi l'actualisation des progres apres la finalisation de la participation peut fournir des informations precieuses sur l'impact reel du programme.

3.6 Le role des ateliers, du mentoring, des visites d'entreprises et des hackathons



Le programme SustainABLE utilise plusieurs types d'activités, et chacune a un rôle différent dans le processus d'apprentissage. Pour les formateurs, il est important de comprendre ces différences, afin que les activités ne soient pas traitées comme des éléments séparés, mais comme des parties d'un même parcours éducatif.

Les ateliers de formation

Les ateliers représentent l'espace principal dans lequel les participants entrent en contact avec les thèmes du programme. C'est ici que les concepts-clés sont introduits, que les discussions sont facilitées, que les exemples sont analysés et que les exercices pratiques sont réalisés. Les ateliers doivent être interactifs et orientés vers l'application.

Un atelier efficace n'est pas dominé par la présentation du formateur. Il combine l'explication avec l'exercice, la discussion avec la réflexion, le travail individuel avec le travail en équipe. Chaque atelier doit se terminer par un lien clair entre le thème abordé et la propre entreprise du participant.

Le mentoring

Le mentoring personnalise l'apprentissage. Si l'atelier travaille avec le groupe, le mentoring travaille avec la situation concrète de chaque participant. Dans le mentoring, le participant peut discuter de difficultés spécifiques, recevoir du feedback et transformer les idées générales en étapes concrètes.

Le mentor ne doit pas prendre de décisions à la place de l'entrepreneur. Son rôle est de poser de bonnes questions, de clarifier les options, d'aider à prioriser et de soutenir la responsabilité du participant envers son propre plan d'action.

Les visites dans des entreprises durables

Les visites offrent un contact avec la réalité. Elles montrent que la durabilité n'est pas un ensemble abstrait de concepts, mais une pratique qui peut être observée dans les produits, les processus, la communication, les fournisseurs, la gestion des ressources, la relation avec les employés ou l'impact dans la communauté.

Une visite bien préparée peut aider les participants à comprendre aussi bien les bénéfices que les difficultés de la durabilité. Il est important que les exemples présentés ne soient pas idéalisés. Les participants ont besoin de voir aussi les défis : coûts, temps, compromis, résistance des clients, accès aux fournisseurs, réglementations ou difficultés de mesure.

Les hackathons

Les hackathons sont des activités intensives et collaboratives, dans lesquelles les participants travaillent en équipe pour développer des idées, des solutions ou des réponses à des défis concrets. Dans le projet SustainABLE, les hackathons ont pour rôle d'impliquer les jeunes et les futurs entrepreneurs dans le développement de solutions durables et de stimuler la créativité, la collaboration et la pensée pratique.

La valeur d'un hackathon ne réside pas seulement dans l'idée finale, mais dans le processus : définition du problème, compréhension des parties prenantes, formulation d'une solution, test des hypothèses, préparation d'un pitch et réception du feedback. Le module sur la construction de solutions durables peut être relié directement à ces activités.

Pour les formateurs, les hackathons doivent être considérés comme une extension de l'apprentissage. Ils ne sont pas seulement des événements dynamiques ou compétitifs, mais des espaces dans lesquels les participants appliquent ce qu'ils ont appris dans les modules : stratégie, public cible, produit, impact, communication, faisabilité et durabilité financière.

La connexion entre les composantes

Les ateliers, le mentoring, les visites et les hackathons doivent être connectés. Par exemple, une idée discutée dans un atelier peut être approfondie en mentoring, observée pendant une visite et testée



pendant un hackathon. Cette connexion augmente la coherence du programme et aide les participants a voir l'apprentissage comme un processus continu.

4. Les principes de l'education non formelle

4.1 Une approche centree sur le participant

L'education non formelle part de l'idee que les participants ne sont pas de simples recepteurs d'information, mais des personnes ayant des experiences, des idees, des questions, des ressources et des besoins propres. Dans le programme SustainABLE, cette approche est essentielle, car les jeunes entrepreneurs arrivent avec des entreprises differentes, des niveaux differents d'experience et des defis tres concrets.

Une approche centree sur le participant signifie que le formateur ne construit pas la session uniquement autour de ce qu'il souhaite transmettre, mais aussi autour de ce que les participants doivent comprendre, explorer et appliquer. Le contenu reste important, mais il doit etre connecte aux realites du groupe.

Cela suppose que le formateur pose des questions, ecoute activement, observe les reactions du groupe, adapte les exemples et laisse de l'espace pour l'experience des participants. Un jeune entrepreneur peut comprendre un concept beaucoup plus facilement lorsqu'il le relie a sa propre entreprise. Par exemple, la notion de parties prenantes devient plus claire lorsqu'il identifie concretement ses clients, fournisseurs, employes, partenaires, autorites locales, voisins ou communautaires affectees par son activite.

Une approche centree sur le participant ne signifie pas que la session devient completement libre ou non structuree. Le formateur conserve la responsabilite de l'objectif d'apprentissage, du temps et de la coherence du processus. Toutefois, il evite de transformer la formation en une presentation unidirectionnelle.

Dans la pratique, cette approche peut etre appliquee par :

- des questions de debut qui explorent l'experience des participants ;
- des exercices individuels appliques a leur propre entreprise ;
- des discussions en petits groupes ;
- des moments de partage volontaire ;
- des exemples adaptes aux secteurs presents dans le groupe ;
- des temps de reflexion personnelle ;
- des activites de feedback entre pairs.

Pour le programme SustainABLE, cette approche est importante parce que la durabilite peut etre percue differemment selon le contexte. Un participant peut associer la durabilite a l'environnement, un autre aux couts, un autre a la communautaire, un autre aux clients ou aux reglementations. Le formateur doit partir de ces perceptions initiales et construire progressivement une comprehension plus large.

4.2 Apprentissage experientiel

L'apprentissage experientiel repose sur l'idee que les personnes apprennent mieux lorsqu'elles vivent une experience, la reflechissent, en tirent des conclusions et appliquent ce qu'elles ont compris dans une nouvelle situation. Cette logique est tres adaptee a l'entrepreneuriat durable, car les participants doivent non seulement comprendre des concepts, mais aussi les tester dans des situations concretes.

Dans le programme SustainABLE, l'apprentissage experientiel peut etre utilise dans chaque module. Par exemple, au lieu de seulement expliquer ce qu'est l'analyse SWOT, le formateur demande aux participants de realiser une analyse SWOT de leur propre entreprise du point de vue de la durabilite. Au lieu de parler abstraitement de greenwashing, le formateur peut presenter plusieurs messages de





communication et demander aux participants d'identifier ce qui est credible, ce qui est vague et ce qui peut être trompeur.

Un cycle simple d'apprentissage experientiel peut inclure quatre étapes :

Experience : les participants réalisent une activité, analysent un cas, simulent une situation, travaillent sur leur entreprise ou observent un exemple.

Reflexion : les participants discutent de ce qui s'est passé, de ce qui a été facile, de ce qui a été difficile, de ce qui les a surpris ou de ce qui a généré des questions.

Conceptualisation : le formateur aide le groupe à connecter l'expérience aux concepts-clés du module.

Application : les participants identifient comment ils peuvent utiliser ce qu'ils ont appris dans leur propre entreprise.

Cette structure permet d'éviter deux risques. Le premier risque est que la formation reste trop théorique. Le deuxième risque est que l'activité soit intéressante, mais sans apprentissage clair. L'expérience devient éducative seulement si elle est accompagnée de réflexion et de connexion conceptuelle.

Pour les formateurs, il est important de planifier non seulement l'activité, mais aussi les questions de debriefing. Par exemple :

Qu'avez-vous observé ?
 Quelles décisions avez-vous prises ?
 Quelles informations vous ont manqué ?
 Qu'est-ce qui a été difficile ?
 Que feriez-vous différemment ?
 Comment cela s'applique-t-il à votre entreprise ?
 Quel est le prochain pas concret ?

L'apprentissage experientiel aide les participants à développer non seulement des connaissances, mais aussi la capacité d'analyser, de prendre des décisions et d'apprendre de leur propre pratique.

4.3 Apprentissage par la pratique

L'apprentissage par la pratique est l'un des principes centraux du programme SustainABLE. Les jeunes entrepreneurs ne peuvent pas intégrer la durabilité dans leurs entreprises uniquement en écoutant des explications. Ils doivent utiliser des outils, remplir des modèles, formuler des objectifs, analyser des coûts, cartographier des parties prenantes, construire des messages, identifier des indicateurs et planifier des actions.

Chaque module doit donc inclure une composante pratique claire. Celle-ci peut être réalisée pendant l'atelier ou entre les sessions. Ce qui est important, c'est que le participant produise quelque chose d'utile pour sa propre entreprise.

Des exemples de produits pratiques peuvent être :

- une mission révisée de l'entreprise ;
- un objectif SMART de durabilité ;
- une carte des parties prenantes ;
- une analyse simple du public cible ;
- une proposition de valeur plus claire ;
- une liste des sources de gaspillage ;
- une idée d'amélioration du produit ;
- un message de communication responsable ;
- un mini-plan de numérisation ;
- une première liste d'indicateurs d'impact ;



un budget simple pour une action durable ;

un plan d'action sur 30 ou 60 jours.

Pour les formateurs, l'apprentissage par la pratique exige une bonne gestion du temps. Il est tentant de consacrer trop de temps à l'explication, puis de laisser trop peu de temps à l'exercice. Dans le programme SustainABLE, l'exercice n'est pas un élément secondaire. Il est la partie qui permet le transfert vers la pratique.

Il est également important que les exercices soient adaptés au niveau des participants. Un outil trop complexe peut décourager un entrepreneur débutant. Un outil trop simple peut ne pas être utile pour un participant plus avancé. Le formateur peut proposer plusieurs niveaux de profondeur : une version de base pour tous et des questions supplémentaires pour les participants qui peuvent aller plus loin.

L'apprentissage par la pratique doit être accompagné de feedback. Les participants ont besoin de savoir si leur objectif est clair, si leur analyse est réaliste, si leur message est crédible ou si leur plan d'action est faisable. Le feedback peut venir du formateur, des pairs ou du mentor.

4.4 Apprentissage entre pairs

L'apprentissage entre pairs est particulièrement utile dans un programme destiné aux jeunes entrepreneurs. Les participants ne viennent pas seulement pour recevoir des informations de la part du formateur, mais aussi pour apprendre les uns des autres. Chaque entrepreneur possède une expérience propre, même si son entreprise est petite ou récente. Les défis, les erreurs, les solutions et les questions des participants peuvent devenir des ressources d'apprentissage pour le groupe.

Dans le programme SustainABLE, l'apprentissage entre pairs peut prendre plusieurs formes :

- discussions en binômes ;
- travail en petits groupes ;
- feedback sur des idées ou des plans ;
- analyse commune d'études de cas ;
- présentation volontaire d'une difficulté ;
- échange de ressources ou d'outils ;
- groupes de soutien entre sessions ;
- collaboration pendant les hackathons.

L'apprentissage entre pairs contribue à la création d'une communauté d'apprentissage. Les jeunes entrepreneurs peuvent se sentir moins seuls lorsqu'ils entendent que d'autres se confrontent à des problèmes similaires : manque de temps, incertitude financière, difficultés de communication, accès aux clients, choix de fournisseurs ou mesure de l'impact.

Pour le formateur, ce type d'apprentissage doit être facilité avec attention. Tous les participants ne se sentent pas à l'aise pour parler de leur entreprise en public. Certains peuvent craindre d'être jugés ou de partager des informations sensibles. C'est pourquoi il est important de construire progressivement la confiance et de permettre la participation volontaire.

Le formateur peut établir quelques règles simples :

- le feedback doit être constructif ;
- les informations sensibles ne sont pas partagées en dehors du groupe ;
- les questions sont préférables aux critiques directes ;
- les exemples personnels sont offerts volontairement ;
- la diversité des expériences est respectée.

L'apprentissage entre pairs est aussi important pour la durabilité du programme. Après la finalisation des sessions, les participants peuvent continuer à se soutenir, à collaborer ou à échanger des



ressources. Ainsi, le programme ne cree pas seulement des competences individuelles, mais aussi des connexions.

4.5 Apprentissage base sur la reflexion

La reflexion est une composante essentielle de l'apprentissage. Dans un programme d'entrepreneuriat durable, les participants doivent non seulement apprendre des outils, mais aussi analyser leurs propres decisions, valeurs, habitudes et priorites. La durabilite implique souvent des questions complexes : Qu'est-ce que je peux changer maintenant ? Quels compromis sont acceptables ? Quels impacts sont invisibles ? Quelles promesses puis-je faire de maniere responsable ? Comment puis-je equilibrer le profit et l'impact ?

L'apprentissage base sur la reflexion aide les participants a aller au-dela des reponses rapides. Il leur permet de comprendre leur propre position, leurs limites et leurs possibilites d'action.

Dans chaque module, le formateur peut inclure des moments de reflexion individuelle ou collective. Ces moments peuvent etre courts, mais doivent etre constants. Par exemple, a la fin d'une session, les participants peuvent repondre a trois questions :

Qu'ai-je compris aujourd'hui ?
 Qu'est-ce qui est pertinent pour mon entreprise ?
 Quel est le premier pas que je peux faire ?
 La reflexion peut etre soutenue par :
 des journaux d'apprentissage ;
 des fiches de reflexion ;
 des questions ecrites ;
 des discussions en petits groupes ;
 des cercles de debriefing ;
 des exercices de type « avant/apres » ;
 des moments de silence et d'ecriture individuelle ;
 des conversations de mentoring.

Pour les formateurs, la reflexion est importante aussi comme outil d'evaluation. Les reponses des participants peuvent montrer ce qu'ils ont compris, ce qui reste confus, ce qui les motive et ce qui les bloque.

La reflexion aide egalement a eviter une approche superficielle de la durabilite. Par exemple, un participant peut vouloir communiquer rapidement que son entreprise est « eco-friendly ». Par des questions de reflexion, le formateur peut l'aider a analyser : Sur quoi se base cette affirmation ? Quelles preuves ai-je ? Quelles limites dois-je mentionner ? Comment puis-je communiquer honnetement ?

Ainsi, la reflexion transforme l'apprentissage en un processus plus profond et plus responsable.

4.6 Inclusion et participation

L'inclusion est a la fois un principe pedagogique et un theme de contenu dans le programme SustainABLE. Comme principe pedagogique, elle signifie que tous les participants doivent avoir la possibilite de comprendre, de contribuer et de beneficier du processus d'apprentissage. Comme theme de contenu, elle renvoie a la maniere dont les entreprises peuvent devenir plus accessibles, plus equitables et plus attentives aux besoins de differents groupes.

Pour les formateurs, l'inclusion commence par la maniere dont la formation est organisee. Les participants peuvent avoir des niveaux differents d'education, de confiance, de langue, de competence numerique, d'experience entrepreneuriale ou d'acces aux ressources. Certains peuvent provenir de zones rurales, de groupes vulnerables ou de contextes dans lesquels les opportunités de formation sont limitees.



Une formation inclusive tient compte de ces différences. Elle utilise un langage clair, explique les concepts techniques, évite les presupposés, offre plusieurs formes de participation et crée un climat de respect.

La participation ne doit pas être comprise uniquement comme le fait de parler en plén. Certaines personnes participent mieux en écrivant, en travaillant en binôme, en contribuant à un groupe plus petit ou en réfléchissant individuellement avant de parler. Le formateur doit varier les méthodes afin de permettre à plusieurs styles de participation d'exister.

Quelques recommandations pratiques :

- utiliser un langage accessible ;
- expliquer les acronymes et les termes techniques ;
- éviter les exemples qui ne concernent qu'un seul type d'entreprise ;
- prévoir des activités individuelles, en binômes et en groupes ;
- ne pas forcer les participants à partager des informations sensibles ;
- tenir compte de l'accessibilité physique et numérique ;
- vérifier la compréhension sans embarrasser les participants ;
- encourager les contributions diverses.

L'inclusion est importante aussi parce que l'entrepreneuriat durable doit rester accessible. Si la durabilité est présentée uniquement à travers des concepts complexes, des réglementations avancées ou des investissements importants, certains participants peuvent conclure qu'elle ne les concerne pas. Le formateur doit montrer que la durabilité peut commencer par des décisions adaptées au contexte et aux ressources de chacun.

4.7 Faciliter une mentalité entrepreneuriale durable

Le programme SustainABLE ne vise pas seulement à transmettre des connaissances, mais aussi à développer une mentalité entrepreneuriale durable. Cette mentalité combine l'initiative, la responsabilité, la capacité d'adaptation, la pensée critique, la collaboration et l'orientation vers l'impact.

Une mentalité entrepreneuriale durable signifie que le participant apprend à se poser des questions plus larges lorsqu'il prend des décisions. Il ne se demande pas seulement : Est-ce rentable ? Il se demande aussi : Est-ce utile ? Est-ce responsable ? Quel impact cela produit-il ? Est-ce viable à long terme ? Qui est affecté ? Quelles ressources sont utilisées ? Quels risques apparaissent ? Comment puis-je améliorer progressivement ?

Le formateur joue un rôle important dans la construction de cette mentalité. Il peut encourager les participants à :

- penser en termes de systèmes, pas seulement d'actions isolées ;
- analyser les conséquences à court, moyen et long terme ;
- accepter que la durabilité soit un processus, non un état parfait ;
- chercher des solutions réalistes, pas seulement idéales ;
- utiliser les contraintes comme point de départ pour l'innovation ;
- apprendre des erreurs et du feedback ;
- collaborer avec d'autres acteurs ;
- mesurer les progrès ;
- communiquer de manière honnête.

Cette mentalité doit être facilitée par des questions, des exemples et des exercices. Par exemple, lorsqu'un participant propose une solution, le formateur peut demander :



Quel probleme resout-elle ?

Pour qui cree-t-elle de la valeur ?

Quels impacts positifs peut-elle produire ?

Quels impacts negatifs pourraient apparaitre ?

Quelles ressources sont necessaires ?

Comment peux-tu la tester a petite echelle ?

Comment sauras-tu si elle fonctionne ?

De cette maniere, le programme aide les jeunes entrepreneurs a developper non seulement des idees de business, mais aussi une capacite de decision responsable.

PARTIE III. ORIENTATION POUR LES TRAVAILLEURS DE JEUNESSE ET LES FORMATEURS

5. Preparation du processus de formation

5.1 Comprendre le contexte local

Avant de mettre en oeuvre le programme SustainABLE, les formateurs et les organisations doivent comprendre le contexte local dans lequel se deroulera la formation. L'entrepreneuriat durable ne se developpe pas dans un vide. Il est influence par l'economie locale, les ressources disponibles, les types d'entreprises existantes, le niveau d'acces a l'information, les opportunités de financement, les politiques publiques, la culture entrepreneuriale et les defis sociaux ou environnementaux de la communaute.

Comprendre le contexte local signifie analyser plusieurs questions :

Quels sont les secteurs economiques dominants dans la zone ?

Quels types d'entreprises les jeunes creent-ils le plus souvent ?

Quelles ressources locales existent pour soutenir les entrepreneurs ?

Quelles organisations, institutions ou reseaux peuvent etre impliquees ?

Quels sont les defis environnementaux locaux ?

Quels groupes de jeunes ont moins acces aux opportunités ?

Quelles pratiques durables existent deja dans la communaute ?

Quelles reglementations ou politiques locales peuvent influencer les entreprises ?

Cette analyse n'a pas besoin d'etre tres complexe, mais elle doit etre suffisante pour adapter le programme. Par exemple, dans une zone avec beaucoup d'activites agricoles, les exemples sur les ressources, les dechets organiques, les circuits courts et la valorisation locale peuvent etre plus pertinents. Dans une zone urbaine, les themes de mobilite, energie, services, numerisation ou consommation responsable peuvent etre plus proches de la realite des participants.

Le contexte local influence aussi les possibilites pratiques du programme : ou peuvent etre organisees les sessions, quels experts peuvent etre invites, quelles entreprises peuvent etre visitees, quels mentors sont disponibles et quelles opportunités peuvent etre offertes aux participants apres la formation.

Pour les formateurs, la comprehension du contexte local aide a eviter une formation generique. Les participants doivent sentir que les exemples, les discussions et les travaux pratiques parlent de leur realite, non d'un modele abstrait d'entreprise.



5.2 Evaluation des besoins des participants

L'évaluation des besoins est une étape essentielle avant le début de la formation. Elle aide l'équipe de formation à comprendre qui sont les participants, quelles expériences ils ont, quelles difficultés ils rencontrent et quelles attentes ils ont vis-à-vis du programme.

L'évaluation des besoins peut être réalisée par :

- un formulaire d'inscription ;
- un questionnaire initial ;
- des entretiens courts ;
- une discussion de groupe ;
- un exercice de cartographie des attentes ;
- une auto-évaluation des compétences ;
- une analyse des entreprises ou des idées d'entreprise des participants.

Les questions peuvent viser plusieurs dimensions :

- l'étape de développement de l'entreprise ;
- le niveau de connaissance concernant la durabilité ;
- les difficultés liées au business ;
- les besoins en leadership, communication, finances ou numérisation ;
- l'expérience antérieure en formation entrepreneuriale ;
- les attentes concernant le programme ;
- la disponibilité pour les activités pratiques et le mentoring ;
- les besoins d'accessibilité ou de soutien.

L'évaluation des besoins ne doit pas devenir un processus bureaucratique. Elle doit produire des informations utiles pour la conception de la formation. Par exemple, si la majorité des participants n'ont jamais travaillé avec des objectifs SMART, le formateur doit consacrer plus de temps à cette partie. Si les participants utilisent déjà des outils numériques, le module sur la numérisation peut aller plus loin. Si certains participants sont très réticents à l'idée de durabilité, le formateur doit commencer par des arguments pratiques et économiques, non par un discours moral.

Il est important que les participants comprennent pourquoi ces informations sont collectées. Le formateur peut expliquer que l'objectif est d'adapter le programme à leurs besoins et non de les évaluer de manière scolaire.

5.3 Définition des résultats d'apprentissage

Les résultats d'apprentissage décrivent ce que les participants devraient savoir, comprendre ou être capables de faire à la fin d'une session, d'un module ou de l'ensemble du programme. Ils sont importants parce qu'ils donnent une direction claire à la formation et aident le formateur à choisir les méthodes et les activités appropriées.

Un résultat d'apprentissage bien formulé doit être clair, observable et connecté à la pratique. Par exemple, au lieu de dire « les participants comprendront la durabilité », il est plus utile de dire « les participants seront capables d'identifier trois zones dans lesquelles leur entreprise produit un impact environnemental ou social ».



Dans le programme SustainABLE, les resultats d'apprentissage doivent combiner plusieurs niveaux :

connaissances : les participants comprennent des concepts, des termes, des cadres ou des principes ;

competences : les participants peuvent utiliser des outils, analyser des situations, formuler des objectifs ou planifier des actions ;

attitudes : les participants deviennent plus ouverts a la responsabilite, a la reflexion, a la collaboration et a l'amelioration continue ;

application : les participants peuvent transferer ce qu'ils ont appris dans leur propre entreprise.

Pour chaque module, le formateur doit se demander :

Quel est le principal changement que ce module doit produire ?

Que doit pouvoir faire le participant a la fin ?

Quel produit pratique peut-il realiser ?

Comment puis-je verifier que le resultat a ete atteint ?

Quel lien existe avec les modules precedents et suivants ?

La definition des resultats d'apprentissage aide aussi a gerer le temps. Lorsqu'une session est trop chargee, le formateur doit prioriser les activites qui contribuent directement aux resultats d'apprentissage. Il n'est pas necessaire de transmettre tout ce qui pourrait etre dit sur un theme. Il est necessaire de transmettre et de faire pratiquer ce qui aide le participant a progresser.

5.4 Planification du flux de formation

La planification du flux de formation signifie l'organisation logique et temporelle de la session. Un bon flux aide les participants a entrer progressivement dans le theme, a comprendre les concepts, a les appliquer, a recevoir du feedback et a reflechir.

Un module de 4 heures peut etre structure de maniere generale ainsi :

15 minutes - ouverture, objectifs, connexion avec le module precedent ;

25 minutes - activation : discussion, question de depart, mini-exercice ;

45 minutes - contenu-cle et exemples ;

15 minutes - pause ;

60 minutes - activite pratique individuelle ou en equipe ;

30 minutes - presentations courtes et feedback ;

20 minutes - application a sa propre entreprise ;

15 minutes - reflexion ;

10 minutes - travail pratique et cloture.

Cette structure peut etre adaptee en fonction du theme, du groupe et du format de livraison. Toutefois, il est important que chaque session comprenne :

un debut clair ;

une connexion avec l'experience des participants ;

une partie de contenu ;



une activite pratique ;
 un moment de feedback ;
 une reflexion finale ;
 une tache ou une etape suivante.

Les formateurs doivent eviter deux extremes. Le premier est une session trop theorique, dans laquelle les participants ecoutent pendant plusieurs heures. Le deuxieme est une session pleine d'activites, mais sans structure conceptuelle claire. Le bon equilibre consiste a alterner information, activite, discussion et reflexion.

La planification doit aussi tenir compte de l'energie du groupe. Les activites plus exigeantes doivent etre placees lorsque les participants ont suffisamment d'attention. Les pauses sont importantes. Les moments de travail individuel peuvent etre alternes avec le travail en groupe. Les discussions plenieres doivent etre gerees pour ne pas consommer tout le temps.

5.5 Preparation de l'equipe de formation

Lorsque le programme est mis en oeuvre par plusieurs formateurs, mentors ou experts, la preparation commune de l'equipe est essentielle. Sans coordination, les modules peuvent devenir fragmentes, repetitifs ou incoherents. Les participants doivent sentir qu'ils parcourent un programme coherent, non une serie de presentations independantes.

L'equipe de formation doit discuter avant le debut du programme :

la logique globale du programme ;
 le profil des participants ;
 les objectifs de chaque module ;
 les connexions entre les modules ;
 les methodes utilisees ;
 les roles de chaque membre de l'equipe ;
 la maniere dont le feedback sera collecte ;
 la maniere dont les progres des participants seront suivis ;
 les situations difficiles possibles ;
 les adaptations necessaires.

Il est utile que l'equipe utilise un plan commun de session. Celui-ci peut inclure :

le titre du module ;
 les objectifs d'apprentissage ;
 les concepts-cles ;
 les activites principales ;
 le temps alloue ;
 les materiels necessaires ;
 les responsabilites des formateurs ;
 les resultats attendus ;



les travaux pratiques ;

les methodes d'evaluation.

La preparation de l'equipe est importante aussi pour la coherence du langage. Par exemple, si un formateur parle de durabilite uniquement comme protection de l'environnement, tandis qu'un autre l'aborde comme modele economique et social, les participants peuvent devenir confus. Le programme doit utiliser une comprehension commune des termes essentiels.

La coordination entre formateurs et mentors est egalement necessaire. Les mentors doivent savoir ce qui a ete aborde dans les modules, afin de soutenir les participants dans l'application des acquis.

5.6 Le travail avec des experts externes

Certains modules du programme peuvent necessiter l'implication d'experts externes. Par exemple, les themes lies aux reglementations europeennes, a l'empreinte carbone, aux finances, a la numerisation avancee ou a certains secteurs economiques peuvent beneficier de l'expertise de specialistes.

L'implication d'experts externes peut apporter de la valeur, mais elle doit etre bien preparee. Un expert peut avoir beaucoup de connaissances, mais ne pas etre habitue a travailler avec des jeunes entrepreneurs ou avec des methodes non formelles. Le role de l'equipe de formation est de l'aider a adapter son intervention au groupe.

Avant la session, l'expert doit recevoir des informations sur :

le profil des participants ;

le niveau de connaissance du groupe ;

les objectifs du module ;

la duree disponible ;

le type de langage recommande ;

les methodes interactives souhaitees ;

les resultats pratiques attendus ;

les questions sensibles possibles.

Il est recommande que l'expert ne tienne pas uniquement une presentation theorique. Son intervention doit inclure des exemples, des etudes de cas, des questions, des exercices courts ou des discussions appliquees. Le formateur peut l'accompagner pour faciliter le lien avec le groupe et avec les objectifs pedagogiques.

Le formateur reste responsable du processus d'apprentissage. L'expert contribue par le contenu, mais le formateur doit s'assurer que les participants comprennent, posent des questions et connectent l'information a leurs propres entreprises.

6. Organisation de l'environnement d'apprentissage

6.1 L'espace physique de formation

L'espace dans lequel se deroule la formation influence la qualite de l'apprentissage. Un espace bien organise peut encourager la participation, la collaboration et la concentration. Un espace inadapté peut limiter l'interaction, creer de la distance entre formateur et participants ou rendre les activites pratiques difficiles.

Pour le programme SustainABLE, l'espace physique doit permettre :

des discussions plenieres ;



Co-funded by
the European Union





- du travail en petits groupes ;
- des exercices individuels ;
- des presentations courtes ;
- l'utilisation de supports visuels ;
- la circulation du formateur dans la salle ;
- des moments de reflexion.

La disposition de la salle est importante. Une disposition en cercle ou en U favorise mieux la participation qu'une disposition classique de type salle de classe. Pour les activites en groupe, les tables modulaires sont utiles. Les participants doivent pouvoir se voir et interagir facilement.

L'espace doit aussi etre confortable : luminosite suffisante, ventilation, temperature correcte, acces a l'eau, pauses adequates et espace pour les materiels. Ces elements peuvent sembler secondaires, mais ils influencent l'energie du groupe.

Pour les formations sur la durabilite, l'espace peut aussi devenir un support de discussion. Par exemple, le formateur peut observer avec les participants les aspects lies a la consommation de ressources, aux dechets, a l'accessibilite ou au transport jusqu'au lieu de formation. Sans transformer cela en critique, ces observations peuvent connecter la formation a la realite.

6.2 Livraison en ligne et blended learning

Le programme SustainABLE peut etre livre en presentiel, en ligne ou dans un format mixte. Chaque format a des avantages et des limites. Les formateurs doivent adapter les methodes au format choisi.

La formation en ligne peut faciliter l'accès des participants issus de zones differentes, reduire les couts et permettre l'utilisation d'outils numeriques. Toutefois, elle peut aussi reduire l'interaction, fatiguer les participants et rendre plus difficile l'observation de la dynamique de groupe.

Pour une session en ligne efficace, il est recommande de :

- limiter les presentations longues ;
- utiliser des outils interactifs ;
- alterner les moments plenieres avec les breakout rooms ;
- inclure des questions frequentes ;
- utiliser des documents partages ;
- prevoir des pauses ;
- verifier regulierement la comprehension ;
- encourager l'utilisation de la camera, sans l'imposer ;
- offrir des instructions claires pour les exercices.

Le blended learning combine des activites en presentiel et en ligne. Par exemple, les concepts peuvent etre introduits en ligne, tandis que les activites pratiques et les visites se deroulent en presentiel. Ou inversement, les ateliers peuvent etre en presentiel et le mentoring peut continuer en ligne.

Le format blended peut etre tres utile pour les jeunes entrepreneurs, car il permet la flexibilite. Toutefois, il doit etre bien planifie. Les participants doivent comprendre clairement quelles activites se deroulent ou, quand, avec quels outils et avec quels resultats attendus.



Dans tous les formats, la qualité de l'apprentissage dépend de l'interaction, de l'application et du feedback, pas seulement de la plateforme utilisée.

6.3 Matériels et équipements

La préparation des matériels et des équipements est une partie importante du processus de formation. Des matériels bien conçus aident les participants à comprendre, à travailler et à retenir les informations. Des matériels trop chargés ou peu clairs peuvent rendre la session difficile.

Pour le programme SustainABLE, les matériels peuvent inclure :

- présentations visuelles ;
- fiches de travail ;
- modèles de planification ;
- études de cas ;
- exemples d'entreprises ;
- vidéos ;
- questionnaires ;
- fiches de réflexion ;
- tableaux blancs ou paperboards ;
- marqueurs, post-it, feuilles ;
- outils numériques collaboratifs ;
- formulaire de feedback.

Les supports visuels doivent être clairs et concis. Ils ne doivent pas remplacer le formateur ni contenir trop de texte. Les fiches de travail sont souvent plus utiles que les présentations, car elles aident les participants à appliquer les concepts.

Les matériels doivent être adaptés au niveau du groupe. Si les participants ne sont pas familiarisés avec les termes techniques, les fiches doivent inclure de courtes explications. Si le groupe est plus avancé, les matériels peuvent inclure des questions plus approfondies.

Pour les sessions en ligne, les matériels doivent être envoyés ou rendus accessibles à l'avance. Les formateurs doivent vérifier que les participants peuvent accéder aux outils numériques utilisés.

La préparation technique est également importante : projecteur, ordinateur, connexion internet, son, micro, accès à la plateforme, liens, mots de passe, documents partagés. Les problèmes techniques peuvent consommer du temps et réduire l'énergie du groupe.

6.4 Création d'un espace sûr et participatif

Un espace d'apprentissage sûr ne signifie pas un espace sans défis, mais un espace dans lequel les participants se sentent respectés, écoutés et libres de contribuer sans peur d'être ridiculisés. Pour les jeunes entrepreneurs, cet aspect est important, car ils peuvent parler d'idées non testées, de difficultés financières, d'erreurs, d'incertitudes ou de limites de leur entreprise.

Le formateur doit construire cet espace dès le début. Il peut le faire par :

- des règles communes de travail ;
- une attitude respectueuse ;
- une écoute active ;



Co-funded by
the European Union





l'encouragement des questions ;

la validation des experiences ;

la gestion des commentaires critiques ;

la confidentialite des informations sensibles ;

l'equilibre entre les voix dominantes et les voix plus silencieuses.

Les regles du groupe peuvent inclure :

nous ecoutons sans interrompre ;

nous critiquons les idees, pas les personnes ;

nous respectons la confidentialite ;

nous posons des questions avant de donner des jugements ;

nous acceptons que les entreprises soient a des etapes differentes ;

nous encourageons la participation volontaire.

Un espace sur est important aussi pour discuter de la durabilite. Certains participants peuvent se sentir juges s'ils realisent que leur entreprise produit des dechets, utilise beaucoup d'energie ou n'a pas encore de pratiques inclusives. Le formateur doit eviter de transformer la formation en evaluation morale. L'objectif est l'apprentissage et l'amelioration.

6.5 Accessibilite et inclusion

L'accessibilite doit etre prise en compte dans l'organisation de la formation. Elle concerne aussi bien l'acces physique que l'acces cognitif, numerique, linguistique et social. Un programme qui promeut la durabilite et l'inclusion doit lui-meme etre attentif a la maniere dont les participants peuvent y prendre part.

Les formateurs et les organisations doivent verifier :

si le lieu est accessible ;

si l'horaire est adapte aux participants ;

si les materiels sont lisibles et clairs ;

si le langage utilise est comprehensible ;

si les outils numeriques sont faciles a utiliser ;

si les participants ont acces a internet ou aux equipements necessaires ;

si certaines personnes ont besoin de soutien supplementaire ;

si les exemples utilises sont diversifies ;

si la participation ne favorise pas uniquement les personnes les plus vocales.

L'accessibilite ne signifie pas simplifier excessivement le contenu, mais le rendre comprehensible et utilisable. Les concepts complexes peuvent etre expliques progressivement, avec des exemples et des applications pratiques.

L'inclusion doit etre presente dans la facilitation : qui parle, qui est ecoute, qui reste en retrait, qui a besoin d'encouragement, quels exemples sont valides, quelles experiences sont rendues visibles.

7. Guide de facilitation



Co-funded by
the European Union





7.1 Le role du formateur

Dans le programme SustainABLE, le formateur n'est pas seulement une personne qui transmet de l'information. Il est concepteur d'apprentissage, facilitateur de groupe, guide methodologique et soutien de l'application pratique. Son role est de creer les conditions dans lesquelles les participants peuvent comprendre, analyser, appliquer et reflechir.

Le formateur doit gerer plusieurs dimensions en meme temps :

- le contenu du module ;
- la dynamique du groupe ;
- le temps disponible ;
- les besoins des participants ;
- les activites pratiques ;
- les questions et difficultes ;
- la connexion avec les autres modules ;
- les resultats d'apprentissage.

Un bon formateur ne doit pas avoir toutes les reponses. Il doit savoir poser de bonnes questions, clarifier les concepts, guider l'analyse et encourager les participants a trouver des solutions adaptees a leurs propres entreprises.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat durable, le formateur doit eviter deux attitudes extremes : l'expert qui donne des solutions standard et le motivateur qui parle de durabilite de maniere generale, sans outils concrets. Le role adequat est celui de facilitateur competent, qui combine information claire, methode participative et orientation vers l'action.

7.2 Gestion de la dynamique de groupe

Chaque groupe a sa propre dynamique. Certains participants parlent beaucoup, d'autres sont plus reserves. Certains ont plus d'experience, d'autres sont debutants. Certains sont convaincus de l'importance de la durabilite, d'autres peuvent etre sceptiques. La maniere dont le formateur gere ces differences influence la qualite de l'apprentissage.

La gestion de la dynamique de groupe implique :

- observer qui participe et qui ne participe pas ;
- encourager les contributions diverses ;
- limiter respectueusement les interventions trop longues ;
- creer des opportunités de travail en petits groupes ;
- utiliser des methodes variees ;
- gerer les tensions ;
- maintenir l'attention sur l'objectif de la session.

Les tensions ne doivent pas toujours etre evitees. Certaines discussions peuvent etre utiles, surtout lorsque les participants abordent des dilemmes reels : couts versus impact, croissance versus responsabilite, communication versus greenwashing, ideal versus faisable. Le formateur doit aider le groupe a transformer ces tensions en apprentissage.



Il est important que le formateur ne permette pas la domination de la session par une seule personne ou un seul type d'expérience. Le programme doit rester utile pour l'ensemble du groupe.

7.3 Encourager la participation active

La participation active ne se produit pas automatiquement. Elle doit être facilitée. Les participants peuvent être fatigués, timides, sceptiques, incertains ou habitués à des formations classiques dans lesquelles ils écoutent passivement. Le formateur doit créer des occasions concrètes de participation.

Quelques méthodes utiles :

questions ouvertes ;

sondages rapides ;

travail en binômes ;

discussions en petits groupes ;

exercices écrits ;

études de cas ;

cartographie visuelle ;

présentations courtes ;

feedback entre pairs ;

réflexion individuelle.

Les questions ouvertes sont particulièrement importantes. Au lieu de demander « Avez-vous compris ? », le formateur peut demander : « Comment ce concept apparaît-il dans votre entreprise ? » ou « Quel exemple pouvez-vous donner ? ».

La participation doit être connectée à l'objectif. Il ne suffit pas que les participants soient actifs ; ils doivent être actifs de manière pertinente. Une activité énergique, mais sans lien avec l'apprentissage, peut consommer du temps sans produire de résultats.

Le formateur doit aussi respecter les rythmes différents. Certaines personnes ont besoin de temps pour réfléchir avant de parler. C'est pourquoi les moments d'écriture individuelle avant la discussion peuvent augmenter la qualité de la participation.

7.4 Gestion du temps et de l'énergie du groupe

La gestion du temps est essentielle dans un programme modulaire. Les thèmes sont vastes, mais le temps est limité. Le formateur doit prioriser et éviter de transformer chaque module en une présentation exhaustive.

Quelques recommandations :

commencer à l'heure ;

présenter clairement les objectifs ;

utiliser un agenda visible ;

limiter les discussions qui s'éloignent du thème ;

prévoir des pauses ;

adapter le rythme à l'énergie du groupe ;

garder du temps pour l'application pratique ;



Co-funded by
the European Union





ne pas sacrifier la reflexion finale.

L'énergie du groupe doit être observée constamment. Si les participants deviennent passifs, le formateur peut introduire une activité courte, une question en binôme ou un moment de mouvement. Si le groupe est très actif mais dispersé, le formateur doit ramener l'attention vers l'objectif.

Dans les sessions en ligne, la gestion de l'énergie est encore plus importante. Les présentations longues doivent être évitées, et les interactions doivent être plus fréquentes.

7.5 Soutenir la reflexion

La réflexion est le moment où les participants transforment l'expérience en apprentissage. Sans réflexion, une activité peut rester seulement intéressante. Avec la réflexion, elle devient utile.

Le formateur peut soutenir la réflexion par des questions telles que :

Qu'avez-vous observé ?

Qu'avez-vous appris sur votre entreprise ?

Qu'est-ce qui vous a surpris ?

Qu'est-ce qui est difficile à appliquer ?

Quel changement est réaliste pour vous ?

De quel soutien avez-vous besoin ?

Quel est votre prochain pas ?

La réflexion peut être individuelle, en binôme, en petit groupe ou en plén. Elle peut être orale ou écrite. Dans certains cas, l'écriture individuelle produit des réponses plus profondes, surtout lorsque les thèmes sont sensibles.

La réflexion doit être liée à l'action. À la fin de chaque module, les participants devraient repartir avec une idée claire de ce qu'ils peuvent tester, analyser ou modifier.

7.6 Offrir un feedback constructif

Le feedback est essentiel pour l'apprentissage appliqué. Les participants ont besoin de savoir si leurs objectifs sont clairs, si leurs plans sont réalistes, si leurs messages sont crédibles ou si leurs analyses sont complètes. Toutefois, le feedback doit être donné de manière constructive, afin de soutenir l'apprentissage et non de décourager.

Un feedback constructif est :

spécifique ;

orienté vers l'amélioration ;

basé sur des observations ;

équilibré ;

respectueux ;

connecté aux objectifs ;

formulé de manière claire.

Au lieu de dire « ce n'est pas bon », le formateur peut dire : « L'objectif est pertinent, mais il n'est pas encore mesurable. Comment pourrions-nous ajouter un indicateur ? ».



Le feedback entre pairs peut être très utile, mais il doit être structuré. Le formateur peut proposer une formule simple :

ce qui est clair ;

ce qui est intéressant ;

ce qui doit être clarifié ;

une suggestion d'amélioration.

Le feedback doit aussi respecter le fait que les participants sont à des étapes différentes. Une idée qui semble simple pour un entrepreneur avancé peut être un pas important pour un entrepreneur débutant.

7.7 Gestion de la résistance ou de la motivation faible

Il est possible que certains participants manifestent de la résistance ou une motivation faible. Cela peut avoir plusieurs causes : fatigue, pression financière, scepticisme envers la durabilité, expériences négatives antérieures, peur du jugement, manque de confiance ou perception que les thèmes sont trop difficiles.

Le formateur doit éviter de traiter la résistance comme un problème personnel. Souvent, elle est un signal que le participant a besoin d'une connexion plus claire entre le contenu et sa réalité.

Quelques stratégies utiles :

partir des problèmes concrets des participants ;

montrer des exemples réalistes ;

éviter le langage moralisateur ;

reconnaître les contraintes ;

proposer des étapes petites et faisables ;

utiliser des questions plutôt que des prescriptions ;

encourager les progrès, même partiels ;

créer un climat de confiance.

Par exemple, si un participant dit que la durabilité est trop coûteuse, le formateur peut répondre : « C'est une préoccupation légitime. Regardons quelles actions peuvent réduire les coûts ou le gaspillage avant de parler d'investissements plus grands. ».

La motivation augmente lorsque les participants voient que le programme les aide concrètement. C'est pourquoi l'application pratique est essentielle.

PARTIE IV. CURRICULUM DE FORMATION EN 12 MODULES

Le curriculum de formation constitue le noyau du manuel SustainABLE. Il traduit les objectifs du projet en un parcours d'apprentissage structuré, organise autour de 12 modules thématiques. Chaque module aborde une dimension essentielle de l'entrepreneuriat durable et aide les participants à comprendre comment cette dimension peut être appliquée dans leur propre entreprise.



Les modules ont été conçus pour fonctionner comme un parcours progressif. Le programme commence par la planification stratégique, car les jeunes entrepreneurs doivent clarifier leur mission, leur vision, leurs objectifs et la direction de leur entreprise. Il continue avec les thèmes liés au leadership, à l'équipe, au branding, aux ventes, au produit, au public cible et aux pratiques inclusives. Ensuite, il aborde les thèmes d'impact social, de numérisation, d'empreinte écologique, de construction de solutions durables, de cadre légal européen et de durabilité financière.

Chaque module suit une structure commune afin de faciliter l'utilisation par les formateurs :

- présentation générale du module ;
- pertinence du module pour les formateurs ;
- objectifs d'apprentissage ;
- compétences développées ;
- concepts-clés ;
- informations de contexte ;
- déroulement recommandé de la session ;
- méthodes et activités ;
- matériels nécessaires ;
- travail pratique pour les participants ;
- questions de réflexion ;
- difficultés possibles ;
- recommandations pour les formateurs ;
- questions fréquentes ;
- connexions avec les autres modules.

Cette structure commune ne doit pas être comprise comme un modèle rigide. Les formateurs peuvent adapter la durée, les exemples, les activités et le niveau de complexité en fonction du groupe. Toutefois, il est recommandé de garder la logique de base de chaque module : compréhension, application, réflexion et transfert vers la propre entreprise.

Les modules doivent être livrés de manière interactive. Chaque session doit inclure des moments d'explication, mais aussi des exercices, des discussions, des analyses de cas, du travail individuel, du feedback et des temps de réflexion. Le rôle du formateur est de transformer le contenu en expérience d'apprentissage.

Il est important que les participants construisent progressivement un portfolio de travail. Après chaque module, ils peuvent conserver les fiches complétées, les objectifs formulés, les analyses réalisées et les plans d'action. À la fin du programme, ce portfolio peut devenir une première base de transformation durable de leur entreprise.

8. Module 1 - Planification stratégique pour des entreprises durables

A. Présentation générale du module

Le premier module du programme SustainABLE introduit les participants à la planification stratégique dans le contexte de l'entrepreneuriat durable. Il constitue le point de départ du parcours de formation, car il aide les jeunes entrepreneurs à clarifier la direction de leur entreprise, à comprendre le lien



entre les objectifs économiques et les objectifs de durabilité, et à transformer les intentions générales en actions concrètes.

La planification stratégique est essentielle pour toute entreprise, mais elle devient encore plus importante lorsqu'une entreprise souhaite intégrer la durabilité. Une entreprise durable ne peut pas se limiter à des actions ponctuelles, comme l'utilisation d'un emballage recyclable ou la publication d'un message sur la responsabilité sociale. Elle doit comprendre pourquoi elle existe, quelles valeurs elle suit, quels problèmes elle résout, pour qui elle crée de la valeur et comment elle peut se développer sans ignorer son impact sur l'environnement, les personnes et la communauté.

Dans ce module, les participants explorent des éléments fondamentaux tels que la mission, la vision, les valeurs, les objectifs stratégiques, les parties prenantes, l'analyse SWOT et la formulation d'objectifs SMART. Tous ces éléments sont abordés du point de vue de la durabilité. L'objectif n'est pas que les participants rédigent un document stratégique complexe, mais qu'ils apprennent à penser leur entreprise de manière plus claire, plus responsable et plus orientée vers l'avenir.

Le module aide les participants à répondre à des questions telles que :

Pourquoi mon entreprise existe-t-elle ?

Quel problème résout-elle ?

Quelle valeur crée-t-elle pour les clients, la communauté et l'environnement ?

Quels sont les principaux objectifs de développement ?

Comment puis-je intégrer la durabilité dans ces objectifs ?

Qui est affecté par les décisions de mon entreprise ?

Quels sont les points forts et les vulnérabilités de mon entreprise ?

Quels premiers pas réalistes puis-je planifier ?

Pour les jeunes entrepreneurs, ces questions sont importantes parce qu'elles les aident à sortir de la logique de la réaction quotidienne et à construire une vision plus claire. De nombreux entrepreneurs débutants travaillent sous la pression des urgences : ventes, clients, coûts, production, communication, administration. La planification stratégique leur offre un cadre pour prendre du recul et analyser la direction dans laquelle ils avancent.

Dans la logique du programme SustainABLE, ce module pose les bases des modules suivants. Le branding, le développement de produit, l'impact social, la numérisation, l'empreinte écologique, les réglementations et la durabilité financière seront plus faciles à aborder si les participants ont déjà clarifié la mission, la vision, les parties prenantes et les objectifs de leur entreprise.

B. Pertinence du module pour les formateurs

Pour les formateurs, ce module est important parce qu'il établit le langage commun du programme. Les termes utilisés ici — mission, vision, objectifs, parties prenantes, durabilité, impact, stratégie, indicateurs — reviendront dans presque tous les autres modules. Si les participants ne les comprennent pas clairement dès le début, les modules suivants risquent de devenir fragmentés ou trop techniques.

Le formateur doit présenter la planification stratégique de manière accessible. De nombreux jeunes entrepreneurs peuvent associer la stratégie à des plans longs, formels et difficiles à utiliser. Certains peuvent penser que la stratégie concerne uniquement les grandes entreprises. Le rôle du formateur est de montrer que toute entreprise, même très petite, a besoin d'une direction claire.

La stratégie ne doit pas être présentée comme un document rigide, mais comme un processus de pensée et de décision. Pour un jeune entrepreneur, une stratégie utile peut commencer par quelques



elements simples : une mission claire, une vision realiste, trois objectifs prioritaires, une comprehension des parties prenantes et un plan d'action a court terme.

Le formateur doit aussi eviter de transformer la durabilite en un theme separe de la strategie. L'objectif est de montrer que la durabilite peut etre integree dans la maniere dont l'entreprise definit sa direction. Par exemple, un objectif strategique peut viser non seulement l'augmentation des ventes, mais aussi la reduction des dechets, l'amelioration des conditions de travail, le choix de fournisseurs locaux ou la creation d'une valeur sociale.

Le module peut generer des discussions importantes. Certains participants peuvent realiser qu'ils n'ont pas de mission claire. D'autres peuvent decouvrir que leurs objectifs sont trop generaux. D'autres peuvent comprendre que leur entreprise depend de parties prenantes qu'ils n'avaient pas prises en compte. Le formateur doit accompagner ces prises de conscience de maniere constructive, sans les transformer en critique.

C. Objectifs d'apprentissage

A la fin du module, les participants devraient pouvoir :

expliquer le role de la planification strategique dans le developpement d'une entreprise durable ;

distinguer entre mission, vision, valeurs et objectifs strategiques ;

analyser la mission et la vision de leur propre entreprise du point de vue de la durabilite ;

identifier les principales parties prenantes de leur entreprise ;

utiliser une analyse SWOT simple pour comprendre les points forts, les faiblesses, les opportunités et les menaces liees a la durabilite ;

formuler au moins un objectif SMART lie a l'integration de la durabilite dans leur entreprise ;

identifier des actions concretes a court terme pour atteindre cet objectif ;

comprendre l'importance des indicateurs dans le suivi du progres.

Ces objectifs doivent etre abordes de maniere appliquee. Le participant ne doit pas seulement pouvoir definir la mission ou l'analyse SWOT, mais doit travailler directement sur sa propre entreprise.

D. Competences developpees

Le module developpe les competences suivantes :

pensee strategique ;

capacite d'analyse de l'entreprise ;

formulation d'objectifs ;

comprehension des parties prenantes ;

integration de la durabilite dans la planification ;

prise de decision ;

priorisation ;

pensee critique ;

capacite de transformer les idees en actions ;

suivi du progres par des indicateurs.



Ces compétences sont fondamentales pour l'ensemble du programme. Un participant qui apprend à formuler un objectif clair dans ce module pourra utiliser cette compétence plus tard pour réduire l'empreinte écologique, améliorer la communication, planifier un budget ou mesurer l'impact social.

E. Concepts-cles

1. La mission d'une entreprise

La mission explique pourquoi l'entreprise existe. Elle décrit le rôle principal de l'entreprise, le besoin auquel elle répond et la valeur qu'elle crée. Dans le contexte de la durabilité, la mission doit être analysée non seulement du point de vue économique, mais aussi du point de vue de l'impact.

Une mission claire aide l'entrepreneur à prendre des décisions cohérentes. Si une entreprise affirme qu'elle soutient la consommation responsable, mais que toutes ses décisions encouragent la production rapide, les prix très bas et le gaspillage, il existe une contradiction entre la mission et la pratique.

Pour les participants, la mission peut être formulée simplement :

Nous existons pour aider [public cible] à résoudre [problème], en offrant [produit/service] d'une manière qui respecte [valeurs/impact].

2. La vision d'une entreprise

La vision décrit l'image souhaitée de l'avenir. Elle répond à la question : où voulons-nous arriver ? Une vision durable inclut non seulement la croissance économique, mais aussi la contribution à un avenir meilleur pour les clients, la communauté et l'environnement.

La vision doit être ambitieuse, mais crédible. Une vision trop vague ne guide pas les décisions. Une vision trop idéaliste, sans lien avec les ressources de l'entreprise, peut devenir démotivante.

3. Les objectifs stratégiques et l'approche SMART

Les objectifs stratégiques traduisent la mission et la vision en directions concrètes. Pour être utiles, ils doivent être clairs et suivis. Le modèle SMART aide à formuler des objectifs :

Spécifique ;

Mesurable ;

Atteignable ;

Relevant ;

Limite dans le temps.

Dans le contexte de la durabilité, un objectif SMART peut être, par exemple :

Réduire de 20 % la quantité d'emballages plastiques utilisés dans les livraisons au cours des 12 prochains mois, en identifiant deux alternatives d'emballage et en testant leur faisabilité avec les clients.

Cet objectif est plus utile qu'une formulation générale comme « nous voulons être plus écologiques ».

4. Les parties prenantes

Les parties prenantes sont les personnes, groupes ou organisations qui influencent l'entreprise ou sont influencés par celle-ci. Elles peuvent inclure les clients, les employés, les fournisseurs, les partenaires, les investisseurs, les autorités, la communauté locale, les ONG, les concurrents ou l'environnement naturel.



Comprendre les parties prenantes aide l'entrepreneur à voir l'entreprise comme faisant partie d'un écosystème. Une décision concernant les prix, les fournisseurs, les matériaux, la communication ou les conditions de travail peut affecter plusieurs catégories de parties prenantes.

5. L'analyse SWOT dans un contexte de durabilité

L'analyse SWOT aide à identifier :

les forces ;

les faiblesses ;

les opportunités ;

les menaces.

Dans le contexte de la durabilité, elle peut être utilisée pour analyser comment l'entreprise est préparée à intégrer des pratiques responsables. Par exemple, une force peut être l'utilisation de fournisseurs locaux. Une faiblesse peut être l'absence de données sur la consommation d'énergie. Une opportunité peut être l'intérêt croissant des clients pour les produits durables. Une menace peut être une nouvelle réglementation ou une augmentation du coût des ressources.

6. Initiatives stratégiques et plans d'action

Une initiative stratégique est une direction d'action qui aide l'entreprise à atteindre un objectif. Un plan d'action détaille les étapes concrètes, les responsabilités, les ressources nécessaires, le calendrier et les indicateurs.

Pour les jeunes entrepreneurs, le plan d'action doit être simple et réaliste. Il est préférable d'avoir trois actions claires qui peuvent être mises en œuvre plutôt qu'un plan complexe qui reste inutilisé.

7. Suivi et indicateurs de performance

Les indicateurs aident l'entrepreneur à vérifier si les progrès se produisent. Dans le contexte de la durabilité, les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

Exemples d'indicateurs :

quantité de déchets réduite ;

nombre de fournisseurs locaux ;

pourcentage de matériaux réutilisés ;

nombre de clients informés sur l'impact du produit ;

réduction des coûts énergétiques ;

niveau de satisfaction des employés ;

nombre d'actions communautaires réalisées.

Les indicateurs doivent être adaptés à la taille et au type de l'entreprise.

F. Informations de contexte pour les formateurs

La planification stratégique est souvent présentée dans les manuels de business comme un processus formel, avec analyses complexes, documents longs et projections détaillées. Pour les jeunes entrepreneurs, surtout ceux qui se trouvent au début, une telle approche peut sembler inaccessible. Dans ce module, le formateur doit simplifier sans superficialiser.

Le message principal est que la stratégie aide l'entrepreneur à prendre de meilleures décisions. Elle n'est pas une formalité, mais un outil de clarté. Une entreprise qui sait pourquoi elle existe, où elle veut aller et quelles priorités elle a peut utiliser plus efficacement ses ressources.



Co-funded by
the European Union





La connexion avec la durabilité doit être introduite progressivement. Le formateur peut expliquer que la durabilité ne s'ajoute pas à la stratégie après coup, mais peut faire partie de la stratégie dès le début. Une entreprise peut choisir de se différencier par des produits durables, par une relation responsable avec les fournisseurs, par un impact social, par la transparence ou par l'efficacité dans l'utilisation des ressources.

Il est important de reconnaître les contraintes des participants. Certains peuvent avoir de très petites entreprises, sans équipe, sans budget important et sans temps pour des processus stratégiques complexes. Le formateur doit montrer que la planification stratégique peut commencer avec des outils simples.

Le module doit être fortement appliqué. Les participants doivent repartir avec au moins trois éléments :

une mission ou une mission révisée ;

un objectif SMART de durabilité ;

un mini-plan d'action.

G. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures.

1. Ouverture et connexion avec le thème - 15 minutes

Le formateur accueille les participants, présente les objectifs de la session et explique pourquoi le programme commence par la planification stratégique.

Question de départ :

Lorsque vous prenez une décision importante dans votre entreprise, sur quoi vous basez-vous ?

Les réponses peuvent être notées sur un paperboard ou dans un document partagé.

2. Activité d'introduction au thème : Pourquoi mon entreprise existe-t-elle ? - 25 minutes

Les participants travaillent individuellement pendant 10 minutes et répondent à trois questions :

Quel problème mon entreprise résout-elle ?

Pour qui ?

Pourquoi est-ce important ?

Ensuite, ils discutent en binômes. Le formateur demande à quelques volontaires de partager les idées principales.

3. Mini-présentation : mission, vision et durabilité - 30 minutes

Le formateur explique la différence entre mission, vision, valeurs et objectifs. Il donne des exemples simples et montre comment la durabilité peut être intégrée dans ces éléments.

4. Exercice : formulation ou révision de la mission et de la vision - 35 minutes

Les participants utilisent un modèle simple :

Mission : Notre entreprise existe pour...

