



**Shaping the Employees of the future by strengthening intrApreneurial skills & mindset**

2020-1-UK01-KA202-079094

# **MANUEL ET BOÎTE À OUTILS POUR LES FORMATEURS DE VÉTÉRINAIRES**

**Site web du cours** : <https://seal-hub.eu/login/index.php>

Nous vous conseillons de conserver une copie de ce kit d'outils dans vos dossiers personnels afin de l'utiliser lors de vos futures demandes de matériel d'apprentissage en ligne.



"The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Project Number: 2020-1-UK01-KA202-079094

## CONTENU

Guide de la boîte à outils	4
Qu'est-ce qu'une boîte à outils ?	4
A quoi sert une boîte à outils?	4
Quels sont les types de documents contenus dans la boîte à outils ?	4
Description générale du module	5
Description du module 1:	5
Résultats d'apprentissage:	5
Méthodologies d'apprentissage:	5
Description du module 2:	5
Résultats d'apprentissage:	5
Méthodologies d'apprentissage:	5
Matériaux	6
Module 1 Unités:	6
Module 2 Unités:	6
Objectifs d'apprentissage de l'élève:	7
Procédures d'enseignement	8
Méthodologie d'apprentissage transformationnel:	8
Programme des sujets	9
Module 1	9
Unit 1: Introduction à la gestion des affaires	9
Unit 2: Introduction à la gestion financière	10
Unit 3: Renforcement des capacités et innovation	11
Unit 4: Pensée créative	13
Unit 5: Développement personnel	13
Unit 6: Compétences interpersonnelles et communicationnelles	14
Unit 7: Gestion du temps et du stress	16
Unit 8: Compétences organisationnelles	17

---

Unit 9: Résolution de problèmes et pensée critique	18
Module 2	19
Unit 1: Gestion des affaires et gestion stratégique	19
Unit 2: Gestion de projet	20
Unit 3: Compétences en matière d'analyse et de résolution de problèmes	21
Unit 4: Développement personnel	23
Unit 5: Pensée créative et innovation pour les managers et chefs d'équipe	24
Unit 6: Communication et résolution des conflits	25
Unit 7: Direction et gestion d'équipe	26
Témoignages des activités de pilotage	28
Les outils que les PME et les formateurs en EFP peuvent utiliser	30
Dossiers de politique générale	40
Références	64

## GUIDE DE L'OUTILLAGE

### **Qu'est-ce qu'une boîte à outils ?**

Une boîte à outils est une collection d'outils fiables et accessibles pour les employés de première ligne, qui leur permet de se renseigner sur un problème et d'identifier des solutions. Les boîtes à outils peuvent faciliter la traduction de la théorie en pratique et se concentrent souvent sur un seul sujet ou un seul public.

### **À quoi sert une boîte à outils ?**

L'objectif des boîtes à outils est de fournir des conseils pratiques et une orientation sur un sujet de préoccupation ou d'importance, en particulier lorsque le sujet est émergent ou évolutif et que les techniques bien établies pour le résoudre n'ont pas encore été largement adoptées. Les boîtes à outils peuvent également - Créer des gains d'efficacité pour les membres du personnel qui n'ont pas à recréer la roue en rassemblant et en partageant les informations dont ils ont besoin ; - Faciliter l'adoption généralisée d'une meilleure pratique ou d'un concept particulier dans toute la profession afin que les adolescents soient mieux servis ; et - Améliorer la qualité des services pour les adolescents.

### **Quels sont les types de documents contenus dans la boîte à outils ?**

Cette boîte à outils est composée de documents directement liés à la mise en œuvre d'excellentes pratiques d'intrapreneuriat. Elle contient des instructions et des ressources pour établir et fournir des connaissances, des capacités et des compétences de base de qualité aux employés qui cherchent à améliorer leurs aspects intrapreneuriaux, et aux cadres moyens et inférieurs qui souhaitent développer leurs propres aspects intrapreneuriaux et soutenir l'intrapreneuriat parmi les membres de leur équipe, ainsi que des conseils sur les règles, la législation et les institutions essentielles. La boîte à outils ne comprend pas de documents de recherche ou théoriques relatifs aux aspects intrapreneuriaux, car ceux-ci sont disponibles sur le site Web principal de SEAL.: <https://seal-hub.eu/login/index.php>

Lorsque vous parcourez les catégories de la boîte à outils, vous verrez une liste de noms de documents accompagnés d'une brève description du contenu du document et d'une section expliquant pourquoi ce document est susceptible de vous être utile dans l'exercice de vos responsabilités d'aidant.