Vision : Dans 3 à 5 ans, nous voulons...

Dimension de durabilité : Nous voulons contribuer à...

Les participants peuvent travailler individuellement, puis recevoir du feedback en petits groupes.



5. Pause - 15 minutes

6. Cartographie des parties prenantes - 35 minutes

Le formateur explique le concept de parties prenantes. Les participants dessinent une carte simple avec leur entreprise au centre et les parties prenantes autour.

Ils doivent identifier :

- qui influence leur entreprise ;
- qui est influence par leur entreprise ;
- qui peut soutenir leur transition vers la durabilite ;
- qui peut etre affecte negativement par leurs decisions.

7. Objectifs SMART de durabilite - 35 minutes

Le formateur presente le modele SMART et donne des exemples. Les participants formulent un objectif lie a la durabilite.

Exemples de domaines :

- reduction des dechets ;
- choix de fournisseurs ;
- communication transparente ;
- inclusion ;
- energie ;
- produit ;
- impact social ;
- digitalisation.

8. SWOT durable - 30 minutes

Les participants completent une mini-analyse SWOT de leur entreprise du point de vue de la durabilite.

Le formateur encourage des formulations concretes, non generales.

9. Mini-plan d'action - 25 minutes

Chaque participant choisit un objectif SMART et identifie :

- trois actions ;
- une ressource necessaire ;
- un obstacle possible ;
- un indicateur ;
- une echeance.

10. Reflexion et cloture - 10 minutes

Questions finales :

Quelle est la chose la plus claire pour moi apres cette session ?



Quelle decision dois-je clarifier dans mon entreprise ?

Quelle action puis-je commencer dans les deux prochaines semaines ?

H. Methodes et activites

Le module peut utiliser les methodes suivantes :

mini-presentation ;

travail individuel ;

discussions en binomes ;

cartographie visuelle ;

analyse SWOT ;

formulation d'objectifs SMART ;

feedback entre pairs ;

reflexion finale.

Activite principale 1 : Mission et vision durables

Objectif : aider les participants a clarifier la raison d'etre et la direction de leur entreprise.

Instructions :

Les participants completent deux phrases :

Mon entreprise existe pour...

Dans les prochaines annees, je veux que mon entreprise...

Ensuite, ils ajoutent :

Cette direction est durable parce que...

Debriefing :

La mission est-elle claire ?

La vision est-elle realiste ?

La durabilite est-elle presente de maniere concrete ?

Activite principale 2 : Carte des parties prenantes

Objectif : aider les participants a comprendre l'ecosysteme de leur entreprise.

Instructions :

Les participants placent l'entreprise au centre d'une feuille. Autour, ils notent les parties prenantes. Ils utilisent des fleches pour montrer les relations.

Questions :

Qui est le plus influence par mon entreprise ?

Qui peut m'aider a devenir plus durable ?

Qui peut etre affecte par mes decisions ?



Avec qui devrais-je communiquer plus clairement ?

Activite principale 3 : Objectif SMART de durabilite

Objectif : transformer une intention generale en objectif concret.

Instructions :

Les participants choisissent une intention, par exemple « reduire les dechets », puis la transforment en objectif SMART.

Debriefing :

L'objectif est-il specifique ?

Peut-il etre mesure ?

Est-il realiste ?

Est-il pertinent pour l'entreprise ?

A-t-il une echeance ?

I. Matériels nécessaires

presentation visuelle ;

paperboard ou tableau blanc ;

marqueurs ;

post-it ;

fiches de travail pour mission et vision ;

modele de carte des parties prenantes ;

modele SWOT ;

fiche pour objectif SMART ;

fiche de mini-plan d'action ;

ordinateur et projecteur ;

documents partages pour les sessions en ligne.

J. Travail pratique pour les participants

Apres la session, chaque participant doit finaliser un court document strategique de maximum deux pages comprenant :

mission de l'entreprise ;

vision de l'entreprise ;

trois parties prenantes principales ;

un objectif SMART de durabilite ;

trois actions concretes pour les 30 prochains jours ;

un indicateur de suivi.

Ce travail pratique peut etre discute lors de la session de mentoring ou au debut du module suivant.



K. Questions de reflexion

- Qu'est-ce que je veux vraiment construire par mon entreprise ?
- Quelle est la valeur que mon entreprise cree au-dela du profit ?
- Quelles decisions actuelles ne sont pas alignees avec la mission declaree ?
- Qui est affecte par mon entreprise ?
- Quel objectif de durabilite est realiste pour moi maintenant ?
- Comment saurai-je que j'ai progresse ?
- Quelles ressources me manquent ?
- Qui peut m'aider ?

L. Difficultes possibles

- Les participants peuvent formuler des missions tres vagues.
- Le formateur doit les aider a etre plus precis : pour qui, quel probleme, quelle valeur.
- Les participants peuvent confondre vision et objectif.
- Le formateur doit expliquer que la vision est l'image de l'avenir souhaite, tandis que l'objectif est un resultat concret a atteindre.
- Les participants peuvent formuler des objectifs non mesurables.
- Le formateur doit revenir au modele SMART et demander : comment saurez-vous que l'objectif a ete atteint ?
- Les participants peuvent percevoir la durabilite comme trop large.
- Le formateur doit les aider a choisir un domaine concret : dechets, energie, fournisseurs, inclusion, communication, impact social ou finances.
- Les participants peuvent avoir des entreprises tres differentes.
- Le formateur doit encourager l'adaptation des outils, non l'utilisation d'un seul modele rigide.

M. Recommandations pour les formateurs

- Utilisez un langage simple. Evitez de commencer par des definitions academiques de la strategie.
- Travaillez avec les entreprises reelles des participants. Plus le module est applique, plus il sera utile.
- Encouragez les objectifs petits, mais concrets. Un objectif realiste peut produire plus de changement qu'une ambition vague.
- Ne jugez pas les entreprises qui ne sont pas encore durables. Le module doit ouvrir un processus, pas produire de la culpabilite.
- Insistez sur la coherence. La mission, les objectifs et les actions doivent se soutenir mutuellement.
- Gardez du temps pour le feedback. Les participants ont besoin d'aide pour clarifier leurs formulations.
- Connectez constamment la strategie a l'action. La session doit se terminer par des pas concrets.

N. Questions frequentes

1. Que faire si les participants n'ont pas encore de mission d'entreprise ?





C'est normal. Le module peut être utilisé justement pour formuler une première version. Il n'est pas nécessaire qu'elle soit parfaite.

2. Chaque entreprise doit-elle s'aligner sur les ODD ?

Ce n'est pas obligatoire dans ce module. Les ODD peuvent être mentionnées comme cadre général, mais l'objectif principal est que les participants formulent des objectifs pertinents pour leur entreprise.

3. Comment expliquer les parties prenantes de manière accessible à tous ?

Utilisez la formulation simple : toutes les personnes ou organisations qui influencent ton entreprise ou sont influencées par elle.

4. Que faire si les participants formulent des objectifs impossibles à mesurer ?

Demandez-leur : quel signe concret montrerait qu'il y a eu un progrès ? Cela aide à identifier un indicateur.

5. L'objectif de durabilité doit-il obligatoirement être environnemental ?

Non. Il peut être social, économique, lié à l'équipe, aux fournisseurs, aux clients, à l'inclusion, à la transparence ou à la viabilité financière.

6. À quel point le plan d'action doit-il être détaillé ?

Pour ce module, il suffit qu'il comprenne quelques actions claires, une échéance et un indicateur. Il sera approfondi dans les modules suivants.

7. Que faire si les participants ne veulent pas présenter leur entreprise en plén ?

Proposez le travail en binômes ou en petits groupes. Le partage en plén doit rester volontaire.

O. Connexions avec les autres modules

Le module 1 se connecte à tous les autres modules du programme.

Il se connecte au Module 2, Leadership et équipe, parce que la stratégie doit être communiquée et portée par les personnes impliquées dans l'entreprise.

Il se connecte au Module 3, Branding et ventes, parce que la mission et la vision influencent la manière dont l'entreprise communique sa valeur.

Il se connecte au Module 4, Développement de produit, parce que les objectifs stratégiques doivent être traduits dans les caractéristiques des produits ou services.

Il se connecte au Module 5, Public cible, parce que la stratégie doit être construite en relation avec les besoins des clients et des parties prenantes.

Il se connecte au Module 6, Pratiques inclusives, parce que l'inclusion peut devenir une direction stratégique de l'entreprise.

Il se connecte au Module 7, Impact social et passage à l'échelle, parce que les objectifs stratégiques doivent inclure la manière dont l'entreprise produit et mesure l'impact.

Il se connecte au Module 8, Outils numériques et automatisation, parce que la numérisation doit soutenir les objectifs stratégiques, non être introduite sans direction.

Il se connecte au Module 9, Empreinte écologique et carbone, parce que les objectifs environnementaux doivent être planifiés et suivis.

Il se connecte au Module 10, Construction de solutions durables, parce que la stratégie oriente la conception des solutions.

Il se connecte au Module 11, Cadre légal et réglementations européennes, parce que la stratégie doit tenir compte des exigences et tendances réglementaires.



Il se connecte au Module 12, Durabilité financière, parce que tout objectif de durabilité doit être analysé aussi du point de vue des ressources, des coûts et de la viabilité financière.

Conclusion pour le Module 1

Le module de planification stratégique est le point de départ du programme SustainABLE. Il aide les jeunes entrepreneurs à clarifier leur direction, à comprendre la relation entre l'entreprise et la durabilité et à transformer les intentions générales en objectifs et actions concrètes.

Pour les formateurs, ce module est important parce qu'il établit le langage commun du programme. La mission, la vision, les parties prenantes, les objectifs SMART, l'analyse SWOT et les indicateurs reviendront dans les modules suivants. C'est pourquoi la session doit être livrée clairement, de manière appliquée et avec suffisamment de temps pour travailler sur sa propre entreprise.

À la fin du module, les participants ne doivent pas avoir une stratégie complète et finale. Mais ils doivent avoir plus de clarté qu'au début, un objectif durable formulé concrètement et un premier plan d'action qu'ils peuvent tester.

9. Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe

A. Présentation générale du module

Le deuxième module du programme SustainABLE aborde le leadership et la gestion de l'équipe dans le contexte des entreprises durables. Si le premier module a aidé les participants à clarifier l'orientation stratégique, la mission, la vision, les objectifs et les parties prenantes de leur entreprise, ce module introduit une question essentielle : comment un entrepreneur peut-il mobiliser les personnes, les relations et les processus afin de transformer cette orientation en réalité ?

Une entreprise durable ne se construit pas uniquement à partir de bonnes idées, d'objectifs bien formulés ou d'intentions responsables. Elle a besoin de leadership, de communication, de confiance, de collaboration, d'adaptation et de capacité à gérer les tensions. Même dans les très petites entreprises, où l'entrepreneur travaille seul ou avec une équipe réduite, la dimension du leadership est présente : la relation avec les collaborateurs, les fournisseurs, les clients, les mentors, les bénévoles, les freelances, les partenaires ou la communauté exige la capacité de communiquer une direction, de prendre des décisions et de construire des relations fonctionnelles.

Le module original « Leadership and Team » définit le leadership comme le processus d'influence et de guidage des personnes vers des objectifs communs et souligne son rôle dans la réussite organisationnelle, l'innovation et la direction. Plusieurs approches pertinentes y sont présentées : le leadership transformationnel, le servant leadership, le leadership situationnel et l'intelligence émotionnelle dans le leadership. Le module traite également du travail d'équipe, de la dynamique d'équipe, du conflit, de la diversité, du leadership durable et du rôle de l'IA dans l'amélioration de la communication, de la collaboration et de la prise de décision.

Pour les jeunes entrepreneurs, cette thématique est importante parce que la durabilité implique le changement, et le changement peut rarement être mis en œuvre sans l'implication d'autres personnes. La réduction du gaspillage, l'amélioration des conditions de travail, la transparence envers les clients, le changement de fournisseurs, l'introduction d'outils numériques, le développement d'un produit plus responsable ou la mesure de l'impact supposent de la coopération. L'entrepreneur doit apprendre à expliquer pourquoi ces changements comptent, à écouter les résistances, à impliquer les bonnes personnes et à créer un climat dans lequel les idées peuvent être discutées sans crainte.

Ce module ne traite pas le leadership comme une autorité formelle, mais comme la capacité à créer une direction, du sens et de la collaboration. Dans les entreprises durables, le leader n'est pas seulement celui qui attribue des tâches, mais celui qui relie les objectifs économiques aux valeurs sociales et environnementales, construit la confiance et soutient l'apprentissage continu.

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs



Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module a deux rôles. D'une part, il les aide à travailler avec les participants sur le thème du leadership entrepreneurial. D'autre part, il les oblige à réfléchir à leur propre style de facilitation, car le formateur lui-même exerce une forme de leadership dans le groupe.

Les jeunes entrepreneurs peuvent avoir des perceptions différentes du leadership. Certains l'associent à l'autorité, au contrôle et à la décision rapide. D'autres le voient comme inspiration, communication et soutien. D'autres encore peuvent considérer que le leadership n'est pas pertinent pour eux, surtout s'ils n'ont pas d'employés. Le rôle du formateur est d'élargir la compréhension du concept et de montrer que le leadership apparaît dans toute situation où une personne influence une direction commune.

Le formateur doit éviter de présenter le leadership comme un ensemble rigide de traits personnels. Il n'existe pas un seul modèle de bon leader. Le module original présente précisément la diversité des approches : le leadership transformationnel inspire par la vision, le servant leadership met l'accent sur les besoins de l'équipe, le leadership situationnel adapte le style au degré de maturité de l'équipe et au contexte, tandis que l'intelligence émotionnelle soutient les relations, la confiance et la gestion des conflits.

Pour un jeune entrepreneur, cette flexibilité est importante. À certains moments, il a besoin de donner une direction claire. À d'autres moments, il doit écouter. Parfois, il doit prendre des décisions rapidement. D'autres fois, il doit impliquer l'équipe ou les parties prenantes. Parfois, il doit soutenir l'autonomie des personnes ; à d'autres moments, il doit clarifier les attentes et les responsabilités.

Le formateur doit relier le leadership à la durabilité. Nous ne discutons pas du leadership de manière abstraite, mais du leadership nécessaire pour construire des entreprises plus responsables. Cela signifie que les participants doivent réfléchir à des questions telles que :

Comment communiquer à l'équipe ou aux collaborateurs les objectifs de durabilité ?

Comment impliquer les personnes dans le changement ?

Comment gérer la résistance ?

Comment créer la confiance ?

Comment prendre des décisions lorsqu'il existe une tension entre profit et impact ?

Comment construire une culture dans laquelle les personnes peuvent proposer des améliorations ?

Comment utiliser la technologie sans perdre la dimension humaine du leadership ?

Ce module est également pertinent pour les travailleurs de jeunesse, car de nombreuses méthodes utilisées dans le youth work reposent sur la participation, la confiance, la collaboration et la dynamique de groupe. Le formateur peut utiliser sa propre expérience de facilitation pour faire le lien entre le leadership d'un formateur et le leadership d'un entrepreneur : dans les deux cas, il ne suffit pas d'avoir du contenu ou des objectifs ; il faut créer un processus par lequel les personnes s'impliquent.

C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer le leadership comme un processus d'influence, de guidage et de mobilisation des personnes autour d'objectifs communs.
2. Différencier quelques styles de leadership pertinents pour les entreprises durables : transformationnel, servant, situationnel et leadership fondé sur l'intelligence émotionnelle.





3. Identifier les principales caractéristiques d'une équipe fonctionnelle et d'une équipe en difficulté.
4. Analyser l'étape de développement de leur propre équipe ou réseau de collaborateurs, en utilisant une approche simplifiée inspirée de la dynamique des équipes.
5. Identifier un conflit ou une tension possible dans l'équipe ou dans la relation avec les parties prenantes et proposer une modalité constructive de gestion.
6. Comprendre le rôle de la diversité et de la sécurité psychologique dans la génération d'idées, l'innovation et les solutions durables.
7. Formuler un court plan d'amélioration de la collaboration dans leur propre entreprise, équipe ou réseau de partenaires.
8. Identifier au moins un outil numérique ou d'IA pouvant soutenir la communication, la collaboration, la planification ou le suivi du travail en équipe, en prêtant attention à ses limites et à ses risques.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences de leadership. Les participants apprennent à comprendre leur rôle de leader, à communiquer une direction, à inspirer et à adapter leur style de direction en fonction du contexte.

Compétences de communication. Les participants s'exercent à formuler clairement les attentes, à pratiquer l'écoute active, à donner du feedback et à communiquer dans des situations de tension.

Compétences de travail en équipe. Les participants comprennent comment les équipes se forment, quels rôles apparaissent, comment les responsabilités peuvent être distribuées et comment la collaboration peut être améliorée.

Compétences de gestion des conflits. Les participants apprennent à considérer le conflit non seulement comme un problème, mais aussi comme une opportunité de clarification, d'innovation et d'amélioration des relations.

Compétences d'intelligence émotionnelle. Les participants réfléchissent à leurs propres réactions, à la manière dont ils gèrent le stress, la communication et les relations.

Compétences d'inclusion et de diversité. Les participants comprennent comment la diversité peut soutenir la créativité et la résolution de problèmes, mais aussi pourquoi elle nécessite une facilitation attentive.

Compétences numériques. Les participants identifient des outils numériques pouvant aider l'équipe à communiquer, à planifier et à collaborer plus efficacement.

Compétences de durabilité organisationnelle. Les participants comprennent qu'une entreprise durable a besoin de personnes impliquées, de processus sains et de décisions alignées avec les valeurs déclarées.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. Le leadership comme influence et direction

Le leadership ne doit pas être présenté comme une fonction formelle ou comme un titre. En particulier dans les petites entreprises, l'entrepreneur peut être simultanément fondateur, manager, vendeur, responsable financier, communicant et coordinateur d'équipe. Même sans structures hiérarchiques complexes, il exerce un leadership par la manière dont il prend des décisions, communique, réagit aux problèmes et implique les personnes.



Le leadership signifie la capacité de guider les personnes vers un objectif commun. Le module original souligne que les leaders efficaces inspirent et responsabilisent les équipes, en assurant l'alignement et la collaboration pour atteindre des objectifs communs.

Pour une entreprise durable, le leadership suppose également la capacité de maintenir un équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. L'entrepreneur doit pouvoir expliquer pourquoi certaines décisions sont importantes même si elles ne produisent pas de bénéfices immédiats. Par exemple, changer de fournisseur, réduire les emballages, investir dans un outil numérique ou améliorer les conditions de travail peuvent demander des efforts, du temps et des coûts initiaux. Le leader doit pouvoir relier ces décisions à la vision de l'entreprise.

2. Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel met l'accent sur l'inspiration, la vision et la mobilisation des personnes pour obtenir des résultats qui dépassent l'exécution de tâches. Un leader transformationnel crée du sens, encourage la créativité et transmet la confiance que le changement est possible.

Dans le domaine de la durabilité, ce style est pertinent parce que les transformations exigent motivation et engagement. Une équipe n'adoptera pas des pratiques durables simplement parce que l'entrepreneur donne une instruction. Les personnes doivent comprendre pourquoi le changement compte et comment il se connecte à l'identité de l'entreprise.

Le formateur peut expliquer ce style à travers des questions :

Quelle vision transmets-tu aux personnes autour de ton entreprise ?

Quel changement veux-tu produire ?

Comment fais-tu sentir aux autres qu'ils font partie de ce changement ?

Comment encourages-tu les nouvelles idées ?

3. Servant leadership

Le servant leadership met l'accent sur le soutien aux personnes, l'écoute, l'empathie et le développement de l'équipe. Le leader ne se positionne pas au-dessus de l'équipe, mais au service de sa croissance. Le module original montre que ce style construit la confiance, la collaboration et le moral, en donnant la priorité aux besoins des membres de l'équipe.

Pour les entreprises durables, ce style est important parce que la durabilité possède une dimension humaine. Une entreprise ne peut pas prétendre à la responsabilité sociale si, en interne, les personnes sont épuisées, ignorées ou traitées de manière instrumentale.

Le formateur peut relier le servant leadership à des questions telles que :

De quoi les personnes de l'équipe ont-elles besoin pour bien travailler ?

Comment reçoivent-elles le feedback ?

Comment sont-elles impliquées dans les décisions ?

Comment reconnais-tu leur contribution ?

Comment crées-tu un environnement dans lequel elles peuvent apprendre et proposer des idées ?

4. Le leadership situationnel

Le leadership situationnel suppose l'adaptation du style de direction au niveau d'expérience, d'autonomie et de confiance de l'équipe. Parfois, les personnes ont besoin d'instructions claires ; d'autres fois, elles ont besoin d'autonomie et de soutien. Un leader efficace n'utilise pas le même style dans toutes les situations.





Pour les jeunes entrepreneurs, cette idée est très utile. Ils peuvent travailler avec des personnes très différentes : un freelance expérimenté, un nouvel employé, un bénévole, un partenaire, un fournisseur ou un collègue cofondateur. Chaque relation peut exiger un autre type de leadership.

Exemples :

Avec une nouvelle personne, il peut être nécessaire d'offrir de la clarté, des instructions et des vérifications plus fréquentes.

Avec une personne expérimentée, la délégation et l'autonomie peuvent être plus appropriées.

Dans une situation de crise, une décision rapide peut être nécessaire.

Dans un processus d'innovation, la collaboration et l'exploration peuvent être nécessaires.

Le formateur peut proposer aux participants d'analyser une situation concrète de leur propre entreprise et de décider quel style de leadership est approprié.

5. L'intelligence émotionnelle dans le leadership

L'intelligence émotionnelle signifie la capacité à comprendre et à gérer ses propres émotions et à reconnaître les émotions des autres. Le module original mentionne des composantes telles que la connaissance de soi, l'autorégulation, l'empathie, la motivation et les compétences sociales, en soulignant leur rôle dans la confiance, les relations et la gestion des conflits.

Dans l'entrepreneuriat, le stress est fréquent. Le manque d'argent, la pression des clients, l'incertitude, les problèmes opérationnels et la responsabilité envers l'équipe peuvent produire des réactions émotionnelles intenses. Un entrepreneur doté d'une meilleure intelligence émotionnelle peut communiquer plus clairement, éviter les décisions impulsives et mieux gérer les conflits.

Le formateur doit traiter ce thème de manière pratique, non psychologisante. Questions utiles :

Comment est-ce que je réagis lorsque je suis sous pression ?

Quels signaux montrent que l'équipe est démotivée ?

Comment est-ce que je donne du feedback lorsque je suis mécontent ?

Comment est-ce que je demande de l'aide ?

Comment est-ce que j'écoute une critique sans devenir défensif ?

6. Travail d'équipe et dynamique d'équipe

Le travail d'équipe est la collaboration entre plusieurs personnes pour atteindre un objectif commun. Le module original souligne que le travail d'équipe améliore la productivité, l'innovation et la résolution de problèmes, en utilisant la diversité des compétences et des perspectives.

Une équipe ne devient pas fonctionnelle simplement parce que des personnes sont placées ensemble. Elle a besoin d'un objectif clair, de rôles, de règles, de communication, de confiance et de mécanismes de gestion des tensions. Le modèle de Tuckman, mentionné dans le module original, décrit des étapes telles que forming, storming, norming et performing.

Pour les formateurs, le modèle peut être expliqué simplement :

Forming : l'équipe se forme, les personnes sont polies, elles essaient de comprendre l'objectif.

Storming : des différences d'opinions, des tensions, des ambiguïtés et des conflits apparaissent.

Norming : l'équipe établit des règles, de la confiance et un mode de travail.

Performing : l'équipe fonctionne efficacement et se concentre sur les résultats.



Ce modèle est utile pour les jeunes entrepreneurs parce qu'il normalise le conflit. L'apparition de tensions ne signifie pas automatiquement que l'équipe a échoué. Elle peut être une étape naturelle, si elle est bien gérée.

7. Rôles dans l'équipe

Dans toute équipe apparaissent des rôles formels et informels. Certaines personnes sont douées pour les idées, d'autres pour l'organisation, d'autres pour l'analyse, d'autres pour les relations, d'autres encore pour la finalisation. Une équipe efficace n'a pas besoin que toutes les personnes soient identiques, mais que les rôles soient reconnus et utilisés intelligemment.

Le formateur peut introduire l'idée des rôles sans entrer dans une théorie compliquée. Questions pratiques :

Qui génère des idées ?

Qui organise ?

Qui vérifie les détails ?

Qui entretient les relations ?

Qui observe les risques ?

Qui mène les choses à leur terme ?

Quel rôle manque dans ton équipe ou ton réseau ?

Cette discussion est très utile dans les petites entreprises, où le fondateur essaie souvent de tout faire. Le module peut aider les participants à comprendre que le leadership signifie aussi reconnaître ce que l'on ne peut pas faire seul.

8. Le conflit dans l'équipe

Le conflit est inévitable dans les équipes. Il peut apparaître à partir de différences de valeurs, d'objectifs, de styles de travail, de communication, de ressources ou d'attentes. Le module original montre que, lorsqu'il est géré efficacement, le conflit peut devenir une opportunité de croissance et d'innovation, et non seulement un problème.

Le formateur doit aider les participants à différencier le conflit destructeur du conflit constructif.

Le conflit destructeur inclut les attaques personnelles, l'évitement des discussions importantes, le manque de respect, l'accumulation des frustrations et les décisions prises sur la base d'une attitude défensive.

Le conflit constructif inclut l'expression des différences, la clarification des attentes, la recherche des intérêts communs, l'écoute et la formulation de solutions.

Dans le contexte de la durabilité, des conflits peuvent apparaître lorsque :

un changement durable semble trop coûteux ;

l'équipe ne comprend pas pourquoi il est nécessaire ;

les clients n'acceptent pas une modification ;

les fournisseurs ne peuvent pas livrer de meilleures alternatives ;

l'entrepreneur veut un changement rapide, mais l'équipe est surchargée ;

il existe une tension entre le profit à court terme et l'impact à long terme.



Le formateur peut introduire des stratégies de base : l'écoute, la reformulation, la clarification des intérêts, la séparation de la personne et du problème, la recherche d'une solution testable.

9. Diversité et sécurité psychologique

La diversité peut améliorer la créativité et la résolution de problèmes, mais seulement si elle est gérée dans un climat de confiance. Le module original souligne que la diversité dans les équipes augmente l'innovation et la résolution de problèmes, mais exige une gestion attentive pour réduire les conflits, tandis que la sécurité psychologique permet aux membres de l'équipe de partager des idées et des préoccupations.

La sécurité psychologique signifie que les personnes peuvent poser des questions, exprimer des doutes, proposer des idées et signaler des problèmes sans crainte d'être ridiculisées ou punies. Dans une entreprise durable, cela est important parce que l'innovation vient souvent d'observations pratiques : quelqu'un voit du gaspillage, quelqu'un observe l'insatisfaction des clients, quelqu'un propose un meilleur processus.

Le formateur peut demander aux participants :

Que se passe-t-il dans ton équipe lorsque quelqu'un fait une erreur ?

Les personnes peuvent-elles dire qu'elles ne comprennent pas ?

Peuvent-elles contredire une décision ?

Peuvent-elles proposer des améliorations ?

Comment réagis-tu au feedback critique ?

10. Leadership durable

Le leadership durable intègre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux dans la manière dont l'entreprise est dirigée. Le module original montre que les leaders qui donnent la priorité à la durabilité réduisent l'impact environnemental, soutiennent les décisions éthiques et équilibrent la rentabilité avec la valeur à long terme.

Un leader durable :

pense à long terme ;

tient compte de l'impact des décisions ;

implique les parties prenantes ;

communique de manière transparente ;

évite les promesses non fondées ;

soutient l'équipe ;

apprend en continu ;

comprend que le profit et la responsabilité ne doivent pas être traités comme deux mondes séparés.

Pour les jeunes entrepreneurs, le leadership durable ne doit pas être présenté comme un idéal impossible, mais comme une direction de développement. L'important est qu'ils commencent à se poser de meilleures questions et à créer des pratiques plus cohérentes.

11. Le rôle de l'IA et des outils numériques dans le leadership et l'équipe

Le module original inclut également le rôle de l'IA dans l'amélioration de la communication, de la collaboration, de la prise de décision et de la compréhension de la dynamique d'équipe. Des exemples sont mentionnés, tels que les assistants virtuels, les plateformes collaboratives, l'analyse



du sentiment, les outils de suivi des tâches, l'analyse prédictive et le soutien à l'allocation des ressources.

Pour ce manuel, l'idée doit être traitée de manière équilibrée. L'IA et les outils numériques peuvent aider l'équipe à être mieux organisée, à mieux communiquer, à suivre les tâches, à gérer les projets et à observer les risques. Toutefois, ils ne remplacent pas le leadership humain. Un outil peut montrer qu'une tâche est en retard, mais le leader doit comprendre pourquoi. Un outil peut centraliser le feedback, mais le leader doit créer la confiance. L'IA peut soutenir la décision, mais elle ne doit pas remplacer la responsabilité.

Le formateur doit également discuter des risques : confidentialité, protection des données, biais, surveillance excessive, dépendance aux outils et perte de la communication directe.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec le Module 1 - 15 minutes

Le formateur reprend le lien avec le module précédent : les participants ont travaillé sur la mission, la vision, les parties prenantes et les objectifs. Maintenant, la discussion passe aux personnes qui peuvent transformer cette stratégie en réalité.

Question de départ :

« Quelle est la partie la plus difficile lorsque tu dois convaincre d'autres personnes de soutenir un changement dans ton entreprise ? »

Les participants répondent brièvement, individuellement ou en plénière.

2. Activité d'entrée dans le thème : Le leader que j'ai rencontré - 25 minutes

Les participants pensent à une personne qui les a influencés positivement : professeur, entrepreneur, coordinateur, collègue, leader informel. Ils notent les comportements qui ont rendu cette personne crédible.

En plénière, le formateur extrait des traits : clarté, confiance, écoute, courage, responsabilité, empathie, cohérence.

3. Mini-présentation : ce qu'est le leadership et quels styles peuvent être utiles - 35 minutes

Le formateur introduit le leadership transformationnel, le servant leadership, le leadership situationnel et l'intelligence émotionnelle. La présentation doit être courte, avec des exemples concrets issus de petites entreprises.

4. Exercice individuel : mon style dominant de leadership - 25 minutes

Les participants complètent une fiche simple :

Quand est-ce que je dirige par la vision ?

Quand est-ce que je soutiens et j'écoute ?

Quand est-ce que je donne des instructions claires ?

Quand est-ce que je délègue ?

Quand est-ce que je réagis impulsivement ?

Quel style dois-je développer ?

Discussion en binômes.

5. Pause - 15 minutes



Co-funded by
the European Union





6. Dynamique d'équipe : où se trouve mon équipe ? - 35 minutes

Le formateur introduit les étapes de développement de l'équipe. Les participants choisissent une équipe ou un réseau de collaborateurs et le placent dans une étape : formation, tension, normalisation, performance.

Questions :

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Quelles tensions apparaissent ?

Quelles règles manquent ?

Qu'est-ce qui doit être clarifié ?

7. Conflit constructif - 35 minutes

Les participants travaillent sur un scénario : l'équipe doit adopter un changement durable, mais des résistances apparaissent. Par exemple, l'introduction d'emballages réutilisables ou le changement d'un fournisseur.

En petits groupes, ils répondent :

Qui est impliqué ?

Quels intérêts chacun a-t-il ?

Où se situe la tension ?

Comment le leader peut-il faciliter une discussion constructive ?

8. Leadership durable et sécurité psychologique - 25 minutes

Le formateur facilite la discussion sur la confiance, la diversité, la participation et la capacité de l'équipe à signaler les problèmes.

Les participants répondent individuellement :

« Que puis-je faire pour que les personnes autour de mon entreprise proposent plus facilement des idées d'amélioration ? »

9. Outils numériques et IA pour l'équipe - 20 minutes

Le formateur présente brièvement quelques types d'outils : gestion des tâches, communication, collaboration visuelle, calendrier, documents partagés, IA pour la synthèse ou l'organisation. L'accent est mis sur l'utilisation responsable.

10. Court plan d'amélioration de la collaboration - 25 minutes

Les participants formulent un plan simple :

un problème de collaboration ;

une cause possible ;

une action de leadership ;

une nouvelle règle ou un nouvel outil ;

un indicateur de progrès.

11. Réflexion et clôture - 10 minutes

Questions finales :



Quel comportement de leadership veux-je changer ?

Quelle discussion est-ce que j'évite et devrais avoir ?

Que puis-je faire dans les deux prochaines semaines pour améliorer la collaboration ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Le leader que j'ai rencontré

Objectif : connecter le thème du leadership à l'expérience personnelle des participants.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants notent le nom ou le rôle d'une personne qui les a influencés positivement et décrivent trois comportements concrets de cette personne.

Débriefing : Le formateur extrait les traits communs et les relie aux styles de leadership.

Attention pour le formateur : éviter de transformer la discussion en une liste de « qualités idéales ». Insister sur les comportements observables.

Activité 2. Mon style de leadership

Objectif : connaissance de soi et compréhension des styles de leadership.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants complètent une fiche avec des situations dans lesquelles ils utilisent différents styles : direction, soutien, délégation, inspiration, écoute.

Questions de réflexion :

Quel style est-ce que j'utilise le plus souvent ?

Quel style est-ce que j'évite ?

Quel style serait utile pour mon objectif de durabilité ?

Comment est-ce que je réagis lorsque les personnes ne sont pas d'accord avec moi ?

Activité 3. La carte de mon équipe ou de mon réseau de collaboration

Objectif : comprendre les personnes impliquées dans le fonctionnement de l'entreprise.

Durée : 30 minutes.

Instructions : Les participants dessinent l'entreprise au centre et ajoutent les personnes pertinentes : cofondateurs, employés, fournisseurs, freelances, famille, clients clés, mentors, partenaires.

Pour chaque personne ou groupe, ils notent :

le rôle ;

le niveau d'implication ;

les attentes ;

les tensions possibles ;

la manière dont cette personne ou ce groupe peut contribuer à la durabilité.

Lien avec le Module 1 : cette activité peut poursuivre la carte des parties prenantes, mais avec un accent sur la collaboration opérationnelle.



Activité 4. L'étape de mon équipe

Objectif : analyser la dynamique de l'équipe.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Le formateur présente brièvement les étapes forming, storming, norming, performing. Les participants choisissent l'étape dans laquelle se trouve leur équipe ou leur collaboration principale.

Résultat : chaque participant identifie une action appropriée pour l'étape respective.

Exemples :

si l'équipe est en forming : clarification des rôles ;

si elle est en storming : discussion sur les tensions et les règles ;

si elle est en norming : consolidation du mode de travail ;

si elle est en performing : délégation et objectifs plus ambitieux.

Activité 5. Le conflit comme opportunité de clarification

Objectif : exercer une approche constructive du conflit.

Durée : 35 minutes.

Scénario possible : une entreprise veut remplacer ses emballages par des options plus durables, mais les coûts augmentent, l'équipe de vente craint que les clients refusent, et le fournisseur actuel n'a pas d'alternatives.

Instructions : Les groupes identifient :

les acteurs impliqués ;

les intérêts de chacun ;

la tension principale ;

les questions qui doivent être posées ;

la solution pilote qui peut être testée.

Débriefing : Le formateur souligne que l'objectif n'est pas d'éliminer le conflit, mais de le transformer en une meilleure décision.

Activité 6. La sécurité psychologique dans l'équipe

Objectif : identifier le niveau de confiance et d'ouverture.

Durée : 20 minutes.

Instructions : Les participants répondent anonymement ou individuellement à des affirmations :

Dans mon équipe/réseau, les personnes peuvent dire quand quelque chose ne fonctionne pas.

Les personnes peuvent proposer des idées sans crainte du ridicule.

Les erreurs sont discutées pour apprendre, et non pour blâmer.

Le feedback est accepté.

Les décisions difficiles sont expliquées.



Débriefing : Les participants choisissent une action pour augmenter la sécurité psychologique.

Activité 7. Choisir un outil numérique pour la collaboration

Objectif : connecter le leadership à l'organisation pratique.

Durée : 20 minutes.

Instructions : Les participants choisissent un problème de collaboration : tâches oubliées, manque de clarté, communication dispersée, réunions trop fréquentes, documents perdus. Ensuite, ils choisissent un outil ou une règle simple qui peut aider.

Exemples :

Trello ou ClickUp pour les tâches ;

Google Drive ou Notion pour les documents ;

Slack ou Teams pour la communication ;

Miro pour le brainstorming ;

calendrier partagé pour les échéances.

Attention : le formateur doit insister sur le fait que l'outil ne résout pas l'absence de leadership. Il soutient un processus clair, mais ne le remplace pas.

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur le leadership et le teamwork ;

la fiche « Mon style de leadership » ;

la fiche « La carte de mon équipe/réseau » ;

un schéma simplifié des étapes de développement de l'équipe ;

des scénarios de conflit ;

une fiche d'analyse du conflit ;

une fiche de réflexion sur la sécurité psychologique ;

une courte liste d'outils numériques pour la collaboration ;

un paperboard ;

des marqueurs ;

des post-it ;

des feuilles A3 ;

un ordinateur et un vidéoprojecteur.

Le formateur peut préparer deux types d'exemples : un pour les entreprises avec équipe interne et un pour les entrepreneurs qui travaillent sans employés, mais avec des collaborateurs externes. Cette adaptation est importante parce que certains participants peuvent dire : « Je n'ai pas d'équipe, donc le module ne s'applique pas à moi. » En réalité, tout entrepreneur travaille dans un réseau de relations.

I. Travail pratique



Après la session, les participants réaliseront une fiche de leadership et de collaboration pour leur propre entreprise.

La fiche inclura :

1. Une courte description de l'équipe ou du réseau de collaboration pertinent pour l'entreprise.
2. L'étape dans laquelle se trouve l'équipe ou la collaboration principale : formation, tension, normalisation ou performance.
3. Trois points forts du mode actuel de collaboration.
4. Trois difficultés ou risques relationnels/organisationnels.
5. Une situation de conflit ou de tension qui doit être clarifiée.
6. Une action concrète de leadership pour les deux prochaines semaines.
7. Une nouvelle règle de communication ou de collaboration.
8. Un outil numérique pouvant soutenir l'organisation de l'équipe ou des collaborateurs.
9. Un indicateur simple de progrès : par exemple, moins de retards, des tâches clarifiées, du feedback reçu, des réunions plus courtes, des décisions documentées, un meilleur niveau de satisfaction dans l'équipe.

Ce travail peut être discuté dans le mentoring et peut être connecté au Module 8, consacré aux outils numériques et à l'automatisation.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Qu'ai-je découvert sur mon propre style de leadership ?

Dans quelles situations ai-je tendance à trop contrôler ?

Dans quelles situations est-ce que j'évite de donner une direction ?

De quoi mon équipe ou mon réseau a-t-il besoin de ma part maintenant ?

Quel conflit ou quelle tension doit être abordé de manière constructive ?

Comment puis-je créer davantage de confiance ?

Comment puis-je encourager les personnes à proposer des idées d'amélioration ?

Quel changement de communication puis-je faire immédiatement ?

Quel outil numérique aiderait la collaboration, sans la compliquer ?

Comment mon leadership est-il lié aux objectifs de durabilité de l'entreprise ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants disent qu'ils n'ont pas d'équipe

De nombreux jeunes entrepreneurs travaillent seuls ou avec une aide informelle. Ils peuvent considérer que le module ne s'applique pas à eux.

Recommandation : élargir le concept d'équipe. Inclure les freelances, les fournisseurs, la famille, les partenaires, les mentors, les clients clés, les bénévoles ou les collaborateurs. Le leadership apparaît dans toute relation où il faut créer une direction et une collaboration.



Difficulté 2. Le leadership est confondu avec l'autorité

Certains participants peuvent croire que le leadership signifie donner des ordres.

Recommandation : utiliser des exemples de leadership par l'influence, l'écoute, la clarté, la confiance et la facilitation. Montrer la différence entre contrôle et direction.

Difficulté 3. La discussion sur le conflit devient personnelle

Les participants peuvent apporter des situations réelles et sensibles.

Recommandation : établir des règles de confidentialité. Encourager la description de la situation sans exposer les personnes. Rediriger la discussion vers les comportements, les intérêts et les solutions.

Difficulté 4. Les participants idéalisent le leadership

Des formulations peuvent apparaître, telles que « un bon leader doit toujours être calme, inspiré, empathique et décidé ».

Recommandation : présenter le leadership de manière réaliste. Les leaders font des erreurs, apprennent et s'adaptent. L'important est d'observer l'impact de ses propres comportements et d'améliorer le processus.

Difficulté 5. Les outils numériques sont vus comme une solution magique

Certains participants peuvent croire qu'une application résout la désorganisation.

Recommandation : expliquer que l'outil aide uniquement s'il existe des règles claires : qui note, qui vérifie, quand les informations sont mises à jour, comment les décisions sont prises.

Difficulté 6. Les participants évitent la réflexion émotionnelle

Des thèmes comme l'intelligence émotionnelle ou la confiance peuvent sembler trop personnels.

Recommandation : maintenir la discussion au niveau professionnel : communication, stress, feedback, conflit, décision. Ne pas transformer la session en thérapie.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Comment adapter le module pour des participants sans employés ?

Travaillez avec l'idée de réseau de collaboration. Toute entreprise implique des relations : fournisseurs, clients, partenaires, freelances, comptables, famille, mentors. Le participant peut analyser ces relations comme un système de travail.

2. Devons-nous appliquer un test formel de leadership ?

Ce n'est pas nécessaire. Pour ce programme, une autoévaluation simple, fondée sur des situations et des comportements, suffit. L'objectif n'est pas d'étiqueter les participants, mais d'accroître leur prise de conscience.

3. Que faire si un participant parle d'un conflit très sensible ?

Remerciez-le pour sa confiance, mais gardez le cadre d'apprentissage. Ne demandez pas de détails personnels. Orientez la discussion vers ce que le participant peut contrôler : communication, clarification des attentes, prochaine étape, soutien externe.

4. Comment connecter le leadership à la durabilité ?

Utilisez des exemples concrets : changement de fournisseur, réduction du gaspillage, introduction d'une règle de travail plus éthique, implication de l'équipe dans les objectifs environnementaux, communication transparente avec les clients. La durabilité exige des décisions et des personnes, donc elle exige du leadership.

5. Comment discuter de l'IA sans que cela devienne un module technique ?



Présentez l'IA comme un soutien au leadership, non comme le thème central. Exemples : organisation des tâches, synthèse du feedback, planification, collaboration, analyse des données. Mentionnez également les limites : confidentialité, biais, dépendance à la technologie.

6. Que faire si le groupe est très timide ?

Commencez par des exercices individuels et des discussions en binômes. Ne forcez pas les présentations en plénière au début. Augmentez progressivement le niveau d'exposition.

7. Que faire si le groupe est très compétitif ?

Établissez des règles de feedback et encouragez la collaboration. Rappelez que le programme n'est pas une compétition entre entreprises, mais un espace d'apprentissage et d'amélioration.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 2 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car la mission, la vision et les objectifs stratégiques doivent être communiqués et assumés par les personnes. Sans leadership, la stratégie reste sur papier.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car le leadership influence l'authenticité de la marque. Une entreprise ne peut pas communiquer la durabilité à l'extérieur si, à l'intérieur, il n'existe pas de cohérence, de confiance et de responsabilité.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car le développement d'un produit exige collaboration, feedback, test et coordination de plusieurs rôles.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car le leader doit construire une équipe capable d'écouter les clients et les parties prenantes.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car le leadership inclusif est essentiel pour la diversité, l'équité et la participation réelle.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car le passage à l'échelle exige leadership, collaboration, responsabilité et maintien de l'intégrité de l'impact.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car les équipes peuvent utiliser des outils numériques pour la communication, la gestion des tâches, la planification et la collaboration.

Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et carbone, car la réduction de l'impact environnemental exige des comportements modifiés et l'implication des personnes.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car l'innovation durable est un processus collaboratif.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car la conformité exige des responsabilités claires et une communication interne.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car les décisions financières responsables doivent être expliquées, assumées et mises en œuvre par l'équipe ou par les collaborateurs.

Conclusion pour le Module 2

Le module de leadership et de gestion de l'équipe aide les jeunes entrepreneurs à comprendre que la durabilité n'est pas seulement une décision stratégique, mais aussi un processus humain. Tout changement dans une entreprise suppose communication, confiance, collaboration, gestion des conflits et capacité à impliquer les bonnes personnes.

Pour les formateurs, ce module est une occasion de déplacer la discussion de « ce que nous voulons changer » vers « comment nous conduisons le changement ». Les participants doivent repartir non seulement avec des informations sur les styles de leadership, mais avec une compréhension plus



claire de leur propre comportement, de la dynamique de leur équipe ou réseau de collaboration, et avec une étape concrète grâce à laquelle ils peuvent améliorer la manière dont ils travaillent avec les autres.

Un entrepreneur durable n'est pas seulement un fondateur animé de bonnes intentions. C'est une personne qui apprend à construire une direction, de la confiance et de la collaboration autour d'une entreprise qui produit de la valeur économique, sociale et environnementale.

10. Module 3 - Branding et ventes pour des entreprises durables

A. Présentation générale du module

Le troisième module du programme SustainABLE aborde le branding et les ventes dans le contexte des entreprises durables. Après que les participants ont travaillé sur l'orientation stratégique de l'entreprise dans le Module 1 et sur le leadership, l'équipe et la collaboration dans le Module 2, ce module déplace l'attention vers la manière dont une entreprise communique sa valeur, construit la confiance et transforme l'intérêt du public en relations commerciales stables.

Pour une entreprise durable, le branding ne signifie pas seulement logo, couleurs, slogan ou présence sur les réseaux sociaux. Le branding signifie la manière dont l'entreprise est perçue, comprise et mémorisée par les clients, les partenaires et la communauté. Dans le cas des entreprises durables, la marque doit refléter de manière cohérente les valeurs environnementales, sociales et éthiques de l'entreprise. Le module original sur le branding et les ventes souligne que le branding durable va au-delà du marketing traditionnel, en intégrant les valeurs environnementales et éthiques dans l'identité, la mission et les pratiques de l'entreprise.

Les ventes, à leur tour, ne doivent pas être traitées comme une activité séparée des valeurs de la marque. Dans une entreprise durable, le processus de vente doit être cohérent avec ce que l'entreprise promet. Si la marque communique la transparence, l'éthique et la responsabilité, alors la vente doit également être honnête, claire et orientée vers une valeur réelle, et non vers la pression ou la manipulation.

Ce module aide les jeunes entrepreneurs participants à comprendre comment ils peuvent construire une identité de marque authentique, comment ils peuvent raconter l'histoire de leur entreprise, comment ils peuvent éviter le greenwashing, comment ils peuvent créer la confiance et comment ils peuvent développer des stratégies de vente adaptées aux produits et services durables.

Un point important du module est le lien entre branding, ventes et confiance. Sur le marché actuel, de nombreux consommateurs sont sceptiques face aux déclarations de durabilité. Ils ont vu trop de messages vagues, d'étiquettes « éco » sans preuves, de belles campagnes sans changements réels et de promesses qui ne peuvent pas être vérifiées. Pour cette raison, les jeunes entrepreneurs doivent apprendre que la durabilité ne se communique pas par l'exagération, mais par la clarté, les preuves, la cohérence et l'acceptation des limites.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions pratiques :

Qu'est-ce qui rend ma marque crédible ?

Comment expliquer les valeurs durables de mon entreprise sans paraître superficiel ?

Comment raconter mon histoire de manière authentique ?

Comment éviter le greenwashing ?

Comment construire une relation de confiance avec les clients ?

Comment vendre des produits ou services durables sans m'appuyer uniquement sur l'argument moral ?

Quels indicateurs puis-je suivre pour savoir si le branding et les ventes fonctionnent ?



B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est important parce que le branding et les ventes sont des thèmes très proches de la réalité immédiate des jeunes entrepreneurs. De nombreux participants peuvent être plus intéressés par les clients, la visibilité, les réseaux sociaux et les ventes que par des concepts abstraits de stratégie ou de durabilité. Cela peut être une opportunité pour le formateur : à travers le branding et les ventes, la durabilité devient concrète, visible et liée à la survie de l'entreprise.

Le formateur doit aider les participants à comprendre qu'une marque durable ne se construit pas en « paraissant verte », mais par la cohérence entre ce que l'entreprise dit et ce qu'elle fait. Si une entreprise communique des valeurs écologiques, mais utilise des pratiques opaques, ne peut pas répondre aux questions sur ses fournisseurs, exagère les bénéfices du produit ou cache les compromis, la confiance peut être affectée.

Le module original met fortement l'accent sur l'éthique dans le branding et les ventes, en montrant que les stratégies éthiques donnent la priorité à l'honnêteté, à la transparence et à l'inclusion, contribuant ainsi à la crédibilité et au succès à long terme. Cette idée est essentielle pour les formateurs : les participants ne doivent pas seulement apprendre comment mieux vendre, mais comment vendre correctement, de manière transparente et durable.

Le formateur doit être attentif à deux risques. Le premier risque est que les participants réduisent le branding à l'image visuelle. Bien sûr, le logo, les couleurs, les polices et l'esthétique sont importants, mais la marque est plus que le design. Elle est promesse, expérience, relation, ton, comportement et preuve.

Le deuxième risque est que les participants communiquent la durabilité de manière trop générale. La formulation « nous sommes une entreprise durable » n'est pas suffisante. Le formateur doit les aider à répondre plus concrètement : Qu'est-ce qui est durable exactement ? La matière première ? Le processus ? L'emballage ? La relation avec les fournisseurs ? L'impact social ? La durabilité du produit ? La réduction du gaspillage ? Les conditions de travail ? La transparence ? L'éducation des clients ?

Ce module doit être livré de manière très appliquée. Les participants devraient travailler sur leur propre message de marque, sur un exemple de communication, sur une situation de vente et sur un risque de greenwashing. À la fin, chaque participant devrait pouvoir améliorer au moins un élément concret de la communication ou des ventes de son entreprise.

C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer ce que signifie le branding durable et comment il se différencie du branding traditionnel.
2. Identifier les principales composantes de l'identité de marque : valeurs, mission, histoire, ton, éléments visuels et expérience offerte au client.
3. Formuler ou réviser une histoire de marque authentique, liée à la mission et aux valeurs durables de l'entreprise.
4. Reconnaître les risques de greenwashing et différencier la communication crédible des affirmations vagues ou trompeuses.
5. Construire un message de vente pour un produit ou service durable, fondé sur une valeur réelle, des bénéfices clairs et des preuves.
6. Identifier les obstacles fréquents dans la vente de produits durables, tels que le prix plus élevé, le scepticisme des clients ou le manque d'information.



7. Proposer des tactiques de construction de la confiance : transparence, certifications, témoignages, données, exemples concrets, feedback des clients ou communication des progrès.
8. Choisir des indicateurs simples pour mesurer le succès en branding et en ventes : engagement, conversions, rétention, feedback, recommandations, augmentation de la confiance ou ventes récurrentes.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences de communication stratégique. Les participants apprennent à exprimer clairement la valeur de l'entreprise, ses éléments différenciateurs et son engagement envers la durabilité.

Compétences de branding. Les participants comprennent les éléments qui construisent l'identité et la perception d'une entreprise : histoire, visuel, ton, valeurs et expérience client.

Compétences de vente éthique. Les participants apprennent à vendre sans exagération, manipulation ou pression, en utilisant des arguments clairs et des bénéfices réels.

Compétences de pensée critique. Les participants apprennent à reconnaître les affirmations vagues, les risques de greenwashing et l'absence de preuves.

Compétences de relation avec les clients. Les participants apprennent à construire la confiance, la fidélité et l'advocacy à travers la transparence et la cohérence.

Compétences numériques et de marketing. Les participants réfléchissent à l'utilisation des canaux numériques, des réseaux sociaux, de l'email marketing, du contenu éducatif et des campagnes interactives.

Compétences de mesure. Les participants apprennent à choisir des indicateurs pour suivre les résultats de branding et de ventes.

Compétences de durabilité. Les participants comprennent que la durabilité communiquée doit être soutenue par des pratiques réelles et vérifiables.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. Le branding durable

Le branding durable est le processus par lequel une entreprise construit son identité, sa réputation et sa relation avec le public en intégrant les valeurs de durabilité dans tout ce qu'elle communique et fait. Il ne s'agit pas seulement d'utiliser des symboles verts, des images de nature ou des mots tels que « éco », « responsable » ou « naturel ». Il s'agit de cohérence entre mission, produit, processus, communication et comportement.

Le module original définit le branding dans la durabilité comme une approche stratégique qui aligne l'identité, la mission et les pratiques d'une entreprise avec les attentes des consommateurs conscients.

Pour les formateurs, il est utile d'expliquer aux participants que la marque répond à quelques questions :

Qui es-tu en tant qu'entreprise ?

Que promets-tu ?

Pourquoi les gens devraient-ils te croire ?

Quelle expérience offres-tu ?

Quelles preuves soutiennent ce que tu dis ?



Comment te différencies-tu ?

Quelles valeurs transmets-tu constamment ?

Une entreprise durable doit être attentive à la différence entre image et substance. L'image peut attirer l'attention, mais la substance construit la confiance.

2. L'identité de marque

L'identité de marque inclut les éléments par lesquels l'entreprise est reconnue et comprise : nom, logo, couleurs, polices, ton de communication, messages, valeurs, esthétique, type de contenu et expérience générale offerte au client.

Le module original mentionne que l'identité de marque inclut à la fois des éléments visibles, tels que le logo, les couleurs et la typographie, et des éléments intangibles, tels que le ton, les messages et les valeurs. Pour les marques durables, ces éléments doivent refléter l'engagement envers la responsabilité sociale et environnementale.

Le formateur doit aider les participants à éviter deux extrêmes :

identité visuelle « verte » sans pratiques réelles ;

pratiques durables réelles, mais communiquées de manière peu claire ou incohérente.

Une bonne marque durable n'est pas nécessairement parfaite sur le plan visuel, mais elle est claire, cohérente et crédible.

3. L'histoire de marque

L'histoire de marque est le récit qui explique pourquoi l'entreprise existe, quel problème elle essaie de résoudre, quelles valeurs la guident et quel changement elle souhaite produire. Dans les entreprises durables, l'histoire est très importante parce que les personnes n'achètent pas seulement un produit ; elles peuvent soutenir une direction, une conviction ou une forme d'impact.

Le module original décrit l'histoire de marque comme un récit émotionnel et factuel qui communique pourquoi une entreprise existe et ce qu'elle représente, en aidant la marque à devenir mémorable et pertinente.

Une bonne histoire ne doit pas être dramatique ou artificielle. Elle doit être authentique. Elle peut partir de :

un problème observé dans la communauté ;

une expérience personnelle ;

une frustration face au gaspillage ;

un désir de produire localement ;

un besoin d'inclusion ;

une solution trouvée pour un groupe négligé ;

un changement de mode de vie ;

une préoccupation envers l'environnement ;

un désir de transparence.

Le formateur doit encourager les participants à combiner l'émotion avec les faits. Une histoire sans preuves peut sembler seulement du marketing. Les données sans histoire peuvent être froides et difficiles à retenir. Ensemble, elles peuvent créer la confiance.



4. Transparence et confiance

La confiance est essentielle pour les marques durables. Les clients veulent savoir si les promesses sont réelles. La transparence signifie que l'entreprise communique ouvertement ce qu'elle fait, quels résultats elle obtient, quelles limites elle a et ce qui doit encore être amélioré.

La transparence peut inclure :

- des informations sur les matériaux ;
- des informations sur les fournisseurs ;
- l'explication du prix ;
- des données sur la réduction du gaspillage ;
- des certifications ;
- des photos ou vidéos du processus ;
- de courts rapports d'impact ;
- des réponses aux questions difficiles ;
- la reconnaissance des choses qui ne sont pas encore parfaites.

Il est important que le formateur explique que la transparence ne signifie pas tout exposer sans stratégie, mais offrir des informations pertinentes et vérifiables qui soutiennent la confiance.

5. Le greenwashing

Le greenwashing apparaît lorsqu'une entreprise communique de manière trompeuse ou exagérée les bénéfices environnementaux d'un produit, d'un service ou d'un processus. Parfois, il est intentionnel. D'autres fois, il apparaît par méconnaissance, lorsque les entrepreneurs utilisent des termes trop larges sans preuves.

Le module original inclut le greenwashing comme un risque majeur pour la confiance dans la marque et souligne que les marques éthiques doivent offrir des preuves vérifiables pour leurs affirmations, telles que des certifications ou des résultats mesurables.

Exemples de formulations risquées :

« 100 % éco » sans explication ;

« produit vert » sans critères ;

« respectueux de l'environnement » sans données ;

« naturel » utilisé comme substitut à durable ;

images de nature pour un produit qui n'a pas de bénéfices clairs ;

dissimulation de l'impact réel du produit ;

communication d'une amélioration mineure comme une transformation majeure.

Le formateur peut introduire une règle simple :

Ne dis pas plus que ce que tu peux démontrer.

Une communication crédible peut utiliser des formules telles que :

- « Nous avons réduit de... »
- « Nous utilisons... »
- « Actuellement, X % de... »
- « Nous travaillons à... »
- « Nous n'avons pas encore résolu..., mais la prochaine étape est... »
- « Ce choix réduit..., mais il présente encore les limites suivantes... »



Cette sincérité peut être plus forte qu'une promesse parfaite.

6. Le branding inclusif

Le branding durable doit également être inclusif. Le module original sur l'éthique dans le branding mentionne les messages inclusifs, la représentation de divers groupes et l'évitement du tokenism.

Pour les formateurs, ce thème doit être connecté au Module 6, mais il peut être introduit ici comme principe de communication. Une marque inclusive n'utilise pas la diversité seulement comme image, mais communique d'une manière qui respecte différents publics, évite les stéréotypes et rend les produits ou services plus accessibles.

Questions utiles :

- Qui se sent inclus dans la communication de la marque ?
- Qui manque dans l'image de la marque ?
- Le langage est-il accessible ?
- Les messages utilisent-ils des stéréotypes ?
- Existe-t-il des barrières pour certains groupes ?
- La représentation est-elle authentique ou seulement décorative ?

7. La vente de produits et services durables

La vente de produits durables exige une compréhension claire de la valeur pour le client. Il ne suffit pas de dire qu'un produit est durable. Le client doit comprendre pourquoi cela compte pour lui, quel problème le produit résout, quel bénéfice il offre et pourquoi le prix est justifié.

Les arguments de vente peuvent inclure :

- qualité ;
- durabilité ;
- économie à long terme ;
- sécurité ;
- santé ;
- design ;
- impact réduit ;
- origine locale ;
- réparabilité ;
- transparence ;
- soutien à la communauté ;
- meilleure expérience ;
- valeur émotionnelle.

Le formateur doit aider les participants à ne pas vendre uniquement la « durabilité », mais une valeur complète. Par exemple, un produit réutilisable n'est pas attractif seulement parce qu'il réduit les déchets, mais aussi parce qu'il peut être plus durable, plus économique dans le temps, plus esthétique ou plus cohérent avec les valeurs du client.

8. Les objections des clients

Les produits et services durables peuvent rencontrer des objections spécifiques :

« C'est trop cher. »

« Je ne vois pas la différence. »

« Je ne suis pas sûr que ce soit vraiment durable. »

« C'est plus compliqué à utiliser. »



« Je ne change pas mes habitudes. »

« Je n'ai pas le temps de m'informer. »

« D'autres produits sont plus accessibles. »

Le formateur peut travailler avec les participants sur la transformation des objections en réponses constructives. Par exemple :

Objection : « C'est trop cher. »

Réponse possible : « Le prix est plus élevé à l'achat, mais le produit dure plus longtemps et réduit les coûts de remplacement. De plus, nous utilisons des matériaux locaux et une production responsable, et voici l'explication du coût. »

Objection : « Je ne sais pas si c'est vraiment durable. »

Réponse possible : « Nous comprenons le scepticisme. C'est pourquoi nous communiquons de manière transparente les matériaux, les fournisseurs et les étapes que nous avons réalisées. Nous ne sommes pas parfaits, mais ces données montrent nos progrès. »

9. L'écosystème de marque

Une marque ne vit pas seulement dans un logo ou dans une publication. Elle est construite à travers tous les points de contact avec le public : site web, réseaux sociaux, emballage, produit, email, facture, relation avec le client, événements, magasin, communauté, partenariats, avis et comportement de l'équipe.

Le module original inclut le concept d'écosystème de marque et montre que toutes les composantes doivent refléter les valeurs de la marque, tandis que l'un des principaux défis est le maintien de la cohérence.

Pour une petite entreprise, l'écosystème de marque peut inclure :

la page Facebook ou Instagram ;

le site web ou la landing page ;

les messages WhatsApp avec les clients ;

l'emballage ;

l'étiquette ;

le mode de livraison ;

la description du produit ;

les réponses aux commentaires ;

le processus de retour ;

les événements locaux ;

les partenariats ;

la newsletter ;

les avis.

Le formateur peut inviter les participants à identifier tous les points de contact et à vérifier si le message est cohérent.

10. Mesurer le succès en branding et en ventes



Co-funded by
the European Union





Le branding et les ventes doivent être mesurés. Sinon, les entrepreneurs se fondent uniquement sur des impressions. Le module original souligne que la mesure des stratégies de branding et de vente aide les entreprises à évaluer la performance, à identifier les zones d'amélioration et à s'assurer que les stratégies sont alignées avec les objectifs organisationnels.

Les indicateurs peuvent inclure :

- l'augmentation du nombre d'abonnés pertinents ;
- le taux d'engagement ;
- le nombre de commentaires ou de questions ;
- le trafic sur le site web ;
- le taux de conversion ;
- les ventes générées par une campagne ;
- les clients récurrents ;
- les recommandations ;
- les avis ;
- le feedback positif concernant la transparence ;
- le nombre de clients qui choisissent l'option durable ;
- le nombre de partenariats ;
- le coût d'acquisition client ;
- la valeur moyenne de la commande ;
- le taux de rétention.

Pour les jeunes participants, le formateur doit recommander des indicateurs simples, faciles à suivre. Il n'est pas nécessaire d'avoir un système complexe. L'important est que l'entrepreneur mesure quelque chose de pertinent et apprenne à partir des résultats.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec les modules précédents - 15 minutes

Le formateur reprend le lien avec le Module 1 et le Module 2. Dans le Module 1, les participants ont travaillé sur la mission, la vision et les objectifs. Dans le Module 2, ils ont discuté du leadership, de l'équipe et de la communication interne. Maintenant, la question devient : comment communiquons-nous ces valeurs et ces objectifs aux clients et aux parties prenantes ?

Question de départ :

« Que voudriez-vous qu'un client comprenne à propos de votre entreprise dans les 30 premières secondes d'interaction avec la marque ? »

2. Activité d'entrée dans le thème : Que promet ma marque ? - 25 minutes

Les participants notent individuellement trois promesses que leur marque transmet, explicitement ou implicitement. Ensuite, ils vérifient si ces promesses sont soutenues par des preuves.

Exemple :



Promesse : « Nous sommes responsables envers l'environnement. »

Preuve : « Nous utilisons des emballages recyclables et nous avons réduit la consommation de plastique de 20 %. »

3. Mini-présentation : branding durable et identité de marque - 30 minutes

Le formateur explique la différence entre identité visuelle, histoire de marque, valeurs, ton, expérience client et confiance. Des exemples de marques durables sont utilisés, ainsi que des exemples de messages trop vagues.

4. Exercice : l'histoire de la marque en 5 phrases - 35 minutes

Les participants formulent une courte histoire de marque :

1. Le problème observé.
2. Pourquoi il compte.
3. Ce que fait l'entreprise.
4. Comment elle le fait différemment ou de manière responsable.
5. Quel changement elle souhaite produire.

Le travail se fait en binômes pour recevoir du feedback.

5. Pause - 15 minutes

6. Greenwashing : reconnaissance et correction - 35 minutes

Le formateur présente des exemples d'affirmations vagues ou risquées. Les participants travaillent en petits groupes et les transforment en messages plus clairs, soutenus par des preuves.

Exemple :

Message faible : « Notre produit est 100 % éco. »

Message meilleur : « Le produit utilise 80 % de matériau recyclé et un emballage sans plastique. Actuellement, nous travaillons à la réduction de l'impact du transport. »

7. Vendre la valeur durable - 35 minutes

Les participants choisissent un produit ou un service de leur entreprise et formulent :

- le problème du client ;
- le bénéfice fonctionnel ;
- le bénéfice émotionnel ;
- le bénéfice de durabilité ;
- la preuve ;
- l'objection probable ;
- la réponse à l'objection.

8. L'écosystème de marque - 25 minutes

Les participants identifient les points de contact avec le client : réseaux sociaux, site web, emballage, email, message direct, livraison, magasin, événement, avis. Ensuite, ils choisissent un point de contact qui doit être amélioré pour plus de cohérence.

9. Indicateurs de branding et de ventes - 25 minutes



Le formateur présente des indicateurs simples. Les participants choisissent trois indicateurs pertinents pour les 30 prochains jours.

10. Réflexion et clôture - 15 minutes

Les participants répondent :

Quel message dois-je clarifier ?

Quelle affirmation de durabilité doit être mieux soutenue ?

Quelle objection des clients doit être abordée ?

Quel indicateur vais-je suivre ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Que promet ma marque ?

Objectif : prendre conscience des promesses explicites et implicites de la marque.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants notent trois choses qu'ils pensent que leur marque promet aux clients. Ensuite, pour chaque promesse, ils notent quelle preuve la soutient.

Débriefing : Le formateur demande : « Quelle promesse est la plus difficile à démontrer ? »

Rôle du formateur : aider les participants à comprendre que les promesses de marque doivent être soutenues par des comportements et des preuves.

Activité 2. L'histoire de la marque en 5 phrases

Objectif : construire une narration courte et authentique.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants complètent le format suivant :

J'ai observé que...

Ce problème compte parce que...

Mon entreprise répond par...

Nous le faisons de manière responsable par...

Nous souhaitons contribuer à...

Variante pour les groupes avancés : les participants adaptent l'histoire à deux publics différents : client final et partenaire potentiel.

Activité 3. Le détecteur de greenwashing

Objectif : reconnaître les affirmations vagues et les reformuler de manière éthique.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Le formateur propose des exemples de messages :

« produit 100 % vert » ;

« eco-friendly » ;

« naturel et bon pour la planète » ;



« durable par design » ;
 « le choix responsable » ;
 « impact zéro ».

Les participants doivent répondre :

Qu'est-ce qui est flou ?

Quelle preuve manque ?

Quelle question poserait un client sceptique ?

Comment le message peut-il être reformulé ?

Résultat : des messages plus clairs, vérifiables et crédibles.

Activité 4. Le bénéfice complet du produit

Objectif : construire un message de vente qui combine les bénéfices fonctionnels, émotionnels et de durabilité.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants choisissent un produit ou un service et complètent :

Quel problème résout-il ?

Quel bénéfice pratique offre-t-il ?

Quel bénéfice émotionnel offre-t-il ?

Quel bénéfice de durabilité a-t-il ?

Quelle preuve puis-je offrir ?

Quelle objection le client aura-t-il ?

Quelle réponse puis-je donner ?

Attention pour le formateur : les participants doivent éviter les messages moralisateurs. Le client ne doit pas être amené à se sentir coupable, mais aidé à comprendre la valeur.

Activité 5. La carte des points de contact avec le client

Objectif : analyser l'écosystème de marque.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants notent tous les points où le client interagit avec la marque. Ensuite, ils en choisissent trois et vérifient :

le message est-il cohérent ?

les valeurs sont-elles visibles ?

l'information est-elle claire ?

existe-t-il des preuves ?

l'expérience soutient-elle la promesse ?

Résultat : chaque participant choisit un point de contact à améliorer.



Activité 6. Répondre aux objections

Objectif : préparer les participants à des situations réelles de vente.

Durée : 25 minutes.

Instructions : En binômes, un participant joue le rôle du client sceptique, et l'autre celui de l'entrepreneur. Le client soulève une objection : prix, confiance, utilité, commodité, manque de temps. L'entrepreneur répond avec clarté, sans attitude défensive.

Débriefing : Quelles réponses ont construit la confiance ? Quelles réponses ont semblé défensives ?

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur le branding durable, l'histoire de marque, le greenwashing et la vente éthique ;

des exemples de bons messages et de messages faibles ;

la fiche « Que promet ma marque ? » ;

la fiche « L'histoire de la marque en 5 phrases » ;

la fiche « Le détecteur de greenwashing » ;

la fiche « Le bénéfice complet du produit » ;

la fiche « Carte des points de contact » ;

la liste des indicateurs de branding et de ventes ;

un flipchart ;

des marqueurs ;

des post-it ;

un ordinateur et un vidéoprojecteur ;

éventuellement des captures anonymisées de sites web, de publications ou d'emballages pour analyse.

Le formateur doit préparer des exemples adaptés aux petites entreprises. Il est utile d'apporter des exemples issus des réseaux sociaux, des emballages, des sites web ou des descriptions de produits, car les participants peuvent reconnaître plus facilement des situations similaires.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche de marque et de vente durable pour leur propre entreprise.

La fiche inclura :

1. Une formulation courte de la promesse principale de marque.
2. L'histoire de la marque en 5 phrases.
3. Trois valeurs de marque et une preuve concrète pour chacune.
4. Une affirmation de durabilité utilisée dans la communication et la manière dont elle peut être soutenue par des preuves.



5. Un risque de greenwashing identifié dans la communication actuelle.
6. Un message de vente pour un produit ou service, incluant un bénéfice fonctionnel, émotionnel et de durabilité.
7. Trois objections probables des clients et des réponses possibles.
8. Trois points de contact avec le client qui doivent être améliorés.
9. Trois indicateurs qui seront suivis dans les 30 prochains jours.

Ce travail peut être utilisé dans le mentoring et sera connecté au Module 5, consacré à la compréhension du public cible.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Quelle promesse ma marque transmet-elle actuellement ?

Cette promesse est-elle soutenue par des preuves ?

Quelle partie de l'histoire de ma marque est authentique et forte ?

Quelle partie est floue ou trop générale ?

Où existe-t-il un risque de greenwashing ?

Quelle information un client sceptique demanderait-il ?

Quel bénéfice de mon produit est-ce que je communique trop peu ?

Quelle objection des clients est-ce que j'évite d'aborder ?

Quel point de contact avec le client doit être amélioré ?

Quel indicateur vais-je suivre pour voir si mon message fonctionne ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants réduisent le branding au logo et au design

Certains participants peuvent considérer que le branding signifie uniquement l'identité visuelle.

Recommandation : expliquer que l'identité visuelle n'est qu'une partie de la marque. La marque inclut la promesse, les valeurs, l'histoire, l'expérience, le comportement et la confiance.

Difficulté 2. Les participants utilisent des messages de durabilité très généraux

Des formulations comme « nous sommes éco » ou « nous prenons soin de la planète » sont fréquentes.

Recommandation : demander des preuves. Poser les questions : Que faites-vous exactement ? Combien ? Comment le savez-vous ? Comment un client peut-il vérifier ? Quelle limite existe ?

Difficulté 3. Les participants craignent que la transparence montre leurs imperfections

Certains peuvent éviter la transparence parce que l'entreprise n'est pas encore suffisamment durable.

Recommandation : expliquer la différence entre une imperfection assumée et une communication trompeuse. Les clients peuvent apprécier un progrès sincère s'il est communiqué clairement.

Difficulté 4. La vente est perçue comme de la manipulation

Certains jeunes entrepreneurs peuvent avoir des réticences envers les ventes.



Recommandation : présenter la vente éthique comme un processus de clarification de la valeur. Cela ne signifie pas exercer une pression, mais aider le client à comprendre si le produit répond à un besoin réel.

Difficulté 5. Les participants communiquent uniquement le bénéfice moral

Parfois, les messages reposent seulement sur l'idée « achète parce que c'est bon pour la planète ».

Recommandation : les aider à inclure aussi des bénéfices fonctionnels et émotionnels : qualité, durabilité, économie, design, sécurité, appartenance, simplicité.

Difficulté 6. Les participants ne mesurent rien

Le branding et les ventes sont souvent évalués par impressions.

Recommandation : demander le choix de 2-3 indicateurs simples : nombre de questions reçues, conversions, clients récurrents, feedback, engagement, recommandations.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Comment expliquer la différence entre branding et marketing ?

Le branding est l'identité et la promesse de l'entreprise : qui tu es, ce que tu représentes, pourquoi les gens devraient te croire. Le marketing inclut les actions par lesquelles tu communique et promeus cette identité auprès du public.

2. Comment expliquer la différence entre branding et ventes ?

Le branding construit la perception et la confiance. Les ventes transforment l'intérêt en décision d'achat. Dans les entreprises durables, les deux doivent être cohérents : on ne peut pas vendre par pression une marque qui promet la responsabilité.

3. Que faire si un participant n'a pas encore une marque claire ?

C'est normal. Le module l'aide à commencer par les éléments de base : promesse, valeurs, histoire, public, preuves et ton de communication.

4. Est-il mauvais d'utiliser des images de nature dans le branding ?

Ce n'est pas mauvais si elles sont pertinentes et soutenues par des pratiques réelles. Cela devient problématique lorsque les images suggèrent des bénéfices environnementaux qui n'existent pas ou ne peuvent pas être démontrés.

5. Comment éviter le greenwashing ?

Par des messages spécifiques, des preuves, des données, des certifications lorsqu'elles existent, de la transparence et l'évitement des exagérations. Une règle simple : ne dis pas plus que ce que tu peux démontrer.

6. Comment aborder le prix plus élevé des produits durables ?

Nous ne cachons pas le prix et nous ne nous excusons pas automatiquement pour celui-ci. Nous expliquons la valeur : qualité, durabilité, coût total à long terme, matériaux, travail éthique, impact réduit, production locale ou autres bénéfices réels.

7. Que faire si le public n'est pas intéressé par la durabilité ?

Connecter la durabilité à des besoins concrets : économie, qualité, santé, sécurité, confort, statut, appartenance ou durabilité. Tous les clients n'achètent pas pour la même raison.

8. Devons-nous avoir des certifications pour communiquer la durabilité ?

Les certifications aident, mais elles ne sont pas la seule forme de preuve. Les petites entreprises peuvent communiquer de manière transparente leurs pratiques, matériaux, processus, résultats



mesurables, photos, explications et feedback des clients. Toutefois, elles ne doivent pas utiliser d'affirmations qui suggèrent des certifications inexistantes.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 3 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car la marque doit refléter la mission, la vision et les objectifs de l'entreprise. Sans clarté stratégique, la communication devient superficielle ou contradictoire.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car la marque est également construite par le comportement des personnes dans l'entreprise. L'équipe doit comprendre et transmettre les mêmes valeurs.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car les promesses de marque doivent être soutenues par le produit. On ne peut pas communiquer la durabilité si le produit ne reflète pas cette direction.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car le branding et les ventes doivent être adaptés aux besoins, aux valeurs et aux barrières du public. Ce module prépare très bien le passage vers l'analyse des audiences.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car la marque doit communiquer de manière inclusive et éviter les représentations superficielles ou les stéréotypes.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car l'impact social peut devenir une partie de l'histoire de marque, mais il doit être communiqué de manière responsable et mesuré.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car de nombreuses activités de branding et de ventes se déroulent en ligne : réseaux sociaux, email marketing, CRM, analytics, automatisation de la communication et commerce électronique.

Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car les affirmations environnementales doivent être soutenues par des données et des mesures réelles.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car les solutions durables ont besoin d'un positionnement clair, d'une communication et d'une acceptation de la part du marché.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car la communication environnementale et de durabilité peut avoir des implications légales, surtout lorsque les affirmations sont trompeuses.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car le branding et les ventes influencent les revenus, la fidélité des clients, les coûts d'acquisition et la viabilité économique de l'entreprise.

Conclusion pour le Module 3

Le module de branding et ventes aide les jeunes entrepreneurs à comprendre que la durabilité doit être communiquée avec responsabilité, clarté et preuves. Une marque durable ne se construit pas à travers de beaux messages, mais par la cohérence entre ce que l'entreprise dit, ce qu'elle fait et ce que les clients expérimentent.

Pour les formateurs, ce module est une occasion de travailler de manière très appliquée avec les participants. Ils peuvent réviser l'histoire de la marque, analyser les risques de greenwashing, formuler des messages plus clairs et construire des réponses aux objections des clients. Le module doit les aider à passer d'une communication générale à une communication crédible.

À la fin du module, les participants devraient avoir une compréhension plus claire de leur promesse de marque, une histoire mieux formulée, un message de vente plus convaincant et au moins quelques preuves par lesquelles ils peuvent soutenir leurs affirmations de durabilité. Le branding et les ventes ne sont pas seulement des instruments de croissance économique, mais aussi des



mécanismes par lesquels une entreprise durable construit la confiance, la fidélité et l'impact à long terme.

11. Module 4 - Développement de produits durables

A. Présentation générale du module

Le quatrième module du programme SustainABLE aborde le développement de produits durables, depuis l'étape de l'idée et du design jusqu'à l'utilisation, la fin de vie et la possible réintégration du produit dans un circuit circulaire. Après que les participants ont travaillé sur la planification stratégique, le leadership, le branding et les ventes, ce module va au cœur concret d'une entreprise : le produit ou le service proposé.

Une entreprise ne devient pas durable seulement par ce qu'elle déclare, mais par ce qu'elle produit, la manière dont elle produit, les ressources qu'elle utilise, l'impact qu'elle génère et ce qui se passe avec le produit après qu'il arrive chez le client. C'est pourquoi le développement durable du produit est l'un des thèmes les plus importants du programme. Il relie la stratégie, les valeurs de la marque, les attentes des clients, l'impact environnemental, les coûts, l'innovation et la viabilité commerciale.

Le module original sur le développement de produits durables met l'accent sur trois concepts fondamentaux : la pensée fondée sur le cycle de vie, l'éco-design et les métriques de durabilité. Il montre que le développement durable des produits suppose de prendre en considération l'impact social, économique et environnemental à toutes les étapes : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation, réparation, réutilisation, recyclage ou élimination.

Pour les jeunes entrepreneurs, ce thème est important parce que le produit ou le service représente l'une des formes les plus visibles de la promesse de durabilité. Si une entreprise communique des



valeurs écologiques, mais que le produit est conçu sans attention aux ressources, aux emballages, à la durée de vie, à la réparabilité ou à l'impact pendant l'utilisation, une rupture apparaît entre la marque et la réalité. À l'inverse, un produit bien conçu peut devenir un argument fort de différenciation, de confiance et de valeur pour le client.

Le développement de produits durables ne signifie pas seulement la réduction de l'impact négatif. Il peut aussi signifier la création d'une valeur supérieure : produits plus durables, plus faciles à réparer, plus accessibles, plus efficaces, plus sûrs, plus transparents et mieux adaptés aux besoins réels des utilisateurs. Dans certains cas, il peut signifier le passage d'un produit vers un service, vers un modèle de location, de réparation, de retour, de recharge, de réutilisation ou de circularité.

Le module aide les participants à répondre à des questions pratiques :

Quelles ressources utilise mon produit ou service ?

Où apparaît le plus grand impact ?

Que se passe-t-il avec le produit après la vente ?

L'emballage est-il nécessaire, excessif ou améliorable ?

Le produit peut-il être réparé, réutilisé ou recyclé ?

Puis-je réduire le gaspillage dans la production ou la livraison ?

Puis-je augmenter la durée de vie du produit ?

Quels compromis existent entre coût, qualité, durabilité et accessibilité ?

Comment puis-je tester une amélioration sans bloquer l'entreprise ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est important parce qu'il transforme la durabilité en une analyse concrète. Les participants ne parlent plus seulement de valeurs, d'objectifs ou de communication, mais examinent directement ce que l'entreprise offre. Cela rend l'apprentissage très appliqué et, en même temps, peut révéler des tensions réelles : le coût des matériaux, la disponibilité des alternatives, les attentes des clients, les habitudes de production, les limites des fournisseurs ou l'absence de données.

Le formateur doit aider les participants à éviter deux risques. Le premier est de considérer que le développement de produits durables s'applique uniquement aux produits physiques. En réalité, les services ont eux aussi un cycle de vie et un impact : ils utilisent de l'énergie, des plateformes numériques, des déplacements, des équipements, du temps de travail, des matériaux de communication, des espaces et des processus. Le module doit donc être adapté aussi aux participants qui proposent des services.

Le deuxième risque est de transformer le thème en une discussion trop technique. L'analyse complète du cycle de vie peut être complexe et nécessiter des données, des facteurs de calcul et une expertise spécialisée. Dans ce programme, l'objectif n'est pas de faire une analyse LCA complète, mais d'introduire une pensée fondée sur le cycle de vie et d'aider les participants à identifier des améliorations réalistes.

Le formateur doit créer un cadre dans lequel les participants peuvent travailler avec leur produit ou service réel. Plus l'analyse est concrète, plus le module devient utile. Une discussion générale sur les matériaux durables est moins utile qu'une question précise : quel matériau utilises-tu maintenant, pourquoi, quel impact peut-il avoir, quelle alternative existe, combien coûte-t-elle et comment peux-tu la tester ?





Ce module peut être très bien livré par des méthodes visuelles : cartes de processus, schémas du cycle de vie, fiches d'éco-design, prototypage simple, analyse des matériaux, comparaison des alternatives et feedback entre pairs. Le formateur doit encourager l'expérimentation, non la recherche d'une solution parfaite.

Le message central pour les participants devrait être celui-ci : un produit durable n'apparaît pas à la fin, par un message de marketing, mais se construit dès le début, à travers des décisions de design, de matériaux, de processus, d'utilisation et de fin de vie.

C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer ce que signifie le développement durable du produit et pourquoi il doit être pensé dès l'étape du design.
2. Décrire les principales étapes du cycle de vie d'un produit ou service : ressources, production, distribution, utilisation et fin de vie.
3. Identifier au moins trois sources d'impact environnemental ou social associées à leur propre produit ou service.
4. Appliquer des principes d'éco-design pour améliorer un produit ou service : réduction des matériaux, durabilité, réparabilité, réutilisation, recyclabilité, efficacité et accessibilité.
5. Comparer des alternatives de matériaux, de processus ou d'emballages du point de vue du coût, de l'impact et de la faisabilité.
6. Comprendre le rôle du prototypage et du test dans le développement de produits durables.
7. Formuler une amélioration concrète pour un produit ou service, sur la base d'une analyse de durabilité.
8. Choisir des indicateurs simples pour suivre l'impact du produit : quantité de matériau utilisée, durée de vie, emballages réduits, pourcentage de matériau recyclé, taux de réparation, feedback des clients ou réduction des déchets.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences de pensée systémique. Les participants apprennent à voir le produit comme une partie d'un système plus large : ressources, fournisseurs, processus, clients, déchets, transport et communauté.

Compétences d'analyse du cycle de vie. Les participants comprennent que l'impact d'un produit ne se limite pas au moment de la vente, mais inclut toutes ses étapes.

Compétences d'éco-design. Les participants apprennent à concevoir le produit de manière à réduire l'impact négatif et à augmenter la valeur pour le client et pour l'environnement.

Compétences d'innovation. Les participants sont encouragés à repenser les matériaux, les processus, les emballages, l'utilisation et les modèles de business.

Compétences de prototypage et de test. Les participants apprennent à tester des solutions avant leur mise en œuvre complète.

Compétences de prise de décision. Les participants apprennent à comparer des options, à comprendre les compromis et à choisir des solutions réalistes.

Compétences de communication technique simplifiée. Les participants apprennent à expliquer les améliorations du produit d'une manière claire et vérifiable.



Compétences de mesure. Les participants identifient des indicateurs de durabilité associés au produit.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. Le développement durable du produit

Le développement durable du produit signifie la conception, la réalisation et l'amélioration des produits ou services de manière à ce qu'ils offrent de la valeur aux clients, soient économiquement viables et réduisent l'impact négatif sur l'environnement et la société. Cette approche exige que la durabilité soit intégrée dès la phase de design, et non ajoutée ultérieurement par la communication.

Le module original souligne que la durabilité n'est plus seulement un concept à la mode, mais une nécessité, et que les entrepreneurs ont le pouvoir de répondre aux défis sociaux et environnementaux à travers les produits qu'ils créent.

Pour les formateurs, l'idée de base est simple : le produit est l'endroit où les valeurs de l'entreprise deviennent concrètes. Si une entreprise affirme qu'elle réduit le gaspillage, le produit doit être analysé du point de vue du gaspillage. Si elle affirme qu'elle soutient la communauté, le produit ou service doit montrer comment il crée de la valeur pour cette communauté.

2. La pensée fondée sur le cycle de vie

La pensée fondée sur le cycle de vie signifie que l'entrepreneur analyse le produit depuis l'extraction ou l'acquisition des ressources jusqu'à la fin de sa vie. Un produit peut sembler durable à une étape, mais produire un impact élevé à une autre étape.

Les principales étapes peuvent être :

matières premières ;
production ou préparation ;
emballage ;
transport et distribution ;
utilisation par le client ;
maintenance ou réparation ;
réutilisation ;
recyclage ;
élimination finale.

Exemple : un produit fabriqué à partir d'un matériau recyclable peut avoir un impact élevé si le matériau est transporté sur une très longue distance, si la production consomme beaucoup d'énergie ou si le produit ne peut pas réellement être recyclé dans la communauté où il est vendu.

Pour les services, les étapes peuvent être adaptées : ressources utilisées, infrastructure numérique, déplacements, équipements, consommation d'énergie, interactions avec les clients, documents, plateformes, stockage de données et effets produits par le service.

3. L'éco-design

L'éco-design signifie la conception des produits avec attention envers l'impact environnemental dès le départ. Il ne s'agit pas seulement de choisir un matériau « vert », mais de penser l'ensemble du produit.

Principes d'éco-design :

réduction de la quantité de matériaux ;



choix de matériaux à impact plus faible ;
 utilisation de matériaux recyclés ou recyclables ;
 réduction ou élimination de l'emballage inutile ;
 augmentation de la durée de vie ;
 facilité de réparation ;
 facilité de démontage ;
 réutilisation ;
 efficacité énergétique ;
 réduction du transport ;
 réduction du gaspillage dans la production ;
 sécurité pour l'utilisateur ;
 accessibilité ;
 fin de vie claire.

Le formateur doit aider les participants à comprendre que l'éco-design ne signifie pas toujours coût élevé. Certaines solutions peuvent réduire les coûts : moins de matériaux, moins d'emballage, moins de pertes, moins de retours, produits plus durables ou logistique plus efficace.

4. L'économie circulaire

L'économie circulaire propose de remplacer le modèle linéaire « prendre - produire - utiliser - jeter » par un modèle dans lequel les ressources restent en usage le plus longtemps possible. Pour les entreprises, cela peut signifier :

réparation ;
 réutilisation ;
 reconditionnement ;
 retour des emballages ;
 recharge ;
 location ;
 partage ;
 revente ;
 recyclage ;
 utilisation des déchets comme ressource ;
 design modulaire ;
 produit comme service.

Dans le contexte des jeunes entrepreneurs, l'économie circulaire peut être introduite à travers des questions pratiques :

Que pourrais-je réduire ?



Que pourrais-je réutiliser ?

Que pourrait-on réparer ?

Que pourrait revenir chez moi après utilisation ?

Quelle partie du produit pourrait être recyclée ?

Puis-je transformer un produit en service ?

Puis-je collaborer avec une autre entreprise pour utiliser les restes ou les déchets ?

5. L'évaluation du cycle de vie

L'évaluation du cycle de vie, ou Life Cycle Assessment, est une méthode plus avancée qui mesure l'impact environnemental d'un produit à travers toutes les étapes de son cycle de vie. Elle peut inclure les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau, la consommation d'énergie, la pollution, les déchets et d'autres impacts.

Pour ce programme, les participants n'ont pas besoin de réaliser une LCA complète. Toutefois, ils doivent comprendre la logique : l'impact d'un produit ne se trouve pas toujours là où l'entrepreneur pense. Parfois, la plus grande partie de l'impact se trouve dans les matières premières. Parfois dans l'utilisation. Parfois dans le transport. Parfois dans la fin de vie.

Le formateur peut utiliser une version simplifiée : cartographier les étapes et identifier où l'impact semble le plus élevé et où des données peuvent être collectées.

6. Les métriques de durabilité pour le produit

Les métriques aident l'entrepreneur à vérifier si une amélioration fonctionne. Sans indicateurs, le risque est que la durabilité reste au niveau de l'impression.

Exemples d'indicateurs :

quantité de matériau utilisée par produit ;

pourcentage de matériau recyclé ;

nombre d'emballages évités ;

poids de l'emballage ;

durée moyenne de vie du produit ;

nombre de réparations ;

nombre de produits retournés pour réutilisation ;

quantité de déchets générés ;

consommation d'énergie dans la production ;

distance moyenne de transport ;

feedback des clients sur l'utilisation ;

coût de l'alternative durable ;

taux d'acceptation par les clients.

Les indicateurs doivent être adaptés à la taille de l'entreprise. Une petite entreprise n'a pas besoin d'un système complexe, mais peut commencer avec 2-3 données suivies régulièrement.

7. Le design thinking dans le développement de produits durables



Le design thinking aide les entrepreneurs à développer des produits en partant des besoins réels des utilisateurs. Dans le contexte de la durabilité, il doit être combiné avec l'analyse de l'impact. Une solution durable doit être bonne pour l'environnement, mais aussi utile et acceptable pour les clients.

Les étapes peuvent être simples :

- comprendre l'utilisateur ;
- définir le problème ;
- générer des idées ;
- construire un prototype ;
- tester ;
- améliorer.

Exemple : si un entrepreneur veut remplacer un emballage par une option réutilisable, il doit comprendre si les clients sont disposés à le retourner, quel système de garantie est acceptable, comment se fait le nettoyage, quel coût apparaît et comment l'expérience client est influencée.

8. Le prototypage et le test

Le prototypage signifie la création d'une version simple d'une solution, afin d'apprendre rapidement. Le test est essentiel parce que les hypothèses de l'entrepreneur peuvent être erronées. Une solution qui semble bonne sur papier peut être trop chère, trop compliquée ou peu attractive pour les clients.

Exemples de tests :

- tester un nouvel emballage avec 20 clients ;
- proposer une option de recharge pendant un mois ;
- créer une version plus simple du produit ;
- tester un processus de retour ;
- demande de feedback sur un prototype ;
- comparer deux fournisseurs ;
- tester une notice d'utilisation plus claire ;
- mesurer les déchets avant et après une modification.

Le formateur doit encourager les participants à tester à petite échelle, avant de changer toute l'entreprise.

9. Compromis et décisions réalistes

Le développement durable des produits implique souvent des compromis. Un matériau peut être plus écologique, mais plus cher. Un emballage réutilisable peut réduire les déchets, mais augmenter la complexité logistique. Un produit plus durable peut nécessiter un prix plus élevé. Une solution locale peut réduire le transport, mais limiter la disponibilité.

Le formateur doit aider les participants à analyser ces compromis, non à les éviter. La durabilité ne signifie pas des décisions parfaites, mais des décisions mieux informées, transparentes et améliorées progressivement.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures



1. Ouverture et connexion avec les modules précédents - 15 minutes

Le formateur rappelle que la stratégie, le leadership et le branding doivent se refléter dans ce que l'entreprise offre concrètement. Le produit ou le service est le lieu où la promesse devient réalité.

Question de départ :

« Quelle partie de votre produit ou service produit, selon vous, le plus grand impact sur l'environnement ou sur les personnes ? »

2. Activité d'entrée dans le thème : mon produit sous la loupe - 25 minutes

Les participants choisissent un produit ou service principal et répondent :

De quoi est-il fait ?

Quelles ressources utilise-t-il ?

Comment arrive-t-il chez le client ?

Comment est-il utilisé ?

Que se passe-t-il après utilisation ?

Quels problèmes ou gaspillages observez-vous ?

Discussion courte en binômes.

3. Mini-présentation : le cycle de vie du produit - 30 minutes

Le formateur explique les étapes du cycle de vie et donne des exemples pour des produits physiques et des services.

4. Exercice : carte du cycle de vie - 40 minutes

Les participants dessinent une carte simple du cycle de vie de leur produit ou service. Pour chaque étape, ils notent :

ressources utilisées ;

impact possible ;

données disponibles ;

possibilités d'amélioration.

5. Pause - 15 minutes

6. Mini-présentation : éco-design et économie circulaire - 30 minutes

Le formateur introduit les principes d'éco-design et des exemples de circularité.

7. Activité : 10 questions d'éco-design - 35 minutes

Les participants appliquent une liste de questions à leur produit :

Puis-je réduire la quantité de matériaux ?

Puis-je utiliser un matériau à impact plus faible ?

Puis-je réduire l'emballage ?

Puis-je augmenter la durée de vie ?

Le produit peut-il être réparé ?

Peut-il être réutilisé ?



Co-funded by
the European Union





Peut-il être recyclé ?

Puis-je réduire le transport ?

Puis-je réduire le gaspillage ?

Puis-je transformer le produit en service ou modèle circulaire ?

8. Prototypage rapide : une amélioration durable - 35 minutes

Chaque participant choisit une amélioration et construit une version simple : schéma, description, flux, emballage, offre pilote, message client ou processus.

9. Test de l'idée et feedback entre pairs - 25 minutes

Les participants présentent l'amélioration en petits groupes. Les collègues offrent du feedback :

Est-ce clair ?

Est-ce faisable ?

Quel impact peut-elle avoir ?

Quel risque existe ?

Comment peut-elle être testée ?

10. Indicateurs et plan d'action - 20 minutes

Les participants choisissent 2-3 indicateurs et formulent un premier pas pour les 30 prochains jours.

11. Réflexion et clôture - 10 minutes

Questions finales :

Qu'ai-je découvert sur mon produit ?

Quelle étape du cycle de vie nécessite le plus d'attention ?

Quelle amélioration puis-je tester rapidement ?

Quel indicateur vais-je suivre ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Mon produit sous la loupe

Objectif : amener les participants à analyser concrètement leur produit ou service.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants choisissent un produit ou service et complètent une fiche simple :

Qu'est-ce que j'offre ?

Quelles ressources sont utilisées ?

Quel emballage existe ?

Comment se fait la livraison ?

Comment le client utilise-t-il le produit ?

Que se passe-t-il après utilisation ?

Où apparaît le gaspillage ?



Débriefing : Le formateur souligne que chaque produit a un cycle de vie, même lorsqu'il semble simple.

Activité 2. Carte du cycle de vie

Objectif : identifier les zones d'impact et d'amélioration.

Durée : 40 minutes.

Instructions : Les participants dessinent une ligne ou un cercle avec les étapes du cycle de vie. Pour chaque étape, ils notent les ressources, les impacts, les données et les idées d'amélioration.

Pour les services, les étapes peuvent être adaptées :

préparation ;
 outils et plateformes ;
 déplacements ;
 livraison du service ;
 interaction avec le client ;
 suivi ;
 données et documents ;
 effets produits.

Activité 3. Les 10 questions d'éco-design

Objectif : générer des idées d'amélioration.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants répondent aux 10 questions d'éco-design. Ils doivent identifier au moins 5 idées possibles, puis choisir 2 idées qui semblent réalisables.

Activité 4. Matrice impact - faisabilité

Objectif : prioriser les solutions.

Durée : 20 minutes.

Instructions : Les participants placent les idées dans une matrice avec deux axes :

impact élevé / impact faible ;
 facile à mettre en œuvre / difficile à mettre en œuvre.

La priorité est donnée aux idées ayant un impact élevé et une forte faisabilité. Les idées à impact élevé, mais difficiles à mettre en œuvre, peuvent devenir des objectifs à moyen terme.

Activité 5. Prototype rapide

Objectif : transformer une idée en forme testable.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants choisissent une amélioration et créent un prototype simple : esquisse, description, flux, mock-up, offre pilote ou scénario d'utilisation.

Questions de guidage :



Quel problème résout-elle ?

Qu'est-ce qui change par rapport au produit actuel ?

Qui doit être impliqué ?

Quels coûts apparaissent ?

Comment tester avec les clients ?

Comment mesurer si cela fonctionne ?

Activité 6. Feedback entre pairs

Objectif : tester l'idée avant la mise en œuvre.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants présentent l'amélioration en maximum 2 minutes. Les collègues offrent du feedback sur trois questions :

Est-il clair quel problème elle résout ?

Est-elle faisable ?

Est-elle convaincante pour le client ?

Rôle du formateur : garder le feedback constructif et orienté vers l'amélioration.

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur le développement de produits durables ;

le schéma du cycle de vie du produit ;

des exemples d'éco-design ;

des exemples de modèles circulaires ;

la fiche « Mon produit sous la loupe » ;

la fiche « Carte du cycle de vie » ;

la fiche « 10 questions d'éco-design » ;

la matrice impact - faisabilité ;

un template pour le prototype rapide ;

une liste d'indicateurs possibles ;

des feuilles A3 ;

des post-it ;

des marqueurs ;

un flipchart ;

un ordinateur et un vidéoprojecteur ;

éventuellement des échantillons d'emballages ou de produits pour l'analyse.



Le formateur doit préparer des exemples pour des produits physiques, mais aussi pour des services. Sinon, les participants qui ne vendent pas de produits tangibles peuvent avoir l'impression que le module ne s'applique pas à eux.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche d'amélioration durable du produit ou du service.

La fiche inclura :

1. Le produit ou service choisi pour l'analyse.
2. La carte simplifiée du cycle de vie.
3. Les trois zones d'impact les plus importantes.
4. Deux options d'amélioration par l'éco-design.
5. Une option de circularité : réparation, réutilisation, retour, recyclage, réduction, réemploi ou transformation en service.
6. Une matrice impact - faisabilité pour les idées identifiées.
7. L'amélioration choisie pour le test.
8. Les ressources nécessaires.
9. Les risques et compromis.
10. Les indicateurs de suivi.
11. Le premier pas pour les 30 prochains jours.

Ce travail peut être discuté dans le mentoring et peut être utilisé plus tard dans le Module 9, consacré à l'empreinte écologique et carbone, ainsi que dans le Module 10, consacré à la construction de solutions durables.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Quelle étape du cycle de vie de mon produit génère le plus grand impact ?

Qu'est-ce que je ne savais pas sur mon produit avant cette analyse ?

Quelle décision de design influence le plus la durabilité ?

Quel matériau, emballage ou processus peut être amélioré ?

Quelle amélioration serait utile pour le client, pas seulement pour l'entreprise ?

Quelle solution est faisable maintenant ?

Quelle solution doit rester un objectif à moyen terme ?

Quelles données dois-je collecter ?

Quel compromis dois-je accepter ou clarifier ?

Comment puis-je communiquer l'amélioration sans exagération ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur



Difficulté 1. Les participants pensent que le module s'applique uniquement aux produits physiques

Recommandation : adapter immédiatement les exemples aux services. Montrer que les services utilisent eux aussi des ressources, du temps, des outils numériques, de l'énergie, des déplacements, des documents et des processus.

Difficulté 2. Le thème semble trop technique

Recommandation : éviter les explications compliquées sur la LCA. Utiliser des cartes simples, des questions pratiques et des exemples concrets.

Difficulté 3. Les participants cherchent le produit parfait

Recommandation : expliquer que l'objectif est l'amélioration progressive. Un produit plus durable est souvent construit par étapes, non par une transformation totale immédiate.

Difficulté 4. Les solutions durables semblent trop coûteuses

Recommandation : discuter du coût total, de la réduction du gaspillage, de la durée de vie, de la valeur pour le client et de la possibilité de tester à petite échelle.

Difficulté 5. Les participants n'ont pas de données sur les matériaux ou les consommations

Recommandation : commencer avec des estimations simples et une liste de données à collecter. Le premier pas peut être la mesure, non la solution.

Difficulté 6. Les idées sont trop générales

Recommandation : demander des détails : quel matériau, quel emballage, quel processus, quelle étape, quel fournisseur, quel client, quel indicateur ?

Difficulté 7. Les participants ignorent le client

Une solution durable qui n'est pas acceptée par les clients peut échouer.

Recommandation : connecter constamment avec la valeur pour le client. Demander : pourquoi le client choisirait-il cette option ? Qu'est-ce qui doit être expliqué ? Quel feedback doit être collecté ?

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Devons-nous faire une analyse LCA complète ?

Non. Pour ce programme, une carte simplifiée du cycle de vie est suffisante. Une LCA complète peut être réalisée plus tard avec expertise spécialisée.

2. Comment travailler avec les participants qui offrent des services ?

Analyser les ressources, les outils numériques, les déplacements, les documents, les espaces, les interactions avec les clients, les données et les effets produits par le service.

3. Que faire si la solution durable est plus chère ?

Comparer le coût avec la valeur créée, la durée de vie, la réduction du gaspillage, la confiance du client et les possibilités de test. Si la solution n'est pas faisable maintenant, elle peut devenir un objectif à moyen terme.

4. L'éco-design est-il pertinent pour les très petites entreprises ?

Oui. Même une petite entreprise peut réduire l'emballage, choisir de meilleurs matériaux, simplifier un processus, prolonger la durée de vie d'un produit ou communiquer plus clairement l'utilisation et la fin de vie.

5. Comment éviter que le module devienne trop théorique ?





Faire travailler les participants sur leur propre produit ou service dès le début. Chaque concept doit être immédiatement appliqué.

6. Quels indicateurs sont appropriés pour commencer ?

Quantité de matériau, nombre d'emballages, coût par produit, durée de vie, feedback client, nombre de réparations, déchets générés, distance de transport ou pourcentage de matériau recyclé.

7. Comment connecter le développement du produit avec les ventes ?

Un produit mieux conçu peut devenir un argument de vente, mais les affirmations doivent être claires et démontrables. Le client doit comprendre la valeur de l'amélioration.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 4 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car les produits et services doivent refléter la mission, la vision et les objectifs de durabilité de l'entreprise.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car l'amélioration des produits suppose collaboration, décisions et parfois changement dans l'équipe ou dans la relation avec les fournisseurs.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car le produit est la preuve concrète de la promesse de marque. Une communication durable crédible doit être soutenue par des caractéristiques réelles du produit.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car un produit durable doit répondre aux besoins et aux barrières réels des clients.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car le design du produit peut créer ou réduire des barrières d'accès pour certains groupes.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car le produit ou service est souvent le mécanisme par lequel l'entreprise produit un impact.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car les outils numériques peuvent soutenir le prototypage, le feedback client, la gestion des stocks, la traçabilité et la réduction du gaspillage.

Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car les matériaux, les processus, les emballages et la distribution influencent directement l'impact environnemental.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car l'analyse du produit devient souvent la base pour développer une solution durable concrète.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car certains produits, matériaux, emballages ou affirmations de durabilité peuvent être influencés par les réglementations.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car les décisions concernant les matériaux, le design, l'emballage, la réparabilité ou la circularité influencent les coûts, le prix et la viabilité commerciale.

Conclusion pour le Module 4

Le module sur le développement de produits durables aide les jeunes entrepreneurs à comprendre que la durabilité doit être intégrée dans le produit ou le service lui-même, et non ajoutée seulement dans la communication. Le produit est l'endroit où les décisions de business deviennent visibles : matériaux, processus, emballage, utilisation, durée de vie, réparabilité, réutilisation et fin de vie.

Pour les formateurs, ce module doit être très appliqué. Les participants doivent travailler sur leurs propres produits ou services, cartographier le cycle de vie, identifier les zones d'impact et proposer



une amélioration concrète. L'objectif n'est pas la perfection, mais la clarification, le test et l'amélioration progressive.

À la fin du module, chaque participant devrait avoir une meilleure compréhension du cycle de vie de son produit ou service, au moins une idée d'amélioration durable et quelques indicateurs simples pour suivre les progrès. Un produit durable se construit par des décisions concrètes, testées, mesurées et alignées avec la mission de l'entreprise.

12. Module 5 - Compréhension du public cible pour des entreprises durables

A. Présentation générale du module

Le cinquième module du programme SustainABLE aborde la compréhension du public cible dans le contexte des entreprises durables. Après que les participants ont travaillé sur la stratégie, le leadership, le branding et le développement de produit, ce module introduit une question essentielle pour tout entrepreneur : pour qui construisons-nous notre produit, notre service et notre message ?

Une entreprise durable ne peut pas avoir un impact réel si elle ne comprend pas les personnes auxquelles elle s'adresse. Même le produit le mieux intentionné peut échouer s'il ne répond pas à un besoin réel, s'il est mal communiqué, si le prix n'est pas compris, si le public n'a pas confiance ou si les bénéfices de durabilité ne sont pas pertinents pour le client.

Le module original consacré au public cible dans les entreprises durables souligne que la compréhension des audiences est fondamentale pour la réussite économique et l'impact social ou environnemental. Le public cible est défini comme le groupe spécifique de personnes ou d'entités que l'entreprise souhaite servir, en fonction de caractéristiques, de comportements et de besoins communs.

Dans l'entrepreneuriat durable, le public cible peut être différent du public traditionnel. Les clients intéressés par la durabilité peuvent être plus attentifs aux valeurs, à la transparence, à l'impact, à l'éthique, à l'origine, à la qualité, à la durabilité ou à la responsabilité sociale. Toutefois, tous les clients n'achètent pas pour les mêmes raisons. Certains achètent parce que le produit est écologique. D'autres parce qu'il est plus sain, plus durable, plus beau, plus local, plus sûr, plus pratique ou parce qu'ils s'identifient à l'histoire de la marque.

Ce module aide les jeunes entrepreneurs participants à comprendre que le public cible ne doit pas être défini de manière vague. La formulation « mon produit est pour tout le monde » est l'une des erreurs entrepreneuriales les plus fréquentes. En réalité, une entreprise doit savoir qui a le plus besoin du produit, qui est disposé à payer, qui a confiance dans la promesse de durabilité, qui rencontre des barrières d'achat et comment la communication doit être adaptée à chaque segment.

Le module inclut des thèmes tels que la définition du public cible, la segmentation démographique, psychographique, comportementale et géographique, la compréhension des publics intéressés par la durabilité, l'implication du public, le storytelling, les barrières de communication, le scepticisme envers le greenwashing, l'influence des facteurs culturels et économiques et le rôle des données et de la technologie dans la compréhension des audiences.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions telles que :



Co-funded by
the European Union





Qui sont mes clients réels et qui sont mes clients souhaités ?

Quelles valeurs, quels besoins et quelles barrières ont-ils ?

Pourquoi certains clients achètent-ils et d'autres non ?

Comment la durabilité est-elle perçue par mon public ?

Quels messages construisent la confiance ?

Quels canaux dois-je utiliser pour atteindre les personnes appropriées ?

Comment puis-je collecter du feedback réel, et pas seulement supposer ce que les clients pensent ?

Comment puis-je adapter mon produit, ma communication ou mon prix au public que je veux servir ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est important parce qu'il aide les participants à passer d'une vision centrée sur l'entrepreneur à une vision centrée sur le client, l'utilisateur ou le bénéficiaire. De nombreux jeunes entrepreneurs commencent avec une idée qui leur semble utile, belle ou responsable, mais ils n'ont pas toujours vérifié si le public comprend, souhaite, accepte ou valorise cette idée.

Le formateur doit aider les participants à comprendre que l'analyse du public cible n'est pas seulement une activité de marketing. Elle est liée à la stratégie, au produit, au branding, aux ventes, à l'impact social, à l'inclusion et à la durabilité financière. Une entreprise qui ne comprend pas son public peut investir dans de mauvais canaux de communication, fixer un prix inadapté, construire un produit trop complexe, communiquer des bénéfices qui ne comptent pas pour les clients ou ignorer des barrières importantes.

Dans le cas des entreprises durables, la compréhension du public devient encore plus importante parce que les décisions d'achat peuvent être influencées par des facteurs spécifiques : confiance, transparence, perception du prix, preuves de l'impact, scepticisme envers les messages « verts », habitudes de consommation, accessibilité et niveau d'information.

Le formateur doit aider les participants à dépasser les formulations générales. Il ne suffit pas de dire « mon public est constitué de jeunes », « mon public est composé de personnes intéressées par l'écologie » ou « mon public est tout le monde ». Ces formulations n'aident pas la prise de décision. Le formateur doit les encourager à être spécifiques : non pas « jeunes intéressés par la durabilité », mais « jeunes parents en milieu urbain, à revenu moyen, intéressés par des produits sûrs pour les enfants et disposés à payer davantage s'ils comprennent la qualité et l'impact ».

Une difficulté fréquente est que les participants peuvent confondre le public cible avec le public idéalisé. Ils peuvent décrire le client tel qu'ils voudraient qu'il soit, et non tel qu'il est réellement. Le formateur doit les amener à utiliser des données, des observations, du feedback, des conversations avec les clients et des exemples réels.

Le module est également pertinent parce qu'il prépare le terrain pour les modules suivants. La compréhension du public cible est liée à l'inclusion, à l'impact social, au passage à l'échelle, à la numérisation, à l'empreinte écologique et à la durabilité financière. Une entreprise ne peut pas passer à l'échelle de manière responsable si elle ne sait pas pour qui elle crée de la valeur. Elle ne peut pas communiquer de manière éthique si elle ne comprend pas le niveau de connaissance de son public. Elle ne peut pas introduire une solution durable si elle ne comprend pas les barrières d'adoption.

Pour le formateur, le message central est le suivant : la durabilité doit être traduite en valeur pertinente pour le public cible.

C. Objectifs d'apprentissage



À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer ce qu'est le public cible et pourquoi sa définition est importante pour une entreprise durable.
2. Différencier le public général, le segment de clients, la niche et la persona client.
3. Appliquer des critères de segmentation démographique, psychographique, comportementale et géographique à leur propre entreprise.
4. Identifier les principales caractéristiques des publics intéressés par la durabilité : valeurs, besoins, niveau d'information, attentes de transparence et sensibilité à l'impact.
5. Décrire au moins deux segments de public pertinents pour leur propre entreprise.
6. Construire une persona simplifiée pour un client pertinent.
7. Identifier les barrières qui peuvent empêcher le public d'acheter ou d'adopter un produit ou service durable.
8. Formuler des messages adaptés à différents segments de public.
9. Proposer des méthodes simples de collecte du feedback auprès du public cible.
10. Choisir des indicateurs pour suivre la relation avec le public : engagement, feedback, conversions, rétention, recommandations, participation ou niveau de confiance.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences d'analyse de marché. Les participants apprennent à identifier et à décrire des groupes de clients pertinents.

Compétences de segmentation. Les participants apprennent à diviser le public en segments utiles, et non seulement en catégories générales.

Compétences d'empathie et de compréhension de l'utilisateur. Les participants apprennent à regarder le produit du point de vue du client, et non seulement du point de vue de l'entrepreneur.

Compétences de communication adaptée. Les participants apprennent à formuler des messages différents pour des publics différents.

Compétences de recherche simplifiée. Les participants apprennent des méthodes de base pour collecter du feedback : questionnaires, entretiens, observations, analyse des commentaires, test de messages.

Compétences de pensée critique. Les participants apprennent à éviter les suppositions non vérifiées concernant les clients.

Compétences d'inclusion. Les participants comprennent que certains publics peuvent être exclus par le prix, le langage, l'accès, le design ou les canaux de communication.

Compétences de durabilité commerciale. Les participants comprennent que l'impact durable se produit seulement si le produit ou le service est adopté par le public.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. Le public cible

Le public cible représente le groupe de personnes ou d'organisations vers lequel une entreprise dirige ses produits, ses services, sa communication et ses efforts de vente. Un public cible bien défini aide l'entrepreneur à comprendre à quels besoins il doit répondre, quels bénéfices doivent être communiqués, quels canaux sont appropriés et quelles barrières doivent être dépassées.



Dans les entreprises durables, la compréhension du public cible est essentielle pour adapter les produits, les services et les stratégies de marketing aux valeurs et aux préférences de celui-ci.

Le formateur peut expliquer simplement que le public cible n'est pas « tout le monde », mais le groupe prioritaire pour lequel l'entreprise construit une proposition de valeur claire. Cela ne signifie pas que d'autres personnes ne peuvent pas acheter, mais que la communication, le design, le prix et les canaux doivent être pensés à partir d'un public prioritaire.

2. Public général, segment, niche et persona

Ces termes doivent être clarifiés, car ils sont souvent utilisés de manière confuse.

Le public général est une catégorie large de personnes qui pourraient théoriquement être intéressées par le produit.

Le segment est un groupe plus précis, défini par des caractéristiques communes : âge, localisation, comportement, valeurs, besoin, budget ou contexte.

La niche est un segment plus étroit et plus spécifique, ayant un besoin particulier ou une caractéristique forte qui le différencie.

La persona est une représentation fictive, mais réaliste, d'un client typique d'un segment. Elle aide l'entrepreneur à penser de manière plus concrète.

Exemple :

Public général : personnes intéressées par des produits écologiques.

Segment : femmes de 25-40 ans, en milieu urbain, intéressées par les cosmétiques naturels et attentives aux ingrédients.

Niche : jeunes mères qui recherchent des produits naturels, sans parfum fort, adaptés à la peau sensible des enfants.

Persona : Ana, 34 ans, mère d'un enfant de 3 ans, vit en ville, lit les étiquettes, a peur des ingrédients agressifs, accepte un prix plus élevé si elle comprend clairement la sécurité et l'origine du produit.

3. Segmentation démographique

La segmentation démographique utilise des caractéristiques telles que l'âge, le genre, le revenu, le niveau d'éducation, la profession, le statut familial ou le type d'organisation dans le cas des clients B2B. Elle est utile, mais insuffisante si elle est utilisée seule.

Deux personnes du même âge et avec le même revenu peuvent avoir des valeurs, habitudes et motivations très différentes. C'est pourquoi la segmentation démographique doit être combinée avec d'autres types de segmentation.

Questions utiles :

Quel âge ont les clients ?

Quel niveau de revenu ont-ils ?

Dans quel type de ménage vivent-ils ?

Quelle profession ont-ils ?

Quel niveau d'éducation ont-ils ?

S'agit-il de personnes physiques, d'organisations, d'entreprises, d'institutions ou de communautés ?

4. Segmentation géographique



La segmentation géographique tient compte du lieu où se trouvent les clients : ville, zone rurale, région, pays, quartier, proximité d'un service, accès au transport, climat, contexte local ou niveau de développement de l'infrastructure.

Pour les entreprises durables, la géographie peut être très importante. Un produit local peut être plus pertinent pour des clients proches. Un service de livraison peut être influencé par la distance. Une solution de réduction des déchets peut dépendre de l'infrastructure locale de collecte. Une entreprise rurale peut avoir des publics différents d'une entreprise urbaine.

Questions utiles :

Où se trouvent les clients ?

Comment ont-ils accès au produit ?

Le lieu influence-t-il le besoin ?

La livraison ou le transport créent-ils une barrière ?

Existe-t-il des différences entre ville et zone rurale ?

Le contexte local soutient-il ou limite-t-il l'adoption du produit ?

5. Segmentation psychographique

La segmentation psychographique analyse les valeurs, les attitudes, les motivations, les intérêts, les croyances, le style de vie et les priorités des clients. Elle est particulièrement importante dans les entreprises durables, parce que la décision d'achat peut être influencée par des valeurs telles que la responsabilité, la santé, la qualité, la transparence, l'éthique, le local, la simplicité ou la réduction du gaspillage.

Questions utiles :

Quelles valeurs compte le plus pour ce public ?

Qu'est-ce qui le motive ?

Qu'est-ce qui l'inquiète ?

Quelle relation a-t-il avec la durabilité ?

Achète-t-il pour des raisons écologiques, économiques, de qualité, de santé ou d'identité ?

Quel type de messages l'attire ou le repousse ?