## DESCRIPTION GÉNÉRALE DU MODULE

### **Module 1 Description:**

Ce module fournit des connaissances, des aptitudes et des compétences de base aux employés qui visent à améliorer leurs aspects intrapreneuriaux.

### **Résultats d'apprentissage:**

Les acquis de l'apprentissage de ce module visent à accroître vos connaissances, à développer vos aptitudes et vos compétences, et à faire évoluer les attitudes intrapreneuriales.

### **Méthodologies d'apprentissage :**

Les méthodologies adoptées dans l'enseignement de ce module sont basées sur le défi, suivent l'apprentissage transformationnel, utilisent du matériel visuel et encouragent l'autoréflexion.

### **Module 2 Description:**

Ce module fournit des connaissances, des aptitudes et des compétences de base aux cadres moyens et inférieurs qui souhaitent développer leurs propres aspects intrapreneuriaux mais aussi encourager l'intrapreneuriat des membres de leur équipe.

### **Résultats d'apprentissage:**

Les résultats d'apprentissage de ce module visent à accroître vos connaissances, vos aptitudes et vos compétences, à modifier les attitudes, à responsabiliser et à motiver en vue de l'établissement d'une culture intrapreneuriale au sein de l'organisation.

### **Méthodologies d'apprentissage :**

Les méthodologies adoptées dans l'enseignement de ce module sont la méthode du pair à pair, l'apprentissage transformationnel, l'utilisation de matériel visuel ainsi que l'apprentissage par l'action.

# MATÉRIAUX

## Module 1 Unités :

1. Introduction à la gestion des affaires
2. Introduction à la gestion financière
3. Renforcement des capacités et innovation
4. La pensée créative
5. Développement personnel
6. Compétences interpersonnelles et de communication
7. Gestion du temps et du stress
8. Compétences organisationnelles
9. Résolution de problèmes et pensée critique

## Module 2 Unités:

1. Gestion des affaires et gestion stratégique
2. Gestion du projet
3. Compétences en matière d'analyse et de résolution de problèmes
4. Développement personnel
5. Pensée créative et innovation pour les managers et les chefs d'équipe
6. Communication et résolution des conflits
7. Leadership et gestion d'équipe

## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE DES ÉTUDIANTS

En participant pleinement à ce cours, vous devriez être en mesure de :

### **Évaluation de l'auto-réflexion :**

Il s'agit pour les apprenants d'examiner leur travail et de réfléchir à leur processus d'apprentissage. De cette façon, ils peuvent assumer la responsabilité de leur propre apprentissage et de leurs progrès, identifier leurs faiblesses et leurs forces, découvrir leurs centres d'intérêt, mieux se rapporter au matériel et au processus d'apprentissage, ainsi qu'intérioriser les nouvelles connaissances et compétences en les rendant pertinentes pour leur histoire personnelle, leurs aspirations et leurs objectifs. En outre, l'évaluation par autoréflexion n'est pas perçue comme une critique externe et convient donc mieux aux apprenants adultes et aux apprenants professionnels qui sont habilités à s'approprier leur parcours d'apprentissage et à l'adapter à leurs besoins. Elle peut également aider à approfondir la compréhension des concepts et des idées, à établir des liens significatifs et utiles avec d'autres apprenants, à contribuer à un environnement de formation collaboratif et à offrir davantage de possibilités d'engagement productif sans les inconvénients d'un processus d'évaluation externe qui peut être perçu comme négatif, stressant ou dénué de sens.