6. Segmentation comportementale

La segmentation comportementale analyse ce que les personnes font réellement : comment achètent-elles, combien de fois, par quels canaux, quelles objections ont-elles, quels produits choisissent-elles, à quoi renoncent-elles, comment réagissent-elles aux promotions, au prix, au feedback ou aux recommandations.

Dans les entreprises durables, le comportement peut être différent des intentions déclarées. Les gens peuvent dire qu'ils veulent acheter durable, mais choisir finalement l'option la moins chère, la plus accessible ou la plus familière. Le formateur doit aider les participants à observer non seulement ce que les clients disent, mais aussi ce qu'ils font.

Questions utiles :

À quelle fréquence achètent-ils ?

Où achètent-ils ?



Qu'est-ce qui déclenche l'achat ?

Pourquoi renoncent-ils ?

Quel prix acceptent-ils ?

Quelles objections apparaissent ?

Qu'est-ce qui les fait revenir ?

Quels canaux utilisent-ils pour s'informer ?

7. Publics intéressés par la durabilité

Les publics intéressés par la durabilité ne sont pas homogènes. Certains sont très informés, d'autres seulement curieux. Certains recherchent l'impact environnemental, d'autres la santé, la qualité, l'éthique ou l'origine locale. Certains sont prêts à payer plus, d'autres seulement si le bénéfice est très clair.

Le formateur peut présenter plusieurs types de publics :

clients convaincus, qui cherchent activement des produits durables ;

clients intéressés, mais sensibles au prix ;

clients sceptiques, qui ont peur du greenwashing ;

clients pragmatiques, qui achètent si le produit est pratique et de qualité ;

clients orientés vers la santé ou la sécurité ;

clients orientés vers le local et la communauté ;

clients institutionnels ou B2B, qui demandent transparence et conformité.

Cette diversité est importante. La même communication ne fonctionne pas pour tous. Un client convaincu peut être intéressé par les données d'impact. Un client pragmatique peut être plus intéressé par la durabilité du produit et par l'économie à long terme. Un client sceptique aura besoin de preuves.

8. Barrières d'adoption

Une barrière d'adoption est tout élément qui empêche le client d'acheter, d'utiliser ou de recommander le produit.

Barrières fréquentes :

prix trop élevé ou mal expliqué ;

manque de confiance ;

manque d'information ;

message trop technique ;

scepticisme envers la durabilité ;

manque de confort ;

difficulté d'accès ;

habitude d'utiliser un autre produit ;

peur que le produit durable soit moins efficace ;



absence de preuve ;

canal de vente inadapté ;

expérience client compliquée.

Le formateur doit encourager les participants à travailler avec les barrières réelles, et non avec des suppositions. Par exemple, il ne suffit pas de dire « les clients n'achètent pas parce que le prix est élevé ». Il faut vérifier si le problème est vraiment le prix ou plutôt le manque de compréhension de la valeur.

9. Données et outils numériques pour comprendre le public

Les jeunes entrepreneurs peuvent utiliser des outils simples pour comprendre leur public :

statistiques des réseaux sociaux ;

Google Forms ;

sondages Instagram ;

commentaires et messages directs ;

avis clients ;

données de vente ;

newsletter analytics ;

website analytics ;

CRM simple ;

entretiens courts ;

feedback après achat.

Le formateur doit souligner que les données quantitatives et qualitatives se complètent. Le nombre de clics montre un comportement, mais n'explique pas toujours la motivation. Les entretiens peuvent expliquer pourquoi les personnes achètent, hésitent ou renoncent.

10. Public cible et inclusion

La compréhension du public cible doit être connectée à l'inclusion. Parfois, les entreprises excluent sans intention certains groupes : par le prix, le langage, la localisation, le design, les canaux numériques, l'horaire, les conditions de livraison ou la communication visuelle.

Questions utiles :

Qui aurait besoin du produit, mais n'y a pas accès ?

Qui ne se retrouve pas dans la communication ?

Quelles barrières avons-nous créées sans nous en rendre compte ?

Peut-il exister des variantes plus accessibles ?

Le langage est-il facile à comprendre ?

Les canaux utilisés atteignent-ils le public souhaité ?

Le produit est-il adapté à des personnes ayant des besoins différents ?

Cette discussion prépare le Module 6, consacré aux pratiques inclusives.



F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec les modules précédents - 15 minutes

Le formateur connecte le thème avec le produit et le branding :

« Dans le module précédent, nous avons analysé le produit ou le service. Maintenant, nous analysons les personnes pour lesquelles nous le construisons et auxquelles nous devons communiquer la valeur. »

Question de départ :

« Qui achète actuellement chez vous et qui souhaiteriez-vous voir acheter davantage ? »

2. Activité d'entrée dans le thème : mon public n'est pas tout le monde - 25 minutes

Les participants écrivent sur une feuille leur réponse instinctive à la question : « Pour qui est mon produit ? ». Ensuite, le formateur les aide à restreindre le public par des questions : âge, contexte, problème, motivation, budget, valeurs, localisation, comportement.

3. Mini-présentation : qu'est-ce que le public cible et pourquoi il compte - 25 minutes

Le formateur explique la différence entre public général, segment, niche et persona. Des exemples bons et des exemples vagues sont proposés.

4. Exercice : segmentation du public - 40 minutes

Les participants complètent une matrice avec quatre types de segmentation :

démographique ;

géographique ;

psychographique ;

comportementale.

Ensuite, ils choisissent deux segments prioritaires.

5. Pause - 15 minutes

6. Persona client - 35 minutes

Les participants construisent une persona pour le segment principal. Ils incluent : nom fictif, âge, contexte, besoin, motivation, valeurs, barrières, canaux d'information et preuve qui augmente la confiance.

7. Barrières d'adoption - 35 minutes

Les participants analysent les principales barrières :

prix ;

confiance ;

manque d'information ;

commodité ;

accès ;

scepticisme envers le greenwashing ;

habitudes existantes.



Ils choisissent la barrière la plus importante pour leur public prioritaire.

8. Message adapté au segment - 30 minutes

Les participants formulent un message pour deux segments différents. Le message doit expliquer :

le problème ;

la valeur ;

le bénéfice pour le client ;

le bénéfice de durabilité ;

la preuve ;

l'appel à l'action.

9. Plan de feedback - 25 minutes

Les participants choisissent une supposition concernant le public et une méthode pour la vérifier : entretien, questionnaire, sondage, test A/B, observation, analyse des ventes, messages directs ou feedback après achat.

10. Réflexion et clôture - 10 minutes

Questions finales :

Qu'ai-je compris différemment à propos de mon public ?

Quelle supposition dois-je vérifier ?

Quel message dois-je adapter ?

Quel feedback vais-je collecter dans les deux prochaines semaines ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Mon public n'est pas tout le monde

Objectif : aider les participants à dépasser les formulations générales.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants écrivent la première formulation de leur public cible. Ensuite, ils répondent à des questions de précision :

Quel problème ce public a-t-il ?

Dans quel contexte vit-il ou travaille-t-il ?

Pourquoi aurait-il besoin du produit ?

Quelle barrière l'empêche d'acheter ?

Quel bénéfice est le plus important pour lui ?

Résultat : une formulation plus précise du public.

Activité 2. Matrice de segmentation

Objectif : diviser le public en segments utiles.

Durée : 40 minutes.



Instructions : Les participants complètent une matrice avec quatre colonnes : démographique, géographique, psychographique, comportementale. Ils décrivent au moins deux segments.

Exemple :

Segment 1 : jeunes parents urbains, à revenu moyen, intéressés par la santé et la sécurité, achetant en ligne, sensibles aux preuves de qualité.

Segment 2 : petites entreprises locales qui veulent offrir des cadeaux responsables à leurs clients, sensibles au prix et à la livraison rapide.

Activité 3. Persona client

Objectif : transformer le segment en une représentation concrète et facile à comprendre.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants construisent une persona avec les éléments suivants :

nom fictif ;

âge ;

contexte ;

besoin principal ;

motivation ;

valeurs ;

barrières ;

canaux d'information ;

preuves qui augmentent la confiance ;

message approprié.

Débriefing : Le formateur rappelle que persona n'est pas une fantaisie, mais une hypothèse structurée qui doit être vérifiée par des données et du feedback.

Activité 4. Barrières d'adoption

Objectif : identifier ce qui empêche le public d'acheter ou d'utiliser le produit durable.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants analysent une liste de barrières et choisissent les trois plus importantes pour leur public.

Questions de guidage :

Le prix est-il compris ?

Le public a-t-il confiance ?

Le message est-il clair ?

Le produit est-il facile à utiliser ?

L'accès est-il simple ?

La promesse de durabilité est-elle prouvée ?



Le public a-t-il déjà une habitude différente ?

Activité 5. Message adapté par segment

Objectif : formuler des messages différents pour des publics différents.

Durée : 30 minutes.

Instructions : Les participants choisissent deux segments et formulent un message pour chacun. Ils doivent éviter les formulations générales et adapter la valeur.

Exemple :

Pour un public très informé : le message peut inclure données, matériaux, origine, impact.

Pour un public pragmatique : le message peut mettre l'accent sur la qualité, la durabilité, l'économie à long terme et la simplicité.

Activité 6. Plan de feedback auprès du public

Objectif : vérifier les suppositions.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants choisissent une supposition sur le public et une méthode de test.

Exemples :

Supposition : les clients considèrent que le prix est trop élevé.

Méthode : 5 entretiens courts avec des clients potentiels.

Supposition : les gens ne comprennent pas le bénéfice de l'emballage réutilisable.

Méthode : test de deux messages sur les réseaux sociaux.

Supposition : les clients achèteraient plus souvent si la livraison était plus simple.

Méthode : sondage après achat.

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur le public cible, la segmentation, la persona et les barrières ;

des exemples de public cible vague et de public cible clair ;

la fiche « Mon public n'est pas tout le monde » ;

une matrice de segmentation ;

un template pour la persona client ;

une fiche d'analyse des barrières ;

un template pour un message adapté par segment ;

une fiche pour le plan de feedback ;

des post-it ;

des feuilles A3 ;

des marqueurs ;



un flipchart ;

un ordinateur et un vidéoprojecteur ;

des exemples de messages de marque ou de publicités pour analyse.

Il est recommandé que le formateur prépare des exemples issus de plusieurs domaines : produits alimentaires, mode, services numériques, éducation, produits réutilisables, tourisme, services pour la communauté. Ainsi, les participants peuvent voir comment la segmentation s'applique dans différents contextes.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche d'analyse du public cible pour leur propre entreprise.

La fiche inclura :

1. La description du public actuel de l'entreprise.
2. La description du public souhaité ou prioritaire.
3. Deux segments de public, décrits par des critères démographiques, géographiques, psychographiques et comportementaux.
4. Une persona détaillée pour le segment principal.
5. Trois besoins importants de cette persona.
6. Trois barrières qui peuvent empêcher l'achat ou l'utilisation du produit.
7. Trois preuves ou messages qui peuvent construire la confiance.
8. Deux messages adaptés pour deux segments différents.
9. Une supposition concernant le public qui doit être testée.
10. Une méthode de collecte du feedback dans les deux prochaines semaines.
11. Trois indicateurs qui peuvent être suivis : engagement, conversions, feedback, recommandations, clients récurrents ou réponses au questionnaire.

Ce travail sera utilisé en mentoring et sera connecté au Module 6, consacré à l'inclusion, et au Module 7, consacré à l'impact social et au passage à l'échelle.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Qu'ai-je découvert sur mon public ?

Quelle supposition faisais-je sans l'avoir vérifiée ?

Quel segment est le plus important pour mon entreprise maintenant ?

Quel segment ai-je ignoré jusqu'à présent ?

Que signifie la durabilité pour mon public ?

Quelle barrière est la plus importante : prix, confiance, information, commodité ou accès ?

Quel message doit être adapté ?

Quelle preuve augmenterait la confiance des clients ?



Quel feedback dois-je collecter ?

Quel changement puis-je faire immédiatement dans la communication ou dans le produit ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants disent que leur produit est pour tout le monde

C'est une difficulté très fréquente.

Recommandation : expliquer qu'un produit peut être acheté par plusieurs personnes, mais que la communication doit être priorisée. Demander : qui a le plus besoin du produit, qui achète en premier, qui comprend la valeur, qui revient ?

Difficulté 2. Les participants décrivent le public de manière trop générale

Des formulations comme « jeunes », « femmes », « personnes éco » ou « entreprises » sont trop larges.

Recommandation : demander des détails sur les comportements, les valeurs, les barrières, la localisation, le budget et le contexte.

Difficulté 3. Les participants inventent une persona sans données

Ils peuvent décrire un client idéal, mais sans lien avec la réalité.

Recommandation : demander quelles preuves existent : ventes, conversations, commentaires, messages, avis, observations, sondages ou entretiens.

Difficulté 4. Le public intéressé par la durabilité est traité comme homogène

Les participants peuvent croire que tous les clients « durables » pensent de la même manière.

Recommandation : montrer que certains clients achètent pour l'environnement, d'autres pour la santé, la qualité, la durabilité, le local, la sécurité, l'esthétique ou l'économie à long terme.

Difficulté 5. Les barrières sont supposées, mais non vérifiées

Les entrepreneurs peuvent dire : « les clients n'achètent pas parce que c'est cher », sans preuve.

Recommandation : demander un plan de feedback. Le rôle du module est précisément de transformer les suppositions en questions testables.

Difficulté 6. Les participants se concentrent uniquement sur les réseaux sociaux

Certains peuvent réduire la compréhension du public à likes, vues ou followers.

Recommandation : expliquer que l'engagement digital est utile, mais insuffisant. Il doit être combiné avec des ventes, du feedback, des conversations, des observations et des données qualitatives.

Difficulté 7. Les messages restent trop généraux

Formulations comme « produit durable de qualité » ou « choix responsable » sont souvent trop vagues.

Recommandation : demander : durable comment ? Qualité démontrée par quoi ? Responsable envers qui ? Quelle preuve existe ?

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Quelle est la différence entre public cible et persona ?

Le public cible est un groupe plus large de personnes ou d'organisations. La persona est une représentation concrète, fictive mais réaliste, d'un client typique de ce groupe.



2. Pourquoi ne pouvons-nous pas dire que le produit est pour tout le monde ?

Parce qu'une communication efficace a besoin de priorité. Même si plusieurs catégories peuvent acheter, l'entreprise doit savoir à qui elle parle en premier et quelle valeur elle communique.

3. Comment définir un public cible si l'entreprise est au début ?

On commence avec des hypothèses, puis on les teste. Le public cible initial peut être ajusté après conversations, feedback et premières ventes.

4. Quelle segmentation est la plus importante ?

Cela dépend de l'entreprise. Pour certaines, la segmentation géographique est essentielle. Pour d'autres, les valeurs, le comportement ou le budget comptent davantage. L'important est de combiner plusieurs critères.

5. Comment comprendre si le public valorise vraiment la durabilité ?

Par feedback réel : entretiens, sondages, ventes, messages, commentaires, tests de communication. Il faut vérifier ce que les gens font, pas seulement ce qu'ils déclarent.

6. Que faire si le public ne comprend pas la valeur durable du produit ?

Le message doit être simplifié, illustré et soutenu par des preuves. Il peut être nécessaire de traduire la durabilité en bénéfices concrets : économie, qualité, sécurité, durée de vie, santé, confiance ou impact local.

7. Comment connecter ce module avec l'inclusion ?

Après avoir défini le public prioritaire, le formateur peut demander qui reste exclu, qui n'a pas accès, qui ne se retrouve pas dans la communication et quelles barrières existent. C'est la transition vers le Module 6.

8. Quels indicateurs peuvent être suivis ?

Engagement, conversions, feedback, taux de retour des clients, recommandations, avis, réponses aux sondages, demandes d'information, taux d'abandon, ventes par segment ou niveau de confiance.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 5 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car la stratégie doit être construite en relation avec les besoins réels des clients et des parties prenantes.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car le leader doit construire une équipe capable d'écouter les clients et les parties prenantes.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car la marque et les messages de vente doivent être adaptés aux publics réels, non à un public abstrait.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car un produit durable doit être conçu en fonction des besoins, des attentes et des barrières du public.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car la compréhension du public cible doit être complétée par l'analyse de l'accès, de l'équité et de l'inclusion des groupes insuffisamment desservis.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car l'impact ne peut pas être mesuré sans une compréhension claire des bénéficiaires et des utilisateurs.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car les données sur le public peuvent être collectées et analysées par des outils numériques, CRM, analytics ou sondages en ligne.



Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car le comportement des clients peut influencer l'impact environnemental du produit : utilisation, transport, retour, recyclage ou consommation.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car toute solution durable doit être adoptée par un public réel et répondre à un problème pertinent.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car la communication vers le public doit être correcte, transparente et conforme, surtout en ce qui concerne les affirmations de durabilité.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car la compréhension du public influence le prix, les revenus, le coût d'acquisition des clients, la rétention et la viabilité économique.

Conclusion pour le Module 5

Le module sur la compréhension du public cible aide les jeunes entrepreneurs à regarder leur entreprise du point de vue des personnes qu'ils souhaitent servir. Une entreprise durable ne peut pas avoir d'impact si le produit, le message et l'expérience ne sont pas pertinents pour son public.

Pour les formateurs, ce module doit être très pratique et orienté vers la clarification. Les participants doivent être aidés à renoncer aux formulations générales, à définir des segments concrets, à construire des personas réalistes et à identifier les barrières qui peuvent empêcher l'adoption des produits ou services durables.

À la fin du module, les participants devraient avoir une image plus claire de leurs clients prioritaires, de leurs motivations et craintes, des messages qui peuvent fonctionner et du feedback qu'ils doivent collecter. La compréhension du public cible n'est pas seulement une étape de marketing, mais une condition pour construire une entreprise durable, pertinente et capable de produire un impact réel.

13. Module 6 - Pratiques de business inclusives

A. Présentation générale du module

Le sixième module du programme SustainABLE aborde les pratiques de business inclusives dans le contexte de l'entrepreneuriat durable. Après que les participants ont analysé la stratégie, le



leadership, la marque, le produit et le public cible, ce module introduit une dimension essentielle : qui a accès à la valeur créée par l'entreprise et qui peut être exclu, intentionnellement ou non, de ses processus, produits, services et bénéfices ?

L'inclusion est une composante centrale de la durabilité. Une entreprise ne peut pas être considérée comme véritablement durable si elle se concentre uniquement sur l'environnement, tout en ignorant les personnes : les employés, les clients, les communautés, les groupes vulnérables, les petits fournisseurs ou les personnes confrontées à des barrières d'accès. La durabilité signifie un équilibre entre la viabilité économique, la responsabilité envers l'environnement et l'équité sociale.

Le module original sur les pratiques inclusives dans les entreprises durables définit l'inclusion comme l'ensemble des pratiques qui garantissent que toutes les parties prenantes, y compris les employés, les clients et les communautés, bénéficient équitablement des opérations d'une entreprise. Il souligne également que l'inclusion va au-delà de la diversité : il ne suffit pas que des personnes différentes soient présentes, elles doivent avoir de réelles opportunités de contribuer et de se développer.

Pour les jeunes entrepreneurs, l'inclusion peut sembler, à première vue, un thème abstrait ou adapté surtout aux grandes entreprises. En réalité, même une petite entreprise prend des décisions qui peuvent inclure ou exclure : le langage utilisé, le prix, l'emplacement, l'accessibilité du produit, la manière de recruter, la façon dont les collaborateurs sont traités, les canaux de communication, le design du produit, la flexibilité du service ou la relation avec la communauté.

Ce module aide les participants à comprendre que l'inclusion n'est pas seulement une valeur morale, mais aussi une source d'innovation, de confiance, de pertinence et de résilience. Une entreprise qui écoute des perspectives diverses peut mieux comprendre les besoins du marché. Une équipe dans laquelle les personnes se sentent respectées peut être plus créative et plus stable. Un produit conçu de manière inclusive peut atteindre des publics plus larges. Une entreprise connectée à des communautés insuffisamment desservies peut créer un impact social réel.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions telles que :

Qui est inclus dans mon entreprise et qui reste en dehors ?

Quelles barrières d'accès mon produit, mon prix, mon langage ou mon canal de communication peuvent-ils créer ?

Comment puis-je rendre mon produit ou service plus accessible et plus pertinent pour différents groupes ?

Comment puis-je construire une équipe ou un réseau de collaboration plus équitable ?

Comment puis-je travailler avec des communautés insuffisamment desservies sans adopter des approches superficielles ?

Comment puis-je mesurer l'inclusion dans une petite entreprise ?

Quel est le lien entre l'inclusion, la durabilité, l'impact social et la confiance ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module a une pertinence particulière, car l'inclusion est déjà l'une des valeurs fondamentales du travail de jeunesse. Le travail avec les jeunes suppose la participation, l'accès équitable, le respect de la diversité et l'adaptation du processus éducatif à des besoins différents. Dans ce module, le formateur transfère ces principes vers le domaine du business, en aidant les participants à comprendre comment ils peuvent être transformés en décisions entrepreneuriales.

Le formateur doit aborder le thème avec attention. L'inclusion peut générer des réactions défensives si elle est présentée de manière moralisatrice ou accusatrice. Certains participants peuvent avoir le



sentiment qu'on leur demande de résoudre des problèmes sociaux trop grands pour la taille de leur entreprise. D'autres peuvent dire qu'ils n'ont pas les ressources nécessaires pour des politiques complexes de diversité et d'inclusion. C'est pourquoi le message doit être réaliste : l'inclusion commence par de bonnes questions, par l'identification des barrières et par des étapes concrètes, et non par une perfection immédiate.

Un défi fréquent est la différence entre l'intention et l'effet. De nombreux entrepreneurs n'ont pas l'intention d'exclure qui que ce soit. Toutefois, certaines décisions peuvent produire de l'exclusion sans intention : un site web difficile à utiliser, un langage trop technique, un prix inaccessible, l'absence d'options de livraison, un horaire rigide, une communication sur un seul canal, des produits qui ne tiennent pas compte de besoins différents ou un recrutement effectué uniquement par des réseaux informels.

Le rôle du formateur est d'aider les participants à analyser ces aspects sans culpabilité, mais avec responsabilité. La question centrale n'est pas « qui fait une erreur ? », mais « que pouvons-nous observer et améliorer ? ».

Ce module doit être connecté au Module 5 sur le public cible. Si, dans ce module, les participants ont défini des segments de clients, ils sont ici invités à se demander qui est absent, qui n'a pas accès, qui n'est pas représenté et quelles barrières existent. De plus, le module prépare le Module 7 sur l'impact social, car l'inclusion est l'une des voies par lesquelles une entreprise peut produire un impact réel.

Pour les formateurs, il est important que les activités soient concrètes. Les participants doivent analyser leur propre entreprise à partir de quatre perspectives :

l'inclusion dans l'équipe et la culture organisationnelle ;

l'inclusion dans le produit ou le service ;

l'inclusion dans la communication et l'accès ;

l'inclusion dans la relation avec la communauté et les parties prenantes.

C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer la différence entre diversité, équité et inclusion.
2. Comprendre le lien entre l'inclusion et la durabilité dans le contexte d'une entreprise.
3. Identifier les parties prenantes qui peuvent être exclues ou insuffisamment desservies par les produits, les services ou les processus de l'entreprise.
4. Analyser les barrières d'accès créées par le prix, l'emplacement, le langage, le design, la communication, la technologie ou les processus internes.
5. Proposer au moins deux améliorations inclusives pour un produit, un service, un processus ou un canal de communication.
6. Comprendre le rôle du leadership dans la construction d'une culture organisationnelle inclusive.
7. Identifier les risques d'une approche superficielle de l'inclusion, y compris le tokenisme ou l'utilisation de la diversité uniquement comme image.
8. Formuler une action concrète par laquelle l'entreprise peut devenir plus accessible, plus équitable ou plus participative.





9. Choisir des indicateurs simples pour suivre l'inclusion : accès, participation, feedback, diversité des clients, satisfaction de l'équipe, représentation, nombre de barrières éliminées ou collaborations avec des communautés.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences d'analyse sociale. Les participants apprennent à observer qui bénéficie de l'entreprise et qui est exclu ou insuffisamment desservi.

Compétences d'empathie. Les participants apprennent à regarder le produit, le service et la communication du point de vue de personnes ayant des besoins, des ressources ou des contextes différents.

Compétences de design inclusif. Les participants apprennent à adapter les produits, les services et les processus afin de réduire les barrières d'accès.

Compétences de leadership inclusif. Les participants comprennent le rôle de l'entrepreneur dans la création d'un environnement de travail respectueux et participatif.

Compétences de communication responsable. Les participants apprennent à éviter les stéréotypes, le tokenisme et la représentation superficielle.

Compétences de relation avec la communauté. Les participants apprennent à consulter et à impliquer des communautés ou des groupes insuffisamment desservis.

Compétences de mesure. Les participants identifient des indicateurs simples pour suivre les progrès dans le domaine de l'inclusion.

Compétences de durabilité sociale. Les participants comprennent que la durabilité inclut l'équité, l'accès et la distribution équitable des bénéfices.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. Diversité, équité et inclusion

Ces trois termes sont connectés, mais ils ne signifient pas la même chose.

La diversité fait référence à la présence des différences : âge, genre, expérience, éducation, statut social, handicap, origine, localisation, revenu, compétences, perspective ou mode de vie.

L'équité signifie la reconnaissance du fait que les personnes partent de positions différentes et peuvent avoir besoin d'un soutien différent pour avoir de réelles chances.

L'inclusion signifie la création d'un environnement dans lequel les personnes ne sont pas seulement présentes, mais peuvent contribuer, bénéficier et être traitées avec respect.

Le module original souligne précisément cette idée : l'inclusion va au-delà de la diversité, en garantissant que les personnes issues de milieux différents ont des opportunités égales de contribuer et de prospérer.

Pour les formateurs, l'explication simple suivante peut être utile :

La diversité demande : qui est présent ?

L'équité demande : qui a besoin de quoi pour avoir de réelles chances ?

L'inclusion demande : qui peut participer, contribuer et bénéficier ?

2. L'inclusion comme partie de la durabilité

La durabilité est souvent associée en premier lieu à l'environnement. Toutefois, une entreprise durable doit également tenir compte des effets sociaux de ses décisions. Le module original souligne que la durabilité et l'inclusion sont interconnectées : la durabilité vise le bien-être à long terme, tandis que l'inclusion garantit que ses bénéfices sont distribués équitablement.



Exemples :

un produit écologique, mais inaccessible financièrement pour la majorité du public, peut avoir un impact limité ;

une entreprise ayant des pratiques vertes, mais des conditions de travail précaires, n'est pas socialement durable ;

une solution numérique efficace, mais difficile à utiliser par des personnes ayant de faibles compétences numériques, peut exclure ;

une entreprise qui utilise des images diverses dans sa communication, mais n'implique pas réellement les communautés concernées, risque de devenir superficielle.

Pour le formateur, le message central est le suivant : la durabilité doit être bonne à la fois pour la planète et pour les personnes.

3. Modèles de business inclusifs

Un modèle de business inclusif crée de la valeur pour des groupes qui sont souvent exclus ou insuffisamment desservis et les implique réellement comme employés, clients, fournisseurs, bénéficiaires, partenaires ou co-créeurs.

Exemples de pratiques inclusives :

embauche ou collaboration avec des personnes issues de groupes vulnérables ;

produits adaptés aux personnes en situation de handicap ;

prix différenciés ou modèles accessibles ;

services proposés dans des zones rurales ou des communautés à accès réduit ;

communication en langage simple ;

implication des clients dans la conception du produit ;

collaboration avec de petits fournisseurs ou des fournisseurs locaux ;

programmes de formation pour la communauté ;

canaux multiples d'accès, pas seulement numériques ;

espaces ou événements accessibles.

Un modèle inclusif ne doit pas nécessairement être grand ou complexe. Une petite entreprise peut commencer par un changement simple : tester sa communication avec des personnes différentes, offrir des options de prix, adapter un produit, collaborer avec un fournisseur local ou rendre le processus de commande plus accessible.

4. Barrières d'accès

Les barrières sont des éléments qui empêchent certaines personnes d'utiliser, d'acheter, de comprendre ou de bénéficier d'un produit ou d'un service.

Types de barrières :

Barrières financières. Le prix est trop élevé ou il n'existe pas d'options flexibles.

Barrières géographiques. Le produit ou le service est disponible uniquement dans une zone.

Barrières numériques. L'accès suppose des compétences numériques, un téléphone performant, Internet ou des comptes en ligne.



Barrières linguistiques. Le langage est trop technique, trop complexe ou disponible dans une seule langue.

Barrières physiques. L'espace, l'emballage ou le produit n'est pas accessible aux personnes à mobilité réduite ou ayant d'autres besoins.

Barrières culturelles. La communication ne tient pas compte des normes, des valeurs ou des sensibilités.

Barrières de confiance. Le public ne se sent pas représenté ou n'a pas confiance dans l'entreprise.

Barrières de temps. L'horaire, la livraison ou le processus sont trop rigides.

Le formateur peut aider les participants à analyser les barrières à travers la question suivante : « Qui pourrait avoir besoin de mon produit, mais ne peut pas l'utiliser ou l'acheter dans sa forme actuelle ? »

5. L'inclusion dans l'équipe

L'inclusion ne concerne pas seulement les clients. Elle s'applique aussi à l'équipe, aux collaborateurs et aux fournisseurs. Même une petite entreprise peut construire un mode de travail plus inclusif.

Aspects à analyser :

comment les collaborateurs sont choisis ;

qui a accès aux opportunités ;

comment les décisions sont prises ;

comment le feedback est offert ;

comment les différences sont gérées ;

si les personnes se sentent respectées ;

s'il existe de la flexibilité ;

si les contributions sont reconnues ;

si des préjugés ou des stéréotypes apparaissent ;

si les personnes peuvent signaler des problèmes.

Cette partie se connecte au Module 2 sur le leadership et la sécurité psychologique. Un leader inclusif n'est pas seulement un leader « gentil », mais un leader qui crée des conditions réelles pour la participation et la contribution.

6. Le design inclusif des produits et services

Le design inclusif signifie la conception de produits et de services de manière à ce qu'ils puissent être utilisés par le plus grand nombre possible de personnes, ayant des besoins et des contextes différents. Le module original inclut le design inclusif des produits et des services comme thème central et le connecte à l'accès équitable et à l'adaptation à des besoins divers.

Questions utiles pour les entrepreneurs :

Le produit peut-il être utilisé facilement ?

Les instructions sont-elles claires ?

L'emballage est-il facile à ouvrir ?

Le site web est-il facile à naviguer ?



La commande peut-elle être effectuée autrement qu'en ligne ?

Le prix permet-il l'accès du public souhaité ?

Existe-t-il des variantes pour des besoins différents ?

Le langage est-il accessible ?

Les images représentent-elles des publics divers sans stéréotypes ?

Les clients peuvent-ils donner facilement du feedback ?

Le design inclusif ne signifie pas qu'un produit doit être parfait pour tout le monde. Il signifie que l'entrepreneur identifie les barrières et essaie de les réduire.

7. Communautés insuffisamment desservies

Les communautés insuffisamment desservies sont des groupes qui n'ont pas un accès adéquat aux produits, services, informations, ressources, opportunités ou à la représentation. Il peut s'agir de communautés rurales, de personnes à faibles revenus, de personnes en situation de handicap, de jeunes sans accès aux réseaux, de migrants, de personnes âgées, de femmes entrepreneures dans certains secteurs, de minorités ou d'autres groupes confrontés à des barrières.

L'implication de ces communautés doit être faite avec respect. Il ne suffit pas qu'une entreprise « décide » de ce dont les personnes ont besoin. L'écoute et la consultation sont nécessaires. Les entrepreneurs doivent éviter l'approche salvatrice ou l'utilisation des communautés vulnérables uniquement pour l'image.

Questions pour les formateurs :

La communauté a-t-elle été consultée ?

Quels besoins a-t-elle exprimés ?

Qui bénéficie ?

Qui décide ?

Existe-t-il un risque d'exploitation ou de représentation superficielle ?

Que reste-t-il après l'intervention ?

8. Le tokenisme

Le tokenisme apparaît lorsque la diversité est utilisée uniquement de manière symbolique ou décorative, sans inclusion réelle. Par exemple, une entreprise peut inclure des images de personnes diverses dans ses campagnes, sans avoir de pratiques réellement inclusives, sans consulter les publics concernés ou sans leur offrir un accès réel.

Le formateur doit expliquer que l'inclusion authentique signifie :

consultation réelle ;

accès réel ;

participation réelle ;

bénéfices réels ;

représentation respectueuse ;

évitement des stéréotypes ;

responsabilisation et mesure.



Co-funded by
the European Union





9. Mesurer l'inclusion

L'inclusion peut sembler difficile à mesurer, mais les petites entreprises peuvent utiliser des indicateurs simples.

Exemples d'indicateurs :

- nombre de barrières identifiées et éliminées ;
- diversité des canaux de communication ;
- feedback de clients issus de différents groupes ;
- nombre de personnes issues de groupes insuffisamment desservis qui accèdent au produit ;
- nombre de consultations avec la communauté ;
- satisfaction des clients ;
- satisfaction de l'équipe ;
- accessibilité du site web ;
- pourcentage de matériels en langage simple ;
- nombre de produits adaptés ;
- nombre de collaborations avec des fournisseurs locaux ou communautaires ;
- flexibilité des options de prix ou de paiement.

Pour les formateurs, il est important que les participants choisissent des indicateurs réalistes. Ils ne doivent pas tout mesurer, mais suivre une amélioration concrète.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec le Module 5 - 15 minutes

Le formateur reprend la discussion sur le public cible :

« Dans le module précédent, nous avons analysé pour qui nous construisons le produit et la communication. Maintenant, nous allons plus loin et nous nous demandons : qui n'a pas accès, qui ne se retrouve pas dans notre proposition et quelles barrières notre entreprise peut-elle créer ? »

Question de départ :

« Qui pourrait avoir besoin de votre produit ou service, mais ne l'utilise pas actuellement ? »

2. Mini-présentation : diversité, équité, inclusion - 25 minutes

Le formateur explique les différences entre les concepts, en utilisant des exemples simples.

3. Activité : carte de l'inclusion dans mon entreprise - 35 minutes

Les participants analysent quatre zones :

- équipe et collaborateurs ;
- produit ou service ;
- communication et canaux ;
- communauté et parties prenantes.



Pour chaque zone, ils notent qui est inclus et qui peut être exclu.

4. Activité : barrières d'accès - 40 minutes

Les participants choisissent un produit, un service ou un processus et identifient les barrières financières, numériques, géographiques, linguistiques, physiques, culturelles et de confiance.

5. Pause - 15 minutes

6. Mini-présentation : design inclusif et communautés insuffisamment desservies - 25 minutes

Le formateur propose des exemples d'adaptations inclusives dans les petites entreprises.

7. Exercice : redesign inclusif - 45 minutes

Les participants choisissent une barrière et proposent une amélioration concrète. Par exemple :

- simplification du langage ;
- option de commande téléphonique ;
- prix d'entrée plus bas ;
- emballage plus facile à utiliser ;
- instructions visuelles ;
- canal alternatif de communication ;
- consultation avec un groupe de clients ;
- adaptation pour des personnes ayant des besoins différents.

8. Discussion : tokenisme et communication responsable - 25 minutes

Le formateur présente des exemples de représentation superficielle et de communication inclusive authentique. Les participants identifient les risques dans leur propre communication.

9. Plan d'action pour l'inclusion - 25 minutes

Les participants formulent :

- une barrière prioritaire ;
- une action concrète ;
- qui doit être consulté ;
- quelles ressources sont nécessaires ;
- comment mesurer les progrès.

10. Réflexion et clôture - 10 minutes

Les participants répondent :

- Quelle barrière n'avais-je pas observée jusqu'à présent ?
- Que puis-je changer rapidement ?
- Qui dois-je consulter ?
- Comment saurai-je que je suis devenu plus inclusif ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Qui manque ?



Objectif : prendre conscience des personnes ou des groupes qui ne sont pas actuellement inclus.

Durée : 15-20 minutes.

Instructions : Les participants répondent individuellement :

Qui utilise mon produit maintenant ?

Qui ne l'utilise pas, mais pourrait en avoir besoin ?

Qui ne se retrouve pas dans ma communication ?

Qui n'a pas accès à cause du prix, du canal, de l'emplacement ou du langage ?

Débriefing : Le formateur souligne la différence entre public cible et public exclu.

Activité 2. Carte de l'inclusion dans mon entreprise

Objectif : analyser l'inclusion dans quatre zones de l'entreprise.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants complètent un tableau :

1. Équipe et collaborateurs.
2. Produit ou service.
3. Communication et canaux.
4. Communauté et parties prenantes.

Pour chaque zone, ils notent :

qui est inclus ;

qui peut être exclu ;

quelle barrière existe ;

ce qui peut être amélioré.

Activité 3. Analyse des barrières

Objectif : identifier les obstacles concrets à l'accès.

Durée : 40 minutes.

Instructions : Les participants choisissent un produit, un service ou un processus et vérifient les barrières :

prix ;

emplacement ;

langage ;

numérisation ;

design ;

horaire ;

confiance ;

représentation ;



mobilité ;

niveau d'information.

Résultat : chaque participant identifie une barrière prioritaire.

Activité 4. Redesign inclusif

Objectif : transformer une barrière en solution concrète.

Durée : 45 minutes.

Instructions : Les participants choisissent une barrière et proposent une modification. La modification doit être réaliste, testable et connectée à un groupe concret.

Format recommandé :

« Pour [groupe/personnes], la barrière principale est [barrière]. Nous testerons [action] afin d'augmenter [accès/compréhension/participation], en mesurant par [indicateur]. »

Exemple :

« Pour les clients plus âgés, la barrière principale est la commande exclusivement en ligne. Nous testerons une option de commande par téléphone pendant un mois, en mesurant le nombre de commandes et le feedback reçu. »

Activité 5. Communication inclusive

Objectif : identifier les risques de représentation superficielle ou de stéréotypes.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants analysent un message, une publication, une page ou une description de produit et répondent :

Qui est représenté ?

Qui manque ?

Le langage est-il accessible ?

Existe-t-il des stéréotypes ?

Le message est-il authentique ?

Existe-t-il des preuves pour les valeurs communiquées ?

Activité 6. Consultation du public

Objectif : préparer une action de consultation réelle.

Durée : 20 minutes.

Instructions : Les participants choisissent un groupe ou un public avec lequel ils doivent discuter et formulent 5 questions de consultation.

Exemples :

Qu'est-ce qui vous empêche d'utiliser ce produit ?

Qu'est-ce qui rendrait le service plus facile d'accès ?

Quelle information manque ?



Qu'est-ce qui vous ferait avoir confiance ?

Quel changement compterait le plus pour vous ?

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur la diversité, l'équité et l'inclusion ;

des exemples de modèles de business inclusifs ;

la fiche « Qui manque ? » ;

la carte de l'inclusion dans l'entreprise ;

la fiche d'analyse des barrières ;

un modèle pour le redesign inclusif ;

des exemples de communication inclusive et de communication problématique ;

une fiche pour le plan de consultation ;

des post-it ;

des feuilles A3 ;

des marqueurs ;

un paperboard ;

un ordinateur et un vidéoprojecteur.

Il est recommandé que le formateur choisisse les exemples avec soin, en évitant les situations qui peuvent devenir trop sensibles ou stigmatisantes. Les exemples doivent être utilisés pour l'apprentissage, non pour étiqueter des groupes.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche d'amélioration inclusive de l'entreprise.

La fiche inclura :

1. La zone analysée : équipe, produit, communication, accès ou communauté.
2. Le groupe ou la catégorie de personnes qui peut être exclu ou insuffisamment desservi.
3. La barrière principale identifiée.
4. La cause possible de la barrière.
5. L'action proposée pour réduire la barrière.
6. Les personnes ou parties prenantes qui doivent être consultées.
7. Les ressources nécessaires.
8. Les risques ou limites de l'action.
9. Les indicateurs de suivi.
10. Le délai de test.
11. Ce que l'entreprise apprendra de cette action.



Co-funded by
the European Union





Ce travail peut être connecté au mentoring et au Module 7, dans lequel les participants discuteront plus largement de l'impact social.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Qu'est-ce que je comprends maintenant différemment à propos de l'inclusion ?

Qui peut être exclu par mon produit, mon service ou ma communication ?

Quelle barrière ai-je observée pour la première fois ?

Quelle supposition faisais-je concernant l'accès du public ?

Quel groupe devrait être consulté avant de décider d'un changement ?

Quelle action inclusive puis-je tester rapidement ?

Comment puis-je éviter le tokenisme dans la communication ?

Comment l'inclusion peut-elle se transformer en source d'innovation ?

Quel indicateur puis-je utiliser pour suivre les progrès ?

Comment l'inclusion est-elle liée à la mission de mon entreprise ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants considèrent que l'inclusion n'est pas pertinente pour leur entreprise

Certains peuvent dire qu'ils ont une petite entreprise et n'ont pas la capacité de travailler sur l'inclusion.

Recommandation : expliquer que l'inclusion commence par des questions simples : qui a accès, qui n'a pas accès, quelle barrière existe, que puis-je améliorer ? Il n'est pas nécessaire d'avoir des politiques complexes pour faire le premier pas.

Difficulté 2. Le thème devient trop moral ou défensif

Les participants peuvent avoir le sentiment d'être accusés.

Recommandation : garder un ton orienté vers l'apprentissage et l'amélioration. Ne pas demander « qu'est-ce que tu fais mal ? », mais « quelle barrière pouvons-nous observer et réduire ? ».

Difficulté 3. Les participants confondent diversité et inclusion

Ils peuvent dire qu'ils ont des clients divers, donc qu'ils sont inclusifs.

Recommandation : expliquer la différence : la diversité signifie la présence, l'inclusion signifie l'accès réel, la participation et des bénéfices équitables.

Difficulté 4. Les solutions proposées sont trop générales

Des formulations comme « nous serons plus inclusifs » ne sont pas suffisantes.

Recommandation : demander une action concrète : que changes-tu, pour qui, d'ici quand, comment mesures-tu ?

Difficulté 5. Les participants parlent de groupes vulnérables sans consultation

Il existe le risque de projeter des besoins sans demander.



Recommandation : introduire la règle de la consultation : nous ne concevons pas pour les personnes sans les écouter.

Difficulté 6. L'inclusion est utilisée uniquement comme image de marque

Les participants peuvent être tentés de communiquer la diversité sans changements réels.

Recommandation : discuter du tokenisme et demander des preuves : quelle pratique soutient le message ?

Difficulté 7. Les participants se bloquent sur les coûts

Certaines adaptations peuvent sembler coûteuses.

Recommandation : commencer par des barrières à faible coût : langage plus clair, canaux alternatifs, feedback, instructions visuelles, flexibilité, consultation.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Comment expliquer l'inclusion dans une petite entreprise ?

L'inclusion signifie se demander qui peut utiliser, comprendre, acheter, contribuer ou bénéficier de ton entreprise et qui est exclu par le mode de fonctionnement actuel. Même une petite entreprise peut réduire des barrières.

2. Quelle est la différence entre diversité et inclusion ?

La diversité signifie la présence de différences. L'inclusion signifie que les personnes ont un accès réel, peuvent contribuer et bénéficier de manière équitable.

3. Chaque entreprise doit-elle travailler avec des groupes vulnérables ?

Pas nécessairement. Mais chaque entreprise devrait comprendre ses barrières d'accès et son impact sur les parties prenantes. Certaines auront une dimension sociale plus forte que d'autres.

4. Que faire si les participants ne savent pas quels groupes ils excluent ?

Commencer par le public cible et demander qui manque. Analyser le prix, le langage, le canal, le design, l'emplacement et la confiance. Ensuite, proposer une consultation simple.

5. Comment éviter le tokenisme ?

En connectant la communication à des pratiques réelles. Nous n'utilisons pas la diversité uniquement dans les images, mais nous consultons, impliquons, adaptons et mesurons.

6. Comment mesurer l'inclusion ?

Par des indicateurs simples : barrières éliminées, feedback de publics divers, accessibilité améliorée, participation, satisfaction, consultations, produits adaptés ou nouveaux canaux d'accès.

7. Comment connecter l'inclusion à la durabilité ?

La durabilité signifie le bien-être à long terme pour les personnes et l'environnement. Si les bénéfices d'une entreprise n'atteignent qu'un groupe restreint et que d'autres sont exclus, la durabilité est incomplète.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 6 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car l'inclusion doit être reflétée dans la mission, les valeurs et les objectifs de l'entreprise, et non traitée comme une activité séparée.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car l'inclusion dépend du leadership, de la culture organisationnelle, de la sécurité psychologique et de la manière dont les personnes sont impliquées.



Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car la communication inclusive doit être authentique, respectueuse et soutenue par des pratiques réelles.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car les produits et services peuvent être conçus de manière à réduire les barrières d'accès et à répondre à des besoins divers.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car la définition du public doit être complétée par la question de savoir qui n'est pas inclus et pourquoi.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car l'inclusion est l'une des principales formes par lesquelles une entreprise peut produire un impact social.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car la technologie peut accroître l'accès, mais peut aussi exclure si elle n'est pas pensée de manière inclusive.

Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car les mesures environnementales doivent aussi être analysées du point de vue de l'impact social : qui supporte le coût du changement et qui en bénéficie ?

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car une solution durable doit être non seulement écologique, mais aussi accessible, équitable et utile pour les personnes.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car l'inclusion croise les droits des consommateurs, l'accessibilité, la non-discrimination, le travail décent et la responsabilité sociale.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car l'accessibilité, les prix, les modèles de revenus et les investissements dans l'inclusion doivent être pensés de manière économiquement réaliste.

Conclusion pour le Module 6

Le module sur les pratiques de business inclusives aide les jeunes entrepreneurs à comprendre que la durabilité n'est pas complète sans la dimension sociale. Une entreprise responsable n'analyse pas seulement l'impact sur l'environnement, mais aussi la manière dont les personnes peuvent accéder, utiliser, contribuer et bénéficier de la valeur créée.

Pour les formateurs, ce module doit être facilité avec attention, clarté et réalisme. L'objectif n'est pas de culpabiliser les participants, mais de les aider à observer des barrières, à consulter des publics pertinents et à proposer des améliorations concrètes. L'inclusion peut commencer par de petites étapes : un langage plus clair, un accès plus facile, des produits adaptés, un feedback réel, des canaux alternatifs, des prix plus flexibles ou une représentation plus authentique.

À la fin du module, les participants devraient pouvoir identifier au moins une barrière d'accès dans leur propre entreprise et une action concrète pour la réduire. Une entreprise durable n'est pas seulement une entreprise qui réduit son impact négatif sur l'environnement, mais une entreprise qui construit de la valeur de manière équitable, respectueuse et accessible pour les personnes.

14. Module 7 - Impact social et passage à l'échelle

A. Présentation générale du module

Le septième module du programme SustainABLE aborde l'impact social et le passage à l'échelle dans le contexte des entreprises durables. Après que les participants ont travaillé sur la stratégie, le leadership, le branding, le produit, le public cible et l'inclusion, ce module introduit une question de profondeur : quel changement réel mon entreprise produit-elle et comment ce changement peut-il atteindre davantage de personnes sans perdre son sens et sa qualité ?

L'impact social fait référence aux changements mesurables qu'une entreprise, un produit, un service ou une initiative produit dans la vie des personnes, des communautés et de l'environnement social



dans lequel elle fonctionne. Dans les entreprises durables, l'impact social n'est pas un élément décoratif, ajouté pour l'image, mais une composante centrale de la manière dont l'entreprise comprend son rôle dans la société. Le module original sur l'impact social et le passage à l'échelle définit l'impact social comme les changements mesurables créés dans la vie des individus et des communautés, incluant des dimensions économiques, sociales et environnementales.

Pour les jeunes entrepreneurs, le thème de l'impact social peut être très motivant, mais aussi difficile à opérationnaliser. De nombreux entrepreneurs partent du désir de faire le bien, de répondre à un problème ou de contribuer à la communauté. Toutefois, l'intention ne suffit pas. Pour que l'impact soit crédible et utile, il doit être clarifié, planifié, suivi et communiqué de manière responsable.

Le passage à l'échelle de l'impact signifie l'extension, l'approfondissement ou la multiplication des effets positifs d'une entreprise. Le passage à l'échelle ne signifie pas seulement « croissance » au sens commercial. Une entreprise peut croître en ventes, mais perdre son impact. En même temps, une entreprise peut rester relativement petite, mais approfondir son impact dans une communauté. Le module original souligne que, dans les entreprises durables, le passage à l'échelle n'est pas seulement l'extension des opérations, mais une croissance responsable, avec le maintien ou l'amélioration des résultats positifs livrés.

Ce module explore trois formes de passage à l'échelle :

Le passage à l'échelle horizontal, par la réplication d'un modèle dans d'autres lieux, marchés ou communautés.

Le passage à l'échelle vertical, par l'influence exercée sur les politiques, les normes, les standards ou les systèmes.

Le passage à l'échelle en profondeur, par la consolidation de l'impact dans les communautés déjà servies, à travers des relations plus fortes, l'adaptation aux besoins locaux et l'augmentation de la qualité de l'intervention.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions telles que :

Quel impact social mon entreprise produit-elle actuellement ?

Qui bénéficie de cet impact ?

Comment puis-je différencier les activités, les résultats immédiats et les changements réels ?

Comment puis-je mesurer l'impact social sans outils compliqués ?

Quels indicateurs sont pertinents pour mon entreprise ?

Comment puis-je faire passer l'impact à l'échelle sans perdre la qualité, les valeurs ou la relation avec la communauté ?

Quels risques apparaissent lorsqu'une entreprise à mission sociale grandit ?

Comment puis-je combiner le profit et l'objectif social de manière durable ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est très important parce qu'il connecte l'entrepreneuriat à la mission sociale, à la responsabilité civique et au développement communautaire. Dans le travail de jeunesse, l'impact social est un thème familier : les programmes pour les jeunes visent des changements dans les compétences, les attitudes, la participation, la confiance, l'implication ou l'accès aux opportunités. Dans ce module, la même logique est transférée vers les entreprises.



Le formateur doit aider les participants à comprendre la différence entre « faire des activités » et « produire un impact ». Par exemple, une entreprise peut organiser 10 ateliers, vendre 500 produits ou avoir 5 000 abonnés en ligne. Ce sont des résultats ou outputs. L'impact apparaît lorsque ces activités produisent des changements : les personnes économisent de l'argent, réduisent le gaspillage, obtiennent l'accès à l'énergie, améliorent leur santé, augmentent leurs revenus, acquièrent des compétences, se sentent plus incluses ou adoptent des comportements plus durables.

Une difficulté fréquente est que les participants peuvent confondre l'impact avec l'intention. Ils peuvent dire « mon entreprise aide la communauté » ou « mon produit est bon pour les personnes », sans pouvoir expliquer exactement comment, pour qui et avec quelles preuves. Le formateur doit les aider à transformer les affirmations générales en logique d'impact :

Quel est le problème ?

Qui est affecté ?

Que fait l'entreprise ?

Qu'est-ce qui change pour les personnes ?

Comment savons-nous que cela a changé ?

Quel rôle l'entreprise joue-t-elle dans ce changement ?

Quels effets négatifs non intentionnels peuvent apparaître ?

Ce module doit être livré avec équilibre. D'une part, il est important d'encourager l'ambition sociale des participants. D'autre part, il faut éviter l'exagération. Toutes les petites entreprises ne changeront pas un système national, mais toute entreprise peut identifier un impact réaliste, mesurable et pertinent.

Le formateur doit mettre l'accent sur l'applicabilité. Les participants devraient repartir avec une première esquisse de théorie du changement, avec 2-3 indicateurs d'impact et avec une idée claire de la manière dont ils pourraient faire passer leur impact à l'échelle de façon responsable.

C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer ce que signifie l'impact social et pourquoi il est important pour les entreprises durables.
2. Différencier les activités, les outputs, les outcomes et l'impact.
3. Identifier le problème social ou communautaire auquel leur entreprise contribue directement ou indirectement.
4. Décrire les bénéficiaires ou les parties prenantes affectés par l'impact social de l'entreprise.
5. Construire une version simplifiée d'une théorie du changement pour leur propre entreprise.
6. Choisir des indicateurs simples et pertinents pour mesurer l'impact social.
7. Comprendre la différence entre passage à l'échelle horizontal, passage à l'échelle vertical et passage à l'échelle en profondeur.
8. Identifier les risques du passage à l'échelle : dilution de l'impact, perte des valeurs, surcharge des ressources, adaptation insuffisante à de nouveaux contextes.
9. Proposer une direction réaliste de passage à l'échelle de l'impact de leur propre entreprise.



10. Comprendre le rôle des parties prenantes, des partenariats et de la technologie dans l'augmentation de l'impact social.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences d'analyse de l'impact. Les participants apprennent à décrire quel changement l'entreprise produit et comment il peut être observé.

Compétences de pensée causale. Les participants apprennent à relier le problème, les activités, les résultats et les changements attendus dans une logique cohérente.

Compétences de mesure. Les participants apprennent à choisir des indicateurs simples pour l'impact social.

Compétences de planification stratégique. Les participants connectent l'impact social à la mission, aux objectifs et au développement de l'entreprise.

Compétences d'engagement des parties prenantes. Les participants comprennent le rôle des communautés, des clients, des partenaires, des investisseurs et des institutions dans la validation et l'extension de l'impact.

Compétences de passage à l'échelle responsable. Les participants apprennent que l'extension de l'impact doit être réalisée sans perdre la qualité et la mission.

Compétences de communication responsable. Les participants apprennent à communiquer l'impact sur la base de preuves, et non uniquement par des affirmations générales.

Compétences d'innovation sociale. Les participants réfléchissent aux modèles hybrides, aux entreprises sociales, aux modèles circulaires, aux plateformes numériques et aux partenariats comme modalités d'augmentation de l'impact.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. L'impact social

L'impact social représente le changement produit dans la vie des personnes, des communautés ou des groupes à la suite de l'activité d'une entreprise ou d'une initiative. Ce changement peut être économique, social, éducatif, culturel, sanitaire, lié à l'accès, à la participation, à l'environnement ou à la qualité de vie.

Le module original mentionne quelques formes d'impact social pertinentes pour les entreprises durables : l'autonomisation économique par des emplois et des revenus équitables, la protection de l'environnement par la réduction de l'empreinte carbone et la conservation des ressources, ainsi que le bien-être de la communauté par l'accès à l'éducation, à la santé et aux services essentiels.

Pour les formateurs, il est important d'expliquer que l'impact social n'est pas la même chose que l'activité. Une entreprise peut réaliser de nombreuses activités sans produire le changement souhaité. En même temps, une petite activité bien orientée peut produire un impact pertinent.

Exemple :

Activité : nous proposons des ateliers de réparation textile.

Output : 40 personnes participent aux ateliers.

Outcome : 25 personnes apprennent à réparer des vêtements et déclarent qu'elles réduiront les achats impulsifs.

Impact : la communauté réduit les déchets textiles et développe une culture de la réparation et de la réutilisation.

2. Output, outcome et impact



Pour les jeunes entrepreneurs, la différenciation de ces termes est très utile.

Les outputs sont les résultats immédiats et faciles à compter : produits vendus, personnes participantes, événements organisés, matériels distribués, clients servis.

Les outcomes sont des changements à court ou moyen terme : connaissances accrues, comportements modifiés, accès amélioré, revenus augmentés, confiance plus grande, réduction des coûts, augmentation de la satisfaction.

L'impact est le changement plus large et plus profond : amélioration de la qualité de vie, réduction de l'exclusion, réduction du gaspillage, augmentation des opportunités économiques, changement de normes ou de pratiques.

Le formateur peut utiliser une formule simple :

Que faisons-nous ? = activités.

Que produisons-nous immédiatement ? = outputs.

Qu'est-ce qui change pour les personnes ? = outcomes.

À quel changement plus large contribuons-nous ? = impact.

3. La théorie du changement

La théorie du changement est un outil qui aide une organisation ou une entreprise à expliquer comment ses activités conduisent aux changements souhaités. Elle ne doit pas être présentée de manière compliquée. Pour ce programme, une forme simplifiée suffit.

Éléments de base :

1. Problème : quel problème social, économique ou environnemental existe ?
2. Groupe affecté : qui est affecté ?
3. Activité de l'entreprise : que fait l'entreprise ?
4. Outputs : que produit-elle directement ?
5. Outcomes : qu'est-ce qui change pour les personnes ?
6. Impact : quel est le changement plus large ?
7. Indicateurs : comment pouvons-nous observer le changement ?
8. Hypothèses : que supposons-nous devoir se produire ?
9. Risques : qu'est-ce qui peut empêcher le changement ?

Le module original inclut la Theory of Change parmi les cadres de mesure de l'impact social et la connecte au besoin d'alignement avec les objectifs de durabilité et les besoins des parties prenantes.

Pour les formateurs, la théorie du changement est un très bon outil de travail, car elle aide les participants à éviter les affirmations générales et à construire une logique claire.

4. Social Return on Investment

Le Social Return on Investment, ou SROI, est un cadre par lequel on tente d'estimer la valeur sociale créée par rapport aux ressources investies. Pour les jeunes entrepreneurs, une analyse SROI complète n'est pas nécessaire, car elle peut être technique et chronophage. Toutefois, le concept est utile pour comprendre que l'impact social peut être analysé par rapport à l'investissement, aux ressources et à la valeur produite.

Le formateur peut expliquer le SROI simplement :



Co-funded by
the European Union





Quelles ressources investissons-nous ?

Quelle valeur sociale produisons-nous ?

Qui en bénéficie ?

Comment pouvons-nous estimer le changement ?

L'investissement vaut-il les résultats produits ?

Par exemple, une entreprise qui propose des formations pour des jeunes vulnérables peut investir du temps, du matériel et des mentors. La valeur sociale peut apparaître à travers l'augmentation des chances d'emploi, le renforcement de la confiance, le développement des compétences et l'accès à des réseaux.

5. Les parties prenantes dans l'impact social

L'impact social ne peut pas être défini uniquement par l'entrepreneur. Il doit être vérifié avec les personnes affectées. Le module original montre qu'une approche centrée sur les parties prenantes suppose la consultation des clients, des employés, des communautés et des investisseurs, la co-création des solutions avec les communautés affectées et la communication transparente des progrès et des défis.

Le formateur doit insister sur la consultation. Si une entreprise dit qu'elle aide une communauté, elle doit discuter avec cette communauté. Si elle dit qu'elle améliore la situation des clients, elle doit collecter du feedback. Si elle dit qu'elle soutient les employés, elle doit écouter leur expérience.

Questions utiles :

Qui décide ce que signifie un impact positif ?

Les bénéficiaires confirment-ils que le changement est pertinent ?

Existe-t-il des effets négatifs non intentionnels ?

Qui n'est pas consulté ?

Quelles données avons-nous et que supposons-nous ?

6. Les indicateurs d'impact social

Les indicateurs aident à suivre les progrès. Ils doivent être choisis en fonction du problème et du type de changement souhaité.

Exemples d'indicateurs :

nombre de personnes qui accèdent à un service ;

augmentation des revenus des bénéficiaires ;

nombre d'emplois créés ;

pourcentage de clients issus de groupes insuffisamment desservis ;

niveau de satisfaction des clients ;

niveau de satisfaction de l'équipe ;

nombre de personnes formées ;

changement dans les connaissances ou les comportements ;

nombre de produits réparés/réutilisés ;



réduction des coûts pour les bénéficiaires ;

augmentation de l'accès aux services ;

feedback qualitatif de la communauté ;

nombre de partenariats locaux ;

taux de rétention des clients ;

nombre de personnes qui recommandent le service.

Le formateur doit expliquer la différence entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Parfois, une histoire de changement est aussi importante qu'un chiffre, surtout dans les petites entreprises. Toutefois, l'histoire doit être soutenue par des preuves et du feedback.

7. Le passage à l'échelle de l'impact

Le passage à l'échelle de l'impact signifie l'augmentation de l'effet positif d'une entreprise. Le module original présente trois formes de passage à l'échelle : scaling out, scaling up et scaling deep. Scaling out signifie l'extension vers de nouveaux marchés ou de nouvelles zones géographiques ; scaling up signifie l'influence sur les politiques ou les systèmes ; scaling deep signifie l'approfondissement de l'impact dans les communautés existantes.

Pour les formateurs, il est important d'expliquer que le passage à l'échelle ne signifie pas toujours « plus grand ». Parfois, une entreprise doit approfondir son impact avant de l'étendre.

Passage à l'échelle horizontal : réplication d'un modèle dans une autre ville, une autre communauté, un autre segment de clients ou un autre marché.

Passage à l'échelle vertical : influence sur les règles, les politiques, les standards ou les comportements au niveau du secteur.

Passage à l'échelle en profondeur : augmentation de la qualité, de la confiance et de la pertinence dans la communauté déjà servie.

Exemple :

Une entreprise qui propose des solutions de recyclage peut passer à l'échelle horizontalement par l'ouverture dans d'autres villes. Elle peut passer à l'échelle verticalement en contribuant aux politiques locales de collecte. Elle peut passer à l'échelle en profondeur par l'éducation de la communauté existante et l'augmentation du taux de participation.

8. Les risques du passage à l'échelle

Le passage à l'échelle peut produire des bénéfices, mais aussi des risques. Le module original mentionne des risques tels que les contraintes de ressources, la perte de l'intégrité de l'impact, l'adaptation à des marchés divers et l'équilibre entre profit et objectif.

Risques pour les jeunes entrepreneurs :

croissance trop rapide ;

baisse de la qualité ;

perte de la relation avec la communauté ;

dilution des valeurs ;

surcharge de l'équipe ;

coûts supérieurs aux revenus ;



partenariats inadaptés ;

communication exagérée de l'impact ;

impossibilité de mesurer ce qui se passe ;

solution répliquée sans adaptation au contexte.

Le formateur doit présenter le passage à l'échelle comme une décision stratégique, et non comme un objectif automatique. Parfois, la meilleure décision est de consolider le modèle avant l'extension.

9. Modèles innovants pour le passage à l'échelle de l'impact

Le module original présente plusieurs modèles pour le passage à l'échelle de l'impact social : modèles hybrides, entreprises sociales, modèles d'économie circulaire, modèles inclusifs et plateformes numériques pour l'impact.

Pour les jeunes participants, ces modèles peuvent être expliqués ainsi :

Modèles hybrides. Ils combinent des revenus commerciaux avec des subventions, des dons, des partenariats ou des parrainages, tout en gardant une mission sociale claire.

Entreprises sociales. Entreprises construites explicitement pour résoudre un problème social ou environnemental, en réinvestissant une partie significative des ressources dans la mission.

Modèles circulaires. Ils réduisent le gaspillage par la réutilisation, la réparation, la location, le recyclage ou des chaînes fermées de production.

Modèles inclusifs. Ils intègrent des groupes insuffisamment desservis comme bénéficiaires, clients, producteurs, distributeurs ou employés.

Plateformes numériques. Elles utilisent la technologie pour connecter des personnes, des ressources, des services et des communautés à plus grande échelle.

Ces modèles ne doivent pas être présentés comme des recettes, mais comme des sources d'inspiration.

10. La technologie et les données dans le passage à l'échelle de l'impact

La technologie peut aider les entreprises à atteindre davantage de personnes, à collecter du feedback, à suivre les résultats, à automatiser les processus et à communiquer de manière transparente. Le module original mentionne la numérisation, les plateformes en ligne, l'e-commerce, les données et les technologies émergentes comme des outils importants pour le passage à l'échelle de l'impact.

Toutefois, le formateur doit garder l'équilibre : la technologie n'est pas un impact en soi. Elle est un moyen. Une plateforme numérique ne crée pas automatiquement un impact social si elle ne répond pas à un besoin réel, si elle exclut des personnes sans accès numérique ou si elle ne mesure pas le changement produit.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec les modules précédents - 15 minutes

Le formateur connecte le module à l'inclusion, au public cible et à la stratégie :

« Nous avons discuté de qui sont les clients, de qui peut être exclu et de la manière dont nous pouvons rendre l'entreprise plus inclusive. Maintenant, nous nous demandons quel changement réel l'entreprise produit et comment nous pouvons augmenter ce changement. »

Question de départ :



Co-funded by
the European Union





« Si votre entreprise fonctionnait très bien pendant 3 ans, qu'est-ce qui changerait en mieux pour les personnes ou la communauté ? »

2. Activité d'entrée dans le thème : activité ou impact ? - 25 minutes

Le formateur propose des exemples, et les participants décident s'il s'agit d'activités, d'outputs, d'outcomes ou d'impact.

Exemple :

« Nous avons organisé 5 ateliers » = activité/output.

« 100 personnes ont participé » = output.

« 70 personnes ont appris à réparer des produits » = outcome.

« La communauté réduit les déchets et augmente la réutilisation » = impact.

3. Mini-présentation : qu'est-ce que l'impact social - 30 minutes

Le formateur explique l'impact social, la différence entre outputs/outcomes/impact, les parties prenantes et l'importance de la mesure.

4. Exercice : le problème social et les bénéficiaires - 30 minutes

Les participants répondent :

Quel problème est-ce que j'aborde ?

Qui est affecté ?

Quel besoin réel existe ?

Que fait mon entreprise ?

Qu'est-ce qui change pour les personnes ?

5. Pause - 15 minutes

6. Théorie du changement simplifiée - 45 minutes

Les participants complètent un schéma :

Problème → Groupe affecté → Activité → Output → Outcome → Impact → Indicateurs.

Le formateur travaille avec 1-2 exemples en plénière, puis les participants travaillent individuellement ou en binômes.

7. Indicateurs d'impact - 25 minutes

Les participants choisissent 2 indicateurs quantitatifs et 1 indicateur qualitatif pour l'impact de leur propre entreprise.

8. Passage à l'échelle de l'impact - 35 minutes

Le formateur explique le passage à l'échelle horizontal, vertical et en profondeur. Les participants choisissent quel type de passage à l'échelle est le plus adapté à leur entreprise dans les 12-24 prochains mois.

9. Les risques du passage à l'échelle - 25 minutes

Les participants identifient des risques :

ressources insuffisantes ;

perte de qualité ;



perte de la relation avec la communauté ;
 pression financière ;
 partenariats inadaptés ;
 communication exagérée.

10. Court plan d'impact et de passage à l'échelle - 25 minutes

Les participants formulent :

l'impact souhaité ;
 les indicateurs ;
 les parties prenantes qui doivent être impliquées ;
 une direction de passage à l'échelle ;
 un risque à gérer.

11. Réflexion et clôture - 10 minutes

Questions finales :

Quel impact puis-je déjà démontrer ?
 Quel impact est-ce que je suppose seulement ?
 Que dois-je mesurer ?
 Quelle forme de passage à l'échelle est réaliste ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Activité, output, outcome ou impact ?

Objectif : clarifier les différences entre les niveaux de résultat.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Le formateur prépare des cartes avec des exemples. Les participants les placent dans quatre catégories : activités, outputs, outcomes, impact.

Débriefing : Le formateur explique que l'impact exige un changement, pas seulement une activité.

Activité 2. Le problème que j'aborde

Objectif : définir le problème social ou communautaire.

Durée : 30 minutes.

Instructions : Les participants répondent aux questions :

Quel problème existe ?
 Qui est affecté ?
 Comment le problème se manifeste-t-il ?
 Que se passe-t-il si l'on n'intervient pas ?
 Quel rôle mon entreprise peut-elle avoir ?



Attention pour le formateur : les participants doivent éviter les problèmes trop larges. « La pauvreté » est trop large ; « l'accès limité à des produits d'hygiène réutilisables pour les jeunes à faibles revenus » est plus spécifique.

Activité 3. Théorie du changement simplifiée

Objectif : construire une logique d'impact.

Durée : 45 minutes.

Instructions : Les participants complètent le schéma :

Problème :

Groupe :

Activité :

Output :

Outcome :

Impact :

Indicateurs :

Hypothèses :

Risques :

Résultat : chaque participant dispose d'une première esquisse d'impact pour sa propre entreprise.

Activité 4. Les indicateurs d'impact

Objectif : choisir des méthodes simples de mesure.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants choisissent :

2 indicateurs quantitatifs ;

1 indicateur qualitatif ;

une méthode de collecte des données ;

une fréquence de suivi.

Exemple :

Indicateur quantitatif : nombre de clients issus de communautés rurales qui accèdent au service.

Indicateur qualitatif : feedback sur l'utilité du service.

Méthode : court questionnaire après utilisation.

Activité 5. Les trois directions de passage à l'échelle

Objectif : comprendre les différences entre passage à l'échelle horizontal, vertical et en profondeur.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants reçoivent trois options :

Atteindre davantage de personnes dans d'autres lieux.



Influencer des règles, des standards ou des politiques.

Approfondir l'impact dans la communauté actuelle.

Ils choisissent la direction la plus appropriée et expliquent pourquoi.

Activité 6. Les risques du passage à l'échelle

Objectif : prévenir une croissance non durable.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants listent les risques d'un passage à l'échelle rapide et proposent des mesures préventives.

Exemples :

Risque : perte de qualité.

Mesure : standards minimaux, formation, feedback régulier.

Risque : coûts trop élevés.

Mesure : petit pilote, partenariat, budget progressif.

Risque : impact dilué.

Mesure : indicateurs clairs et consultation des bénéficiaires.

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur l'impact social et le passage à l'échelle ;

des cartes avec des exemples d'activités, d'outputs, d'outcomes et d'impact ;

la fiche « Le problème que j'aborde » ;

un modèle pour la théorie du changement simplifiée ;

une liste d'indicateurs d'impact social ;

une fiche pour le plan de passage à l'échelle ;

une fiche d'analyse des risques du passage à l'échelle ;

des exemples d'entreprises sociales, de modèles hybrides, d'économie circulaire et de plateformes numériques ;

des post-it ;

des feuilles A3 ;

des marqueurs ;

un paperboard ;

un ordinateur et un vidéoprojecteur.

Le formateur doit préparer des exemples simples et proches de petites entreprises. Les grands exemples, comme Grameen Bank, Patagonia ou TOMS, peuvent inspirer, mais doivent être complétés par des exemples locaux ou faciles à comprendre pour les jeunes entrepreneurs.

I. Travail pratique



Co-funded by
the European Union





Après la session, les participants réaliseront une fiche d'impact social et de passage à l'échelle pour leur propre entreprise.

La fiche inclura :

1. Le problème social, économique, communautaire ou environnemental auquel l'entreprise contribue.
2. Le groupe ou les parties prenantes affectés.
3. Les activités par lesquelles l'entreprise intervient.
4. Les outputs immédiats.
5. Les outcomes attendus pour les clients, les bénéficiaires, la communauté ou l'équipe.
6. L'impact social plus large auquel l'entreprise contribue.
7. Deux hypothèses importantes qui doivent être vérifiées.
8. Trois indicateurs d'impact : au moins deux quantitatifs et un qualitatif.
9. La méthode de collecte des données.
10. Une direction possible de passage à l'échelle : horizontale, verticale ou en profondeur.
11. Trois risques du passage à l'échelle.
12. Une mesure de protection de l'intégrité de l'impact.
13. Une partie prenante ou un partenaire qui doit être impliqué.
14. Une étape concrète pour les 30 prochains jours.

Ce travail peut être discuté dans le mentoring et peut être utilisé ultérieurement dans la communication de marque, le reporting, la planification stratégique et le développement de partenariats.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Quel changement réel mon entreprise produit-elle ?

Qui en bénéficie directement ?

Qui peut être affecté indirectement ?

Quel impact puis-je déjà démontrer ?

Quel impact est-ce que je suppose seulement ?

Quelles données dois-je collecter ?

Quel indicateur est le plus pertinent ?

Quel risque existe si mon entreprise grandit trop vite ?

Quelle forme de passage à l'échelle est la plus appropriée maintenant ?

Comment puis-je préserver l'intégrité de l'impact à mesure que je grandis ?

Quelle partie prenante doit être consultée ?

Comment puis-je communiquer l'impact sans exagération ?



Co-funded by
the European Union





K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants confondent les activités avec l'impact

Ils peuvent dire : « mon impact est que j'ai vendu 1 000 produits ».

Recommandation : demander ce qui a changé pour les personnes ou la communauté à la suite de ces produits. La vente est un output ; le changement produit est un outcome ou un impact.

Difficulté 2. L'impact est formulé de manière trop générale

Des formulations comme « nous aidons la planète » ou « nous soutenons la communauté » sont trop vagues.

Recommandation : demander de la spécificité : quel problème, quel groupe, quel changement, quel indicateur ?

Difficulté 3. Les participants craignent que l'impact ne soit pas assez grand

Certains peuvent considérer que leur entreprise est trop petite pour avoir un impact social.

Recommandation : expliquer que l'impact peut être local, progressif et spécifique. Toutes les entreprises ne doivent pas changer un système national.

Difficulté 4. Les indicateurs deviennent trop compliqués

Les participants peuvent choisir des indicateurs difficiles à mesurer.

Recommandation : commencer avec des données simples : nombre de personnes, feedback, coûts réduits, comportements modifiés, accès amélioré, satisfaction.

Difficulté 5. Le passage à l'échelle est confondu avec l'augmentation des ventes

L'augmentation des ventes peut aider, mais elle n'est pas automatiquement un passage à l'échelle de l'impact.

Recommandation : demander : si tu vends davantage, l'impact augmente-t-il proportionnellement ? La qualité reste-t-elle ? Les bons bénéficiaires sont-ils atteints ?

Difficulté 6. Les participants choisissent le passage à l'échelle trop tôt

Certains peuvent souhaiter une extension rapide, bien que le modèle ne soit pas testé.

Recommandation : proposer le pilotage et la consolidation. Parfois, le passage à l'échelle en profondeur est plus approprié avant le passage à l'échelle horizontal.

Difficulté 7. La communication de l'impact devient exagérée

Les participants peuvent formuler des messages trop ambitieux pour le branding.

Recommandation : connecter avec le Module 3. La communication de l'impact doit être spécifique, vérifiable et proportionnelle aux preuves.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Comment expliquer simplement l'impact social ?

L'impact social est le changement positif produit dans la vie des personnes ou des communautés par l'activité d'une entreprise. Ce n'est pas seulement ce que tu fais, mais ce qui change grâce à ce que tu fais.

2. Quelle est la différence entre output et impact ?



L'output est le résultat immédiat, facile à compter : produits vendus, personnes participantes, services livrés. L'impact est le changement plus large produit : accès amélioré, revenus augmentés, comportements modifiés, bien-être accru.

3. Chaque entreprise doit-elle avoir un impact social ?

Dans le cadre de l'entrepreneuriat durable, chaque entreprise devrait comprendre son impact sur les personnes et la communauté. Certaines auront un impact social direct, d'autres indirect. L'important est de ne pas ignorer cette dimension.

4. Que faire si le participant ne sait pas quel impact il a ?

Commencer par les parties prenantes et les clients. Qui utilise le produit ? Quel problème résout-il ? Qu'est-ce qui s'améliore ? Quel feedback existe ? S'il ne sait pas, la première action est la collecte de feedback.

5. Un SROI complet est-il nécessaire ?

Non. Pour ce programme, la compréhension logique de la valeur sociale créée suffit. Une analyse SROI complète peut être trop technique pour les petites entreprises, mais le principe est utile.

6. Comment choisir les indicateurs ?

Nous partons du changement souhaité. Si nous voulons un meilleur accès, nous mesurons l'accès. Si nous voulons des revenus plus élevés, nous mesurons les revenus. Si nous voulons des comportements modifiés, nous mesurons le comportement ou l'intention de changement.

7. Quelle forme de passage à l'échelle est la meilleure ?

Cela dépend de l'entreprise. Certaines peuvent répliquer le modèle dans d'autres lieux. D'autres peuvent influencer des règles ou des standards. D'autres doivent approfondir l'impact dans la communauté actuelle. Il n'existe pas une seule bonne option.

8. Comment éviter la perte d'impact pendant le passage à l'échelle ?

Par des indicateurs clairs, la consultation des parties prenantes, des standards minimaux, la formation, des partenariats appropriés et des décisions qui protègent la mission sociale.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 7 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car l'impact social doit être lié à la mission, à la vision et aux objectifs de l'entreprise. Sans ce lien, l'impact peut rester une activité marginale.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car l'impact et le passage à l'échelle exigent leadership, collaboration, responsabilité et maintien de la confiance.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car l'impact social peut être communiqué comme partie de la valeur de la marque, mais seulement s'il est soutenu par des preuves.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car le produit ou le service est souvent le principal mécanisme par lequel l'impact est produit.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car l'impact doit être analysé par rapport aux bénéficiaires, aux clients et aux parties prenantes réels.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car l'inclusion est l'une des principales formes d'impact social et une condition du passage à l'échelle responsable.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car la technologie peut aider à collecter les données, à étendre l'accès, à communiquer, à développer des plateformes et à rendre les processus plus efficaces.



Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car l'impact social et l'impact environnemental doivent être analysés ensemble. Certaines solutions peuvent réduire les émissions et améliorer la qualité de vie.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car une solution durable doit avoir une logique d'impact claire et un potentiel réaliste de réplication ou d'approfondissement.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car le passage à l'échelle peut impliquer la conformité, les standards, les politiques publiques ou les collaborations institutionnelles.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car l'impact social ne peut pas être maintenu sans un modèle économique viable.

Conclusion pour le Module 7

Le module sur l'impact social et le passage à l'échelle aide les jeunes entrepreneurs à passer de bonnes intentions à des changements clairs, observables et mesurables. Une entreprise durable ne doit pas seulement déclarer qu'elle produit un impact, mais comprendre quel problème elle aborde, qui en bénéficie, ce qui change et comment elle peut suivre les progrès.

Pour les formateurs, ce module est une occasion de travailler avec les participants sur la logique profonde de leur entreprise. La théorie du changement, les indicateurs d'impact et l'analyse du passage à l'échelle les aident à voir plus clairement le lien entre produit, public, inclusion, communauté et développement à long terme.

À la fin du module, les participants devraient avoir une première esquisse d'impact social, quelques indicateurs pertinents et une compréhension plus réaliste de la manière dont ils peuvent passer à l'échelle. Le passage à l'échelle ne signifie pas seulement grandir plus vite. Dans l'entrepreneuriat durable, passer à l'échelle signifie grandir avec du sens, avec responsabilité et avec attention envers les personnes et les communautés pour lesquelles on crée de la valeur.

15. MODULE 8 - OUTILS NUMÉRIQUES ET AUTOMATISATION

A. Présentation générale du module

Le huitième module du programme SustainABLE aborde les outils numériques et l'automatisation dans le contexte de l'entrepreneuriat durable. Après que les participants ont travaillé sur la stratégie, le leadership, le branding, le produit, le public cible, l'inclusion et l'impact social, ce module introduit une dimension pratique essentielle pour le fonctionnement et la croissance d'une entreprise moderne : comment la technologie, l'automatisation et les outils numériques peuvent-ils aider une entreprise à devenir plus efficace, plus scalable, mieux organisée et plus durable ?

Les outils numériques ne doivent pas être considérés comme un objectif en soi. Ils ne rendent pas automatiquement une entreprise meilleure, plus responsable ou plus durable. Leur valeur apparaît lorsqu'ils sont correctement choisis, intégrés dans des processus clairs et utilisés pour réduire le travail répétitif, les erreurs, la consommation inutile de ressources, le temps perdu et les blocages opérationnels. Le module original sur les outils numériques et l'automatisation définit ces outils comme des applications logicielles, des processus fondés sur l'intelligence artificielle et des solutions cloud qui aident à rationaliser les opérations, à réduire les erreurs manuelles et à optimiser les flux de travail.

Pour les jeunes entrepreneurs, la numérisation peut constituer un avantage majeur. Les petites entreprises ont souvent des équipes réduites, des budgets limités et de nombreuses tâches gérées par la même personne. L'entrepreneur peut être en même temps responsable des ventes, de la communication, des relations clients, de la facturation, de la livraison, des réseaux sociaux, de la comptabilité primaire et du développement du produit. Dans ces conditions, l'automatisation de



certaines tâches répétitives peut libérer du temps pour des activités à plus forte valeur : stratégie, relation avec les clients, innovation, amélioration du produit ou mesure de l'impact.

Le module original inclut des thèmes tels que le rôle de la transformation numérique dans le business, les types d'outils numériques pour les entrepreneurs, l'automatisation et son impact sur la productivité, l'automatisation dans le marketing et les ventes, les outils de gestion de projet et de tâches, l'automatisation financière et l'e-commerce, ainsi que la mesure du succès de la transformation numérique.

Dans le cadre de l'entrepreneuriat durable, la numérisation doit être connectée à l'efficacité et à la responsabilité. Un outil numérique peut aider une entreprise à réduire le papier, à optimiser les itinéraires de livraison, à suivre les stocks, à prévenir le gaspillage, à répondre plus rapidement aux clients, à suivre des indicateurs, à automatiser la facturation ou à centraliser des données sur l'impact. En même temps, la numérisation doit être utilisée avec attention : toute automatisation n'améliore pas l'expérience client, tout outil n'est pas nécessaire et tout processus ne doit pas être automatisé.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions telles que :

Quelles tâches répétitives me font perdre du temps inutilement ?

Quels processus peuvent être numérisés ou automatisés sans perdre la qualité de la relation avec le client ?

Quels outils numériques sont adaptés à l'étape actuelle de mon entreprise ?

Comment puis-je utiliser la numérisation pour le marketing, les ventes, le task management, les finances ou l'e-commerce ?

Comment éviter d'utiliser trop d'outils et de compliquer l'entreprise ?

Comment puis-je mesurer si un outil numérique aide réellement ?

Comment puis-je utiliser l'automatisation de manière éthique, sûre et durable ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est important parce que la numérisation est un thème très pratique, mais aussi très facile à traiter superficiellement. Beaucoup de participants peuvent déjà être familiarisés avec certains outils numériques : réseaux sociaux, Google Drive, Canva, WhatsApp Business, plateformes d'e-commerce, applications de facturation ou outils d'organisation. Toutefois, la familiarité ne signifie pas nécessairement une utilisation stratégique.

Le formateur doit aider les participants à passer de la question « quelle application dois-je utiliser ? » à la question plus importante : quel problème de business suis-je en train d'essayer de résoudre ? Un outil numérique doit être choisi en fonction du processus, et non l'inverse. Si le problème est la communication chaotique, il peut être nécessaire d'avoir des règles de communication et un canal clair. Si le problème est la perte des tâches, un outil de task management peut être nécessaire. Si le problème est le suivi des clients, un CRM simple peut être nécessaire. Si le problème est la facturation manuelle, une automatisation financière peut être nécessaire.

Le module original recommande une approche prudente : les entrepreneurs devraient commencer par l'automatisation d'une seule tâche répétitive, choisir des outils faciles à utiliser, intégrer progressivement les outils dans les flux existants et revoir périodiquement l'efficacité de l'automatisation. Cette recommandation est très importante pour les formateurs, car les participants peuvent être tentés d'adopter trop d'outils simultanément ou de croire que la numérisation signifie automatiquement le progrès.



Le formateur doit garder le module orienté vers l'application. Les participants doivent repartir avec une carte simple des processus numériques de leur entreprise, avec une liste de tâches répétitives, avec une priorité claire et avec un outil ou un flux qu'ils peuvent tester immédiatement.

Une autre responsabilité du formateur est de discuter des limites de la numérisation. L'automatisation doit améliorer l'expérience client, et non la rendre plus froide ou plus frustrante. Les chatbots, les réponses automatiques ou les campagnes d'email peuvent être utiles, mais s'ils sont mal conçus, ils peuvent réduire la confiance. De même, les données des clients doivent être gérées de manière responsable, et l'utilisation de l'IA doit être faite avec attention à la confidentialité, à l'exactitude et aux erreurs possibles.

Pour les formateurs, le message central est le suivant : une bonne numérisation ne signifie pas plus d'outils, mais des processus plus clairs, plus efficaces et plus faciles à mesurer.

C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer le rôle des outils numériques et de l'automatisation dans l'augmentation de l'efficacité, de la scalabilité et de la durabilité d'une entreprise.
2. Différencier la numérisation, la transformation numérique et l'automatisation.
3. Identifier les principaux processus de leur propre entreprise qui peuvent être améliorés par des outils numériques.
4. Reconnaître différents types d'outils numériques : task management, CRM, marketing automation, e-commerce, outils financiers, communication, collaboration, analytics et IA.
5. Identifier les tâches répétitives qui consomment du temps et qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées.
6. Choisir un outil numérique adapté à un besoin réel de l'entreprise.
7. Concevoir un flux simple d'automatisation pour le marketing, les ventes, la communication, la facturation ou le management opérationnel.
8. Comprendre les risques de l'automatisation excessive : perte de la relation humaine, erreurs, dépendance aux outils, protection des données et communication impersonnelle.
9. Choisir des indicateurs pour mesurer le succès de la numérisation : temps économisé, coûts réduits, taux de conversion, engagement, satisfaction des clients, réduction des erreurs ou augmentation des revenus.
10. Formuler un plan de test d'un outil numérique au cours des 30 prochains jours.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences numériques appliquées. Les participants apprennent à identifier, choisir et tester des outils numériques adaptés à leur entreprise.

Compétences d'analyse des processus. Les participants apprennent à regarder l'entreprise comme une succession de processus qui peuvent être améliorés.

Compétences d'automatisation. Les participants comprennent comment réduire le travail répétitif grâce à des flux simples d'automatisation.

Compétences de management opérationnel. Les participants apprennent à organiser les tâches, les délais, les responsabilités, les clients, les commandes ou les données financières.



Compétences de marketing et de ventes numériques. Les participants comprennent comment utiliser des outils numériques pour la communication, la génération de leads, les réseaux sociaux, l'email marketing, le CRM et l'e-commerce.

Compétences de mesure et d'analyse. Les participants apprennent à utiliser des indicateurs pour évaluer si la numérisation produit de la valeur.

Compétences de pensée critique. Les participants apprennent à éviter l'adoption d'outils uniquement parce qu'ils sont populaires et à analyser les coûts, les risques et les limites.

Compétences de durabilité organisationnelle. Les participants comprennent que la numérisation peut contribuer à la réduction du gaspillage, au gain de temps, à l'efficacité des processus et à une mise à l'échelle responsable.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. Numérisation, transformation numérique et automatisation

Le formateur doit commencer par clarifier les termes. Les participants peuvent utiliser ces concepts de manière interchangeable, mais ils ne signifient pas exactement la même chose.

La numérisation signifie le transfert d'informations ou de processus depuis un format physique ou manuel vers un format numérique. Par exemple, utiliser un tableau en ligne au lieu d'un cahier, envoyer les factures par email ou utiliser un formulaire en ligne.

La transformation numérique est plus large. Elle signifie l'intégration des technologies numériques dans plusieurs zones de l'entreprise, de manière à transformer le mode de travail, la relation avec les clients et la prise de décision. Le module original définit la transformation numérique comme l'intégration stratégique des technologies numériques dans toutes les aires de l'entreprise, en changeant la manière dont celle-ci opère, livre de la valeur et interagit avec les clients.

L'automatisation signifie l'utilisation de la technologie pour réaliser certaines tâches avec une intervention humaine minimale. Le module original inclut des exemples tels que l'automatisation des processus répétitifs, le marketing automation, le customer service automation et le workflow automation à travers des outils comme Zapier, HubSpot ou Trello.

Pour les petits entrepreneurs, le formateur peut expliquer très simplement :

numérisation = je déplace les choses dans le numérique ;

automatisation = je fais en sorte que la technologie exécute certaines tâches répétitives ;

transformation numérique = je repense mon mode de travail en utilisant la technologie de manière stratégique.

2. Pourquoi les outils numériques sont importants pour les entrepreneurs

Les jeunes entrepreneurs se confrontent souvent au manque de temps, aux ressources limitées, aux petites équipes, aux difficultés de mise à l'échelle et aux processus manuels inefficaces. Le module original mentionne ces défis et explique que les outils numériques peuvent aider à la gestion du temps, à la croissance et à la scalabilité, à la gestion des clients, à la réduction des erreurs et à l'efficacité opérationnelle.

Le formateur doit connecter la numérisation avec des problèmes réels :

l'entrepreneur oublie de répondre aux clients ;

les commandes sont gardées dans différents messages ;

les factures sont faites manuellement ;

les publications sur les réseaux sociaux sont improvisées ;



les tâches de l'équipe ne sont pas claires ;

les clients ne sont pas suivis après la première interaction ;

les stocks sont vérifiés trop tard ;

les données sur les ventes ne sont pas analysées ;

le feedback des clients se perd.

Les outils numériques peuvent aider, mais seulement si le processus est clair.

3. Types d'outils numériques pour les entrepreneurs

Le formateur peut présenter les outils par catégories fonctionnelles, non comme une simple liste d'applications.

Outils d'organisation et de task management. Ils aident à planifier les tâches, les responsabilités et les délais. Exemples : Trello, Asana, Monday.com, ClickUp, Notion, Todoist.

Outils de communication et de collaboration. Ils aident l'équipe ou les collaborateurs à travailler ensemble. Exemples : Slack, Microsoft Teams, Google Workspace, Zoom, WhatsApp Business.

Outils de CRM. Ils aident à suivre les clients, les leads, les interactions, les demandes et les ventes. Exemples : HubSpot, Zoho CRM, Airtable, Notion, Google Sheets bien structurés.

Outils de marketing digital. Ils aident à programmer le contenu, l'email marketing, les réseaux sociaux et les campagnes. Exemples : Mailchimp, Brevo, Buffer, Meta Business Suite, Canva.

Outils d'e-commerce. Ils aident à la vente en ligne, aux commandes, aux paiements, aux stocks et aux livraisons. Exemples : Shopify, WooCommerce, Etsy, Stripe, PayPal.

Outils financiers. Ils aident à la facturation, aux paiements, au suivi des revenus et des dépenses. Exemples : QuickBooks, Xero, FreshBooks, Wave, applications locales de facturation, Stripe, PayPal.

Outils d'analyse et de données. Ils aident à comprendre le trafic, les ventes, le comportement des clients et la performance. Exemples : Google Analytics, Power BI, Looker Studio, tableaux de bord simples dans Sheets.

Outils d'IA. Ils aident à la rédaction, à la synthèse, à la génération d'idées, aux premières réponses, à l'analyse de textes, à la planification ou au support client. Ils doivent être utilisés avec vérification humaine.

Le formateur doit souligner que le choix de l'outil dépend de la taille de l'entreprise, de la complexité, du budget, des compétences numériques et de l'intégration avec les autres outils.

4. L'automatisation des processus répétitifs

L'automatisation est utile surtout pour les tâches répétitives, prévisibles et fondées sur des règles claires. Toutes les tâches ne doivent pas être automatisées. Les tâches qui exigent de l'empathie, de la négociation, une décision éthique, de la créativité ou une relation humaine profonde doivent être traitées avec prudence.

Processus qui peuvent être automatisés :

confirmation d'une commande ;

envoi d'un email de bienvenue ;

programmation des publications ;

envoi de rappels ;



facturation récurrente ;
 collecte du feedback ;
 organisation des leads ;
 mise à jour d'un tableau ;
 notifications pour les échéances ;
 réponses aux questions fréquentes ;
 rapports simples ;
 transfert de données entre formulaires et CRM.

Le module original recommande que les entrepreneurs commencent par l'automatisation d'une seule tâche, afin d'éviter la surcharge et les erreurs.

5. L'automatisation dans le marketing et les ventes

L'automatisation du marketing et des ventes peut aider les petites entreprises à communiquer plus constamment et à mieux suivre la relation avec les clients. Exemples :

programmation des publications sur les réseaux sociaux ;
 emails automatiques après l'abonnement ;
 séquences d'emails pour les clients intéressés ;
 follow-up après l'achat ;
 rappels pour panier abandonné ;
 réponse automatique aux demandes fréquentes ;
 CRM pour les leads ;
 segmentation des clients ;
 campagnes automatiques pour les clients récurrents.

Le formateur doit connecter ce thème avec le Module 3 et le Module 5. L'automatisation ne doit pas envoyer des messages génériques à tout le monde, mais des messages pertinents pour différents segments. Un email automatique peut être utile s'il est bien rédigé et adapté. Il peut devenir dérangeant s'il est impersonnel, trop fréquent ou sans valeur.

6. Project et task management

Les outils de project management aident les entrepreneurs à transformer les objectifs en tâches claires. Cela est essentiel pour la mise en œuvre des objectifs de durabilité.

Un objectif comme « nous réduisons les emballages » doit être transformé en tâches :

nous recherchons des alternatives ;
 nous demandons des offres ;
 nous testons avec 10 clients ;
 nous calculons les coûts ;
 nous actualisons la communication ;
 nous suivons la consommation mensuelle ;



nous collectons le feedback.

Un outil simple peut aider à clarifier les responsables, les délais et les progrès. Pour une petite entreprise, un tableau partagé ou Trello peut être suffisant. Pour une équipe plus grande, Asana, Monday ou ClickUp peuvent être utiles.

Le formateur doit montrer que l'outil ne remplace pas la discipline de travail. Si les tâches ne sont pas claires, aucun logiciel ne résoudra le problème.

7. Automatisation financière et e-commerce

L'automatisation financière peut réduire les erreurs, le temps consacré aux opérations manuelles et les retards de paiement. Le module original sur les outils numériques mentionne la zone de finance and e-commerce automation, tandis que les matériels financiers complémentaires soulignent des bénéfices tels que l'efficacité, l'exactitude, le suivi du cash-flow, les paiements numériques, le traitement rapide, la réduction des erreurs et l'intégration des paiements avec les outils comptables.

Exemples :

- factures automatiques ;
- rappels pour les factures non payées ;
- paiements en ligne ;
- intégration entre la boutique en ligne et la comptabilité ;
- rapports de ventes ;
- suivi des stocks ;
- notifications pour les commandes ;
- abonnements et paiements récurrents.

Pour l'e-commerce, l'automatisation peut améliorer l'expérience client : confirmations rapides, tracking, facturation, emails post-achat, recommandations de produits, collecte de feedback.

Le formateur doit cependant mentionner que l'automatisation financière doit respecter les règles fiscales, comptables et de protection des données applicables dans chaque pays.

8. IA et automatisation responsable

L'intelligence artificielle peut soutenir les petites entreprises dans la rédaction de textes, la synthèse d'informations, la génération d'idées, la création de plans, l'analyse du feedback, la préparation de messages ou le support client initial. Toutefois, l'IA ne doit pas être utilisée sans vérification.

Risques possibles :

- informations incorrectes ;
- réponses impersonnelles ;
- biais ;
- utilisation inappropriée des données des clients ;
- dépendance excessive ;
- perte du ton humain ;
- promesses ou affirmations non vérifiées ;
- confidentialité insuffisante.



Le formateur doit expliquer que l'IA est un assistant, non un substitut à la responsabilité de l'entrepreneur. Les textes, recommandations ou analyses générés doivent être vérifiés, adaptés au contexte et utilisés de manière éthique.

9. Digitalisation et durabilité

La numérisation peut soutenir la durabilité par :

- réduction du papier ;
- meilleure planification des stocks ;
- réduction des erreurs ;
- optimisation des livraisons ;
- collecte de données sur l'impact ;
- suivi des consommations ;
- automatisation du feedback ;
- réduction du temps perdu ;
- collaboration à distance ;
- meilleur accès pour certains publics ;
- transparence accrue.

Mais elle peut aussi créer de nouveaux risques ou coûts : consommation d'énergie, dépendance aux plateformes, exclusion des personnes avec peu de compétences numériques, collecte excessive de données, surcharge informationnelle ou distance dans la relation avec les clients.

Une entreprise durable utilise les outils numériques pour soutenir la valeur, l'efficacité, l'inclusion et la responsabilité, non pour compliquer inutilement le fonctionnement.

10. Mesurer le succès de la numérisation

La réussite d'un outil numérique ne doit pas être supposée. Elle doit être mesurée.

Indicateurs possibles :

- temps économisé ;
- nombre d'erreurs réduites ;
- temps de réponse aux clients ;
- nombre de tâches finalisées à temps ;
- augmentation des ventes ;
- taux de conversion ;
- engagement sur les réseaux sociaux ;
- nombre de leads suivis ;
- réduction des coûts ;
- satisfaction des clients ;
- nombre de documents papier éliminés ;



meilleure visibilité sur les stocks ;

cash-flow mieux suivi ;

feedback collecté plus facilement.

Le formateur doit encourager les participants à comparer la situation avant et après le test d'un outil.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec les modules précédents - 15 minutes

Le formateur connecte le module avec la stratégie, l'équipe, le public cible et l'impact :

« Nous avons discuté de ce que l'entreprise veut accomplir, pour qui elle crée de la valeur et quel impact elle souhaite produire. Maintenant, nous analysons comment les outils numériques peuvent soutenir ce travail, sans le compliquer. »

Question de départ :

« Quelle tâche répétitive de votre entreprise vous consomme le plus de temps chaque semaine ? »

2. Activité d'entrée : où est-ce que je perds du temps ? - 25 minutes

Les participants listent les tâches répétitives qu'ils réalisent régulièrement :

réponses aux clients ;

facturation ;

publications ;

suivi des commandes ;

organisation des tâches ;

inventaire ;

livraisons ;

feedback ;

rapports ;

planification.

Ils choisissent les trois tâches qui consomment le plus de temps.

3. Mini-présentation : numérisation, transformation numérique et automatisation - 25 minutes

Le formateur clarifie les concepts et offre des exemples simples.

4. Cartographie d'un processus actuel - 40 minutes

Les participants choisissent un processus important et le décrivent pas à pas. Pour chaque étape, ils notent :

qui fait l'action ;

combien de temps cela prend ;

quel outil est utilisé ;

où apparaissent les erreurs ;



ce qui pourrait être simplifié.

5. Pause - 15 minutes

6. Présentation guidée : catégories d'outils numériques - 30 minutes

Le formateur présente les catégories d'outils : task management, CRM, marketing, e-commerce, finance, analytics, collaboration, IA. L'accent est mis sur le choix de l'outil en fonction du problème.

7. Activité : éliminer, simplifier, numériser ou automatiser ? - 35 minutes

Les participants reprennent le processus cartographié et marquent chaque étape :

à éliminer ;

à simplifier ;

à numériser ;

à automatiser ;

à garder humaine.

Cette étape est essentielle pour éviter l'automatisation excessive.

8. Construction d'un flux simple d'automatisation - 35 minutes

Les participants formulent un flux simple :

Quand [déclencheur] se produit, l'outil fait [action], puis je vérifie [contrôle humain].

Exemples :

Quand un client complète un formulaire, les données sont ajoutées dans un tableau et je reçois une notification.

Quand une commande est confirmée, le client reçoit un email automatique avec les informations importantes.

Quand une facture arrive à échéance, un rappel est envoyé.

9. Indicateurs de succès - 20 minutes

Les participants choisissent deux indicateurs pour tester si l'outil aide.

10. Plan de test sur 30 jours - 20 minutes

Les participants formulent :

ce que je teste ;

quel outil j'utilise ;

quel processus il améliore ;

quelle donnée je mesure ;

quel risque j'observe ;

quelle décision je prends après le test.

11. Réflexion et clôture - 10 minutes

Questions finales :

Quel processus vais-je améliorer en premier ?

Que ne dois-je pas automatiser complètement ?



Quel risque dois-je gérer ?

Comment vais-je mesurer si cela fonctionne ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Où est-ce que je perds du temps ?

Objectif : identifier les tâches répétitives qui peuvent être améliorées.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants notent toutes les tâches répétitives réalisées chaque semaine. Ensuite, ils choisissent les trois plus coûteuses en temps ou en énergie.

Débriefing : Le formateur souligne que la première étape n'est pas le choix d'un outil, mais l'identification du problème.

Activité 2. Carte du processus actuel

Objectif : comprendre comment fonctionne réellement un processus.

Durée : 40 minutes.

Instructions : Les participants choisissent un processus : commande, livraison, facturation, publication, relation client, organisation des tâches, feedback. Ils le décrivent étape par étape.

Questions :

Qui intervient ?

Quel outil est utilisé ?

Où apparaît le retard ?

Où apparaît l'erreur ?

Qu'est-ce qui est répété ?

Qu'est-ce qui est inutile ?

Qu'est-ce qui doit rester humain ?

Activité 3. Éliminer, simplifier, numériser, automatiser

Objectif : éviter l'automatisation inutile.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Pour chaque étape du processus, les participants choisissent l'une des options :

éliminer ;

simplifier ;

numériser ;

automatiser ;

garder humain.

Exemple : une étape inutile peut être éliminée. Une étape confuse peut être simplifiée. Une étape papier peut être numérisée. Une étape répétitive avec règles claires peut être automatisée. Une étape qui exige empathie ou décision doit rester humaine.



Co-funded by
the European Union





Activité 4. Choisir le bon outil

Objectif : choisir un outil adapté à une vraie nécessité.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants sélectionnent un besoin et choisissent une catégorie d'outil. Ensuite, ils analysent :

coût ;

facilité d'utilisation ;

langue ;

intégration ;

temps nécessaire pour apprendre ;

risques ;

données collectées ;

valeur attendue.

Activité 5. Flux d'automatisation simple

Objectif : concevoir une automatisation de base.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants utilisent la formule :

Quand _____ se produit,

l'outil _____,

puis je vérifie _____.

Exemple :

Quand un client complète le formulaire de commande,

l'outil ajoute les données dans un tableau et envoie un email de confirmation,

puis je vérifie la commande avant livraison.

Activité 6. Test sur 30 jours

Objectif : transformer l'idée en expérimentation.

Durée : 20 minutes.

Instructions : Les participants complètent un mini-plan :

outil testé ;

processus ;

durée ;

indicateurs ;

risques ;



critère de succès ;

décision après test.

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur la numérisation et l'automatisation ;

des exemples de processus manuels et automatisés ;

une fiche « Où est-ce que je perds du temps ? » ;

un modèle de carte de processus ;

une liste de catégories d'outils numériques ;

un modèle pour l'analyse d'un outil ;

une fiche pour le flux d'automatisation ;

un modèle de plan de test sur 30 jours ;

des exemples de risques liés aux données et à l'automatisation ;

des post-it ;

des feuilles A3 ;

des marqueurs ;

un paperboard ;

un ordinateur et un vidéoprojecteur ;

accès à Internet, si des outils sont démontrés.

Le formateur doit éviter de transformer la session en formation technique sur une application précise. L'objectif est de développer la capacité à choisir et tester des outils, non de maîtriser une plateforme unique.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche de numérisation et d'automatisation pour leur propre entreprise.

La fiche inclura :

1. Le processus choisi pour amélioration.
2. La description du processus actuel, étape par étape.
3. Les problèmes actuels : temps perdu, erreurs, coûts, retards, manque de données, mauvaise expérience pour le client.
4. Les tâches qui peuvent être éliminées, simplifiées, numérisées ou automatisées.
5. L'outil numérique proposé.
6. La raison du choix de l'outil.
7. Ce qui est précisément automatisé.
8. Ce qui reste humain.



9. Les risques possibles : données, erreurs, coûts, confusion, perte de la relation avec le client.
10. Les indicateurs de succès.
11. Le plan de test sur 30 jours.
12. La décision qui sera prise après le test : conserver, ajuster, étendre ou abandonner.

Ce travail peut être connecté au mentoring et au Module 12, consacré à la durabilité financière, surtout lorsque l'automatisation vise la facturation, les paiements, les coûts, le cash-flow ou l'e-commerce.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Quel processus de mon entreprise consomme le plus de temps ?

Quelle tâche répétitive devrait être simplifiée en premier ?

Quel outil numérique est-ce que j'utilise déjà, mais pas efficacement ?

Quel processus ne devrait pas être complètement automatisé ?

Où l'interaction humaine est-elle nécessaire ?

Quel risque apparaît si j'automatise ce processus ?

Comment puis-je utiliser la numérisation pour réduire le gaspillage ou les erreurs ?

Quelles données puis-je mieux collecter ?

Quel indicateur me montre que l'automatisation fonctionne ?

Que vais-je tester dans les 30 prochains jours ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants veulent une liste d'applications, non une analyse de processus

Certains peuvent demander immédiatement : « quel outil recommandez-vous ? »

Recommandation : ramener la discussion au problème. Demandez : quel processus veux-tu améliorer, qu'est-ce qui ne fonctionne pas, quel résultat souhaites-tu ?

Difficulté 2. Les participants sont submergés par le nombre d'outils

Le marché numérique est très chargé.

Recommandation : organiser les outils par catégories et recommander de commencer par un seul processus. Le module original met en garde contre l'automatisation d'un trop grand nombre de choses trop rapidement.

Difficulté 3. Les participants croient que l'automatisation résoudra des problèmes de stratégie

Automatiser un mauvais processus peut accélérer le chaos.

Recommandation : expliquer : nous clarifions d'abord le processus, ensuite nous choisissons l'outil. Si le processus est flou, l'outil n'aide pas.

Difficulté 4. Les participants ignorent la relation humaine

Ils peuvent vouloir automatiser toute la relation avec les clients.



Recommandation : discuter de ce qui doit rester humain : écoute, réclamations sensibles, négociation, feedback complexe, décisions éthiques, relation de confiance.

Difficulté 5. Les participants sous-estiment la protection des données

Ils peuvent collecter et transférer des données sans réfléchir aux risques.

Recommandation : rappeler que les données des clients doivent être gérées de manière responsable, avec attention à la confidentialité, à l'accès, au stockage et aux règles applicables. Pour les détails juridiques, le thème peut être connecté au Module 11.

Difficulté 6. Les participants ne mesurent pas l'effet de la numérisation

Ils peuvent adopter des outils sans savoir s'ils aident.

Recommandation : demander minimum deux indicateurs : temps économisé, erreurs réduites, réponse plus rapide, ventes, engagement, coûts.

Difficulté 7. Les participants n'ont pas le même niveau de compétences numériques

Les niveaux peuvent varier beaucoup.

Recommandation : utiliser des outils simples, expliquer pas à pas et encourager le travail en binômes. Ne transformez pas la session en compétition de compétences techniques.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Quelle est la différence entre numérisation et automatisation ?

La numérisation signifie le transfert d'un processus ou d'informations en format numérique. L'automatisation signifie que la technologie exécute une tâche avec une intervention humaine minimale.

2. Comment choisir le premier processus à automatiser ?

Nous choisissons un processus répétitif, clair, qui consomme du temps, produit des erreurs ou affecte les clients. Nous ne commençons pas par le processus le plus complexe.

3. Que faire si les participants n'ont pas de budget pour des outils payants ?

Ils peuvent utiliser des versions gratuites, Google Sheets, Trello, Notion, des formulaires en ligne, Meta Business Suite ou des outils inclus dans les plateformes déjà utilisées. L'important est le processus, non l'outil coûteux.

4. L'IA est-elle nécessaire pour toutes les entreprises ?

Non. L'IA peut aider, mais elle n'est pas obligatoire. Parfois, une automatisation simple ou un tableau bien structuré est plus utile qu'un outil d'IA avancé.

5. Comment éviter l'automatisation excessive ?

Nous demandons quelle valeur l'automatisation apporte et ce qui doit rester humain. Les relations, l'empathie, les décisions éthiques et la communication sensible doivent être traitées avec attention.

6. Comment mesurer si un outil fonctionne ?

Nous comparons la situation avant et après : temps économisé, erreurs, coûts, réponses, ventes, satisfaction clients, tâches finalisées ou données collectées.

7. Que faire si un participant utilise déjà beaucoup d'outils ?

Nous l'aidons à simplifier. Trop d'outils peuvent créer de la confusion. On analyse quels outils sont utiles, lesquels se chevauchent et ce qui peut être éliminé.

8. Comment connecter la numérisation à la durabilité ?



Par l'efficacité, la réduction du gaspillage, la réduction du papier, le suivi des indicateurs, l'optimisation des stocks, la réduction des erreurs, un meilleur accès et une mise à l'échelle responsable. Mais nous discutons aussi des limites numériques : consommation d'énergie, accès, données et dépendance aux plateformes.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 8 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car les outils numériques doivent être choisis en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise, et non seulement parce qu'ils sont populaires.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car la numérisation change le mode de travail, la communication, les responsabilités et la collaboration. Sans leadership, les outils peuvent créer de la confusion.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car le marketing automation, le CRM, la programmation des réseaux sociaux et l'e-commerce peuvent soutenir la communication et les ventes.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car les outils numériques peuvent aider au test, à la collecte du feedback, à la gestion des stocks et à la réduction du gaspillage.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car les données numériques peuvent aider à comprendre le comportement des clients, la segmentation et l'adaptation des messages.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car la technologie peut accroître l'accès, mais peut aussi exclure si elle n'est pas accessible ou facile à utiliser.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car les outils numériques peuvent soutenir la mesure de l'impact, le reporting, l'extension de l'accès et la coordination des partenariats.

Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car la numérisation peut aider au suivi des consommations, du transport, des stocks et des données d'impact.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car de nombreuses solutions peuvent être testées, mesurées ou mises à l'échelle à l'aide d'outils numériques.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car la numérisation implique la gestion des données, la documentation, le reporting et parfois des risques de conformité.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car les outils numériques peuvent réduire les coûts, améliorer le cash-flow, automatiser la facturation, suivre les revenus et soutenir les décisions financières.

Conclusion pour le Module 8

Le module sur les outils numériques et l'automatisation aide les jeunes entrepreneurs à comprendre que la numérisation doit être utilisée comme un instrument de clarté, d'efficacité et de croissance responsable. Les outils numériques ne doivent pas être adoptés parce qu'ils sont populaires, mais parce qu'ils répondent à un problème réel de l'entreprise.

Pour les formateurs, ce module doit rester très appliqué. Les participants doivent analyser leurs propres processus, identifier les tâches répétitives, choisir un outil adapté et formuler un test sur 30 jours. L'objectif n'est pas que les participants utilisent le plus grand nombre possible de plateformes, mais qu'ils construisent des flux de travail plus simples, plus mesurables et plus utiles.

À la fin du module, chaque participant devrait avoir un processus prioritaire à améliorer, une automatisation ou numérisation simple à tester, des indicateurs de succès et une compréhension claire des limites : ce qui doit rester humain, ce qui doit être vérifié et ce qui doit être protégé. Dans



une entreprise durable, la technologie doit soutenir les personnes, la responsabilité et la valeur à long terme, non les rempla

16. MODULE 9 - EMPREINTE ECOLOGIQUE ET EMPREINTE CARBONE D'UNE ENTREPRISE

A. Présentation générale du module

Le neuvième module du programme SustainABLE aborde l'empreinte écologique et l'empreinte carbone d'une entreprise. Après que les participants ont travaillé sur la stratégie, le leadership, le branding, le produit, le public cible, l'inclusion, l'impact social et la numérisation, ce module introduit l'une des dimensions les plus importantes de la durabilité environnementale : comprendre, mesurer et réduire l'impact climatique et écologique des activités économiques.

Dans ce module, l'accent principal est mis sur l'empreinte carbone, car elle offre une méthode concrète par laquelle une entreprise peut comprendre sa contribution aux émissions de gaz à effet de serre. Le module original est construit autour de l'idée de transformation d'une entreprise en une entreprise neutre du point de vue des émissions de carbone et inclut des thèmes tels que la définition de l'empreinte carbone, son importance, les émissions qui doivent être incluses, l'intégration de l'empreinte carbone dans la stratégie de l'entreprise, la réduction des émissions GHG, la décarbonisation, les métriques de calcul et les actions nécessaires pour atteindre la neutralité.

Pour les jeunes entrepreneurs, ce thème peut sembler technique ou réservé aux grandes entreprises. En réalité, toute entreprise, quelle que soit sa taille, a un impact sur l'environnement. Cet impact peut provenir de la consommation d'énergie, du transport, de l'approvisionnement, des matériaux, des emballages, des déchets, des équipements, des déplacements, des processus numériques, de la production ou de la manière dont les clients utilisent le produit. Même une entreprise de services a une empreinte : bureaux, équipements informatiques, consommation d'énergie, mobilité, plateformes numériques, matériels de communication ou événements.

Le module original explique que l'empreinte carbone d'entreprise représente le total des émissions de gaz à effet de serre générées directement ou indirectement par les activités d'une entreprise. Son calcul est présenté comme une première étape vers la neutralité climatique, car il donne de la clarté sur les zones où apparaissent les émissions les plus importantes et sur les opportunités de réduction.

Ce module n'a pas pour objectif de transformer les participants en experts techniques du calcul des émissions. Son objectif est de les aider à comprendre la logique de base : pour réduire l'impact, il faut d'abord l'observer, l'estimer et identifier les zones prioritaires. Une petite entreprise peut commencer par des étapes simples : analyser les factures d'énergie, compter les emballages, suivre le transport, réduire les déchets, changer certains fournisseurs, optimiser les livraisons, numériser certains documents ou choisir des matériaux à impact plus faible.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions telles que :

Qu'est-ce que l'empreinte carbone d'une entreprise ?

Quelles sont les principales sources d'émissions dans mon activité ?

Quelle différence existe-t-il entre émissions directes et indirectes ?

Quelles données puis-je collecter facilement pour comprendre l'impact ?



Quelles mesures puis-je prendre pour réduire la consommation d'énergie, le transport, les emballages ou les déchets ?

Comment puis-je intégrer la réduction de l'empreinte carbone dans la stratégie de l'entreprise ?

Que signifient décarbonisation et neutralité climatique ?

Comment puis-je communiquer les progrès de manière responsable, sans exagérations ni greenwashing ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est important parce qu'il introduit un thème essentiel, mais potentiellement intimidant. L'empreinte carbone, les émissions GHG, la décarbonisation ou la neutralité climatique peuvent sembler des concepts techniques, et les participants peuvent considérer qu'ils n'ont pas les données, le temps ou les ressources nécessaires pour travailler avec eux. Le rôle du formateur est de simplifier sans banaliser et de transformer le thème en un processus applicable.

Le formateur doit partir de la réalité des petites entreprises. Tous les participants ne pourront pas réaliser un calcul complet de l'empreinte carbone. Toutefois, tous peuvent identifier des sources d'impact, collecter des données de base et établir un plan de réduction. Pour ce manuel, l'approche recommandée est progressive :

1. Comprendre ce qu'est l'empreinte carbone.
2. Identifier les principales sources d'émissions.
3. Collecter des données simples.
4. Choisir des zones prioritaires.
5. Formuler des mesures de réduction.
6. Établir des indicateurs.
7. Revoir les progrès.
8. Communiquer avec prudence et preuves.

Un risque important est que le module devienne une présentation sur les changements climatiques, sans lien suffisant avec les entreprises des participants. Le formateur doit éviter cela. Les changements climatiques peuvent être expliqués brièvement, mais le centre de la session doit rester l'entreprise : où apparaissent les émissions, que peut changer l'entrepreneur et comment peut-il suivre les progrès.

Un autre risque est que les participants se bloquent sur l'idée de neutralité climatique. La neutralité est un objectif à long terme, qui suppose d'abord la réduction des émissions et seulement ensuite, lorsque cela est approprié, une compensation responsable. Le formateur doit éviter le message simpliste « on calcule et on compense ». Dans l'esprit du programme, la priorité doit être la réduction réelle de l'impact.

Ce module est très étroitement lié aux Modules 4 et 10. Le Module 4 a analysé le produit et son cycle de vie. Le Module 9 analyse l'empreinte carbone et les sources d'émissions. Le Module 10 transformera ces informations en solutions durables plus structurées.

Pour les formateurs, le message central est le suivant : nous ne pouvons pas demander aux participants une perfection climatique, mais nous pouvons les aider à rendre leur impact visible et à commencer à le réduire par des étapes mesurables.