### **Méthodologie et évaluation de l'apprentissage de pair à pair :**

La méthodologie d'apprentissage par les pairs est fondée sur les principes de la psychologie cognitive et est souvent appliquée dans divers contextes d'apprentissage afin de promouvoir l'interaction des apprenants avec d'autres apprenants dans le but de promouvoir mutuellement leurs buts et objectifs d'apprentissage. Bien qu'elle soit largement appliquée dans les contextes d'éducation formelle et dans les écoles, elle peut également être un outil utile pour l'apprentissage des adultes dans des contextes professionnels au sein d'une organisation, permettant aux employés d'interagir avec des professionnels d'autres départements et postes et d'accéder à une richesse de connaissances, d'informations et de compétences qui seraient autrement perdues. En particulier dans le cadre du développement et de l'entretien des compétences intrapreneuriales, il est essentiel que les apprenants interagissent avec

d'autres apprenants - sans les limites d'une structure hiérarchique - afin d'approfondir leurs connaissances et de développer leurs compétences et attributs professionnels et interpersonnels.

## **PROCÉDURES D'ENSEIGNEMENT**

[Conseil : Expliquez comment le temps de classe sera utilisé avec les diverses méthodes et modes d'enseignement que vous prévoyez d'appliquer. Le raisonnement sous-jacent et les avantages doivent être évidents].

### **Méthodologie de l'apprentissage transformationnel :**

L'apprentissage transformationnel, tel que formulé par Jack Mezirow, est particulièrement bien adapté à l'apprentissage des adultes et des jeunes adultes et peut donc s'appliquer à une multitude de contextes, y compris les entreprises et les organisations. Le principe de base de cette théorie/méthodologie est que les apprenants adaptent leur pensée en fonction des nouvelles informations, en utilisant l'examen critique et la réflexion afin de pouvoir donner un sens à des environnements, des cadres et des visions du monde nouveaux et changeants. En apprenant, les gens trouvent de nouvelles façons de donner un sens à leur propre vie et à leur compréhension de ce qui se passe autour d'eux. Selon Mezirow, l'apprentissage transformationnel se compose de l'apprentissage instrumental et de l'apprentissage communicatif. L'apprentissage instrumental fait référence à la résolution de problèmes axée sur les tâches et aux causalités (relations de cause à effet entre les événements), tandis que l'apprentissage communicatif fait référence à la manière dont les gens communiquent leurs sentiments, leurs besoins et leurs désirs.

Étant donné que cette méthodologie de formation/apprentissage ne prend pas seulement en compte les connaissances et les compétences acquises, mais aussi - et surtout - le changement d'attitudes, de perspectives et de points de vue, elle peut être utilisée pour soutenir l'établissement, l'alimentation et la croissance des attributs intrapreneuriaux pour tous les niveaux d'employés, qui seront évidents à la fois dans leurs parcours de carrière personnels, mais aussi dans les organisations dans lesquelles ils sont employés. En utilisant la méthodologie de l'apprentissage transformationnel, le cours de formation

favorisera l'acquisition de connaissances, de compétences et d'attitudes et permettra également la durabilité de l'état d'esprit intrapreneurial des stagiaires.

## CALENDRIER DES THÈMES

### Module 1

#### Unité 1 : Introduction à la gestion des affaires

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction à la gestion des affaires</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que la gestion d'entreprise ? (définitions, aperçu)</li> <li>• 2 théories de la gestion des affaires (théorie de la gestion des systèmes, théorie X et théorie Y)</li> <li>• Gestion de la perspective des processus (comprendre les processus d'entreprise et les utiliser efficacement pour promouvoir l'intrapreneuriat)</li> <li>• Prise de décision en entreprise</li> <li>• Comprendre les environnements commerciaux, mettre en œuvre pour le présent et apprendre pour l'avenir, études de cas et exemples concrets.</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des connaissances accrues et des bases scientifiques solides en matière de gestion des entreprises.</li> <li>• De nouvelles compétences permettant une meilleure compréhension de l'environnement commercial/organisationnel, ainsi que l'utilisation et la mise en œuvre d'outils et de processus contribuant à l'intrapreneuriat.</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un changement d'attitude vers un environnement plus inclusif et participatif, rendu possible par la perspective plus large que l'employé acquiert grâce à cette unité.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notes de l'unité, ressources académiques, ressources internet.</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test à choix multiple composé de 10 à 15 questions. Exercices d'auto-réflexion, examen et retour d'information entre pairs.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie basée sur le défi (reflétée par de petites tâches à accomplir et des questions auxquelles il faut répondre) et l'apprentissage transformationnel (pour plus d'informations sur l'apprentissage transformationnel, veuillez consulter la section correspondante).</li> </ul>
Activités proposées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercices d'analyse de processus en petits groupes, tâches de feedback par les pairs</li> </ul>