C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer ce qu'est l'empreinte carbone d'une entreprise et pourquoi elle est pertinente pour l'entrepreneuriat durable.
2. Comprendre, à un niveau de base, ce que sont les gaz à effet de serre et pourquoi ils contribuent aux changements climatiques.
3. Différencier les émissions directes et les émissions indirectes.
4. Identifier les principales sources d'émissions dans leur propre entreprise : énergie, transport, matériaux, production, emballages, déchets, équipements, services numériques ou chaîne d'approvisionnement.
5. Collecter des données simples pouvant soutenir l'estimation de l'impact : factures, kilomètres parcourus, consommation de carburant, nombre de livraisons, quantité d'emballages, déchets, consommations ou achats.
6. Réaliser une carte simplifiée de l'empreinte carbone pour leur propre entreprise.
7. Proposer des mesures concrètes pour réduire les émissions et les consommations.
8. Comprendre ce que signifie la décarbonisation et pourquoi la réduction des émissions doit être priorisée avant la compensation.
9. Choisir des indicateurs simples pour suivre les progrès : consommation d'énergie, carburant, kilomètres, emballages, déchets, pourcentage d'énergie renouvelable, fournisseurs locaux ou émissions estimées.
10. Formuler un court plan de réduction de l'empreinte carbone pour les 30 à 90 prochains jours.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences de compréhension climatique de base. Les participants comprennent le lien entre les activités économiques, les émissions GHG et les changements climatiques.

Compétences d'analyse de l'impact environnemental. Les participants apprennent à identifier les sources d'impact dans leur propre entreprise.

Compétences de collecte de données. Les participants apprennent quelles données ils peuvent collecter simplement pour comprendre les consommations et les émissions.

Compétences de priorisation. Les participants apprennent à identifier les zones à impact élevé et à choisir des mesures réalistes.

Compétences de planification de la réduction des émissions. Les participants formulent des actions concrètes, des échéances et des indicateurs.

Compétences de communication responsable. Les participants apprennent à éviter les affirmations exagérées concernant la neutralité ou la durabilité.

Compétences de pensée systémique. Les participants comprennent que les émissions apparaissent non seulement à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi chez les fournisseurs, dans le transport, dans l'utilisation du produit et à la fin de vie.

Compétences de durabilité opérationnelle. Les participants relient la réduction de l'impact à l'efficacité, aux coûts plus faibles, à l'innovation et à la résilience.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs



1. L'empreinte carbone

L'empreinte carbone d'une entreprise représente le total des émissions de gaz à effet de serre générées directement ou indirectement par ses activités. Le module original utilise le concept de Corporate Carbon Footprint et le présente comme une méthode par laquelle les entreprises peuvent identifier les zones à émissions élevées et les opportunités de réduction.

Pour les formateurs, l'explication doit être claire :

L'empreinte carbone montre dans quelle mesure l'activité d'une entreprise contribue aux émissions qui réchauffent l'atmosphère.

Elle peut inclure :

l'énergie utilisée ;

le carburant consommé ;

le transport des produits ;

les déplacements de l'équipe ;

les matériaux achetés ;

les emballages ;

les déchets ;

les processus de production ;

l'utilisation du produit par le client ;

les services numériques ;

les fournisseurs et la chaîne d'approvisionnement.

Toutes les entreprises ne peuvent pas tout calculer dès le début. Mais toutes peuvent commencer par identifier les sources les plus probables.

2. Les gaz à effet de serre

Les gaz à effet de serre sont des gaz qui retiennent la chaleur dans l'atmosphère. Le module original explique l'effet de serre par l'image d'une couche d'isolation qui empêche une partie de la chaleur de retourner dans l'espace, et l'augmentation de la concentration de ces gaz amplifie le réchauffement global.

Pour les participants, il n'est pas nécessaire d'entrer dans des détails scientifiques avancés. Il suffit de comprendre que les activités économiques peuvent générer des émissions qui contribuent aux changements climatiques.

Dans la communication habituelle, de nombreuses émissions sont exprimées en CO2 équivalent, afin de comparer l'effet de différents gaz dans une unité commune.

3. Émissions directes et indirectes

Le formateur peut expliquer la différence ainsi :

Les émissions directes sont générées par des sources contrôlées par l'entreprise. Par exemple, le carburant brûlé dans la voiture de l'entreprise, la centrale propre, les équipements ou les processus contrôlés directement.

Les émissions indirectes sont générées par des activités qui soutiennent l'entreprise, mais apparaissent en dehors de son contrôle direct. Par exemple, l'électricité achetée, le transport





des fournisseurs, la production des matériaux achetés, les livraisons externalisées, l'utilisation du produit ou la gestion des déchets.

Dans les standards internationaux, les catégories Scope 1, Scope 2 et Scope 3 sont souvent utilisées. Pour ce manuel, elles peuvent être expliquées de manière simplifiée :

Scope 1 : émissions directes issues de sources propres ou contrôlées.

Scope 2 : émissions indirectes issues de l'énergie achetée.

Scope 3 : autres émissions indirectes de la chaîne de valeur : fournisseurs, transport, produits, déchets, utilisation, déplacements.

Pour une petite entreprise, il n'est pas nécessaire que les participants réalisent un reporting technique par scopes, mais il est utile qu'ils comprennent que l'impact ne se limite pas à ce qui se passe dans leur propre bureau ou atelier.

4. L'empreinte écologique

L'empreinte écologique est un concept plus large que l'empreinte carbone. Elle fait référence à la pression générale exercée sur les ressources naturelles et les écosystèmes. Elle peut inclure la consommation de terrain, d'eau, de matériaux, d'énergie, la biodiversité, les déchets et les émissions.

Dans ce module, l'empreinte carbone est utilisée comme instrument central, mais le formateur peut introduire l'empreinte écologique pour montrer que l'impact sur l'environnement ne se réduit pas uniquement au carbone. Par exemple, une solution peut réduire les émissions, mais augmenter la consommation d'eau ou la pression sur certains matériaux rares. C'est pourquoi les entrepreneurs doivent penser de manière holistique.

5. Sources communes d'émissions dans une petite entreprise

Les participants doivent être aidés à identifier les sources d'émissions dans leur propre entreprise. Exemples :

Énergie : électricité, chauffage, refroidissement, éclairage, équipements.

Transport : livraisons, déplacements de l'équipe, transport de marchandises, trajets domicile-travail, coursiers.

Matériaux : matières premières, consommables, emballages, textiles, plastique, métal, papier.

Production : processus qui consomment de l'énergie, de l'eau ou génèrent des déchets.

Déchets : produits jetés, emballages, restes de production, déchets alimentaires.

Services numériques : serveurs, cloud, équipements informatiques, communication en ligne.

Événements et activités promotionnelles : matériels imprimés, transport, catering, énergie.

Chaîne d'approvisionnement : fournisseurs, distances, pratiques de production, emballage.

6. Collecte de données de base

La collecte de données ne doit pas être compliquée au début. Les jeunes entrepreneurs peuvent commencer avec des informations déjà disponibles :

factures d'électricité ;

factures de gaz ou de chauffage ;

kilomètres parcourus ;

litres de carburant ;



nombre de livraisons ;
 distance jusqu'aux fournisseurs ;
 quantité d'emballages achetés ;
 poids approximatif des déchets ;
 nombre de produits fabriqués ;
 matériaux achetés ;
 consommables utilisés ;
 équipements principaux ;
 données de vente ou de livraison.

Le formateur doit encourager l'idée de ligne de base. Même une estimation initiale est utile si elle est suivie dans le temps. Sans point de départ, il est difficile de voir le progrès.

7. Réduction avant compensation

La réduction des émissions doit être prioritaire. La compensation peut avoir un rôle dans certains cas, mais elle ne doit pas remplacer les mesures réelles de réduction. Le formateur doit être très attentif à ce point, car la communication autour de la neutralité carbone peut devenir risquée.

L'ordre recommandé est :

mesurer ou estimer ;
 réduire ;
 améliorer l'efficacité ;
 changer les processus ou fournisseurs ;
 suivre les progrès ;
 communiquer prudemment ;
 compenser seulement les émissions résiduelles, si cela est pertinent et vérifiable.

Cette approche protège les participants contre le greenwashing et les aide à construire une stratégie plus crédible.

8. Décarbonisation

La décarbonisation signifie la réduction progressive des émissions de gaz à effet de serre générées par une entreprise, un secteur ou une économie. Pour une petite entreprise, elle peut signifier :

réduire la consommation d'énergie ;
 utiliser de l'énergie renouvelable ;
 réduire les déplacements inutiles ;
 optimiser les livraisons ;
 choisir des fournisseurs plus proches ;
 réduire les emballages ;



choisir des matériaux à impact plus faible ;

réduire les déchets ;

améliorer la durée de vie du produit ;

réparer, réutiliser ou recycler ;

numériser certains processus ;

éviter la surproduction.

La décarbonisation ne se produit pas par une seule action, mais par un ensemble de changements suivis dans le temps.

9. Intégration dans la stratégie de l'entreprise

La réduction de l'empreinte carbone doit être intégrée dans la stratégie de l'entreprise, non traitée comme une action isolée. Cela signifie que l'entrepreneur peut formuler un objectif SMART, choisir des indicateurs et relier les actions de réduction aux décisions de produit, d'achat, de livraison, de communication et de finance.

Exemple :

Réduire de 15 % la quantité d'emballages à usage unique utilisés pour les livraisons locales au cours des 6 prochains mois, par le test d'un système d'emballages réutilisables avec 30 clients récurrents.

Un tel objectif connecte environnement, produit, clients, coûts et indicateurs.

10. Communication responsable des progrès

La communication sur l'empreinte carbone doit être prudente, spécifique et soutenue par des preuves. Les participants doivent éviter les affirmations absolues sans données. Ce thème se connecte au Module 3, où le greenwashing a été discuté.

Formulations plus sûres :

« nous avons commencé la mesure » ;

« nous avons identifié les principales sources d'impact » ;

« nous avons réduit la consommation X de Y % » ;

« nous testons une alternative » ;

« la prochaine étape est... » ;

« nous n'avons pas encore résolu..., mais nous travaillons à... ».

Formulations risquées :

« zéro impact » ;

« 100 % vert » ;

« carbon neutral » sans certification ;

« nous sauvons la planète » ;

« produit sans émissions » si la chaîne complète n'est pas analysée.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures



1. Ouverture et connexion avec les modules précédents - 15 minutes

Le formateur connecte le module avec le produit, l'impact et la numérisation :

« Nous avons discuté du produit, de l'impact et des outils numériques. Maintenant, nous analysons l'impact environnemental à travers une lentille concrète : consommations, émissions et zones dans lesquelles l'entreprise peut réduire son empreinte carbone. »

Question de départ :

« Où pensez-vous qu'apparaît le plus grand impact environnemental dans votre entreprise ? »

2. Activité d'entrée dans le thème : mes sources d'impact - 25 minutes

Les participants notent toutes les sources possibles d'impact dans leur entreprise : énergie, transport, matériaux, emballages, déchets, fournisseurs, numérique, événements.

Ensuite, ils les marquent :

impact probable élevé ;

impact moyen ;

impact réduit ;

inconnu / à vérifier.

3. Mini-présentation : empreinte carbone et GHG - 30 minutes

Le formateur explique l'empreinte carbone, les gaz à effet de serre, les émissions directes et indirectes, Scope 1-2-3 de manière simplifiée.

4. Carte simplifiée de l'empreinte carbone - 40 minutes

Les participants travaillent sur leur propre entreprise et complètent une carte :

ce que nous consommons ;

ce que nous achetons ;

comment nous transportons ;

ce que nous produisons ;

ce que nous jetons ;

ce que les clients utilisent ;

ce que nous ne savons pas encore.

5. Pause - 15 minutes

6. Collecte des données de base - 30 minutes

Le formateur présente des types de données faciles à collecter. Les participants choisissent 5 données qu'ils peuvent collecter dans les 30 prochains jours.

Exemples :

facture d'énergie ;

kilomètres parcourus ;

litres de carburant ;

nombre d'emballages ;



Co-funded by
the European Union





quantité de déchets ;

nombre de livraisons ;

principaux fournisseurs.

7. Mesures de réduction - 40 minutes

Les participants travaillent en petits groupes. Pour chaque zone d'impact, ils proposent des mesures de réduction. Ensuite, ils choisissent trois mesures prioritaires à partir des critères suivants :

impact ;

coût ;

facilité ;

temps ;

acceptation par les clients / l'équipe.

8. Plan de réduction sur 90 jours - 30 minutes

Chaque participant choisit une source principale d'impact et formule un plan :

action de réduction ;

données nécessaires ;

ressources ;

échéance ;

indicateur ;

risque ;

manière de communiquer les progrès.

9. Communication responsable - 20 minutes

Le formateur présente des exemples de formulations sûres et risquées. Les participants reformulent une affirmation de durabilité de manière plus prudente et vérifiable.

10. Réflexion et clôture - 10 minutes

Questions finales :

Quelle source d'impact dois-je vérifier en premier ?

Quelle donnée puis-je collecter facilement ?

Quelle mesure de réduction est réaliste ?

Comment communiquerai-je les progrès sans exagération ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Mes sources d'impact

Objectif : identifier les zones où apparaissent les consommations, les émissions ou les déchets.

Durée : 25 minutes.



Instructions : Les participants notent toutes les sources possibles d'impact. Ils les regroupent par catégories : énergie, transport, matériaux, emballages, déchets, fournisseurs, numérique, événements.

Débriefing : Le formateur souligne que certaines sources sont évidentes, d'autres cachées. L'objectif n'est pas encore le calcul, mais l'identification.

Activité 2. Carte simplifiée de l'empreinte carbone

Objectif : visualiser les émissions directes et indirectes.

Durée : 40 minutes.

Instructions : Les participants placent leur entreprise au centre et ajoutent autour :

énergie ;

transport ;

matériaux ;

emballages ;

déchets ;

fournisseurs ;

utilisation du produit ;

numérique ;

déplacements ;

événements.

Pour chaque catégorie, ils notent :

ce que je sais ;

ce que je ne sais pas ;

quelles données existent ;

quel impact semble important.

Activité 3. Données faciles à collecter

Objectif : transformer le thème en action concrète.

Durée : 30 minutes.

Instructions : Les participants choisissent 5 données qu'ils peuvent collecter au cours des 30 prochains jours.

Exemples :

consommation mensuelle d'électricité ;

nombre de livraisons ;

kilomètres parcourus ;

quantité d'emballages achetés ;

nombre de sacs utilisés ;



Co-funded by
the European Union





poids approximatif des déchets ;

fournisseurs principaux et distances ;

nombre d'impressions papier ;

quantité de produits retournés ou jetés.

Résultat : une liste personnalisée de données à collecter.

Activité 4. Mesures de réduction

Objectif : générer des solutions réalistes.

Durée : 40 minutes.

Instructions : Les participants proposent des mesures pour plusieurs zones :

Énergie : LED, équipements efficaces, arrêt des appareils, suivi des consommations, énergie renouvelable.

Transport : regroupement des livraisons, fournisseurs plus proches, mobilité douce, réduction des déplacements inutiles.

Matériaux : réduction de la quantité, alternatives à impact plus faible, matériaux recyclés.

Emballages : réduction, réutilisation, recharge, retour, emballages recyclables.

Déchets : tri, compost, réduction des pertes, réparation, dons, réemploi.

Numérique : stockage mieux organisé, équipements plus durables, réduction des impressions, outils collaboratifs.

Les participants choisissent 3 mesures prioritaires.

Activité 5. Matrice impact - coût - faisabilité

Objectif : prioriser les mesures de réduction.

Durée : 20 minutes.

Instructions : Les participants évaluent chaque mesure selon :

impact probable ;

coût ;

facilité ;

temps ;

acceptation ;

données nécessaires.

Résultat : une mesure rapide, une mesure à moyen terme et une mesure à étudier.

Activité 6. Communication responsable

Objectif : éviter le greenwashing.

Durée : 20 minutes.

Instructions : Les participants reçoivent des formulations risquées et les reformulent.



Exemple :

Formulation risquée : « Notre produit est zéro impact. »

Reformulation : « Nous avons réduit l’emballage de 30 % et testons actuellement une option réutilisable pour les commandes locales. »

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur l’empreinte carbone, les GHG, les émissions directes et indirectes ;

un schéma simplifié Scope 1, Scope 2, Scope 3 ;

une fiche « Mes sources d’impact » ;

un modèle de carte simplifiée de l’empreinte carbone ;

une liste de données faciles à collecter ;

une matrice impact - coût - faisabilité ;

une fiche de plan de réduction sur 90 jours ;

des exemples de communication responsable et de communication risquée ;

des post-it ;

des feuilles A3 ;

des marqueurs ;

un paperboard ;

un ordinateur et un vidéoprojecteur.

Il est utile que le formateur prépare des exemples simples avec données approximatives. L’objectif n’est pas de faire un calcul exact, mais de montrer comment les données soutiennent la décision.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche d’analyse et de réduction de l’empreinte carbone pour leur propre entreprise.

La fiche inclura :

1. Les principales sources possibles d’émissions et d’impact écologique.
2. Les sources classées par impact probable : élevé, moyen, faible, inconnu.
3. Les données déjà disponibles.
4. Les données à collecter dans les 30 prochains jours.
5. La zone prioritaire de réduction.
6. Trois mesures possibles de réduction.
7. Une mesure rapide qui peut être mise en œuvre immédiatement.
8. Une mesure qui exige des ressources ou une analyse supplémentaire.





9. Les indicateurs de suivi.

10. Les risques ou limites.

11. Un plan de réduction sur 90 jours.

12. Une formulation responsable pour communiquer les progrès.

Ce travail peut être discuté dans le mentoring et peut devenir une base pour le Module 10, consacré à la construction de solutions durables.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Qu'est-ce que je comprends maintenant différemment sur l'impact environnemental de mon entreprise ?

Quelle source d'émissions est la plus évidente ?

Quelle source d'émissions est cachée ou indirecte ?

Quelles données ai-je déjà ?

Quelles données dois-je collecter ?

Quelle réduction est réaliste dans les 30 prochains jours ?

Quelle réduction exige un plan plus long ?

Quel risque de greenwashing dois-je éviter ?

Comment puis-je communiquer les progrès avec des preuves ?

Comment la réduction de l'empreinte carbone peut-elle aussi réduire les coûts ou améliorer l'efficacité ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants trouvent le thème trop technique

Ils peuvent être intimidés par les termes GHG, Scope 1, Scope 2, Scope 3 ou neutralité carbone.

Recommandation : utiliser un langage simple et des exemples proches. Le but n'est pas un reporting technique, mais une première compréhension et une carte des sources d'impact.

Difficulté 2. Les participants n'ont pas de données

C'est fréquent dans les petites entreprises.

Recommandation : commencer avec les données disponibles et établir une liste de données à collecter. Le premier résultat du module peut être précisément la décision de mesurer.

Difficulté 3. Les participants veulent compenser immédiatement

Ils peuvent penser que planter des arbres ou acheter des crédits résout le problème.

Recommandation : expliquer la priorité : réduire d'abord, compenser éventuellement ensuite, de manière responsable, uniquement pour les émissions résiduelles.

Difficulté 4. Les participants formulent des affirmations de communication trop fortes

Exemples : « zéro impact », « neutre en carbone », « 100 % vert ».



Recommandation : connecter avec le Module 3. Demander des preuves, des limites et des formulations plus spécifiques.

Difficulté 5. Les participants ne voient pas le lien avec les finances

Ils peuvent considérer que la réduction des émissions est seulement un coût.

Recommandation : montrer les liens avec l'efficacité : moins d'énergie, moins de déchets, transport optimisé, moins d'emballages, stocks mieux gérés.

Difficulté 6. Les participants se concentrent seulement sur ce qui est visible

Par exemple, ils voient les emballages, mais ignorent l'énergie, les fournisseurs, le transport ou l'utilisation du produit.

Recommandation : utiliser la carte de l'empreinte pour élargir la perspective.

Difficulté 7. Le groupe devient anxieux ou culpabilisé

La discussion climatique peut générer sentiment d'impuissance.

Recommandation : garder l'approche orientée vers l'action. Petits pas, données simples, priorités, progrès mesurables.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Devons-nous calculer exactement l'empreinte carbone ?

Non. Pour ce module, il suffit d'une carte simplifiée et d'une première liste de données. Les calculs avancés peuvent être faits ultérieurement avec des outils ou des spécialistes.

2. Quelle est la différence entre empreinte écologique et empreinte carbone ?

L'empreinte carbone se réfère aux émissions de gaz à effet de serre. L'empreinte écologique est plus large et inclut la pression sur les ressources, les déchets, l'eau, les matériaux, la biodiversité et l'utilisation des sols.

3. Que sont les émissions Scope 1, Scope 2 et Scope 3 ?

Scope 1 : émissions directes de sources propres ou contrôlées.

Scope 2 : émissions indirectes issues de l'énergie achetée.

Scope 3 : autres émissions indirectes de la chaîne de valeur : fournisseurs, transport, produits, déchets, utilisation et déplacements.

4. Que faire si les participants ne peuvent pas mesurer ?

Ils peuvent commencer par estimer et collecter progressivement des données. L'objectif est de construire une habitude de suivi, pas de produire un rapport parfait.

5. La compensation est-elle une solution ?

Elle peut être une composante, mais seulement après la réduction réelle et avec prudence. Elle ne doit pas remplacer les changements dans les processus, l'énergie, les matériaux ou le transport.

6. Comment choisir la première mesure de réduction ?

Choisir une mesure qui a un impact probable, qui est faisable, qui peut être mesurée et qui ne bloque pas l'entreprise. Souvent, les premières mesures concernent l'énergie, les emballages, les déchets ou les livraisons.

7. Comment communiquer les progrès ?



Communiquer concrètement : ce que nous avons mesuré, ce que nous avons réduit, de combien, ce que nous testons, ce qui suit. Éviter les affirmations absolues sans preuves.

8. Comment relier l'empreinte carbone au business ?

Par l'efficacité, les coûts plus faibles, la réduction du gaspillage, la réputation, la confiance, la préparation aux réglementations, les exigences des clients et la résilience à long terme.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 9 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car la réduction de l'empreinte carbone doit être intégrée dans les objectifs et les indicateurs de l'entreprise, et non traitée comme une action isolée.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car la réduction des émissions suppose des changements de comportement, des responsabilités claires et l'implication des personnes.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car toute communication sur les émissions, la neutralité ou l'impact environnemental doit être soutenue par des preuves et formulée sans greenwashing.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car le produit, les matériaux, les emballages et le cycle de vie influencent directement l'empreinte carbone.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car les clients peuvent avoir différents niveaux d'intérêt, de compréhension et de disponibilité envers les solutions à faibles émissions.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car les mesures de réduction des émissions doivent être pensées de manière à ne pas créer de barrières sociales ou de coûts injustes pour certains groupes.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car la réduction de l'empreinte carbone est une forme d'impact mesurable, et le passage à l'échelle doit préserver ou améliorer la performance environnementale.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car les outils numériques peuvent aider à collecter les données, suivre les consommations, optimiser les stocks, les livraisons et le reporting des progrès.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car les informations sur l'empreinte carbone deviennent la base pour concevoir des solutions concrètes de réduction et de transformation.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car les réglementations concernant le climat, le reporting, l'énergie, les emballages et les émissions influencent de plus en plus l'environnement des affaires.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car de nombreuses mesures de réduction peuvent impliquer des investissements, des économies de coûts, des changements de fournisseurs ou de nouveaux modèles de revenus.

Conclusion pour le Module 9

Le module sur l'empreinte écologique et l'empreinte carbone aide les jeunes entrepreneurs à comprendre l'impact environnemental de leurs entreprises d'une manière plus concrète et plus mesurable. Le thème ne doit pas être traité comme un exercice technique réservé aux grandes entreprises, mais comme une pratique de base pour toute entreprise qui souhaite être responsable et résiliente.



Pour les formateurs, le défi est de transformer des concepts tels que carbon footprint, émissions GHG, décarbonisation et neutralité en un processus simple : identifier les sources, collecter des données, choisir des priorités, réduire l'impact et communiquer de manière responsable. Les participants ne doivent pas repartir avec un calcul parfait des émissions, mais avec une compréhension claire des zones d'impact et avec un plan concret de réduction.

À la fin du module, chaque participant devrait pouvoir identifier les principales sources d'émissions dans sa propre entreprise, choisir les données qu'il doit collecter et formuler au moins une mesure de réduction pour les 90 prochains jours. La réduction de l'empreinte carbone n'est pas seulement une obligation morale ou un message de marketing, mais une partie importante de la construction d'une entreprise efficace, crédible et préparée pour l'avenir.

17. MODULE 10 - CONSTRUCTION DE SOLUTIONS DURABLES

A. Présentation générale du module

Le dixième module du programme SustainABLE aborde la construction de solutions durables, c'est-à-dire le processus par lequel les jeunes entrepreneurs transforment les problèmes identifiés, les idées d'amélioration et les objectifs de durabilité en solutions concrètes, applicables et testables. Si les Modules 4 et 9 ont aidé les participants à analyser le produit, le cycle de vie, l'empreinte écologique et les sources d'impact, le Module 10 les aide à passer de l'analyse à la conception et à la mise en œuvre.

Une solution durable n'est pas seulement une bonne idée ou une intention responsable. C'est une combinaison entre un problème réel, un public cible clair, une valeur pour le client, la réduction de l'impact négatif, la faisabilité économique et la capacité d'être mise en œuvre avec les ressources disponibles. En ce sens, le module fonctionne comme un pont entre les concepts discutés précédemment et les actions concrètes que les participants peuvent tester dans leurs propres entreprises.

Le module original sur la construction de solutions durables met l'accent sur l'intégration de la durabilité dans la stratégie de business, l'économie circulaire, l'évaluation du cycle de vie, le triple bottom line, les indicateurs de performance, la mise en œuvre des pratiques durables et le chemin vers le net zéro. Il souligne l'importance du passage des connaissances théoriques à des stratégies applicables, par le travail en équipe, des scénarios réels, des plans d'action, l'identification des ressources, l'anticipation des barrières et la définition des indicateurs de succès.

Pour les jeunes entrepreneurs, ce module est important parce que la durabilité peut facilement rester au niveau du discours si elle n'est pas transformée en solutions. Un entrepreneur peut comprendre qu'il utilise trop d'emballages, que le public demande plus de transparence, que le produit génère des déchets ou que le transport produit des émissions, mais l'étape suivante est essentielle : quelle solution peut être testée concrètement, avec quelles ressources, dans quel délai et avec quels indicateurs ?

Ce module aide les participants à travailler avec des problèmes réels et à développer des solutions faisables. La solution peut être un produit amélioré, un nouveau service, un processus opérationnel plus efficace, un modèle d'emballage, un système de retour, une collaboration avec un fournisseur local, un processus numérisé, une pratique inclusive, une campagne d'éducation des clients ou un changement dans le modèle de business.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions telles que :

Quel problème concret de durabilité veux-je résoudre ?



Pour qui ce problème est-il important ?

Quelles solutions sont possibles ?

Quelle solution est la plus faisable maintenant ?

Comment puis-je tester la solution à petite échelle ?

Quelles ressources et quels partenaires me sont nécessaires ?

Quelles barrières peuvent apparaître ?

Comment mesurer si la solution fonctionne ?

Comment puis-je étendre la solution si le test est réussi ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est pertinent parce qu'il consolide tous les modules précédents et conduit les participants vers l'action. C'est l'un des modules les plus pratiques du programme et il peut fonctionner comme préparation pour des activités de type hackathon, du mentoring appliqué ou des plans de développement individuel.

Le formateur doit aider les participants à éviter deux extrêmes. Le premier extrême est l'idée trop générale : « je veux être plus durable », « je veux réduire l'impact », « je veux aider la communauté ». Ce sont des intentions, non des solutions. Le deuxième extrême est la solution trop complexe, impossible à tester avec les ressources existantes : une transformation complète de la chaîne d'approvisionnement, un système technologique avancé ou un nouveau modèle de business qui nécessiterait de grands investissements et une expertise externe.

Le rôle du formateur est d'amener les participants dans une zone de travail réaliste : un problème bien défini, une solution suffisamment claire, un petit test, un indicateur et un délai. En ce sens, le module doit être fortement orienté vers le prototypage et l'expérimentation.

Le formateur doit connecter le module aux résultats antérieurs des participants :

du Module 1 : les objectifs stratégiques et les parties prenantes ;

du Module 3 : la promesse de marque et le risque de greenwashing ;

du Module 4 : l'analyse du produit et du cycle de vie ;

du Module 5 : le public cible et les barrières d'adoption ;

du Module 6 : les barrières d'inclusion ;

du Module 7 : la théorie du changement et les indicateurs d'impact ;

du Module 8 : les processus numériques et l'automatisation ;

du Module 9 : les sources d'émissions et le plan de réduction.

Ainsi, le Module 10 n'introduit pas seulement un nouveau thème, mais rassemble les fils du programme et les transforme en une solution. Pour le formateur, la question centrale est : comment aider le participant à choisir un problème réel et à construire une expérimentation durable, mesurable et faisable ?

Ce module peut être livré avec des méthodes de design thinking, du travail en équipe, des scénarios, du prototypage rapide, un pitch court et du feedback entre pairs. Il est important que les participants ne restent pas seulement dans l'analyse. À la fin du module, chacun devrait avoir une idée de solution suffisamment claire pour pouvoir être testée.



C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer ce que signifie une solution durable et comment elle se différencie d'une simple idée ou intention.
2. Identifier un problème concret de durabilité dans leur propre entreprise, produit, service, processus ou relation avec le public.
3. Formuler le problème de manière claire, spécifique et orientée vers l'utilisateur ou la partie prenante.
4. Générer plusieurs options de solutions en utilisant les principes du design thinking, de l'économie circulaire et du triple bottom line.
5. Évaluer les solutions sur la base de critères tels que l'impact, la faisabilité, le coût, le temps, la valeur pour le client, l'inclusion et le potentiel de passage à l'échelle.
6. Choisir une solution prioritaire à tester.
7. Construire un prototype simple ou un plan pilote pour la solution choisie.
8. Identifier les ressources, les partenaires et les parties prenantes nécessaires à la mise en œuvre.
9. Anticiper les barrières et les risques dans la mise en œuvre de la solution.
10. Définir des indicateurs de succès pour tester la solution.
11. Préparer une courte présentation de la solution, claire, crédible et orientée vers l'action.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences de résolution de problèmes. Les participants apprennent à définir des problèmes réels et à éviter les solutions superficielles.

Compétences d'innovation durable. Les participants utilisent des principes de durabilité pour générer de nouvelles solutions ou des améliorations de l'entreprise.

Compétences de design thinking. Les participants apprennent à partir des besoins des utilisateurs et des parties prenantes, à générer des idées, à prototyper et à tester.

Compétences de planification pratique. Les participants transforment les idées en étapes, ressources, délais et responsabilités.

Compétences de priorisation. Les participants apprennent à choisir des solutions faisables, et non seulement théoriquement attractives.

Compétences d'analyse de l'impact. Les participants évaluent les solutions à travers le prisme des effets économiques, sociaux et environnementaux.

Compétences de collaboration. Le module encourage le travail en équipe, le feedback et la co-création.

Compétences de communication et de pitch. Les participants apprennent à présenter une solution de manière claire, brève et crédible.

Compétences de mesure. Les participants définissent des indicateurs pour évaluer si la solution fonctionne.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. Qu'est-ce qu'une solution durable



Co-funded by
the European Union





Une solution durable est une action, un produit, un service, un processus ou un modèle qui répond à un problème réel et crée de la valeur économique, sociale et environnementale. Elle ne se limite pas à la réduction de l'impact négatif, mais peut améliorer la qualité de vie, l'efficacité des ressources, l'accès, la confiance, la résilience et la viabilité à long terme.

Une solution durable doit répondre à quelques critères :

- elle résout un problème concret ;
- elle est pertinente pour un public ou une partie prenante claire ;
- elle réduit un impact négatif ou crée un impact positif ;
- elle peut être mise en œuvre avec des ressources réalistes ;
- elle peut être testée ;
- elle peut être mesurée ;
- elle est cohérente avec la mission et les valeurs de l'entreprise ;
- elle ne crée pas d'effets négatifs majeurs ailleurs.

Le formateur doit expliquer qu'une solution durable ne doit pas nécessairement être spectaculaire. Parfois, une bonne solution est simple : réduire un emballage, réorganiser les livraisons, introduire une option de réparation, changer un matériau, créer une fiche claire pour le client, un formulaire de feedback ou un partenariat local.

2. Le problème bien défini

Une bonne solution commence par un problème bien défini. Si le problème est vague, la solution sera vague. Par exemple, « nous avons un impact sur l'environnement » est trop large. Une meilleure formulation serait : « nous utilisons chaque mois environ 500 emballages à usage unique pour des livraisons locales, et les clients n'ont pas d'option de retour ou de réutilisation ».

Le formateur peut utiliser la structure suivante :

Pour [public/partie prenante], le problème est [problème concret], parce que [cause/contexte], ce qui conduit à [effet].

Exemple :

« Pour les clients qui commandent des produits localement, le problème est l'absence d'une option simple d'emballage réutilisable, parce que le système actuel utilise uniquement des emballages à usage unique, ce qui conduit à l'augmentation des déchets et à une incohérence avec les valeurs de la marque. »

Cette formulation aide les participants à comprendre qui est affecté et ce qui doit être résolu.

3. Design thinking pour la durabilité

Le design thinking est une méthode utile pour construire des solutions durables parce qu'il part des personnes, des problèmes réels et du test. Les étapes peuvent être utilisées de manière simplifiée :

Empathie. Nous comprenons les personnes affectées : clients, équipe, communauté, fournisseurs.

Définition. Nous formulons clairement le problème.

Idéation. Nous générons plusieurs solutions possibles.

Prototypage. Nous construisons une version simple de la solution.

Test. Nous vérifions si cela fonctionne et nous améliorons.



Dans le contexte de la durabilité, le design thinking doit être complété par l'analyse de l'impact environnemental et social. Il ne suffit pas qu'une solution soit souhaitée par le client ; elle doit aussi être responsable du point de vue des ressources, de l'inclusion et des effets à long terme.

4. Triple bottom line

Le triple bottom line est une approche qui analyse la performance d'une entreprise sur trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Pour les jeunes participants, le formateur peut expliquer simplement :

économique : la solution peut-elle soutenir financièrement l'entreprise ?

social : la solution est-elle bonne pour les personnes, les clients, l'équipe ou la communauté ?

environnement : la solution réduit-elle l'impact sur l'environnement ou utilise-t-elle les ressources de manière plus responsable ?

Une solution durable doit être évaluée à travers ces trois lentilles. Par exemple, un emballage plus écologique peut réduire l'impact environnemental, mais s'il est trop cher et que les clients ne l'acceptent pas, la solution peut être non durable économiquement. En même temps, une solution très rentable, mais qui exclut certains groupes ou augmente les déchets, n'est pas durable de manière intégrale.

5. L'économie circulaire comme source de solutions

L'économie circulaire, discutée également dans le Module 4, offre de nombreuses directions pour des solutions durables :

- réduction des matériaux ;
- réutilisation des emballages ;
- réparation des produits ;
- réemploi des restes ;
- location au lieu de vente ;
- services de maintenance ;
- buy-back ;
- transformation des déchets en ressources ;
- produits modulaires ;
- collaborations avec d'autres entreprises.

Le formateur peut encourager les participants à utiliser la question suivante : comment pouvons-nous conserver la valeur des ressources le plus longtemps possible dans le système ?

6. La faisabilité de la solution

Une solution durable doit être faisable. Les participants doivent analyser les ressources nécessaires :

- argent ;
- temps ;
- personnes ;
- compétences ;
- fournisseurs ;



technologie ;

espace ;

partenariats ;

autorisations ou règles ;

disponibilité des clients ;

capacité de production.

La faisabilité ne signifie pas que la solution doit être facile à mettre en œuvre sans aucun effort. Elle signifie qu'elle peut être testée de manière réaliste, sous une forme adaptée aux ressources actuelles.

Le formateur doit encourager le pilotage. Si la solution complète est trop grande, le participant peut tester une petite version.

7. Le prototype et le pilote

Un prototype est une forme simplifiée de la solution, utilisée pour apprendre. Un pilote est un test limité dans le temps, l'espace ou le public.

Exemples :

tester un emballage réutilisable avec 20 clients ;

lancer une option de réparation pendant un mois ;

tester un formulaire de feedback ;

introduire un processus numérique seulement pour une catégorie de commandes ;

collaborer avec un fournisseur local pour un produit pilote ;

organiser un atelier communautaire ;

tester une offre inclusive pour un groupe spécifique ;

lancer une campagne d'éducation sur un seul canal.

Le formateur doit expliquer que l'objectif du pilote n'est pas de démontrer que l'idée est parfaite, mais d'apprendre rapidement ce qui fonctionne et ce qui doit être ajusté.

8. Les indicateurs de succès

Chaque solution doit avoir des indicateurs. Les indicateurs peuvent être simples :

nombre de clients qui utilisent la nouvelle option ;

réduction de la quantité d'emballages ;

réduction des coûts ;

feedback positif ;

nombre de produits réparés ;

temps économisé ;

émissions estimées réduites ;

augmentation du taux de retour des emballages ;



satisfaction des clients ;
 nombre de personnes incluses ;
 ventes générées ;
 réduction des déchets ;
 nombre de partenariats.

Le formateur doit aider les participants à choisir des indicateurs liés au problème. Si le problème est le gaspillage, l'indicateur doit mesurer le gaspillage. Si le problème est l'accès, l'indicateur doit mesurer l'accès. Si le problème est la confiance, l'indicateur peut inclure le feedback, les conversions ou les recommandations.

9. Barrières dans la mise en œuvre des solutions

Les solutions durables peuvent rencontrer des barrières :

coûts plus élevés ;
 fournisseurs indisponibles ;
 manque de données ;
 résistance des clients ;
 résistance de l'équipe ;
 temps limité ;
 manque de compétences ;
 infrastructure locale faible ;
 risques juridiques ;
 difficultés de communication ;
 incertitude concernant la demande.

Le formateur doit aider les participants à anticiper les barrières sans abandonner. Une barrière ne signifie pas que la solution est impossible, mais qu'elle doit être adaptée ou testée à plus petite échelle.

10. Le pitch de la solution

Les participants doivent pouvoir présenter clairement la solution. Un pitch court peut inclure :

1. Le problème.
2. Qui est affecté.
3. La solution.
4. Pourquoi elle est durable.
5. Comment elle sera testée.
6. Quels indicateurs seront suivis.
7. Quelles ressources ou quel soutien sont nécessaires.

Cet exercice est particulièrement utile pour les hackathons, le mentoring et l'attraction de partenaires.

F. Déroulement recommandé de la session





Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec les modules précédents - 15 minutes

Le formateur explique que le module transforme l'analyse en action :

« Nous avons identifié des publics, des barrières, l'impact, les processus numériques et les sources de l'empreinte carbone. Maintenant, nous choisissons un problème concret et nous construisons une solution testable. »

Question de départ :

« Si vous pouviez résoudre un seul problème de durabilité dans votre entreprise au cours des 3 prochains mois, lequel serait-ce ? »

2. Activité d'entrée : choix du problème - 25 minutes

Les participants listent trois problèmes de durabilité identifiés précédemment. Ensuite, ils en choisissent un en utilisant les critères suivants :

il est important ;

il est concret ;

il affecte les clients/parties prenantes ;

il peut être testé ;

il est lié à la stratégie de l'entreprise.

3. Définition du problème - 30 minutes

Les participants formulent le problème en utilisant la structure :

« Pour [partie prenante], le problème est [problème], parce que [cause], ce qui conduit à [effet]. »

Le formateur offre du feedback pour la clarté.

4. Idéation : 10 solutions possibles - 35 minutes

Les participants génèrent rapidement au moins 10 idées, sans les juger immédiatement. Ils peuvent travailler individuellement, puis en binômes.

Catégories d'inspiration :

réduction ;

réutilisation ;

réparation ;

numérisation ;

partenariat ;

design inclusif ;

changement de fournisseur ;

communication ;

éducation des clients ;

modèle circulaire.

5. Pause - 15 minutes



Co-funded by
the European Union





6. Évaluation des solutions - 35 minutes

Les participants choisissent 3 idées et les évaluent selon les critères suivants :

- impact environnemental ;
- impact social ;
- faisabilité ;
- coût ;
- valeur pour le client ;
- temps de mise en œuvre ;
- cohérence avec la marque ;
- potentiel de passage à l'échelle.

Ensuite, ils choisissent une solution prioritaire.

7. Prototype ou pilote - 40 minutes

Les participants construisent le plan pilote :

- ce que je teste ;
- avec qui ;
- où ;
- combien de temps ;
- quelles ressources ;
- quelles données je collecte ;
- quel résultat j'attends ;
- quel risque existe.

8. Indicateurs de succès - 20 minutes

Les participants choisissent 2-3 indicateurs pour le pilote.

9. Le pitch de la solution - 30 minutes

Chaque participant prépare un pitch de 2 minutes. Quelques participants présentent en plénière et reçoivent du feedback.

10. Réflexion et clôture - 15 minutes

Questions finales :

- Qu'ai-je clarifié ?
- Quelle solution puis-je tester de manière réaliste ?
- Que dois-je vérifier avant ?
- Qui doit être impliqué ?
- Comment mesurerai-je si cela fonctionne ?

G. Méthodes et activités



Activité 1. Choix du problème prioritaire

Objectif : sélectionner un problème suffisamment clair pour le travail pratique.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants choisissent trois problèmes identifiés dans les modules précédents et les notent sur des post-it. Ensuite, ils les évaluent rapidement :

à quel point est-il important ?

à quel point est-il urgent ?

quel degré de contrôle ai-je sur lui ?

quel impact aurait sa résolution ?

peut-il être testé en 30-90 jours ?

Résultat : chaque participant choisit un problème prioritaire.

Activité 2. Reformulation du problème

Objectif : clarifier le problème du point de vue de la partie prenante.

Durée : 30 minutes.

Instructions : Les participants utilisent la formule :

« Pour..., le problème est..., parce que..., ce qui conduit à... »

Exemple :

« Pour les clients qui achètent des produits à emporter, le problème est l'absence d'une option d'emballage réutilisable, parce que le système actuel utilise des récipients à usage unique, ce qui conduit à des déchets et à des coûts récurrents. »

Rôle du formateur : éliminer les formulations trop larges ou trop abstraites.

Activité 3. 10 solutions en 10 minutes

Objectif : générer plusieurs idées avant de choisir la solution.

Durée : 20-35 minutes, en fonction de la taille du groupe.

Instructions : Les participants notent autant d'idées que possible, sans évaluation immédiate. Ensuite, ils les regroupent par catégories.

Règle : la première idée n'est pas nécessairement la meilleure. Générer plusieurs idées augmente les chances d'innovation.

Activité 4. Matrice impact - faisabilité - valeur pour le client

Objectif : prioriser les solutions.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants évaluent 3 solutions possibles sur une échelle de 1 à 5 pour :

impact environnemental/social ;

faisabilité ;

coût ;



valeur pour le client ;

temps ;

risque.

Résultat : une solution prioritaire à tester.

Activité 5. Prototypage de la solution

Objectif : transformer l'idée en forme testable.

Durée : 40 minutes.

Instructions : Les participants construisent un prototype simple ou décrivent le pilote. Le prototype peut être une esquisse, un flux, une offre, un message, une maquette, un processus, un formulaire ou une version minimale du service.

Questions de guidage :

Que suis-je en train de tester ?

Que doit-il exister pour le test ?

Que puis-je simuler ?

Que puis-je faire manuellement avant d'investir ?

Qui peut me donner du feedback ?

Activité 6. Pitch de 2 minutes

Objectif : clarifier et communiquer la solution.

Durée : 30 minutes.

Structure du pitch :

1. Le problème.
2. Qui est affecté.
3. La solution.
4. Pourquoi elle est durable.
5. Comment je la teste.
6. Quel indicateur je suis.
7. De quel soutien j'ai besoin.

Feedback : les collègues offrent du feedback sur la clarté, la faisabilité et l'impact.

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

une courte présentation sur les solutions durables, le design thinking, le triple bottom line et le pilotage ;

une fiche pour le choix du problème ;

un modèle pour la formulation du problème ;



une fiche d'idéation ;
 une matrice impact - faisabilité - valeur pour le client ;
 un modèle pour le prototype/pilote ;
 une fiche pour les indicateurs de succès ;
 la structure du pitch ;
 des exemples de solutions durables simples ;
 des post-it ;
 des feuilles A3 ;
 des marqueurs ;
 un paperboard ;
 un ordinateur et un vidéoprojecteur.

Il est utile que le formateur prépare des exemples de solutions différentes : produit, service, processus, communication, collaboration, numérisation, réduction des émissions, inclusion ou économie circulaire.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche de construction et de test d'une solution durable.

La fiche inclura :

1. Le problème concret choisi.
2. La partie prenante ou le public affecté.
3. La cause principale du problème.
4. L'effet du problème sur l'entreprise, les clients, la communauté ou l'environnement.
5. Au moins trois solutions possibles analysées.
6. La solution prioritaire choisie.
7. La justification du choix : impact, faisabilité, coût, valeur pour le client et cohérence avec la stratégie.
8. La description du prototype ou du pilote.
9. Les ressources nécessaires.
10. Les personnes ou partenaires impliqués.
11. Les risques et barrières possibles.
12. Les indicateurs de succès.
13. Le calendrier de test sur 30-90 jours.
14. La modalité de collecte du feedback.
15. La décision qui sera prise après le test : poursuite, ajustement, extension ou abandon.



Co-funded by
the European Union





Ce travail peut être utilisé directement dans le mentoring et dans les activités de type hackathon. Il peut également devenir la base d'un mini-plan de mise en œuvre pour chaque participant.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Quel problème de durabilité est le plus important pour mon entreprise maintenant ?

Ai-je formulé le problème assez clairement ?

Pour qui ce problème compte-t-il ?

Quelle solution semble attractive, mais n'est pas encore faisable ?

Quelle solution puis-je tester rapidement ?

Quelles ressources ai-je déjà ?

Quel partenaire ou quelle partie prenante doit être impliqué ?

Quel risque peut bloquer la mise en œuvre ?

Quel indicateur montre que la solution fonctionne ?

Que dois-je apprendre du pilote ?

Comment puis-je communiquer la solution sans exagération ?

Comment la solution est-elle liée à la mission de l'entreprise ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants choisissent des problèmes trop larges

Exemples : « la pollution », « le manque de durabilité », « le gaspillage », « les clients ne comprennent pas ».

Recommandation : demander de la spécificité. Quel type de gaspillage ? Où apparaît-il ? Qui est affecté ? Quelles données existent ? Que peut contrôler l'entreprise ?

Difficulté 2. Les participants passent directement à la solution

Certains choisissent une solution avant de comprendre le problème.

Recommandation : arrêter le processus et revenir à la formulation du problème. Une bonne solution exige un problème bien défini.

Difficulté 3. Les solutions sont trop complexes

Les participants peuvent proposer de grands projets, coûteux ou difficiles à mettre en œuvre.

Recommandation : demander une version pilote. Poser la question : quelle est la plus petite forme dans laquelle tu peux tester l'idée ?

Difficulté 4. Les solutions n'ont pas de lien avec le client

Certaines idées peuvent être durables, mais peu attractives pour le public.

Recommandation : connecter avec le Module 5. Quel besoin le client a-t-il ? Quelle barrière existe ? Quelle valeur reçoit-il ?

Difficulté 5. Les participants ne choisissent pas d'indicateurs





Sans indicateurs, ils ne peuvent pas évaluer le test.

Recommandation : demander au moins deux indicateurs : un indicateur d'impact et un indicateur d'adoption ou de faisabilité.

Difficulté 6. Les participants ont peur de tester quelque chose d'imparfait

Les entrepreneurs peuvent vouloir attendre jusqu'à ce que la solution soit parfaite.

Recommandation : expliquer le rôle du prototype. Tester ne signifie pas lancer une version finale, mais apprendre de manière contrôlée.

Difficulté 7. Les participants ignorent les risques

L'enthousiasme pour la solution peut rendre les risques invisibles.

Recommandation : introduire obligatoirement l'analyse des risques : coûts, temps, clients, fournisseurs, données, cadre légal, communication, équipe.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Quelle est la différence entre une idée et une solution ?

Une idée est une possibilité. Une solution répond à un problème clair, pour un public ou une partie prenante claire, elle a un mode de mise en œuvre et peut être testée ou mesurée.

2. La solution doit-elle être complètement nouvelle ?

Non. Une solution peut être une amélioration d'un produit, d'un processus, d'un emballage, d'un service, d'une communication ou d'une relation avec les parties prenantes. Dans la durabilité, les améliorations progressives peuvent être très précieuses.

3. Que faire si le participant n'a pas les ressources pour la solution souhaitée ?

Nous l'aidons à construire une version pilote plus petite. Parfois, il peut tester manuellement, avec un petit groupe de clients ou à travers un partenariat.

4. Comment savons-nous si une solution est durable ?

Nous analysons trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Une bonne solution doit créer de la valeur et ne pas déplacer le problème ailleurs.

5. Que faire si la solution a un bon impact environnemental, mais est trop chère ?

Nous analysons les alternatives, le pilotage, le coût total, la valeur pour le client, les partenariats ou la mise en œuvre progressive. Si elle n'est pas faisable maintenant, elle peut devenir un objectif à moyen terme.

6. Comment connecter le module aux hackathons ?

Ce module peut préparer les hackathons à travers la même logique : problème, parties prenantes, solution, prototype, indicateurs, pitch et feedback.

7. Comment éviter que les participants copient des solutions générales ?

Nous leur demandons de connecter la solution à leur propre problème, public, ressources et contexte. Une solution copiée sans adaptation peut échouer.

8. Comment intégrer le feedback des clients ?

Par un petit test : entretiens, questionnaires, prototype, landing page, offre pilote, observation de l'utilisation ou discussions post-test.

M. Lien avec les autres modules



Le Module 10 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car les solutions durables doivent être alignées avec la mission, la vision et les objectifs de l'entreprise.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car la mise en œuvre d'une solution exige coordination, communication, responsabilité et gestion du changement.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car une solution durable doit être communiquée clairement, de manière crédible et sans exagérations.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car de nombreuses solutions apparaissent à partir de l'analyse du produit, des matériaux, des emballages, de la durabilité ou du cycle de vie.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car la solution doit répondre à un besoin réel et être acceptée par le public.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car les solutions durables doivent être accessibles et éviter l'exclusion de certains groupes.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car les solutions doivent avoir une logique d'impact et un potentiel réaliste de croissance ou d'approfondissement.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car de nombreuses solutions peuvent être soutenues par la numérisation, les données, l'automatisation et les plateformes.

Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car les solutions doivent répondre aux sources concrètes d'impact identifiées précédemment.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car certaines solutions impliquent les emballages, les données, l'étiquetage, le reporting, la sécurité du produit, la protection du consommateur ou d'autres exigences légales.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car toute solution doit être analysée du point de vue des coûts, des revenus, des investissements et de la viabilité économique.

Conclusion pour le Module 10

Le module sur la construction de solutions durables aide les jeunes entrepreneurs à transformer l'analyse en action. Après l'identification des problèmes, des parties prenantes, des barrières, de l'impact et des sources d'émissions, les participants apprennent à formuler des solutions concrètes, testables et mesurables.

Pour les formateurs, ce module doit être livré comme un espace de travail pratique. L'accent ne doit pas être mis sur la théorie, mais sur la clarification du problème, la génération d'options, la priorisation, le prototypage, les indicateurs et le feedback. Les participants doivent être encouragés à tester, non à attendre la solution parfaite.

À la fin du module, chaque participant devrait avoir un problème bien défini, une solution choisie, un plan pilote et des indicateurs de succès. Construire des solutions durables signifie transformer les valeurs en décisions, les décisions en actions et les actions en résultats qui peuvent être observés, améliorés et, le cas échéant, passés à l'échelle.

18. MODULE 11 - CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTATIONS EUROPÉENNES

A. Présentation générale du module

Le onzième module du programme SustainABLE aborde le cadre légal et les réglementations européennes pertinentes pour les entreprises durables. Après que les participants ont travaillé sur la stratégie, le leadership, le branding, le produit, le public cible, l'inclusion, l'impact social, la numérisation, l'empreinte carbone et la construction de solutions durables, ce module introduit une





dimension essentielle pour la transformation d'une entreprise : comprendre les règles, les standards et les obligations qui influencent de plus en plus la manière dont les entreprises fonctionnent, communiquent et se développent.

Les réglementations relatives à la durabilité ne sont plus un thème secondaire ou exclusivement juridique. Elles influencent l'accès au financement, la relation avec les clients, les chaînes d'approvisionnement, les emballages, l'énergie, le reporting, la sécurité des produits, les droits des consommateurs, le travail décent, la transparence et la confiance dans la marque. Le module original sur les lois et réglementations européennes inclut des thèmes tels que l'introduction aux réglementations pour les entreprises durables, le Pacte vert européen, la Taxonomie de l'UE, la Directive sur le reporting de durabilité des entreprises, le Plan d'action pour l'économie circulaire, la Directive sur les produits en plastique à usage unique, les directives sur l'énergie renouvelable, les défis de la conformité, les bénéfices de la conformité et les tendances futures dans les réglementations européennes de durabilité.

Pour les jeunes entrepreneurs, ce module ne doit pas être une leçon juridique abstraite. L'objectif n'est pas que les participants deviennent juristes ou experts en législation européenne, mais qu'ils comprennent pourquoi les réglementations comptent pour leur entreprise, comment ils peuvent identifier les obligations pertinentes et comment ils peuvent transformer la conformité en avantage stratégique.

La demande de financement du projet mentionne explicitement la nécessité d'offrir une interprétation claire et facile à comprendre des lois et réglementations concernant les aspects écologiques et sociaux d'une entreprise, y compris des exemples tels que les contributions ou taxes environnementales pour les sacs en plastique ou les réglementations concernant la santé et la sécurité au travail. Le projet vise également à créer une lecture plus accessible des standards et à impliquer des experts juridiques ou des institutions pertinentes dans la vérification du contenu.

Ce module aide les participants à comprendre que les réglementations ne doivent pas être considérées uniquement comme des obligations qui produisent des coûts ou de la bureaucratie. Elles peuvent aussi créer des opportunités : accès au financement, augmentation de la confiance des clients, réduction des risques, innovation, accès à de nouveaux marchés et meilleur positionnement dans un environnement économique où la durabilité devient la norme, non l'exception. Le module original souligne que l'alignement avec les réglementations peut améliorer la réputation, stimuler l'innovation, faciliter l'accès aux marchés et réduire les risques juridiques et financiers.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions telles que :

Quelles réglementations européennes influencent l'entrepreneuriat durable ?

Pourquoi une petite entreprise doit-elle être attentive à la législation de durabilité, même si toutes les obligations ne s'appliquent pas directement à elle ?

Qu'est-ce que le Pacte vert européen et comment influence-t-il le marché ?

Qu'est-ce que la Taxonomie de l'UE et pourquoi compte-t-elle pour le financement et les investissements ?

Que signifie le reporting de durabilité et pourquoi peut-il affecter indirectement aussi les PME ?

Quelles règles peuvent apparaître dans le domaine de l'économie circulaire, des emballages, du plastique, de l'énergie, des déchets ou des produits ?

Comment un jeune entrepreneur peut-il rester informé sans être submergé ?

Comment la conformité peut-elle être transformée en avantage compétitif ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs



Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est l'un des plus délicats du programme, car il traite un contenu technique et potentiellement difficile. Les participants peuvent percevoir la législation comme ennuyeuse, compliquée, bureaucratique ou éloignée de leurs problèmes quotidiens. C'est pourquoi le rôle du formateur est de transformer le thème en outil d'orientation pratique.

Le formateur ne doit pas se présenter comme spécialiste juridique, sauf s'il possède cette qualification. Son rôle est de faciliter la compréhension de base, d'expliquer la logique des réglementations et d'aider les participants à identifier les bonnes questions. Pour des détails spécifiques, des interprétations obligatoires ou une conformité concrète, les participants doivent être encouragés à consulter des experts, des autorités, des comptables, des consultants environnementaux, des juristes ou des organismes compétents.

Ce module doit être construit autour de trois idées simples :

La première idée est que les réglementations de durabilité deviennent de plus en plus importantes. Même si une microentreprise ou une jeune entreprise n'est pas directement visée par toutes les exigences européennes, elle peut être affectée indirectement par les clients, les fournisseurs, les financeurs, les partenaires ou les exigences du marché.

La deuxième idée est que la compréhension des réglementations réduit le risque. Une entreprise qui ne sait pas quelles obligations elle a peut payer des amendes, perdre des contrats, communiquer incorrectement ou manquer des opportunités.

La troisième idée est que l'alignement précoce avec les principes de durabilité peut créer un avantage. Une entreprise qui comprend la direction de la législation peut adapter ses produits, ses processus et sa communication plus tôt que ses concurrents.

Le formateur doit éviter de surcharger les participants avec des détails juridiques. Il n'est pas nécessaire que les participants retiennent des articles de loi, des numéros de règlements ou des procédures complexes. Il est plus important qu'ils comprennent les grands cadres, leur logique et leur pertinence pour leur propre entreprise.

Ce module doit être connecté aux modules précédents :

au Module 3, parce que les affirmations de durabilité doivent être correctes et vérifiables ;

au Module 4, parce que le produit, l'emballage et les matériaux peuvent être influencés par les réglementations ;

au Module 8, parce que la numérisation implique les données et le reporting ;

au Module 9, parce que l'empreinte carbone et l'énergie sont des thèmes de plus en plus réglementés ;

au Module 10, parce que les solutions durables doivent être faisables et conformes ;

au Module 12, parce que les réglementations peuvent influencer les coûts, les investissements et l'accès au financement.

Le message central pour les participants doit être : il n'est pas nécessaire de tout savoir sur la législation, mais il faut savoir ce qui peut vous affecter, où chercher les informations et quand demander un soutien spécialisé.

C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer pourquoi le cadre légal et les réglementations européennes sont pertinents pour les entreprises durables.



Co-funded by
the European Union



2. Comprendre le rôle de l'Union européenne dans l'établissement de la direction pour la transition verte, l'économie circulaire, le reporting de durabilité et l'énergie renouvelable.
3. Décrire, à un niveau général, les objectifs du Pacte vert européen et son impact sur l'environnement des affaires.
4. Expliquer ce qu'est la Taxonomie de l'UE et pourquoi elle crée un langage commun pour les activités économiques durables.
5. Comprendre, à un niveau introductif, le rôle de la Directive sur le reporting de durabilité des entreprises et la manière dont les exigences de reporting peuvent influencer indirectement aussi les petites entreprises.
6. Identifier les réglementations ou zones réglementaires pertinentes pour leur propre entreprise : emballages, déchets, plastique à usage unique, énergie, produits, travail, sécurité, données, communication environnementale ou reporting.
7. Reconnaître la différence entre obligation légale directe, exigence du marché et bonne pratique volontaire.
8. Identifier les risques de non-conformité : amendes, perte de confiance, réputation affectée, perte de clients ou accès réduit au financement.
9. Identifier les bénéfices d'une conformité proactive : réputation, innovation, efficacité, accès aux marchés, préparation pour les investisseurs et réduction des risques.
10. Construire une courte liste de vérification des obligations et standards pertinents pour leur propre entreprise.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences d'orientation juridique de base. Les participants apprennent à comprendre la logique générale des réglementations, sans entrer dans des détails juridiques complexes.

Compétences d'analyse des risques. Les participants apprennent à identifier les zones dans lesquelles l'entreprise peut être exposée à des risques de non-conformité.

Compétences de pensée stratégique. Les participants comprennent que la législation n'est pas seulement une contrainte, mais aussi un signal concernant la direction du marché.

Compétences de conformité responsable. Les participants apprennent à différencier les obligations directes, les exigences des partenaires et les bonnes pratiques.

Compétences de communication transparente. Les participants comprennent que les affirmations concernant la durabilité doivent être soutenues par des preuves et alignées avec les réglementations pertinentes.

Compétences de recherche et de vérification de l'information. Les participants apprennent qu'ils doivent consulter des sources officielles, des experts et des autorités pertinentes.

Compétences de planification opérationnelle. Les participants peuvent transformer les exigences et les risques identifiés en une liste d'actions, de responsabilités et d'échéances.

Compétences de durabilité économique. Les participants comprennent que l'adaptation aux réglementations peut influencer les coûts, les investissements, les financements et la compétitivité.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. Pourquoi il existe des réglementations pour les entreprises durables

Les réglementations pour les entreprises durables ont pour rôle de réduire l'impact négatif sur l'environnement, de protéger les personnes, d'encourager la transparence et de créer des règles



communes pour les acteurs économiques. Le module original souligne que ces réglementations aident les entreprises à minimiser les dommages environnementaux, à promouvoir l'équité sociale et à respecter des principes éthiques de gouvernance. Elles créent également un cadre pour l'innovation et l'alignement avec les objectifs mondiaux de durabilité.

Pour les formateurs, l'explication doit être simple : les réglementations apparaissent parce que les décisions économiques ont des effets sur l'environnement, les personnes et la société. Sans règles communes, certaines entreprises peuvent transférer les coûts vers la communauté : pollution, déchets, conditions de travail précaires, informations trompeuses ou consommation excessive de ressources.

Les réglementations ne suppriment pas la responsabilité de l'entrepreneur. Elles établissent un minimum. Une entreprise durable peut aller au-delà du minimum légal, mais elle ne peut pas ignorer la base légale.

2. Le Pacte vert européen

Le Pacte vert européen est le cadre stratégique par lequel l'Union européenne vise à transformer l'économie en une économie plus durable et à atteindre la neutralité climatique d'ici 2050. Le module original le présente comme un cadre politique transformateur qui inclut des mesures pour la réduction des émissions, la croissance économique et l'équité sociale. Parmi ses objectifs figurent la neutralité climatique, la protection de la biodiversité, l'économie circulaire, la transition vers une énergie propre et l'agriculture durable.

Pour les jeunes entrepreneurs, le Pacte vert compte parce qu'il indique la direction générale du marché européen. Même s'il ne s'applique pas sous la forme d'une obligation unique directe à chaque entreprise, il influence les politiques, les financements, les standards, les consommateurs et les chaînes d'approvisionnement.

Le formateur peut expliquer le Pacte vert à travers la question :

Comment l'économie européenne change-t-elle et qu'est-ce que cela signifie pour les petites entreprises ?

Réponses possibles :

- demande plus élevée pour des produits efficaces et durables ;
- pression pour la réduction des émissions ;
- intérêt accru pour l'économie circulaire ;
- financements pour l'innovation verte ;
- exigences plus claires concernant les emballages, les déchets et l'énergie ;
- attentes plus élevées de transparence.

3. La Taxonomie de l'UE

La Taxonomie de l'UE est un système de classification qui aide à définir les activités économiques considérées comme durables du point de vue environnemental. Le module original explique que la Taxonomie crée un langage commun pour la durabilité et soutient l'orientation des investissements vers des projets et des entreprises alignés avec les objectifs environnementaux de l'UE.

La Taxonomie repose sur six objectifs environnementaux :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines ;



transition vers une économie circulaire ;

prévention et contrôle de la pollution ;

protection de la biodiversité et des écosystèmes.

Pour les formateurs, il n'est pas nécessaire d'entrer dans des critères techniques détaillés. Il est important que les participants comprennent l'idée de base : toute activité qui se déclare « verte » n'est pas automatiquement durable. Il existe des critères, et les investisseurs et financeurs demanderont de plus en plus de clarté.

Un concept important est le principe Do No Significant Harm, c'est-à-dire qu'une activité qui contribue à un objectif environnemental ne doit pas produire de dommages significatifs à un autre objectif. Par exemple, une solution qui réduit les émissions, mais produit une pollution majeure de l'eau, n'est pas durable de manière intégrale.

4. La Directive sur le reporting de durabilité des entreprises

La Directive sur le reporting de durabilité des entreprises, connue sous le nom de CSRD, étend les exigences concernant le reporting de durabilité pour les entreprises. En général, elle vise les grandes entreprises et certaines catégories de sociétés cotées, mais elle peut aussi influencer indirectement les petites entreprises. Pourquoi ? Parce que les grandes entreprises peuvent demander aux fournisseurs des données concernant les émissions, les conditions de travail, les matériaux, les pratiques sociales, la gouvernance ou l'impact environnemental.

Le module original inclut la CSRD comme l'une des réglementations clés pour la transparence et le reporting de durabilité.

Pour les jeunes entrepreneurs, le message est le suivant : même si tu ne rapportes pas directement sous la CSRD, tu peux être interrogé par des clients, des partenaires ou des financeurs sur tes propres pratiques. C'est pourquoi il est utile de commencer tôt à collecter des données simples : consommations, emballages, fournisseurs, déchets, énergie, conditions de travail, impact social.

5. Le Plan d'action pour l'économie circulaire

Le Plan d'action pour l'économie circulaire promeut le passage du modèle linéaire « produire - consommer - jeter » vers un modèle dans lequel les ressources sont maintenues le plus longtemps possible dans l'économie. Le module original le connecte avec le design durable des produits, la réduction des déchets et l'efficacité des ressources.

Pour les jeunes participants, ce thème est très pratique. Les réglementations et politiques européennes poussent les entreprises vers :

des produits plus durables ;

la réparabilité ;

la réutilisation ;

le recyclage ;

la réduction des emballages ;

la responsabilité élargie du producteur ;

des informations plus claires pour les consommateurs ;

la réduction du gaspillage.

Ce thème se connecte directement au Module 4 et au Module 10.

6. La Directive sur les produits en plastique à usage unique



La Directive sur les produits en plastique à usage unique vise à réduire l'impact de certains produits en plastique sur l'environnement. Pour de nombreuses petites entreprises, ce thème peut être pertinent à travers les emballages, les produits de catering, les sacs, les récipients, les couverts, les pailles, les gobelets, les livraisons ou les événements.

Le formateur ne doit pas entrer dans des détails juridiques nationaux, car l'application concrète peut varier selon le pays et la transposition nationale. Mais il peut aider les participants à comprendre des questions de base :

est-ce que j'utilise des produits à usage unique ?

quels matériaux est-ce que j'utilise pour l'emballage ?

existe-t-il des alternatives réutilisables ou recyclables ?

ai-je des obligations de collecte, d'étiquetage ou des contributions environnementales ?

les clients comprennent-ils les changements d'emballage ?

mes fournisseurs sont-ils alignés avec les exigences actuelles ?

7. Les directives relatives à l'énergie renouvelable et à l'efficacité énergétique

La transition énergétique est une composante importante du Pacte vert européen. Le module original mentionne la Renewable Energy Directive et l'Energy Efficiency Directive comme initiatives qui soutiennent l'adoption de l'énergie propre et la réduction de la consommation.

Pour les petits entrepreneurs, la pertinence apparaît à travers :

les coûts de l'énergie ;

le choix du fournisseur d'énergie ;

les équipements efficaces ;

les investissements dans l'énergie renouvelable ;

l'efficacité des espaces de travail ;

la réduction de la consommation ;

les opportunités de financement ;

les exigences des clients ou des partenaires.

Toutes les entreprises ne peuvent pas investir immédiatement dans des panneaux solaires ou des technologies avancées. Mais beaucoup peuvent commencer par l'efficacité énergétique et le suivi.

8. Réglementations sociales et de gouvernance

La durabilité ne se réduit pas à l'environnement. Le module original inclut également des composantes de responsabilité sociale et de gouvernance : droits du travail, sécurité au travail, implication communautaire, transparence et standards éthiques.

Pour les jeunes entrepreneurs, ces thèmes peuvent inclure :

contrats corrects ;

conditions de travail sûres ;

respect des droits des employés ;

non-discrimination ;



protection des consommateurs ;

transparence dans la communication ;

protection des données ;

évitement des pratiques commerciales trompeuses ;

responsabilité envers la communauté.

Le formateur doit expliquer qu'une entreprise durable ne peut pas ignorer les personnes. Si une entreprise réduit les emballages, mais a des pratiques de travail problématiques, la durabilité est incomplète.

9. Obligation directe, exigence du marché et bonne pratique

Cette différence est essentielle pour les jeunes participants.

Une obligation directe signifie que la loi exige de l'entreprise qu'elle fasse ou ne fasse pas une certaine chose.

Une exigence du marché signifie qu'un client, un financeur, un partenaire ou une chaîne d'approvisionnement demande des informations ou des standards, même si la loi ne s'applique pas directement.

Une bonne pratique volontaire signifie que l'entreprise choisit d'adopter une mesure pour la responsabilité, l'efficacité, la réputation ou la préparation à l'avenir.

Exemple :

Une petite entreprise peut ne pas être directement obligée de rapporter selon la CSRD, mais une grande entreprise cliente peut demander des données sur les émissions ou les pratiques sociales. Cela devient une exigence du marché. Si la petite entreprise commence à collecter volontairement des données environnementales, il s'agit d'une bonne pratique.

10. Les bénéfices de la conformité proactive

La conformité ne doit pas être présentée uniquement comme l'évitement des amendes. Le module original souligne les bénéfices de la conformité : réputation, innovation, accès aux marchés, réduction des risques et accès aux opportunités de financement.

Pour les jeunes participants, les bénéfices peuvent être :

plus grande confiance de la part des clients ;

risque plus faible d'erreurs coûteuses ;

accès à des partenariats ;

préparation aux exigences des grandes entreprises ;

accès à des financements verts ;

communication plus crédible ;

différenciation sur le marché ;

efficacité opérationnelle ;

innovation dans le produit et le processus.

11. Les défis de la conformité



Les réglementations peuvent être difficiles, surtout pour les PME et les jeunes entreprises. Le module original mentionne des difficultés telles que la compréhension des exigences complexes, l'adaptation des opérations et la gestion des coûts de conformité. Pour répondre à ces défis, il recommande l'éducation et la formation, l'utilisation de la technologie pour le suivi et le reporting, ainsi que la collaboration avec les parties prenantes, les autorités, les groupes industriels et les ONG.

Le formateur doit valider ces difficultés. Il n'est pas utile de dire que la législation est simple. Il est plus utile d'offrir une méthode :

identifier le domaine de l'entreprise ;

identifier les zones de risque ;

vérifier les sources officielles ;

demander un soutien spécialisé ;

documenter les décisions ;

créer une liste de vérification ;

réviser périodiquement.

12. Tendances futures

Les réglementations de durabilité vont s'étendre et se raffiner. Les tendances probables incluent :

plus de transparence ;

un reporting plus détaillé ;

des standards pour les affirmations environnementales ;

un accent sur la circularité ;

la responsabilité élargie du producteur ;

de meilleures données sur les chaînes d'approvisionnement ;

des exigences concernant le climat et l'énergie ;

une attention accrue aux droits humains et au travail décent ;

la numérisation du reporting.

Pour les jeunes entrepreneurs, la conclusion est que la durabilité n'est pas une mode passagère. C'est la direction dans laquelle l'économie évolue.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec les modules précédents - 15 minutes

Le formateur connecte le module à tous les thèmes abordés jusqu'ici :

« Nous avons discuté de stratégie, produit, impact, carbone et solutions. Maintenant, nous examinons le cadre de règles et de standards qui influence ces décisions. »

Question de départ :

« Quelle est une règle, une taxe, une autorisation, un standard ou une obligation qui affecte déjà votre entreprise ? »



2. Activité d'entrée : la législation n'est pas seulement pour les grandes entreprises - 25 minutes

Les participants notent les zones dans lesquelles leur entreprise peut être affectée par des règles :

emballages ;

déchets ;

énergie ;

produits ;

travail ;

données ;

communication ;

étiquetage ;

sécurité ;

transport ;

reporting ;

financement.

Le formateur regroupe les réponses sur le paperboard.

3. Mini-présentation : pourquoi il existe des réglementations de durabilité - 25 minutes

Le formateur explique le rôle des réglementations : protection, transparence, règles communes, innovation, réduction des risques.

4. Présentation guidée : les grands cadres européens - 45 minutes

Le formateur présente brièvement :

le Pacte vert européen ;

la Taxonomie de l'UE ;

la CSRD ;

le Plan d'action pour l'économie circulaire ;

la Directive sur le plastique à usage unique ;

les directives concernant l'énergie renouvelable et l'efficacité énergétique ;

la dimension sociale et de gouvernance.

L'accent est mis sur la pertinence pour les petites entreprises, non sur les détails juridiques.

5. Pause - 15 minutes

6. Activité : obligation directe, exigence du marché ou bonne pratique ? - 35 minutes

Le formateur propose des exemples, et les participants les classent en trois catégories.

Exemples :

une taxe ou obligation nationale concernant les emballages ;

un grand client demande des données sur les émissions ;



une entreprise choisit volontairement de publier un mini-rapport d'impact ;

un fournisseur demande le respect d'un code de conduite ;

un produit doit être correctement étiqueté.

7. Carte des risques de conformité - 35 minutes

Les participants choisissent leur propre entreprise et complètent une carte :

ce que je vends ;

quels matériaux j'utilise ;

quels déchets je produis ;

ce que je communique sur la durabilité ;

quelles données je collecte ;

qui travaille avec moi ;

quels fournisseurs j'ai ;

quels clients ou partenaires peuvent demander des standards.

Ensuite, ils identifient 3 zones à vérifier.

8. Courte liste de vérification pour sa propre entreprise - 30 minutes

Les participants formulent une liste de 8-10 questions de vérification. Par exemple :

Ai-je des obligations concernant les emballages ?

Est-ce que je communique des affirmations environnementales que je peux démontrer ?

Ai-je des informations sur mes fournisseurs ?

Est-ce que je collecte des données pertinentes sur l'énergie, les déchets ou les émissions ?

Est-ce que je respecte les exigences concernant les données des clients ?

Ai-je besoin d'autorisations spécifiques ?

9. Plan d'information et de soutien - 25 minutes

Les participants identifient :

ce que je ne sais pas ;

où je peux vérifier ;

quel expert ou quelle institution doit être consulté ;

quels documents doivent être conservés ;

quelle action je fais dans les 30 prochains jours.

10. Réflexion et clôture - 10 minutes

Questions finales :

Quelle zone de réglementation est la plus pertinente pour mon entreprise ?

Quel risque est-ce que j'ignorais ?

Quelle exigence du marché peut apparaître ?



Que dois-je vérifier avec un expert ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Où la législation peut-elle m'affecter ?

Objectif : prendre conscience des zones de contact entre l'entreprise et les réglementations.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants notent toutes les zones dans lesquelles ils pensent que leur entreprise peut avoir des obligations ou des risques juridiques.

Rôle du formateur : élargir la perspective au-delà des taxes et des autorisations : communication, emballages, données, travail, produits, énergie, déchets, reporting.

Activité 2. Les grands cadres européens compris par les entrepreneurs

Objectif : compréhension générale des réglementations européennes pertinentes.

Durée : 45 minutes.

Instructions : Le formateur présente chaque cadre en maximum 5-7 minutes, en utilisant la même structure :

ce que c'est ;

pourquoi cela existe ;

ce que cela change ;

comment cela peut affecter les petites entreprises ;

quelle question l'entrepreneur doit se poser.

Activité 3. Obligation directe, exigence du marché ou bonne pratique ?

Objectif : clarifier les types de pression/règle.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants reçoivent des exemples et les classent dans trois catégories.

Débriefing : Le formateur souligne que toutes les exigences ne viennent pas directement de la loi. Certaines viennent des clients, des partenaires ou des financeurs.

Activité 4. Carte des risques de conformité

Objectif : identifier les zones qui doivent être vérifiées dans sa propre entreprise.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants complètent une fiche avec des zones telles que :

produit ;

emballage ;

matériaux ;

énergie ;

déchets ;

communication ;

clients ;

employés/collaborateurs ;

données ;

fournisseurs ;



reporting.

Pour chaque zone, ils notent :

- ce que je sais ;
- ce que je ne sais pas ;
- ce qui doit être vérifié ;
- qui peut aider.

Activité 5. Liste de vérification de l'entreprise

Objectif : transformer l'information en outil pratique.

Durée : 30 minutes.

Instructions : Les participants construisent une liste personnalisée avec des questions de vérification.

Exemple :

Quelles obligations ai-je concernant les emballages ?

Quelles affirmations de durabilité est-ce que j'utilise dans la communication ?

Ai-je des preuves pour elles ?

Quelles données sur l'impact est-ce que je collecte ?

Quelles exigences les clients B2B peuvent-ils avoir ?

Quelles règles s'appliquent à mon produit ?

Ai-je besoin d'un soutien juridique ou environnemental ?

Activité 6. Le plan de conformité sur 30 jours

Objectif : choisir une action concrète.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants formulent un court plan :

« Dans les 30 prochains jours, je vérifierai [zone], en utilisant [source/expert], afin de clarifier [obligation/risque], et le résultat sera [action/document/décision]. »

H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

- une courte présentation sur les réglementations de durabilité ;
- une synthèse visuelle du Pacte vert européen ;
- une synthèse simplifiée de la Taxonomie de l'UE ;
- une explication de base pour la CSRD ;
- des exemples concernant l'économie circulaire, les emballages et le plastique à usage unique ;
- des exemples concernant l'énergie renouvelable et l'efficacité énergétique ;
- des cartes pour l'activité « obligation directe / exigence du marché / bonne pratique » ;
- une fiche pour la carte des risques de conformité ;
- un modèle pour la liste de vérification ;
- un modèle pour le plan de conformité sur 30 jours ;
- un ordinateur et un vidéoprojecteur ;
- un paperboard ;
- des marqueurs ;
- des post-it.



Il est recommandé que le formateur prépare également une liste de sources officielles nationales et européennes, telles que les sites de la Commission européenne, des ministères, des agences environnementales, des autorités de protection des consommateurs, des autorités fiscales, des chambres de commerce ou des organismes professionnels. Pour la version finale du manuel, ces sources peuvent être incluses dans les annexes.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche de vérification du cadre légal et réglementaire pour leur propre entreprise.

La fiche inclura :

1. Le domaine d'activité de l'entreprise.
2. Les principaux produits ou services.
3. Les matériaux, emballages ou ressources utilisés.
4. Les zones réglementaires possibles : emballages, déchets, énergie, produits, données, travail, sécurité, communication, reporting, transport, fournisseurs.
5. Trois obligations ou risques qui doivent être vérifiés.
6. La différenciation entre obligations directes, exigences du marché et bonnes pratiques volontaires.
7. Les affirmations de durabilité utilisées dans la communication et les preuves existantes pour celles-ci.
8. Les données de durabilité que l'entreprise collecte déjà.
9. Les données qui devraient être collectées pour l'avenir.
10. Les sources ou experts qui doivent être consultés.
11. Les documents qui doivent être conservés ou créés.
12. Une action concrète pour les 30 prochains jours.
13. Un risque qui peut apparaître si la zone n'est pas clarifiée.
14. Un bénéfice potentiel de la conformité proactive.

Ce travail peut être utilisé dans le mentoring et peut être connecté au Module 12, car certaines mesures de conformité ont un impact financier et doivent être budgétisées.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :

Qu'ai-je compris de nouveau sur le rôle des réglementations dans la durabilité ?

Quelle zone de réglementation est la plus pertinente pour mon entreprise ?

Quelle obligation directe pourrait exister ?

Quelle exigence du marché peut apparaître de la part des clients, partenaires ou financeurs ?

Quelle bonne pratique puis-je adopter volontairement ?

Quel risque de communication ou de greenwashing doit être vérifié ?

Quelles données dois-je commencer à collecter ?

Quel expert ou quelle autorité doit être consulté ?

Quels documents devrais-je mieux conserver ?

Comment la conformité peut-elle devenir un avantage compétitif ?



Quelle action concrète vais-je faire dans les 30 prochains jours ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants considèrent que la législation est ennuyeuse ou éloignée

Certains peuvent croire que le module n'est pas pertinent pour eux.

Recommandation : utiliser des exemples concrets : emballages, sacs, factures, étiquettes, communication environnementale, données personnelles, contrats, travail, clients B2B, financements.

Difficulté 2. Le thème devient trop technique

Il existe un risque de surcharge avec des détails juridiques.

Recommandation : garder le niveau introductif. Expliquer la logique, la pertinence et les questions de vérification. Pour des interprétations exactes, orienter vers des spécialistes.

Difficulté 3. Les participants croient que les réglementations de l'UE ne les affectent pas

Certaines obligations peuvent viser directement les grandes entreprises, mais leurs effets peuvent atteindre indirectement les PME.

Recommandation : expliquer la chaîne d'approvisionnement et les exigences du marché. Un grand client ou un financeur peut demander des données de durabilité même si la loi ne s'applique pas directement.

Difficulté 4. Les participants ont peur des coûts de conformité

La conformité peut sembler coûteuse.

Recommandation : discuter de la priorisation. Toutes les actions ne se font pas simultanément. Certaines impliquent seulement l'information, la documentation, de meilleures données ou une communication plus claire.

Difficulté 5. Les participants demandent des réponses juridiques exactes

Le formateur peut se retrouver dans la situation d'interpréter la loi.

Recommandation : formuler clairement la limite du rôle : le manuel et la session offrent une orientation éducative, non un conseil juridique. Pour des obligations concrètes, les participants doivent consulter des spécialistes ou des autorités.

Difficulté 6. Les participants ne savent pas où chercher des informations

Recommandation : offrir une liste de sources officielles et la recommandation de vérifier périodiquement les informations. Encourager la collaboration avec des comptables, des consultants, des juristes et des autorités.

Difficulté 7. Les réglementations diffèrent d'un pays à l'autre

Le projet est européen, mais l'application peut être nationale.

Recommandation : expliquer la différence entre le cadre européen et la transposition nationale. Les participants doivent vérifier la législation applicable dans leur pays.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Devons-nous enseigner la législation détaillée ?

Non. L'objectif est l'orientation des entrepreneurs, non leur formation comme spécialistes juridiques. Ils doivent comprendre les grands cadres, les risques et où chercher du soutien.



2. Comment expliquer la pertinence de l'UE pour les petites entreprises ?

Même si certaines règles s'appliquent directement aux grandes entreprises, les petites entreprises peuvent être affectées par les clients, les fournisseurs, les financeurs, les standards de marché et les chaînes d'approvisionnement.

3. Qu'est-ce que le Pacte vert européen en langage simple ?

C'est la stratégie de l'UE pour transformer l'économie en une économie plus durable, avec l'objectif de neutralité climatique d'ici 2050 et avec des mesures concernant l'énergie, les émissions, l'économie circulaire, la biodiversité, l'agriculture et le financement vert.

4. Qu'est-ce que la Taxonomie de l'UE ?

C'est un système de classification qui aide à identifier les activités économiques considérées comme durables du point de vue environnemental, sur la base de critères communs.

5. Pourquoi la CSRD est-elle importante pour les petites entreprises ?

Même si elle ne s'applique pas directement à toutes, elle peut influencer les exigences des grands clients, investisseurs ou partenaires, qui peuvent demander des données sur la durabilité.

6. Comment prévenir le greenwashing du point de vue des réglementations ?

Par des affirmations claires, spécifiques et démontrables. Nous n'utilisons pas de termes comme « impact zéro », « 100 % vert » ou « carbon neutral » sans données et preuves solides.

7. Que faisons-nous si les participants ont des entreprises dans différents pays ?

Nous enseignons le cadre européen commun et demandons la vérification de la législation nationale. Chaque pays peut avoir des règles, autorités et procédures spécifiques.

8. Comment transformer la conformité en avantage ?

Par la réduction des risques, l'augmentation de la confiance, l'accès au financement, la préparation à de nouveaux marchés, une communication crédible et l'innovation dans les produits ou processus.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 11 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car les réglementations et standards doivent être inclus dans l'analyse des risques, les objectifs et le plan stratégique de l'entreprise.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car la conformité nécessite des responsabilités claires, une communication interne et une culture organisationnelle orientée vers l'éthique et la transparence.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car la communication sur la durabilité doit être correcte, vérifiable et éviter les affirmations trompeuses.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car les produits, les emballages, les matériaux, la sécurité et la fin de vie peuvent être influencés par les réglementations.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car les consommateurs et les clients B2B peuvent avoir des attentes liées à la transparence, à l'éthique et à la conformité.

Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car les réglementations sociales, les droits du travail, la non-discrimination et l'accessibilité font partie de la durabilité sociale.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car l'impact communiqué doit être documenté, et le passage à l'échelle peut apporter des exigences légales et des standards supplémentaires.



Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car la technologie peut soutenir le suivi, la documentation, le reporting et la protection des données.

Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car les politiques climatiques et les exigences concernant les émissions influencent la manière dont les entreprises mesurent et réduisent leur impact.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car toute solution doit être pensée aussi du point de vue de la conformité, des risques et des standards applicables.

Il se connecte au Module 12 - Durabilité financière, car les réglementations peuvent influencer les coûts, les investissements, l'accès au financement et la planification financière de l'entreprise.

Conclusion pour le Module 11

Le module sur le cadre légal et les réglementations européennes aide les jeunes entrepreneurs à comprendre que la durabilité ne relève pas uniquement d'un choix volontaire ou d'une orientation de marque, mais aussi d'un environnement réglementaire en évolution. Les règles concernant l'environnement, l'économie circulaire, les emballages, l'énergie, le reporting, les droits des consommateurs, les conditions de travail, la transparence et la communication responsable influencent de plus en plus la manière dont les entreprises fonctionnent.

Pour les formateurs, ce module doit être livré comme une orientation pratique, non comme un cours juridique détaillé. Les participants n'ont pas besoin de retenir toutes les réglementations, mais ils doivent comprendre les grandes directions, identifier les zones qui peuvent affecter leur propre entreprise et savoir quand il est nécessaire de demander l'aide d'un spécialiste. Une entreprise durable doit apprendre à vérifier, documenter, anticiper et adapter ses pratiques aux exigences applicables.

À la fin du module, les participants devraient pouvoir identifier les principales zones réglementaires pertinentes pour leur entreprise, distinguer les obligations directes des exigences du marché et des bonnes pratiques volontaires, et formuler une première liste de vérification. Comprendre les réglementations ne signifie pas seulement éviter les risques, mais aussi construire une entreprise plus crédible, plus transparente et mieux préparée pour l'avenir.

19. MODULE 12 - DURABILITÉ FINANCIÈRE POUR DES ENTREPRISES DURABLES

A. Présentation générale du module

Le douzième module du programme SustainABLE aborde la durabilité financière d'une entreprise. Après que les participants ont parcouru des thèmes tels que la stratégie, le leadership, le branding, le produit, le public cible, l'inclusion, l'impact social, la numérisation, l'empreinte carbone, les solutions durables et les réglementations européennes, ce module revient à une question fondamentale : comment une entreprise peut-elle rester financièrement viable tout en poursuivant ses objectifs sociaux et environnementaux ?

La durabilité financière est la condition qui permet à une entreprise de continuer. Une entreprise peut avoir une mission forte, un produit responsable, un impact social clair et des valeurs authentiques, mais si elle ne dispose pas de revenus suffisants, de coûts maîtrisés, d'un flux de trésorerie contrôlé et d'une capacité d'adaptation, elle ne pourra pas soutenir ces résultats à long terme. En même temps, une entreprise rentable, mais qui ignore l'environnement, les personnes ou les réglementations, ne peut pas être considérée comme véritablement durable.



Le module original sur la gestion financière et la durabilité financière souligne que les jeunes entrepreneurs ont besoin de compétences financières de base pour construire des entreprises viables. Sont abordés des thèmes tels que les concepts financiers fondamentaux, la budgétisation, la prévision, le cash-flow, les sources de financement, la réduction des coûts, la diversification des revenus, la technologie financière, l'intégration de la durabilité dans la stratégie financière, le suivi de la performance et la gestion des risques.

Pour les jeunes entrepreneurs, ce module est très important parce que de nombreuses jeunes entreprises échouent non seulement par manque d'idées ou de clients, mais par manque de compréhension claire de l'argent : coûts sous-estimés, prix mal calculés, absence de réserve de trésorerie, investissements réalisés trop tôt, dépendance à une seule source de revenus, absence de suivi des encaissements ou confusion entre chiffre d'affaires et profit.

Dans le contexte de la durabilité, la gestion financière devient encore plus importante. Les décisions responsables peuvent impliquer des investissements : meilleurs matériaux, fournisseurs éthiques, emballages réutilisables, efficacité énergétique, numérisation, certifications, conseil, adaptations inclusives ou collecte de données d'impact. L'entrepreneur doit comprendre comment ces coûts sont planifiés, comment ils sont justifiés, comment ils se transforment en valeur pour le client et comment ils peuvent contribuer à la résilience de l'entreprise.

Ce module aide les participants à voir les finances non pas comme un domaine séparé de la durabilité, mais comme un instrument qui rend la durabilité possible. Une entreprise durable doit pouvoir payer correctement les personnes, maintenir la qualité, investir dans l'amélioration, gérer les risques, respecter ses obligations et continuer à produire de la valeur dans le temps.

Pour les participants au programme, le module répond à des questions telles que :

Quels sont les revenus réels de mon entreprise ?

Quels coûts sont fixes et lesquels varient avec les ventes ?

Combien coûte réellement mon produit ou service ?

Mon prix couvre-t-il les coûts, le temps de travail, les risques et les investissements nécessaires ?

Quelle est la différence entre profit et cash-flow ?

Comment puis-je construire un budget simple ?

Quelles sources de revenus puis-je diversifier ?

Quels coûts peuvent être réduits sans compromettre la qualité ou l'éthique ?

Comment puis-je planifier une dépense ou un investissement en durabilité ?

Quels risques financiers peuvent affecter mon entreprise ?

Quels indicateurs financiers dois-je suivre régulièrement ?

B. Pertinence pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs

Pour les travailleurs de jeunesse et les formateurs, ce module est essentiel parce qu'il ferme le parcours des 12 modules par une question de viabilité. Tout ce qui a été discuté précédemment exige des ressources. La stratégie exige du temps et de la capacité de décision. Le leadership exige des personnes impliquées et, parfois, rémunérées correctement. Le branding et les ventes influencent les revenus. Le développement de produits durables influence les matériaux, le coût et le prix. L'inclusion peut demander des adaptations. L'impact social doit être soutenu financièrement. La numérisation peut demander des investissements, mais peut aussi réduire les coûts. La réduction de l'empreinte carbone peut générer des économies ou des coûts initiaux. La conformité légale peut impliquer des budgets, des documents, du conseil et des risques.



Le formateur doit aborder les finances de manière pratique, sans jargon inutile. De nombreux jeunes entrepreneurs peuvent être anxieux face aux finances ou peuvent les percevoir comme un domaine compliqué, réservé aux comptables. Le rôle du formateur est de montrer que, même sans devenir expert financier, un entrepreneur doit comprendre quelques principes de base : d'où vient l'argent, où il va, quels coûts sont réels, quel prix soutient l'entreprise, quand les encaissements arrivent, quels paiements doivent être faits et quelles décisions peuvent créer des risques.

Le formateur doit aussi éviter de présenter la durabilité financière comme une logique purement commerciale, séparée de l'impact. Dans le programme SustainABLE, la durabilité financière n'est pas l'opposé de la durabilité sociale ou environnementale. Elle est l'une de ses conditions. Si l'entreprise n'est pas viable, elle ne peut pas maintenir les emplois, les services, les produits responsables, les relations avec la communauté ou les investissements environnementaux.

Un défi fréquent est que les participants peuvent confondre les ventes avec la santé financière. Une entreprise peut vendre beaucoup, mais perdre de l'argent si les marges sont faibles, si les coûts sont sous-estimés ou si les encaissements arrivent trop tard. De même, une entreprise peut avoir un bon produit, mais ne pas survivre si elle n'a pas de réserve ou si elle dépend d'un seul client.

Pour les formateurs, le message central est le suivant : une entreprise durable a besoin d'argent géré de manière responsable, transparente et stratégique.

C. Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants devraient pouvoir :

1. Expliquer ce que signifie la durabilité financière dans le contexte d'une entreprise durable.
2. Différencier les revenus, les coûts, le profit, le cash-flow et les investissements.
3. Identifier les coûts fixes et les coûts variables de leur propre entreprise.
4. Calculer un coût simplifié par produit ou service.
5. Comprendre la relation entre prix, valeur pour le client, coûts et marge.
6. Construire un budget simple pour une période de 3 à 6 mois.
7. Comprendre l'importance du flux de trésorerie et les risques générés par des encaissements tardifs ou des paiements non planifiés.
8. Identifier les sources de revenus existantes et potentielles, y compris les revenus récurrents, les partenariats, les abonnements, les services complémentaires ou les financements.
9. Analyser les coûts et les bénéfices d'un investissement en durabilité.
10. Identifier les risques financiers et les mesures de réduction de ces risques.
11. Utiliser des outils numériques simples pour suivre les revenus, les coûts et le cash-flow.
12. Formuler un mini-plan de durabilité financière pour les 90 prochains jours.

D. Compétences clés développées

Le module développe les compétences suivantes :

Compétences financières de base. Les participants comprennent les principaux concepts financiers nécessaires à la gestion d'une petite entreprise.

Compétences de budgétisation. Les participants apprennent à planifier les revenus, les dépenses et les investissements.

Compétences d'analyse des coûts. Les participants apprennent à identifier les coûts fixes, variables, directs et indirects.



Compétences de pricing. Les participants comprennent comment le prix est établi en relation avec les coûts, la valeur, le marché et la durabilité.

Compétences de gestion du cash-flow. Les participants apprennent à suivre les entrées et les sorties d'argent, et non seulement le profit théorique.

Compétences de planification des investissements. Les participants analysent les investissements en durabilité du point de vue des coûts, des bénéfices et de la période de récupération.

Compétences de réduction des risques. Les participants apprennent à identifier les vulnérabilités financières et à construire des réserves ou des alternatives.

Compétences numériques. Les participants apprennent à utiliser des instruments simples pour le suivi des finances.

Compétences de durabilité stratégique. Les participants comprennent que l'impact social et environnemental doit être soutenu par un modèle économique viable.

E. Concepts clés et informations de contexte pour les formateurs

1. La durabilité financière

La durabilité financière signifie la capacité d'une entreprise à couvrir ses coûts, à générer des revenus suffisants, à gérer son flux de trésorerie, à investir de manière responsable et à continuer à fonctionner à long terme sans dépendance excessive à des sources instables.

Dans une entreprise durable, la durabilité financière n'est pas séparée de la mission. Elle soutient la mission. Sans stabilité financière, l'entreprise ne peut pas maintenir des emplois, la qualité, l'impact, les investissements environnementaux ou les services pour la communauté.

Le formateur peut utiliser une définition simple :

Une entreprise est financièrement durable lorsqu'elle peut continuer à créer de la valeur sans consommer de manière irresponsable ses ressources, ses personnes, l'environnement ou son capital financier.

2. Revenus, coûts, profit et cash-flow

Ces concepts doivent être expliqués clairement.

Les revenus sont l'argent que l'entreprise obtient par la vente de produits ou services et par d'autres sources.

Les coûts sont l'argent dépensé pour produire, livrer, promouvoir et maintenir l'entreprise.

Le profit est la différence entre les revenus et les coûts, sur une période donnée.

Le cash-flow, ou flux de trésorerie, montre les entrées et les sorties effectives d'argent. Une entreprise peut être théoriquement profitable, mais rencontrer des difficultés si l'argent n'entre pas au bon moment.

Exemple : une entreprise peut avoir vendu des produits pour 10 000 euros, mais si les clients paient dans 60 jours et que les fournisseurs doivent être payés maintenant, elle peut avoir un problème de trésorerie.

Pour les jeunes entrepreneurs, cette différence est essentielle. Le profit ne suffit pas. Le moment où l'argent entre et sort compte autant que le montant.

3. Coûts fixes et coûts variables

Les coûts fixes sont ceux qui restent relativement constants, même si l'entreprise vend plus ou moins. Exemples : loyer, abonnements, certains salaires, assurance, logiciel, comptabilité.



Les coûts variables changent en fonction du volume de production ou de vente. Exemples : matières premières, emballages, commissions, transport, frais de paiement, coût par commande.

Cette distinction aide les participants à comprendre combien l'entreprise doit vendre pour couvrir ses coûts et quelles dépenses augmentent avec la croissance.

4. Coûts directs et coûts indirects

Les coûts directs peuvent être attribués directement à un produit ou service : matériaux, temps de production, emballage, livraison directe, commissions.

Les coûts indirects soutiennent l'entreprise dans son ensemble : administration, marketing général, loyer, utilités, logiciels, comptabilité, équipement, temps de management.

Une erreur fréquente est que les entrepreneurs calculent uniquement les coûts directs et oublient les coûts indirects. Cela peut conduire à des prix trop bas.

5. Le coût réel d'un produit ou service

Pour fixer un prix correct, l'entrepreneur doit comprendre le coût réel. Celui-ci peut inclure :

matières premières ;
 temps de travail ;
 emballage ;
 livraison ;
 commissions ;
 marketing ;
 retours ;
 pertes ;
 frais de paiement ;
 énergie ;
 part des coûts indirects ;
 taxes ou contributions ;
 coûts de conformité ;
 coûts liés à la durabilité.

Le formateur doit encourager les participants à inclure leur propre temps de travail. Beaucoup de jeunes entrepreneurs sous-estiment leur travail et calculent le prix comme si leur temps était gratuit. Une entreprise qui ne paie pas le temps de travail réel n'est pas durable à long terme.

6. Prix, valeur et marge

Le prix ne doit pas être fixé uniquement en copiant la concurrence ou en ajoutant une petite somme au coût direct. Il doit tenir compte de plusieurs éléments :

coût réel ;
 valeur pour le client ;
 positionnement de la marque ;
 qualité ;
 durabilité ;
 prix du marché ;
 capacité de paiement du public cible ;
 marge nécessaire ;
 investissements futurs ;
 risques.



La marge est la différence entre le prix de vente et le coût. Sans marge suffisante, l'entreprise ne peut pas investir, gérer les risques ou se développer.

Dans les entreprises durables, le prix peut être influencé par des matériaux plus responsables, des fournisseurs éthiques, des emballages réutilisables, des conditions de travail correctes ou des investissements dans l'impact. Ces éléments doivent être compris et, lorsque c'est pertinent, communiqués aux clients comme partie de la valeur.

7. Budget et prévision

Un budget est un plan financier pour une période donnée. Il aide l'entrepreneur à anticiper les revenus, les coûts, les investissements et les besoins de trésorerie.

Pour les jeunes entrepreneurs, un budget simple sur 3 à 6 mois peut être suffisant. Il doit inclure :

- revenus estimés ;
- coûts fixes ;
- coûts variables ;
- investissements prévus ;
- paiements importants ;
- encaissements attendus ;
- cash disponible ;
- réserve.

La prévision n'est pas une certitude, mais une estimation qui aide à mieux décider. Elle doit être revue régulièrement.

8. Cash-flow et réserve de trésorerie

Le cash-flow montre si l'entreprise dispose d'argent disponible au bon moment. Une entreprise peut avoir des ventes, mais manquer de liquidités si elle encaisse tard, stocke trop, investit trop rapidement ou ne planifie pas les paiements.

Une réserve de trésorerie aide l'entreprise à gérer les situations imprévues : ventes plus faibles, retard de paiement, panne d'équipement, hausse des coûts, baisse saisonnière ou besoin urgent d'investissement.

Le formateur peut expliquer simplement : le cash-flow est l'oxygène financier de l'entreprise. Même une entreprise prometteuse peut être bloquée si elle n'a pas de liquidités.

9. Sources de revenus

Une entreprise durable doit analyser ses sources de revenus. Elle peut avoir une seule source ou plusieurs. La dépendance à une seule source peut être risquée.

Exemples de sources de revenus :

- vente directe de produits ;
- services ;
- abonnements ;
- contrats récurrents ;
- maintenance ;
- réparation ;
- formations ;
- consultance ;
- licences ;
- partenariats ;
- revenus B2B ;
- financements ;





sponsoring ;
 événements ;
 produits complémentaires ;
 modèle produit-service ;
 location ou réutilisation.

La diversification des revenus peut augmenter la résilience, mais elle doit être faite avec attention. Trop de directions peuvent disperser l'énergie de l'entreprise.

10. Financement et investissements

Les entreprises peuvent avoir besoin de financement pour lancer, tester, développer ou transformer leurs activités. Les sources peuvent inclure :

ressources propres ;
 revenus réinvestis ;
 prêts ;
 subventions ;
 investisseurs ;
 crowdfunding ;
 partenariats ;
 précommandes ;
 sponsoring ;
 programmes publics ;
 financements verts ou sociaux.

Chaque source a des avantages et des risques. Une subvention peut soutenir un investissement, mais peut exiger reporting et cofinancement. Un prêt offre des ressources, mais crée obligations de remboursement. Un investisseur peut accélérer la croissance, mais peut influencer la direction de l'entreprise.

Le formateur doit aider les participants à analyser la source de financement en relation avec la mission, le risque et la capacité de remboursement.

11. Investissements en durabilité

Les investissements en durabilité peuvent inclure :

matériaux plus responsables ;
 équipements économes en énergie ;
 outils numériques ;
 emballages réutilisables ;
 systèmes de réparation ou retour ;
 certifications ;
 consultance ;
 adaptations pour accessibilité ;
 formation de l'équipe ;
 collecte de données d'impact ;
 amélioration des conditions de travail ;
 fournisseurs locaux ou éthiques.

Ces investissements doivent être analysés financièrement. Le participant doit se demander :

Quel est le coût initial ?
 Quel bénéfice produit-il ?
 Réduit-il les coûts dans le temps ?
 Augmente-t-il la confiance des clients ?
 Améliore-t-il la qualité ?
 Réduit-il les risques ?
 Peut-il augmenter les revenus ?



En combien de temps peut-il être récupéré ?
 Cette thématique se relie directement aux Modules 8 et 9.

12. Risques financiers

Les risques financiers peuvent inclure :

- encaissements tardifs ;
- coûts imprévus ;
- augmentation des prix des matériaux ;
- dépendance à un seul client ;
- saisonnalité ;
- dettes trop élevées ;
- stocks bloqués ;
- prix trop bas ;
- marges insuffisantes ;
- absence de réserve ;
- changements législatifs ;
- taux de change ;
- investissements réalisés sans validation ;
- passage à l'échelle trop rapide.

Le formateur doit aider les participants à identifier 3 à 5 risques principaux et des mesures de réduction.

13. Outils numériques pour la gestion financière

Les outils numériques peuvent aider à :

- la facturation ;
- le suivi des encaissements ;
- la gestion des dépenses ;
- le cash-flow ;
- les rapports de ventes ;
- les budgets ;
- les paiements en ligne ;
- les stocks ;
- les abonnements ;
- l'intégration avec l'e-commerce ;
- les tableaux de bord simples.

Pour les petits entrepreneurs, un tableau bien construit peut suffire au début. À mesure que l'entreprise grandit, des applications de facturation, de comptabilité, de POS, de CRM ou d'e-commerce intégré peuvent devenir utiles.

F. Déroulement recommandé de la session

Durée recommandée : 4 heures

1. Ouverture et connexion avec le programme - 15 minutes



Co-funded by
the European Union





Le formateur explique le rôle des finances dans la durabilité :

« Nous avons discuté d'impact, de produit, de carbone, d'inclusion et de réglementations. Tout cela exige des ressources. Aujourd'hui, nous discutons de la manière dont l'entreprise peut soutenir financièrement ces objectifs. »

Question de départ :

« Quelle est la plus grande difficulté financière dans votre entreprise actuellement ? »

2. Activité d'entrée : que signifie la durabilité financière ? - 20 minutes

Les participants notent individuellement trois signes d'une entreprise financièrement durable. Le formateur regroupe les réponses : revenus, coûts, cash-flow, réserve, investissements, stabilité, adaptation.

3. Mini-présentation : concepts financiers de base - 30 minutes

Le formateur explique les revenus, les coûts, le profit, le cash-flow, les coûts fixes, les coûts variables et les investissements, avec des exemples simples.

4. Exercice : les coûts de mon entreprise - 35 minutes

Les participants listent les coûts de leur propre entreprise et les divisent en coûts fixes et variables. Ensuite, ils marquent les coûts liés à la durabilité et les coûts qui peuvent être réduits par l'efficacité.

5. Exercice : prix et valeur - 30 minutes

Les participants choisissent un produit ou service et analysent :

coût réel ;

prix actuel ;

valeur pour le client ;

marge estimée ;

éléments de durabilité qui justifient la valeur ;

risque de sous-tarification.

6. Pause - 15 minutes

7. Budget simplifié sur 3 mois - 40 minutes

Les participants complètent une version simplifiée pour leur propre entreprise : revenus estimés, coûts fixes, coûts variables, investissements, cash disponible.

8. Investissements en durabilité - 30 minutes

Les participants choisissent un investissement possible : emballage, numérisation, efficacité énergétique, fournisseur, accessibilité, collecte de données. Ils l'analysent par coût, bénéfice, risque, impact et période de récupération.

9. Diversification des revenus et risques financiers - 30 minutes

Les participants identifient au moins deux sources nouvelles ou complémentaires de revenus et trois risques financiers actuels.

10. Plan financier sur 90 jours - 25 minutes

Les participants formulent un mini-plan :

un coût à analyser ;

une mesure de réduction ;



Co-funded by
the European Union





un investissement à évaluer ;
 un indicateur financier ;
 une action pour augmenter les revenus ;
 un risque à gérer.

11. Réflexion et clôture - 10 minutes

Questions finales :

Quel coût ne comprenais-je pas suffisamment ?
 Quel risque financier est le plus important ?
 Quel investissement en durabilité mérite d'être analysé ?
 Quel indicateur vais-je suivre chaque mois ?

G. Méthodes et activités

Activité 1. Les signes d'une entreprise financièrement durable

Objectif : clarifier le concept.

Durée : 20 minutes.

Instructions : Les participants écrivent trois signes d'une entreprise financièrement stable. Le formateur regroupe les réponses.

Débriefing : Une entreprise financièrement durable n'est pas seulement une entreprise qui vend, mais une entreprise qui comprend son argent, gère ses risques et peut investir dans l'avenir.

Activité 2. La carte des coûts

Objectif : identifier les coûts fixes et variables.

Durée : 35 minutes.

Instructions : Les participants listent tous les coûts connus et les divisent en catégories :

fixes ;

variables ;

directs ;

indirects ;

coûts liés à la durabilité ;

coûts cachés ;

coûts pouvant être réduits par l'efficacité.

Rôle du formateur : aider les participants à ne pas oublier le temps de travail, les pertes, le transport, les commissions, les taxes et les coûts administratifs.

Activité 3. Le prix réel du produit

Objectif : comprendre la relation entre coût, prix et marge.

Durée : 30 minutes.

Instructions : Les participants choisissent un produit ou service et complètent :

coûts directs ;

coûts indirects estimés ;

temps de travail ;

coût d'emballage/livraison ;



prix actuel ;
marge estimée ;
valeur communiquée au client.

Question de réflexion : le prix actuel soutient-il l'entreprise et ses valeurs ?

Activité 4. Budget sur 3 mois

Objectif : planification financière simple.

Durée : 40 minutes.

Instructions : Les participants complètent un tableau avec :

revenus estimés ;

coûts fixes ;

coûts variables ;

investissements ;

cash initial ;

cash restant.

Le formateur explique que le budget est une hypothèse de travail, non une prédiction parfaite.

Activité 5. Analyse d'un investissement en durabilité

Objectif : comprendre comment une décision durable peut être analysée financièrement.

Durée : 30 minutes.

Instructions : Les participants choisissent un investissement possible et répondent :

Combien coûte-t-il ?

Quel problème résout-il ?

Quel impact social ou environnemental produit-il ?

Peut-il réduire des coûts ?

Peut-il augmenter les ventes ou la confiance ?

Quel risque existe ?

En combien de temps peut-il être récupéré ?

Activité 6. Risques financiers et mesures de protection

Objectif : identifier les vulnérabilités.

Durée : 25-30 minutes.

Instructions : Les participants identifient 3 risques financiers et proposent une mesure pour chacun.

Exemples :

Risque : dépendance à un seul client.

Mesure : développer deux canaux de vente supplémentaires.

Risque : encaissements tardifs.

Mesure : demander un acompte ou réduire le délai de paiement.

Risque : coût des matériaux en hausse.

Mesure : négocier fournisseurs alternatifs ou ajuster le prix.

Activité 7. Mini-plan financier sur 90 jours

Objectif : transformer l'analyse en action.

Durée : 25 minutes.

Instructions : Les participants formulent un mini-plan avec 5 à 6 actions financières prioritaires.

Résultat : chaque participant repart avec un plan réaliste, court et mesurable.



H. Matériels nécessaires et préparation

Pour ce module, le formateur doit préparer :

- une courte présentation sur les concepts financiers de base ;
- une fiche pour la carte des coûts ;
- un modèle de calcul simplifié du coût d'un produit ou service ;
- un modèle de budget sur 3 mois ;
- une fiche d'analyse d'un investissement en durabilité ;
- une liste d'exemples de risques financiers ;
- une fiche pour le plan financier sur 90 jours ;
- des exemples simples de revenus, coûts, profit et cash-flow ;
- un tableur simple ou un modèle imprimé ;
- des feuilles A3 ;
- des post-it ;
- des marqueurs ;
- un paperboard ;
- un ordinateur et un vidéoprojecteur.

Il est recommandé que le formateur prépare des exemples très simples, adaptés à de petites entreprises. Le module ne doit pas devenir une formation avancée de comptabilité, mais un atelier de décision financière.

I. Travail pratique

Après la session, les participants réaliseront une fiche de durabilité financière pour leur propre entreprise.

La fiche inclura :

1. Les sources actuelles de revenus.
2. Les sources potentielles de revenus complémentaires.
3. Les coûts fixes.
4. Les coûts variables.
5. Le calcul simplifié du coût d'un produit ou service.
6. Le prix actuel et la marge estimée.
7. Les coûts liés à la durabilité.
8. Les coûts qui peuvent être réduits de manière responsable.
9. Un budget simplifié sur 3 mois.
10. Une analyse d'un investissement potentiel en durabilité.
11. Trois risques financiers principaux.
12. Trois mesures de réduction des risques.
13. Deux indicateurs financiers à suivre mensuellement.
14. Une action concrète pour les 90 prochains jours.

Ce travail peut être discuté en mentoring et peut être connecté au plan final d'action du participant.

J. Questions de réflexion

À la fin du module, le formateur peut utiliser les questions suivantes :



Quelle est la différence entre vendre et être financièrement durable ?
 Quel coût ai-je sous-estimé jusqu'à présent ?
 Est-ce que mon prix couvre réellement le coût et le temps de travail ?
 Quel coût peut être réduit sans compromettre la qualité ou l'éthique ?
 Quel investissement en durabilité peut créer de la valeur à moyen terme ?
 Quel risque financier est le plus urgent ?
 De quelle réserve ai-je besoin ?
 Quelle source de revenus pourrais-je tester ?
 Quel indicateur dois-je suivre chaque mois ?
 Comment mes finances soutiennent-elles ma mission durable ?

K. Difficultés possibles et recommandations pour le formateur

Difficulté 1. Les participants évitent les finances

Certains participants peuvent dire qu'ils ne sont pas bons en chiffres ou que les finances sont le rôle du comptable.

Recommandation : expliquer que l'objectif n'est pas de devenir comptable, mais de comprendre les décisions de base. Utiliser des exemples simples et des tableaux clairs.

Difficulté 2. Les participants confondent chiffre d'affaires et profit

Ils peuvent penser que des ventes élevées signifient automatiquement une entreprise saine.

Recommandation : montrer la différence entre revenus, coûts, profit et cash-flow. Utiliser un exemple numérique simple.

Difficulté 3. Les coûts sont sous-estimés

Les participants peuvent oublier le temps de travail, les commissions, les pertes, les retours, les taxes ou les coûts indirects.

Recommandation : utiliser une liste de vérification des coûts. Demander : qu'est-ce qui est nécessaire pour produire, vendre, livrer et maintenir ce produit ?

Difficulté 4. Les prix sont trop bas

Certains entrepreneurs fixent des prix bas par peur de perdre les clients.

Recommandation : analyser la valeur pour le client, le positionnement, la marge et la durabilité. Un prix trop bas peut rendre impossible la qualité et l'impact.

Difficulté 5. Les investissements en durabilité sont vus uniquement comme des coûts

Les participants peuvent éviter les améliorations durables parce qu'elles impliquent des dépenses.

Recommandation : analyser aussi les bénéfices : économies, confiance, différenciation, réduction des risques, accès au financement, conformité, fidélisation.

Difficulté 6. Le cash-flow est ignoré

Les participants peuvent comprendre le profit, mais pas les problèmes de trésorerie.

Recommandation : utiliser un calendrier simple des entrées et sorties d'argent. Montrer comment les paiements tardifs peuvent bloquer l'activité.

Difficulté 7. Les participants veulent croître trop vite

La croissance rapide peut créer des stocks, des coûts, des dettes ou une pression sur l'équipe.



Recommandation : discuter de la croissance responsable. La croissance doit être soutenue par un cash-flow, des processus et une capacité réelle.

L. Questions fréquentes pour les formateurs

1. Devons-nous enseigner la comptabilité ?

Non. Ce module n'est pas un cours de comptabilité. Il vise la compréhension financière de base nécessaire à la prise de décision entrepreneuriale.

2. Quelle est la différence entre profit et cash-flow ?

Le profit est la différence entre revenus et coûts. Le cash-flow montre quand l'argent entre et sort réellement de l'entreprise. Une entreprise peut avoir du profit sur papier, mais manquer d'argent disponible.

3. Comment expliquer le coût réel d'un produit ?

On additionne les coûts directs, une partie des coûts indirects, le temps de travail, l'emballage, la livraison, les commissions, les pertes et les coûts nécessaires pour maintenir l'entreprise.

4. Que faire si le prix durable est plus élevé ?

Nous analysons la valeur pour le client, la communication, les segments de public, les alternatives de coût et la possibilité de tester. Un prix plus élevé doit être justifié par qualité, transparence, durée de vie, impact ou meilleure expérience.

5. Une entreprise durable doit-elle être rentable ?

Oui, si elle veut continuer à fonctionner sans dépendance permanente à des ressources instables. La rentabilité n'est pas contraire à l'impact, si elle est obtenue de manière responsable.

6. Comment réduire les coûts sans réduire l'impact ?

Par efficacité, réduction du gaspillage, meilleure planification, fournisseurs adaptés, numérisation, réduction des erreurs, optimisation des stocks et processus plus clairs. Il ne s'agit pas de réduire la qualité ou de payer incorrectement les personnes.

7. Comment analyser un investissement en durabilité ?

On compare coût initial, bénéfices attendus, économies possibles, impact, risques, période de récupération et valeur pour le client ou la marque.

8. Quels indicateurs financiers simples peuvent être suivis ?

Revenus mensuels, coûts fixes, coûts variables, marge par produit, cash disponible, factures non encaissées, coûts d'acquisition des clients, ventes récurrentes, réserve de trésorerie, investissement en durabilité.

M. Lien avec les autres modules

Le Module 12 se connecte directement au Module 1 - Planification stratégique, car toute stratégie a besoin de ressources, de budget, d'indicateurs et de décisions financières réalistes.

Il se connecte au Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe, car la gestion financière influence les responsabilités, la rémunération, la motivation et la capacité de l'équipe à soutenir le changement.

Il se connecte au Module 3 - Branding et ventes, car les revenus, la fidélisation, le coût d'acquisition des clients et la valeur perçue dépendent de la communication et de la vente.

Il se connecte au Module 4 - Développement de produits durables, car les décisions concernant les matériaux, l'emballage, la réparabilité ou la circularité influencent les coûts et les prix.

Il se connecte au Module 5 - Compréhension du public cible, car le public influence le prix accepté, les revenus, les canaux de vente et la rétention.



Il se connecte au Module 6 - Pratiques de business inclusives, car l'accessibilité, les prix flexibles et les adaptations inclusives doivent être pensés de manière financièrement réaliste.