## Unité 2: Introduction à la gestion financière

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction à la gestion financière</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que la gestion financière (définitions, exemples, études de cas)?</li> <li>• Pourquoi la gestion financière est-elle pertinente pour un intrapreneur ?</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Donner du sens aux rapports de gestion financière</li> <li>● Comprendre les ressources et les dossiers de gestion financière</li> <li>● Les éléments essentiels de la budgétisation (création de budgets, examen des budgets, compréhension des budgets)</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Une connaissance accrue des aspects financiers d'une entreprise (qu'il s'agisse d'un département, d'une unité, d'une entreprise, d'une organisation ou d'un secteur).</li> <li>● Des compétences accrues dans la compréhension des documents et des rapports financiers, la création et la mise à jour des rapports et des registres, et l'utilisation des informations financières pour permettre une prise de décision intrapreneuriale meilleure et plus efficace.</li> <li>● Un changement d'attitude en faveur d'une approche plus globale des tâches liées au travail et une volonté et une capacité d'inclure une compréhension financière plus large dans chaque rôle professionnel.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Notes de l'unité, ressources Internet, guides publiés (par exemple, Citibank Financial Management Essentials for the Entrepreneur, etc.)</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Test à choix multiple composé de 10 à 15 questions. Exercices d'auto-réflexion, examen et retour d'information entre pairs.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● - Méthodologie basée sur le défi (reflétée par de petites tâches à accomplir et des questions auxquelles il faut répondre) et l'apprentissage</li> </ul>

Catégorie	Description
	transformationnel (pour plus d'informations sur l'apprentissage transformationnel, veuillez consulter la section correspondante).

### Unité 3 : Renforcement des capacités et innovation

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités et innovation</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que le renforcement des capacités et comment s'applique-t-il aux personnes, aux départements, aux organisations et aux entreprises ?</li> <li>• Qu'est-ce que l'innovation et comment peut-elle être appliquée à un rôle professionnel, un travail, une tâche, un processus, un département, une organisation ou une entreprise ?</li> <li>• - Qu'est-ce qu'un employé innovant ? (traits, caractéristiques, attitudes)</li> <li>• - Qu'est-ce que le renforcement de la capacité d'innovation ? Équilibrer l'exploration et l'exploitation dans l'apprentissage organisationnel.</li> <li>• Études de cas et exemples concrets</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances accrues en matière de renforcement des capacités et d'innovation</li> <li>• Des compétences accrues pour cultiver et maintenir une approche innovante des tâches liées au travail, ainsi que la capacité à renforcer les capacités au sein d'un rôle, d'un service, d'un processus de travail, etc.</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un ensemble d'attitudes compatibles avec l'intrapreneuriat et ses aspects d'innovation et de renforcement des capacités.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notes de l'unité, matériel relatif à la culture organisationnelle ambidextre et à l'intrapreneuriat, ressources relatives à l'innovation et au renforcement des capacités.</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen et analyse d'études de cas, exercices d'autoréflexion, examen par les pairs et retour d'information.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie basée sur le défi (reflétée par de petites tâches à accomplir et des questions auxquelles il faut répondre) et l'apprentissage transformationnel (pour plus d'informations sur l'apprentissage transformationnel, veuillez consulter la section correspondante).</li> </ul>

#### Unit 4: Creative Thinking

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensée créative</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définitions et caractéristiques de la pensée créative</li> <li>• - Créativité individuelle et pensée créative</li> <li>• - Mise en place d'un environnement de travail propice à la pensée créative</li> <li>• - Techniques de pensée créative</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études de cas et exemples</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une meilleure connaissance de ce qu'est la pensée créative, des outils et des techniques qui lui sont associés.</li> <li>- Compétences créatives créées et améliorées par l'apprentissage et la réflexion</li> <li>- Autonomisation de la pensée créative à l'intérieur et à l'extérieur de l'environnement de travail.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notes de l'unité, recours à l'internet, outils en ligne</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exercices d'auto-réflexion, examen et retour d'information entre pairs, activités de groupe et mini-ateliers (si possible).</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage basé sur les défis et l'apprentissage transformationnel</li> </ul>