Il se connecte au Module 7 - Impact social et passage à l'échelle, car l'impact ne peut pas être maintenu ni étendu sans un modèle économique viable.

Il se connecte au Module 8 - Outils numériques et automatisation, car l'automatisation financière, les paiements numériques et l'e-commerce peuvent améliorer le cash-flow, l'exactitude et les décisions financières.

Il se connecte au Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone, car la réduction des émissions peut impliquer des investissements, mais aussi des économies opérationnelles.

Il se connecte au Module 10 - Construction de solutions durables, car toute solution doit être testée et évaluée financièrement avant sa mise en œuvre ou son passage à l'échelle.

Il se connecte au Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes, car la conformité peut impliquer des coûts, des risques, des investissements, mais aussi des opportunités de financement et d'accès aux marchés.

Conclusion pour le Module 12

Le module sur la durabilité financière clôt le curriculum de formation par un thème essentiel : la capacité de l'entreprise à continuer. La durabilité économique n'est pas séparée de la durabilité sociale et environnementale, mais elle est l'une des conditions qui les rendent possibles.

Pour les formateurs, ce module doit être livré d'une manière pratique, claire et sans jargon comptable inutile. Les participants doivent comprendre les coûts, les prix, le cash-flow, les budgets, les risques et les investissements en durabilité. Le but n'est pas qu'ils deviennent des spécialistes financiers, mais qu'ils se posent les bonnes questions et utilisent des outils simples pour prendre de meilleures décisions.

À la fin du module, chaque participant devrait avoir une image plus claire des revenus, des coûts, des risques et des investissements nécessaires pour son entreprise. Une entreprise durable n'est pas seulement une entreprise qui fait le bien, mais une entreprise qui peut continuer à faire le bien, parce qu'elle gère de manière responsable ses ressources financières, ses personnes et son impact.

PARTIE V. OUTILS DE MISE EN ŒUVRE, MENTORING ET ÉVALUATION

Après le parcours des 12 modules, le programme SustainABLE ne doit pas être compris comme une succession fermée de sessions de formation, mais comme un processus plus large d'apprentissage, d'application, de test, de soutien et d'évaluation. Le contenu des modules offre la base éducative, mais la transformation réelle apparaît lorsque les participants appliquent ce qu'ils ont appris dans leurs propres entreprises, reçoivent du feedback, testent des solutions, ajustent leurs plans et suivent leurs progrès.

Cette partie du manuel offre aux formateurs, aux travailleurs de jeunesse et aux mentors des outils pratiques pour soutenir la mise en œuvre du programme. Sont abordés le rôle du mentoring, l'utilisation des travaux pratiques, l'organisation des visites dans des entreprises durables, les



activités de type hackathon, l'évaluation des progrès des participants, la collecte du feedback et la documentation des résultats.

L'objectif de cette partie est d'aider les équipes qui mettent en œuvre le programme à transformer le curriculum en un parcours cohérent, mesurable et adaptable.

20. LE MENTORING DANS LE PROGRAMME SUSTAINABLE

20.1 Le rôle du mentoring

Le mentoring a pour rôle de soutenir les participants dans le transfert de l'apprentissage de la salle de formation vers la réalité de leur propre entreprise. Si les modules offrent du contenu, des méthodes, des exercices et des cadres d'analyse, le mentoring aide le participant à répondre à la question : que fais-je concrètement, dans mon cas, avec ce que j'ai appris ?

Pour les jeunes entrepreneurs, cette composante est essentielle. Un atelier peut générer de la clarté, de l'inspiration et des idées, mais la mise en œuvre apparaît entre les sessions et après la finalisation du programme. C'est là que surgissent les questions difficiles : je n'ai pas assez de données, je ne sais pas quelle solution choisir, je n'ai pas de budget, les clients ne réagissent pas comme je m'y attendais, les fournisseurs ne peuvent pas livrer l'alternative souhaitée, l'équipe ne comprend pas le changement, la communication n'est pas claire ou je ne sais pas comment mesurer les progrès.

Le mentor n'a pas pour rôle de prendre des décisions à la place du participant. Son rôle est de clarifier, de poser des questions, d'offrir du feedback, d'aider à prioriser et de soutenir la responsabilité du participant envers ses propres objectifs. Le mentoring ne doit pas devenir un conseil directif dans lequel le mentor dit exactement ce qui doit être fait, mais un processus guidé par lequel l'entrepreneur apprend à penser plus clairement et à prendre de meilleures décisions.

Dans le programme SustainABLE, le mentoring peut avoir plusieurs fonctions :

il soutient l'application des travaux pratiques issus des modules ;

il aide les participants à clarifier leurs objectifs de durabilité ;



- il soutient la transformation des idées en actions concrètes ;
- il aide à identifier les blocages et les ressources ;
- il encourage la collecte de données et la mesure des progrès ;
- il offre du feedback sur les solutions proposées ;
- il soutient la préparation aux hackathons ou aux pitches ;
- il maintient la motivation des participants tout au long du programme ;
- il aide à adapter le contenu à la situation réelle de chaque entreprise.

Le mentoring est important surtout parce que les participants ne partent pas du même point. Certains ont déjà des entreprises fonctionnelles, d'autres sont en phase de test. Certains ont une équipe, d'autres travaillent seuls. Certains vendent des produits physiques, d'autres des services. Certains disposent de données, d'autres ne mesurent rien. Le mentoring permet l'adaptation du programme à cette diversité.

20.2 Le profil du mentor

Le mentor du programme SustainABLE doit combiner la compréhension de l'entrepreneuriat avec une sensibilité envers la durabilité, l'éducation non formelle et le développement des jeunes. Il n'est pas obligatoire que le mentor soit expert dans les 12 thèmes du programme, mais il doit comprendre la logique générale du curriculum et pouvoir guider le participant vers des ressources ou des experts lorsque le thème dépasse sa compétence.

Un mentor approprié possède les caractéristiques suivantes :

- il comprend les défis des petites entreprises et des jeunes entrepreneurs ;
- il peut écouter sans juger ;
- il formule des questions claires et utiles ;
- il offre un feedback constructif ;
- il aide le participant à prioriser ;
- il comprend les principes de base de la durabilité ;
- il peut connecter le participant à des ressources ou à des spécialistes ;
- il respecte la confidentialité ;
- il évite d'imposer ses propres solutions ;
- il soutient l'autonomie du participant.

Le mentor doit avoir un style équilibré. S'il est trop directif, le participant peut devenir dépendant de ses réponses. S'il est trop passif, le participant peut rester bloqué. Un bon mentor sait quand poser des questions, quand provoquer, quand offrir des exemples et quand dire qu'un soutien spécialisé est nécessaire.

Dans le cas des thèmes juridiques, fiscaux, techniques ou de calcul avancé des émissions, le mentor doit veiller à ne pas offrir des interprétations qu'il ne peut pas soutenir professionnellement. Il peut aider le participant à identifier les bonnes questions et à trouver des sources compétentes, mais il ne doit pas remplacer l'expertise juridique, comptable ou technique.

20.3 Structure recommandée du processus de mentoring

Le processus de mentoring peut être organisé de manière flexible, en fonction de la durée du programme, de la disponibilité des mentors et du profil des participants. Une structure recommandée inclut au moins trois types de rencontres :

La rencontre initiale, dans laquelle sont clarifiés le profil du participant, l'entreprise, les attentes, les objectifs et les principales difficultés.

Les rencontres de parcours, dans lesquelles on travaille sur l'application des modules, les travaux pratiques, les blocages et les plans d'action.



La rencontre finale, dans laquelle sont analysés les progrès, les résultats obtenus, les leçons apprises et les prochaines étapes.

Une structure simple pour une rencontre de mentoring de 60 minutes peut être la suivante :

5 minutes : connexion et clarification de l'objectif de la rencontre ;

10 minutes : ce qui s'est passé depuis la dernière rencontre ;

15 minutes : analyse du défi principal ;

15 minutes : options, solutions, ressources ;

10 minutes : définition des étapes concrètes ;

5 minutes : récapitulatif et responsabilités.

Chaque rencontre doit se conclure par une étape claire. Par exemple :

je complète la carte des parties prenantes ;

je collecte des données sur les emballages pendant deux semaines ;

je contacte deux fournisseurs alternatifs ;

je teste un message de marque ;

je discute avec 5 clients ;

je calcule le coût réel d'un produit ;

je formule un objectif SMART ;

je prépare un plan pilote pour une solution durable.

Un mentoring sans actions concrètes risque de devenir une conversation générale. Les actions ne doivent pas être grandes, mais elles doivent être claires.

20.4 Questions utiles pour les mentors

Les mentors peuvent utiliser des questions récurrentes pour soutenir le processus d'apprentissage. Les questions doivent aider le participant à clarifier le problème, à comprendre les options et à assumer des décisions.

Exemples de questions générales :

Quel est le problème principal que tu veux résoudre maintenant ?

Qu'as-tu déjà essayé ?

Quelles données as-tu ?

Qu'est-ce que tu supposes, mais que tu n'as pas encore vérifié ?

Qui est affecté par cette décision ?

Quelles ressources as-tu déjà ?

Quelles ressources te manquent ?

Quel est le plus petit pas que tu peux tester ?

Comment sauras-tu que tu as progressé ?

Quel risque doit être géré ?



Qui peut te soutenir ?

Que se passe-t-il si tu ne fais rien ?

Questions pour la stratégie :

Comment cette décision est-elle liée à la mission de l'entreprise ?

Quel objectif de durabilité soutient-elle ?

L'objectif est-il suffisamment clair et mesurable ?

Quelle partie prenante doit être impliquée ?

Questions pour le produit :

Quelle étape du cycle de vie a le plus grand impact ?

Quel matériau, processus ou emballage peut être amélioré ?

Que peut-on tester à petite échelle ?

Questions pour le public cible :

Pour qui cette solution est-elle pensée ?

Quelle barrière le public rencontre-t-il ?

Quelle preuve augmenterait la confiance ?

Quel feedback as-tu collecté ?

Questions pour l'impact :

Quel changement l'entreprise produit-elle ?

Qui en bénéficie ?

Quel indicateur peut montrer le changement ?

Quel impact supposes-tu seulement ?

Questions pour le carbone :

Quelles sont les principales sources d'émissions ?

Quelles données peux-tu collecter immédiatement ?

Quelle réduction est réaliste dans les 90 prochains jours ?

Questions pour les finances :

Quel est le coût réel ?

Comment cela affecte-t-il le cash-flow ?

Quel investissement cela exige-t-il ?

Quel revenu ou quelle économie cela peut-il générer ?

Quel risque financier apparaît ?

20.5 Documentation du mentoring

Pour la qualité du programme, le mentoring doit être documenté simplement. La documentation ne doit pas être bureaucratique, mais elle doit permettre le suivi des progrès.



Co-funded by
the European Union





Pour chaque participant, le mentor peut compléter une fiche courte qui inclut :

- le nom du participant ;
- l'entreprise ou l'idée entrepreneuriale ;
- les principaux objectifs de durabilité ;
- les thèmes discutés ;
- les actions définies ;
- les progrès observés ;
- les blocages apparus ;
- le soutien supplémentaire nécessaire ;
- les prochaines étapes.

Il est important que la documentation respecte la confidentialité. Les informations sensibles concernant l'entreprise, les revenus, les fournisseurs ou les problèmes internes ne doivent pas être partagées sans l'accord du participant.

La documentation aide également à l'évaluation finale du programme. L'équipe peut observer quels thèmes ont été les plus difficiles, quels types de soutien ont été nécessaires et quels changements réels sont apparus dans les entreprises des participants.

21. Travaux pratiques et portfolio du participant

21.1 Le rôle des travaux pratiques

Les travaux pratiques sont le mécanisme par lequel les participants transfèrent l'apprentissage dans leur propre entreprise. Chaque module doit se conclure par une tâche appliquée, et ces tâches doivent être reliées entre elles. À la fin du programme, le participant devrait avoir un portfolio de travail qui montre ses progrès.

Les travaux pratiques ne doivent pas être pensés comme des devoirs scolaires, mais comme des outils entrepreneuriaux. Ils doivent être utiles au participant même après la finalisation du programme. Par exemple, une fiche d'analyse du public cible peut être utilisée pour le marketing. Une carte de l'empreinte carbone peut être utilisée pour réduire les coûts. Une fiche d'impact social peut soutenir la communication ou la candidature à des financements. Un budget sur 3 mois peut devenir un véritable outil de travail.

Les travaux pratiques doivent être :

- clairs ;
- appliqués à sa propre entreprise ;
- réalistes en termes de temps ;
- connectés aux objectifs du module ;
- faciles à discuter en mentoring ;
- suffisamment flexibles pour des entreprises différentes ;
- orientés vers l'action.

21.2 Le portfolio du participant

Le portfolio du participant peut inclure les résultats pratiques des 12 modules. Il fonctionne comme un dossier de développement de l'entreprise durable.



Structure recommandée du portfolio :

1. Fiche stratégique de l'entreprise durable.
2. Fiche de leadership et de collaboration.
3. Fiche de marque et de vente durable.
4. Fiche d'amélioration durable du produit ou du service.
5. Fiche d'analyse du public cible.
6. Fiche d'amélioration inclusive de l'entreprise.
7. Fiche d'impact social et de passage à l'échelle.
8. Fiche de numérisation et d'automatisation.
9. Fiche d'analyse et de réduction de l'empreinte carbone.
10. Fiche de construction et de test d'une solution durable.
11. Fiche de vérification du cadre légal et réglementaire.
12. Fiche de durabilité financière.
13. Plan final d'action pour les 90 prochains jours.

Le portfolio ne doit pas être parfait. Il doit montrer le processus de pensée, les décisions, les hypothèses et les étapes d'action. Les participants doivent être encouragés à réviser les fiches au fur et à mesure qu'ils apprennent. Une fiche complétée dans le Module 1 peut être améliorée après le Module 5 ou le Module 12.

21.3 Le plan final d'action

À la fin du programme, chaque participant devrait formuler un plan d'action pour les 90 prochains jours. Celui-ci doit être court, clair et réaliste.

Le plan peut inclure :

l'objectif principal de durabilité ;

le problème prioritaire ;

l'action concrète ;

les ressources nécessaires ;

les personnes impliquées ;

l'échéance ;

les indicateurs de progrès ;

les risques ;

le soutien nécessaire ;

le mode de révision.

Un modèle simple :

Objectif : réduction de la consommation d'emballages à usage unique de 25 % en 90 jours.

Action : test d'un système d'emballages réutilisables pour les commandes locales.



Public test : 30 clients récurrents.

Ressources : fournisseur de récipients réutilisables, message explicatif, formulaire de feedback.

Indicateurs : nombre de clients qui acceptent l'option, nombre d'emballages évités, coût par commande, feedback clients.

Risque : les clients ne retournent pas les emballages.

Mesure : garantie remboursable ou système de rappel.

Révision : après 30 jours et après 90 jours.

Ce plan final peut être présenté lors de la dernière session ou dans un événement de type pitch.

22. Visites dans des entreprises durables

22.1 Le rôle des visites

Les visites dans des entreprises durables aident les participants à voir à quoi ressemble la durabilité dans la pratique. Elles complètent le contenu théorique et les exercices de formation par l'observation d'exemples réels.

Une visite bien organisée peut montrer :

comment une entreprise a intégré la durabilité dans sa stratégie ;

quelles difficultés elle a rencontrées ;

quelles solutions elle a testées ;

quels compromis elle a faits ;

comment elle communique la durabilité ;

comment elle mesure les progrès ;

comment elle travaille avec les fournisseurs, les clients et la communauté ;

quelles erreurs elle a faites et ce qu'elle a appris.

Il est important que les visites ne présentent pas les entreprises durables comme des modèles parfaits. Les participants ont besoin d'exemples réalistes, non d'histoires idéalisées. Une entreprise durable a encore des problèmes, des limites, des coûts, des contraintes et des décisions difficiles. Ce sont précisément ces aspects qui peuvent être très utiles pour l'apprentissage.

22.2 Préparation de la visite

Avant la visite, le formateur doit préparer les participants. Sans préparation, la visite peut rester au niveau d'une impression générale. Avec des questions claires, elle devient une expérience d'apprentissage.

La préparation peut inclure :

la présentation de l'entreprise visitée ;

la clarification de l'objectif de la visite ;

le lien avec les modules parcourus ;

la définition des questions d'observation ;

la répartition des participants en équipes d'observation ;

l'explication des règles de comportement et de confidentialité.



Les participants peuvent recevoir une fiche d'observation qui inclut :

- quel problème l'entreprise résout ;
- quels éléments de durabilité sont visibles ;
- quelles pratiques environnementales elle utilise ;
- quelles pratiques sociales ou inclusives elle utilise ;
- comment elle communique avec les clients ;
- quelles données ou indicateurs elle suit ;
- quels défis elle mentionne ;
- ce qui peut être adapté dans sa propre entreprise.

22.3 Questions pour l'hôte de la visite

Le formateur peut préparer des questions pour l'entrepreneur ou le représentant de l'entreprise visitée :

- Comment l'idée de l'entreprise est-elle apparue ?
- Quand avez-vous commencé à intégrer la durabilité ?
- Quel a été le premier changement concret ?
- Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?
- Quels coûts sont apparus ?
- Quels bénéfices sont apparus ?
- Comment les clients ont-ils réagi ?
- Quelles données suivez-vous ?
- Que feriez-vous différemment si vous recommenciez maintenant ?
- Quelle recommandation avez-vous pour les jeunes entrepreneurs ?
- Quels compromis gérez-vous encore ?
- Comment évitez-vous le greenwashing ?
- Comment collaborez-vous avec les fournisseurs ?
- Comment vous préparez-vous aux réglementations ?
- Comment maintenez-vous la durabilité financière ?

Les questions doivent être envoyées à l'hôte à l'avance, afin que la visite soit cohérente.

22.4 Débriefing après la visite

Le débriefing est obligatoire. Sans lui, l'apprentissage peut rester fragmentaire. Après la visite, le formateur peut faciliter une discussion de 30-45 minutes.

Questions de débriefing :

- Qu'est-ce qui vous a surpris ?
- Quelle pratique vous a semblé la plus pertinente ?





Quelle difficulté a été mentionnée ?

Quelle solution pourriez-vous adapter dans votre entreprise ?

Qu'est-ce qui ne conviendrait pas à votre contexte ?

Quelle question est restée ouverte ?

Quelle leçon retenez-vous de cette visite ?

Quelle action concrète vous inspire-t-elle ?

Les participants peuvent également compléter une fiche courte :

Une idée que je peux adapter :

Une erreur que je veux éviter :

Une question que je dois clarifier :

Une étape concrète pour mon entreprise :

23. Hackathons et activités collaboratives

23.1 Le rôle des hackathons

Le hackathon est une activité intensive de travail en équipe, dans laquelle les participants développent des solutions à des problèmes concrets dans un temps limité. Dans le programme SustainABLE, les hackathons peuvent être utilisés pour stimuler la créativité, la collaboration et l'application pratique des connaissances sur la durabilité.

Un hackathon ne doit pas être compris uniquement comme un concours. Sa valeur éducative réside dans le processus :

définition du problème ;

compréhension des parties prenantes ;

génération d'idées ;

construction d'une solution ;

test rapide des hypothèses ;

préparation d'un pitch ;

réception du feedback ;

réflexion sur le processus.

Le hackathon peut travailler sur des défis tels que :

réduction du gaspillage dans une petite entreprise ;

emballages réutilisables ;

solutions pour des clients sceptiques envers la durabilité ;

produits plus accessibles pour des groupes insuffisamment desservis ;

réduction des émissions liées aux livraisons ;

numérisation d'un processus pour réduire les erreurs ;

augmentation de la transparence dans la communication de marque ;



Co-funded by
the European Union





modèles circulaires pour des produits locaux ;

implication de la communauté dans des solutions durables.

23.2 Structure recommandée d'un hackathon

Un hackathon peut durer quelques heures, une journée entière ou plusieurs jours. Une structure simple pour un hackathon d'une journée peut être :

Ouverture et présentation du défi - 30 minutes

Les formateurs présentent l'objectif, le thème, les critères, les règles et l'agenda.

Formation des équipes - 20 minutes

Les participants sont répartis en équipes équilibrées.

Définition du problème - 45 minutes

Les équipes clarifient le problème, les parties prenantes et le contexte.

Idéation - 60 minutes

Les équipes génèrent des solutions possibles.

Sélection de la solution - 30 minutes

Les équipes choisissent l'idée sur la base des critères : impact, faisabilité, valeur pour le public, coût, durabilité.

Prototypage - 90 minutes

Les équipes construisent une esquisse, un flux, une maquette, une présentation ou un modèle pilote.

Préparation du pitch - 45 minutes

Les équipes préparent la présentation finale.

Pitch et feedback - 60-90 minutes

Chaque équipe présente. Le jury ou le groupe offre du feedback.

Réflexion finale - 30 minutes

Les participants discutent de ce qu'ils ont appris et de la manière dont ils peuvent l'appliquer dans leurs propres entreprises.

23.3 Critères d'évaluation pour le hackathon

Les critères doivent être communiqués dès le début. Ils peuvent inclure :

clarté du problème ;

pertinence pour la durabilité ;

impact social et/ou environnemental ;

faisabilité ;

valeur pour le public cible ;

inclusion ;

innovation ;

durabilité financière ;



possibilité de test ;

qualité du pitch ;

indicateurs de succès.

Il est important que le jury ne récompense pas seulement les idées spectaculaires, mais les solutions claires, réalistes et responsables. Une solution simple, mais bien pensée, peut être plus précieuse qu'une idée ambitieuse, mais impossible à mettre en œuvre.

23.4 Débriefing après le hackathon

Le débriefing est essentiel pour que le hackathon soit une expérience d'apprentissage, et pas seulement une compétition. Les participants doivent réfléchir au processus.

Questions utiles :

Comment avez-vous défini le problème ?

Qu'avez-vous appris sur le travail en équipe ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?

Quelle hypothèse avez-vous faite sans la vérifier ?

Quel feedback a été le plus utile ?

Que changeriez-vous si vous poursuiviez la solution ?

Que pouvez-vous appliquer dans votre propre entreprise ?

Qu'avez-vous appris sur la durabilité ?

Cette réflexion peut être connectée au mentoring et au plan final d'action.

24. Évaluation des progrès des participants

24.1 Pourquoi l'évaluation est nécessaire

L'évaluation aide l'équipe de mise en œuvre à comprendre si le programme produit de l'apprentissage et du changement. Elle ne doit pas être considérée comme une formalité de reporting, mais comme un outil d'amélioration.

L'évaluation peut suivre plusieurs niveaux :

la satisfaction des participants ;

l'augmentation des connaissances ;

le développement des compétences ;

le changement des attitudes ;

l'application dans l'entreprise ;

le progrès par rapport aux objectifs individuels ;

les résultats concrets des solutions testées ;

l'impact sur les entreprises participantes.

L'évaluation doit être proportionnelle au programme. Un système très complexe n'est pas nécessaire, mais il est important de disposer de données suffisantes pour comprendre ce qui a changé.

24.2 Évaluation initiale



Co-funded by
the European Union





L'évaluation initiale se fait avant le début du programme ou lors de la première session. Elle établit le point de départ.

Elle peut inclure des questions sur :

le niveau de compréhension de la durabilité ;

l'expérience entrepreneuriale ;

le stade de l'entreprise ;

les principaux défis ;

les connaissances financières ;

l'utilisation des outils numériques ;

la compréhension du public cible ;

la mesure de l'impact ;

la collecte des données environnementales ;

les objectifs du participant.

Exemples de questions d'autoévaluation, sur une échelle de 1 à 5 :

Je comprends ce que signifie l'entrepreneuriat durable.

Je peux formuler des objectifs SMART pour mon entreprise.

Je connais le public cible de mon entreprise.

Je peux communiquer la durabilité sans greenwashing.

Je comprends les coûts réels de mon produit ou service.

Je collecte des données sur les consommations, les déchets ou l'impact.

J'utilise des outils numériques pour organiser l'entreprise.

Je peux identifier l'impact social de mon entreprise.

Je comprends les principaux risques juridiques ou de conformité.

J'ai un plan financier simple pour les prochains mois.

La même échelle peut être utilisée aussi à la fin, pour comparaison.

24.3 Évaluation continue

L'évaluation continue est réalisée tout au long du programme. Elle peut être très simple :

feedback court à la fin de chaque module ;

observations des formateurs ;

progrès des travaux pratiques ;

discussions en mentoring ;

fiches de réflexion ;

participation aux activités ;

qualité des plans d'action.



Co-funded by
the European Union





À la fin de chaque module, les participants peuvent répondre à trois questions :

1. Qu'ai-je compris le plus clairement ?
2. Qu'est-ce qui reste flou ?
3. Qu'est-ce que je vais appliquer dans ma propre entreprise ?

Ces réponses aident les formateurs à adapter les modules suivants.

24.4 Évaluation finale

L'évaluation finale doit montrer ce qui a changé après le programme. Elle peut inclure :

la répétition de l'autoévaluation initiale ;

l'analyse du portfolio du participant ;

la présentation du plan final d'action ;

le feedback des mentors ;

des entretiens courts ;

un questionnaire final ;

des exemples de changements mis en œuvre.

Indicateurs possibles :

nombre de participants qui ont finalisé le portfolio ;

nombre d'entreprises ayant formulé des objectifs de durabilité ;

nombre de solutions pilotes proposées ;

nombre de solutions testées ;

nombre de participants ayant identifié des sources d'empreinte carbone ;

nombre de participants ayant collecté des données de base ;

nombre de participants ayant amélioré la communication de marque ;

nombre de participants ayant construit un budget simple ;

nombre de participants ayant identifié des barrières d'inclusion ;

niveau moyen d'augmentation des compétences autoévaluées.

Il est important que l'évaluation finale inclue également des exemples qualitatifs. Les chiffres montrent l'ampleur, mais les histoires montrent la profondeur du changement.

24.5 Follow-up après le programme

Certains résultats apparaissent après la finalisation de la formation. C'est pourquoi un follow-up à 1-3 mois après la fin du programme est recommandé.

Le follow-up peut suivre :

quelles actions ont été mises en œuvre ;

quelles solutions ont été testées ;

quelles données ont été collectées ;



quelles difficultés sont apparues ;

quel soutien est encore nécessaire ;

quels résultats concrets existent ;

quels changements ont été maintenus.

Un court questionnaire de follow-up peut inclure :

Quelle action du plan de 90 jours avez-vous mise en œuvre ?

Quel résultat avez-vous observé ?

Quel indicateur avez-vous suivi ?

Quel obstacle est apparu ?

Qu'avez-vous ajusté ?

Quel soutien serait utile par la suite ?

Quelle recommandation avez-vous pour améliorer le programme ?

Le follow-up aide à comprendre l'impact réel du programme et à améliorer les éditions futures.

25. Indicateurs pour la mise en œuvre du programme

Pour les organisations qui mettent en œuvre le programme, il est utile d'avoir des indicateurs à la fois pour le processus et pour les résultats.

25.1 Indicateurs de processus

Les indicateurs de processus montrent si les activités ont été mises en œuvre conformément au plan.

Exemples :

nombre de modules livrés ;

nombre d'heures de formation ;

nombre de participants inscrits ;

nombre de participants qui finalisent le programme ;

nombre de sessions de mentoring ;

nombre de visites organisées ;

nombre de hackathons ou d'activités collaboratives ;

nombre de travaux pratiques complétés ;

taux de participation aux modules ;

niveau de satisfaction des participants.

25.2 Indicateurs de résultat

Les indicateurs de résultat montrent ce que les participants ont obtenu.

Exemples :

nombre de participants ayant formulé un objectif SMART de durabilité ;

nombre de participants ayant analysé le public cible ;



nombre de participants ayant identifié des sources d'émissions ;
 nombre de participants ayant proposé une solution durable ;
 nombre de participants ayant réalisé un budget simple ;
 nombre de participants ayant identifié une barrière d'inclusion ;
 nombre de participants ayant choisi des indicateurs d'impact ;
 nombre de participants ayant testé un changement dans l'entreprise.

25.3 Indicateurs d'impact potentiel

Ceux-ci sont plus difficiles à mesurer et peuvent nécessiter un follow-up.

Exemples :

réduction de la consommation de ressources dans les entreprises participantes ;
 réduction des emballages ou des déchets ;
 augmentation des revenus ou de la stabilité financière ;
 augmentation du nombre de clients pour des produits durables ;
 amélioration de la communication et de la transparence ;
 augmentation de l'accès pour des groupes insuffisamment desservis ;
 développement de partenariats locaux ;
 test de modèles circulaires ;
 adoption d'outils numériques qui réduisent les erreurs ou le gaspillage ;
 amélioration de la capacité de reporting de l'impact.

Ces indicateurs doivent être traités de manière réaliste. Le programme peut contribuer au changement, mais tous les changements ne peuvent pas être attribués exclusivement à la formation. C'est pourquoi il est utile de combiner les données quantitatives avec des exemples qualitatifs.

Conclusion pour la Partie V

Cette partie du manuel montre que le programme SustainABLE ne se termine pas avec la livraison des 12 modules. La formation n'est qu'une des composantes. Pour que les participants transforment l'apprentissage en changement réel, ils ont besoin de mentoring, de travaux pratiques, de portfolio, de visites, de hackathons, de feedback, d'évaluation et de follow-up.

Le rôle des travailleurs de jeunesse et des formateurs est de créer un cadre dans lequel les participants peuvent apprendre, appliquer, tester et ajuster. Il ne suffit pas que les jeunes entrepreneurs comprennent les concepts de durabilité. Ils doivent les transformer en décisions, produits, processus, messages, indicateurs et plans financiers.

La partie suivante du manuel peut inclure des annexes et des outils de travail : fiches pour chaque module, modèles d'évaluation, templates pour le mentoring, grilles pour le hackathon, fiches d'observation pour les visites et modèles de plans d'action.

PARTIE VI. ANNEXES ET OUTILS DE TRAVAIL

Cette partie réunit les outils pratiques qui peuvent être utilisés par les formateurs, les travailleurs de jeunesse, les mentors et les participants dans la mise en œuvre du programme SustainABLE. Les annexes sont conçues comme des modèles adaptables. Elles ne doivent pas être appliquées



rigidement, mais ajustées en fonction du pays, de la langue, du profil des participants, de la durée du programme, du niveau d'expérience entrepreneuriale et des types d'entreprises impliquées.

Les fiches peuvent être utilisées pendant les sessions, comme travaux pratiques, en mentoring ou comme partie du portfolio du participant. Elles ont pour rôle de transformer le contenu du manuel en étapes concrètes de travail.

26. Fiche initiale de profil du participant

Objectif de l'outil

Cette fiche aide l'équipe de formation à comprendre qui sont les participants, à quelle étape se trouvent leurs entreprises et quels besoins ils ont. Elle peut être utilisée avant le début du programme ou lors de la première session.

Données générales

Nom du participant :

Âge :

Pays / localité :

Email / téléphone :

Nom de l'entreprise ou de l'idée entrepreneuriale :

Domaine d'activité :

Stade de l'entreprise :

idée ;

prototype ;

activité lancée récemment ;

entreprise fonctionnelle ;

entreprise en croissance ;

autre situation.

Description de l'entreprise

1. Décris brièvement ton entreprise ou ton idée entrepreneuriale.
2. Quel produit ou service offres-tu ?
3. Qui sont tes clients ou bénéficiaires principaux ?
4. Quel est le principal problème que ton entreprise essaie de résoudre ?
5. Qu'est-ce qui te motive à participer au programme SustainABLE ?

Expérience et besoins

6. Quelle expérience as-tu en entrepreneuriat ?
7. Quelle expérience as-tu dans le domaine de la durabilité ?
8. Quels sont les trois plus grands défis de ton entreprise actuellement ?
9. Qu'aimerais-tu améliorer dans les 3 prochains mois ?



Co-funded by
the European Union





10. Quelles attentes as-tu vis-à-vis du programme ?

Autoévaluation initiale

Évalue de 1 à 5 ton niveau actuel, où 1 signifie « très faible » et 5 signifie « très élevé ».

Compétence / zone de travail

1 2 3 4 5

Je comprends l'entrepreneuriat durable

Je peux formuler des objectifs stratégiques clairs

Je comprends le public cible de mon entreprise

Je peux communiquer la durabilité de manière crédible

Je comprends les coûts de mon produit/service

Je collecte des données sur l'impact ou les consommations

J'utilise efficacement les outils numériques

Je peux identifier l'impact social de l'entreprise

Je connais les risques juridiques pertinents

J'ai un plan financier simple

Observations pour le formateur / mentor

Zones prioritaires de soutien :

Thèmes sensibles potentiels :

Modules nécessitant une attention spéciale :

Observations :

27. Fiches de travail pour les 12 modules

27.1 Fiche du Module 1 - Planification stratégique pour des entreprises durables

1. Mission de l'entreprise

Que fait mon entreprise ?

Pour qui crée-t-elle de la valeur ?

Quel problème résout-elle ?

Quelle contribution sociale, économique ou environnementale peut-elle avoir ?

Mission reformulée :

2. Vision de l'entreprise

À quoi veux-je que mon entreprise ressemble dans 3 ans ?

Quel changement veux-je qu'elle produise sur le marché, dans la communauté ou dans l'environnement ?

Quel type d'entreprise veux-je qu'elle devienne ?



Vision reformulée :

3. Parties prenantes principales

Partie prenante	Comment influence-t-elle l'entreprise ?	Comment est-elle affectée ?	Comment peut-elle soutenir la durabilité ?
-----------------	---	-----------------------------	--

4. Objectif SMART de durabilité

Intention générale :

Objectif SMART :

D'ici le _____, nous allons _____, de _____ à _____, par _____, en mesurant les progrès par _____.

5. Analyse SWOT durable

Forces Faiblesses

Opportunités Risques / menaces

6. Mini-plan d'action

Action Responsable Ressources nécessaires Échéance Indicateur

27.2 Fiche du Module 2 - Leadership et gestion de l'équipe

1. Mon équipe ou mon réseau de collaboration

Qui contribue au fonctionnement de l'entreprise ?

Inclure les employés, collaborateurs, fournisseurs, famille, mentors, partenaires, freelances.

Personne / groupe	Rôle	Niveau d'implication	Qu'est-ce qui fonctionne bien ?	Que faut-il clarifier ?
-------------------	------	----------------------	---------------------------------	-------------------------

2. Mon style de leadership

Quand est-ce que je donne une direction claire ?

Quand est-ce que j'écoute et soutiens ?

Quand est-ce que je délègue ?

Quand est-ce que je contrôle trop ?

Quand est-ce que j'évite les décisions difficiles ?

Quel comportement de leadership veux-je améliorer ?

3. Dynamique de l'équipe

Choisis l'étape qui décrit le mieux ton équipe / ta collaboration :

formation ;

tension ;



Co-funded by
the European Union





normalisation ;

performance.

Pourquoi as-tu choisi cette étape ?

De quoi ton équipe ou ton réseau a-t-il besoin maintenant ?

4. Conflit ou tension à gérer

Quelle est la tension ?

Qui est impliqué ?

Quels intérêts chaque partie a-t-elle ?

Quelle discussion doit avoir lieu ?

Quel est le premier pas constructif ?

5. Action d'amélioration de la collaboration

Problème Action Personnes impliquées Échéance Indicateur

27.3 Fiche du Module 3 - Branding et ventes pour des entreprises durables

1. Promesse de marque

Que promet ma marque aux clients ?

Quelle preuve soutient cette promesse ?

Promesse Preuve concrète

2. L'histoire de la marque en 5 phrases

1. J'ai observé que...
 2. Ce problème compte parce que...
 3. Mon entreprise répond par...
 4. Nous le faisons de manière responsable par...
 5. Nous souhaitons contribuer à...
-

3. Risque de greenwashing

Quelle affirmation de durabilité est-ce que j'utilise ou souhaiterais utiliser ?

Qu'est-ce qui est flou ou risqué dans cette affirmation ?

Quelle preuve ai-je ?

Comment puis-je la reformuler de manière plus crédible ?

4. Message de vente

Produit / service :



Co-funded by
the European Union





Problème du client :

Bénéfice fonctionnel :

Bénéfice émotionnel :

Bénéfice de durabilité :

Preuve :

Objection probable :

Réponse à l'objection :

5. Points de contact avec le client

Point de contact

Le message est-il cohérent ? Que faut-il améliorer ?

Site web / page social media

Emballage

Messages directs / email

Livraison / expérience client

27.4 Fiche du Module 4 - Développement de produits durables

1. Le produit ou service analysé

Produit / service :

Quel problème il résout :

Pour qui :

2. Carte du cycle de vie

Étape	Que se passe-t-il ?	Impact possible	Données disponibles	Amélioration possible
Matières premières / ressources				
Production / préparation				
Emballage				
Distribution / livraison				
Utilisation				
Réparation / réutilisation				
Fin de vie				

3. 10 questions d'éco-design

1. Puis-je réduire la quantité de matériaux ?



Co-funded by
the European Union





2. Puis-je utiliser des matériaux à impact plus faible ?
3. Puis-je réduire l'emballage ?
4. Puis-je augmenter la durabilité ?
5. Le produit peut-il être réparé ?
6. Le produit peut-il être réutilisé ?
7. Le produit peut-il être recyclé ?
8. Puis-je réduire le transport ?
9. Puis-je réduire le gaspillage ?
10. Puis-je transformer le produit en service ou en modèle circulaire ?

4. Solution prioritaire d'amélioration

Amélioration choisie :

Pourquoi elle est importante :

Ressources nécessaires :

Risques :

Indicateurs :

Premier pas :

27.5 Fiche du Module 5 - Compréhension du public cible

1. Public actuel et public souhaité

Qui achète ou utilise actuellement le produit/service ?

Qui devrait être le public prioritaire ?

2. Segmentation du public

Segment Démographique Géographique Psychographique Comportemental

Segment 1

Segment 2

3. Persona client

Nom fictif :

Âge :

Contexte :

Besoin principal :

Motivation :

Valeurs :

Barrières :

Canaux d'information :



Co-funded by
the European Union





Quelle preuve augmente sa confiance :

Message approprié :

4. Barrières d'adoption

Barrière **Comment apparaît-elle ? Comment puis-je la réduire ?**

Prix

Confiance

Commodité

Manque d'information

Accès

5. Feedback à collecter

Quelle supposition veux-je vérifier ?

Comment vais-je collecter le feedback ?

Auprès de qui ?

D'ici quand ?

27.6 Fiche du Module 6 - Pratiques de business inclusives

1. Qui peut être exclu ?

Qui utilise actuellement le produit/service ?

Qui pourrait en avoir besoin, mais n'y a pas accès ?

Qui ne se retrouve pas dans ma communication ?

2. Carte de l'inclusion

Zone	Qui est inclus ?	Qui peut être exclu ?	Barrière	Amélioration possible
------	------------------	-----------------------	----------	-----------------------

Équipe / collaborateurs

Produit / service

Communication / canaux

Communauté / parties prenantes

3. Barrière prioritaire

Barrière identifiée :

Qui est affecté :

Cause possible :

Action de réduction :



Co-funded by
the European Union





Qui doit être consulté :

Indicateur :

Échéance :

4. Vérification pour une communication inclusive

Le langage est-il clair ?

Existe-t-il des stéréotypes ?

Qui manque dans les images ou les exemples ?

Le message est-il accessible ?

Existe-t-il des preuves pour les valeurs communiquées ?

La représentation est-elle authentique ?

27.7 Fiche du Module 7 - Impact social et passage à l'échelle

1. Problème abordé

Quel problème social, économique, communautaire ou environnemental est-ce que j'aborde ?

Qui est affecté ?

Pourquoi ce problème compte-t-il ?

2. Théorie du changement simplifiée

Élément	Réponse
Problème	
Groupe affecté	
Activité	
Output	
Outcome	
Impact	
Indicateurs	
Hypothèses	
Risques	

3. Indicateurs d'impact

Indicateur	Type : quantitatif / qualitatif	Comment je collecte les données ?	À quelle fréquence ?



Co-funded by
the European Union





4. Passage à l'échelle

Quel type de passage à l'échelle est approprié maintenant ?

horizontal ;

vertical ;

en profondeur.

Pourquoi ?

Quel risque apparaît par le passage à l'échelle ?

Comment est-ce que je protège l'intégrité de l'impact ?

27.8 Fiche du Module 8 - Outils numériques et automatisation

1. Où est-ce que je perds du temps ?

Tâche répétitive	Combien de temps consomme-t-elle ?	Peut-elle être éliminée / simplifiée / numérisée / automatisée ?
---------------------	---------------------------------------	---

2. Carte du processus actuel

Processus choisi :

Étape Qui fait ? Outil utilisé Problème Peut-il être amélioré ?

3. Automatisation proposée

Quand cela se produit :

L'outil fait :

Je vérifie :

Ce qui reste humain :

Risque :

Indicateur de succès :

4. Plan de test sur 30 jours

Élément	Réponse
---------	---------

Outil testé

Processus

Durée

Indicateurs

Critère de succès

Décision après le test

27.9 Fiche du Module 9 - Empreinte écologique et empreinte carbone



Co-funded by
the European Union





1. Sources possibles d'impact

Zone Impact probable Données disponibles Données à collecter Mesure possible

Énergie

Transport

Matériaux

Emballages

Déchets

Fournisseurs

Numérique

2. Données à collecter dans les 30 prochains jours

1.

2.

3.

4.

5.

3. Plan de réduction sur 90 jours

Source principale d'impact :

Action de réduction :

Ressources :

Échéance :

Indicateur :

Risque :

Comment communiquer les progrès :

27.10 Fiche du Module 10 - Construction de solutions durables

1. Problème prioritaire

Pour :

Le problème est :

Parce que :

Ce qui conduit à :

2. Solutions possibles

Solution Impact Faisabilité Coût Valeur pour le client Score total

3. Solution choisie



Co-funded by
the European Union





Description :

Pourquoi elle est durable :

Qui en bénéficie :

Quelles ressources sont nécessaires :

Quels risques apparaissent :

4. Pilote / prototype

Élément	Réponse
Ce que je teste	
Avec qui	
Durée	
Ressources	
Indicateurs	

Feedback collecté

Décision après le test

27.11 Fiche du Module 11 - Cadre légal et réglementations européennes

1. Zones pertinentes pour mon entreprise

Zone	Pertinence pour l'entreprise	Que faut-il vérifier ?	Qui peut aider ?
Emballages			
Déchets			
Énergie			
Produits / étiquetage			
Données personnelles			
Travail / collaborateurs			

Communication de durabilité

Reporting / clients B2B

2. Obligation directe, exigence du marché ou bonne pratique

Aspect	Obligation directe	Exigence du marché	Bonne pratique	Action nécessaire

3. Action sur 30 jours

Ce que je vérifie :

Où je vérifie :



Co-funded by
the European Union





Qui je consulte :

Quel document doit être conservé/créé :

Échéance :

27.12 Fiche du Module 12 - Durabilité financière

1. Sources de revenus

Source de revenus Valeur estimée mensuelle Stabilité Observations

2. Coûts fixes et variables

Coût Fixe / variable Valeur estimée Peut-il être réduit de manière responsable ?

3. Coût d'un produit ou service

Produit / service :

Composante de coût Valeur

Matériaux / ressources

Temps de travail

Emballage / livraison

Promotion / commissions

Coûts indirects

Coût total estimé

Prix actuel

Marge estimée

4. Budget simplifié sur 3 mois

Élément Mois 1 Mois 2 Mois 3

Revenus estimés

Coûts fixes

Coûts variables

Investissements

Cash restant

5. Plan financier sur 90 jours

Coût à analyser :

Mesure de réduction responsable :

Investissement à évaluer :



Co-funded by
the European Union





Indicateur financier mensuel :

Nouvelle source de revenus à tester :

Risque financier principal :

Action concrète :

28. Fiche de mentoring

28.1 Fiche pour la première rencontre

Participant :

Entreprise :

Mentor :

Date :

1. Contexte

Stade de l'entreprise :

Principaux produits / services :

Public cible :

Principaux défis :

2. Objectifs

Que veut obtenir le participant du programme ?

Quels sont les trois principaux objectifs de travail ?

- 1.
- 2.
- 3.

3. Priorités

Thème prioritaire pour les 30 prochains jours :

Pourquoi il est important :

Quelles données ou ressources existent déjà :

Ce qui manque :

4. Actions définies

Action Responsable Échéance Indicateur

28.2 Fiche pour les rencontres de parcours

Participant :

Mentor :

Date :

1. Progrès depuis la dernière rencontre

Quelles actions ont été réalisées ?



Co-funded by
the European Union





Quels résultats sont apparus ?

Qu'est-ce qui ne s'est pas déroulé conformément au plan ?

2. Défi principal

Quel est le défi discuté aujourd'hui ?

Quelles options existent ?

Quels risques apparaissent ?

Quelles ressources peuvent être utilisées ?

3. Décisions et prochaines étapes

Prochaine étape Échéance Soutien nécessaire Indicateur

4. Observations du mentor

Niveau de clarté :

Niveau de motivation :

Blocages :

Recommandations :

28.3 Fiche pour la rencontre finale de mentoring

Participant :

Mentor :

Date :

1. Progrès général

Qu'est-ce qui a changé par rapport au début du programme ?

Quels outils ont été les plus utiles ?

Quelles actions ont été mises en œuvre ?

Quels résultats peuvent être observés ?

2. Leçons apprises

Qu'a appris le participant sur sa propre entreprise ?

Que ferait-il différemment ?

Quels défis restent ?

3. Plan sur 90 jours

Objectif principal :

Actions :

Indicateurs :

Risques :

Soutien nécessaire :



Co-funded by
the European Union





4. Recommandations finales

Recommandations du mentor :

Ressources utiles :

Prochaine étape :

29. Fiche d'observation pour les visites dans des entreprises durables

Données générales

Entreprise visitée :

Domaine :

Date de la visite :

Participant :

Observation

1. Quel problème l'entreprise essaie-t-elle de résoudre ?
2. Quelles pratiques de durabilité sont visibles ?
3. Quels éléments environnementaux apparaissent dans l'activité de l'entreprise ?
4. Quels éléments sociaux ou inclusifs apparaissent ?
5. Comment l'entreprise communique-t-elle la durabilité ?
6. Quelles données ou indicateurs utilise-t-elle ?
7. Quelles difficultés ont été mentionnées ?
8. Quels compromis apparaissent entre coût, impact et faisabilité ?
9. Quelle leçon est pertinente pour ma propre entreprise ?
10. Quelle idée puis-je adapter ?

Après la visite

Une pratique que je peux adapter :

Une erreur que je veux éviter :

Une question restée ouverte :

Une étape concrète inspirée par la visite :

30. Grille pour le hackathon

30.1 Fiche de travail pour les équipes

Nom de l'équipe :

Thème / défi :

Membres :

1. Problème

Quel problème abordons-nous ?



Co-funded by
the European Union





Qui est affecté ?

Pourquoi cela compte-t-il ?

Quelles preuves avons-nous ?

2. Solution

Quelle est la solution proposée ?

Comment fonctionne-t-elle ?

Pourquoi est-elle durable ?

Qu'est-ce qui la rend différente ?

3. Public cible et parties prenantes

Qui utilise la solution ?

Qui en bénéficie ?

Qui doit être impliqué ?

4. Faisabilité

Quelles ressources sont nécessaires ?

Quels partenaires seraient utiles ?

Quels risques apparaissent ?

Comment peut-elle être testée rapidement ?

5. Impact

Quel impact social ou environnemental peut-elle produire ?

Quels indicateurs peuvent être suivis ?

6. Pitch

Le problème en 1 phrase :

La solution en 1 phrase :

L'impact en 1 phrase :

Quel soutien est nécessaire :

30.2 Grille d'évaluation pour le jury

Critère	Score 1-5	Observations
Clarté du problème		
Pertinence pour la durabilité		
Impact social / environnemental		
Faisabilité		
Valeur pour le public cible		
Inclusion		
Innovation		



Co-funded by
the European Union



**Critère****Score 1-5 Observations****Durabilité financière**

Potentiel de test

Qualité du pitch

Score total :

Recommandations pour l'équipe :

31. Outils d'évaluation**31.1 Questionnaire initial d'autoévaluation**

Évalue de 1 à 5 ton niveau actuel.

Affirmation**1 2 3 4 5**

Je comprends le concept d'entrepreneuriat durable

Je peux formuler une mission et une vision claires

Je peux formuler des objectifs SMART

Je comprends le rôle du leadership dans le changement**Je peux communiquer la durabilité sans greenwashing**

Je comprends le cycle de vie du produit

Je connais le public cible de mon entreprise**Je peux identifier des barrières d'inclusion****Je peux décrire l'impact social de mon entreprise****J'utilise des outils numériques pour l'efficacité**

Je peux identifier des sources d'émissions ou d'impact environnemental

Je peux construire une solution durable testable

Je comprends les risques juridiques pertinents

Je comprends les revenus, les coûts et le cash-flow

31.2 Questionnaire final d'autoévaluation

Le même tableau que pour l'évaluation initiale est utilisé, afin de permettre la comparaison. À la fin, des questions ouvertes sont ajoutées :

1. Quel est le changement le plus important dans la manière dont tu regardes ton entreprise ?
2. Quel outil du programme a été le plus utile ?
3. Quelle action concrète as-tu mise en œuvre ou vas-tu mettre en œuvre ?
4. Quelles données ou quels indicateurs as-tu commencé à suivre ?
5. De quel soutien as-tu encore besoin ?
6. Qu'améliorerais-tu dans le programme ?



Co-funded by
the European Union





31.3 Feedback après chaque module

Module :

Date :

1. Quelle idée a été la plus utile pour toi ?
2. Qu'est-ce qui est resté flou ?
3. Que peux-tu appliquer dans ton entreprise ?
4. Comment évalues-tu l'utilité du module, de 1 à 5 ?
5. Quelle recommandation as-tu pour améliorer la session ?

31.4 Follow-up à 1-3 mois après le programme

1. Quelle action du plan de 90 jours as-tu mise en œuvre ?
2. Quel résultat as-tu observé ?
3. Quel indicateur as-tu suivi ?
4. Quel obstacle est apparu ?
5. Qu'as-tu ajusté ?
6. Quel soutien serait utile par la suite ?
7. Quelle leçon as-tu apprise après la finalisation du programme ?

32. Modèle de plan final d'action sur 90 jours

Données générales

Participant :

Entreprise :

Date :

1. Objectif principal

Objectif SMART de durabilité :

D'ici le _____, je vais / nous allons _____, de _____ à _____, par _____, en mesurant les progrès par _____.

2. Problème prioritaire

Problème :

Qui est affecté :

Pourquoi cela compte :

3. Actions

Action Responsable Ressources Échéance Indicateur

4. Indicateurs

Indicateur Valeur initiale Cible Comment je collecte les données ?



5. Risques et mesures

Risque Probabilité Impact Mesure de prévention

6. Soutien nécessaire

Mentor :

Expert :

Partenaire :

Ressources :

7. Révision

Date de révision 1 :

Date de révision 2 :

Ce que je vais analyser :

33. Recommandations pour l'adaptation des outils

Les outils de cette partie peuvent être adaptés en fonction du contexte. Les formateurs peuvent réduire le nombre de questions pour les groupes débutants ou ajouter des sections supplémentaires pour des groupes avancés. Il vaut mieux que les participants complètent moins de fiches, mais les utilisent réellement, plutôt que de recevoir trop de documents et de les traiter de manière formelle.

Pour les groupes ayant peu d'expérience, il est recommandé :

- des questions plus simples ;
- des exemples complétés ;
- du travail en binômes ;
- plus de temps pour la clarification ;
- un accent sur 1-2 actions concrètes.

Pour les groupes avancés, on peut ajouter :

- des indicateurs plus détaillés ;
- des analyses financières plus complexes ;
- des données environnementales plus précises ;
- des plans de passage à l'échelle ;
- une analyse de la chaîne d'approvisionnement ;
- des consultations avec les parties prenantes ;
- des modèles de reporting.

Pour une livraison en ligne, les fiches peuvent être transformées en formulaires Google, documents partagés, tableaux Miro ou templates Notion. Pour une livraison en présentiel, des feuilles A3, des post-it et du travail visuel peuvent être utilisés.

Il est important que les outils restent vivants. Ce ne sont pas des annexes décoratives, mais un support pour la décision, l'action et l'apprentissage.

Conclusion pour la Partie VI

Les annexes et outils de travail transforment le manuel SustainABLE en un guide applicable. Ils aident les formateurs à livrer les sessions de manière cohérente, les mentors à suivre les progrès, et les participants à construire pas à pas leur propre plan de développement d'une entreprise durable. Chaque fiche est une invitation à la clarification et à l'action. Ensemble, elles forment un portfolio qui peut accompagner le participant au-delà du programme : de la mission et du produit jusqu'à l'impact, la numérisation, le carbone, les réglementations et la durabilité financière.

Le manuel peut être conclu par une conclusion générale qui synthétise la logique de l'ensemble du parcours et son rôle dans le soutien aux jeunes entrepreneurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE DU MANUEL

Le manuel SustainABLE a été construit comme un outil pratique pour les travailleurs de jeunesse, les formateurs, les mentors et les organisations qui souhaitent soutenir les jeunes entrepreneurs dans le



développement d'entreprises plus durables, plus responsables et plus résilientes. Il n'est pas seulement une collection de concepts sur la durabilité, mais un cadre méthodologique complet, qui transforme les idées en processus d'apprentissage, exercices appliqués, travaux pratiques, mentoring et plans d'action.

Le point de départ du manuel est l'idée que l'entrepreneuriat durable ne peut pas être réduit à une seule dimension. Une entreprise durable n'est pas seulement une entreprise « verte », tout comme elle n'est pas seulement une entreprise rentable ou seulement une entreprise à impact social. Elle doit être comprise comme un système dans lequel les dimensions économique, sociale et environnementale s'influencent réciproquement. Une décision liée au produit peut avoir des effets sur les coûts, la marque, les clients, les émissions, l'inclusion et la conformité légale. Une décision financière peut influencer la capacité de payer correctement les personnes, de réduire le gaspillage, d'investir dans de meilleurs matériaux ou de tester de nouvelles solutions. Une décision de communication peut construire la confiance ou générer un risque de greenwashing.

Pour cette raison, le manuel propose un parcours intégré. Les 12 modules ne doivent pas être vus comme des thèmes isolés, mais comme des étapes d'un même processus de développement entrepreneurial. La planification stratégique offre une direction. Le leadership aide à mobiliser les personnes. Le branding et les ventes transforment la valeur en communication crédible. Le développement du produit apporte la durabilité dans le design et les processus. La compréhension du public cible connecte l'entreprise aux besoins réels des personnes. L'inclusion étend la question vers ceux qui peuvent être exclus ou insuffisamment desservis. L'impact social et le passage à l'échelle clarifient le changement que l'entreprise produit. Les outils numériques et l'automatisation soutiennent l'efficacité et la croissance responsable. L'empreinte écologique et carbone rend visible l'impact environnemental. La construction de solutions durables transforme l'analyse en action. Le cadre légal et les réglementations européennes apportent orientation et responsabilité. La durabilité financière assure la capacité de l'entreprise à continuer.

Le manuel souligne constamment que les jeunes entrepreneurs ne doivent pas partir de la perfection. La durabilité est un processus graduel, qui commence par de bonnes questions, des données simples, des objectifs réalistes et des actions testables. Toutes les entreprises ne pourront pas mesurer complètement leur empreinte carbone dès le début. Tous les participants n'auront pas une stratégie financière avancée. Tous les produits ne deviendront pas circulaires du jour au lendemain. Mais chaque entrepreneur peut identifier un problème concret, collecter des données de base, réduire une forme de gaspillage, communiquer plus transparentement, consulter une partie prenante, tester une solution et mesurer les progrès.

Le rôle des formateurs et des travailleurs de jeunesse est essentiel dans ce processus. Ils ne sont pas seulement des transmetteurs de contenu, mais des facilitateurs du changement. Ils créent des espaces d'apprentissage dans lesquels les participants peuvent analyser de manière critique, discuter ouvertement, recevoir du feedback et transformer les concepts en décisions. Pour cela, le manuel offre non seulement des informations de contexte, mais aussi des déroulements de session, des activités, des questions de réflexion, des difficultés possibles et des recommandations méthodologiques.

Le mentoring, les visites, les hackathons et le portfolio du participant complètent la formation proprement dite. Ils permettent aux participants de travailler sur leurs propres entreprises, de tester des idées, d'apprendre à partir d'exemples réels et de construire des plans d'action. L'évaluation, à son tour, n'est pas traitée comme un simple reporting, mais comme un outil d'apprentissage et d'amélioration continue.

Le manuel SustainABLE peut être adapté à différents contextes : sessions en présentiel, en ligne ou blended ; groupes débutants ou entrepreneurs plus avancés ; entreprises de produits, de services, initiatives sociales ou modèles hybrides. La flexibilité est importante, mais la logique de base doit être préservée : chaque thème doit être connecté à la réalité des participants et transformé en action. Enfin, l'objectif du manuel est de contribuer à la formation d'une génération de jeunes entrepreneurs qui comprennent que la durabilité n'est pas un ajout d'image, mais une manière de penser et de construire des entreprises pour l'avenir. Les entreprises de demain auront besoin de clarté stratégique, de responsabilité envers l'environnement, d'inclusion, de transparence, de résilience



financière, de capacité numérique et du courage d'innover. Ce manuel offre un cadre à travers lequel ces compétences peuvent être développées, exercées et appliquées.

SustainABLE propose, en essence, un changement de perspective : passer d'entreprises qui vendent seulement des produits ou des services à des entreprises qui créent de la valeur à long terme ; passer d'une durabilité déclarée à une durabilité planifiée, testée et mesurée ; passer des bonnes intentions aux actions concrètes ; passer d'une croissance sans direction à un développement responsable.

Tel est le rôle du manuel : soutenir ce parcours, pas à pas, de manière claire, pratique et adaptable.



Co-funded by
the European Union