### Unit 5: Personal Development

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement personnel</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce que le développement personnel ? Définitions et applications pour l'intrapreneuriat</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences et caractéristiques du développement personnel (conscience de soi, connaissance de soi, estime de soi, etc.)</li> <li>- Développement personnel pour les intrapreneurs (développement des talents, amélioration de l'orientation professionnelle, renforcement de l'employabilité, réalisation des aspirations)</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des connaissances concernant les aspects du développement personnel</li> <li>- Création de compétences relatives au développement personnel</li> <li>- Attitudes favorables au développement personnel et à l'établissement d'un parcours professionnel épanouissant.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notes de l'unité, ressources internet, études de cas et témoignages</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exercices d'auto-réflexion &amp; retour d'information et révision par les pairs</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pair-à-pair, transformationnel</li> </ul>

### Unité 6 : Compétences interpersonnelles et de communication

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compétences interpersonnelles et communicationnelles</li> </ul>

Catégorie	Description
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>● - Écoute active</li> <li>● - Négociation</li> <li>● - Persuasion</li> <li>● - Intelligence émotionnelle</li> <li>● - Résolution de conflits</li> <li>● - Prise de décision</li> <li>● - Travail en équipe</li> <li>● - Affirmation de soi</li> <li>● - Sensibilisation à la culture</li> <li>● - Communication d'entreprise</li> <li>● - Activités pratiques et idées d'ateliers</li> <li>● - L'importance de la communication dans la gestion du stress et la résilience</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>● - Une meilleure connaissance de ce que sont les compétences interpersonnelles et comment elles contribuent à l'intrapreneuriat.</li> <li>● - Sensibilisation aux compétences identifiées dans l'unité</li> <li>● - Motivation envers les attitudes qui favorisent et soutiennent les compétences interpersonnelles et de communication susmentionnées.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Notes de l'unité, ressources Internet, ressources interactives</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quiz à choix multiples, exercices d'autoréflexion, retour d'information et révision entre pairs</li> </ul>

Catégorie	Description
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage transformationnel</li> </ul>

### Unité 7 : Gestion du temps et du stress

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du temps et du stress</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Qu'est-ce que la gestion du temps ?</li> <li>• - Quelle est la relation entre la gestion du temps et la gestion du stress ?</li> <li>• L'analyse de Pareto (le 80/20) technique de gestion du temps</li> <li>• - La technique Pomodoro</li> <li>• - La technique "Getting Things Done</li> <li>• - La méthode de planification rapide</li> <li>• - La matrice d'Eisenhower</li> <li>• - Qu'est-ce que le stress ?</li> <li>• - Stratégies de réduction du stress à court terme sur le lieu de travail</li> <li>• - Stratégies de réduction du stress à long terme sur le lieu de travail</li> <li>• Stratégies de communication pour gérer efficacement le stress et le temps</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Meilleure connaissance de l'interrelation entre le temps et le stress</li> <li>• - Connaissance accrue de la gestion du temps et du stress et des facteurs qui y contribuent.</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Compétences relatives à une gestion plus efficace du temps et du stress</li> <li>• Attitudes proactives et réactives vis-à-vis de la gestion du temps et du stress.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Notes de l'unité, ressources Internet, quiz d'auto-évaluation.</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercices d'auto-réflexion, examen et retour d'information entre pairs.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage transformationnel, apprentissage coopératif</li> </ul>

### Unité 8 : Compétences organisationnelles

Catégorie	Description
Core Topic(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences organisationnelles</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les compétences organisationnelles souhaitées pour un intrapreneur et pourquoi sont-elles importantes ?</li> <li>• - La collaboration</li> <li>• - La délégation</li> <li>• - Travail d'équipe</li> <li>• - Planification</li> <li>• - Établissement de priorités</li> <li>• - Tenue de dossiers</li> <li>• Équilibre entre vie professionnelle et vie privée</li> </ul>

Catégorie	Description
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Connaissance accrue de ce que sont les compétences organisationnelles et comment elles contribuent à l'intrapreneuriat.</li> <li>• - Meilleure connaissance de chacune des compétences organisationnelles mentionnées, de ce qu'elles sont et de la manière dont elles contribuent à l'intrapreneuriat global.</li> <li>• - Développement, établissement et amélioration des compétences organisationnelles que les employés possèdent déjà ou qu'ils espèrent acquérir.</li> <li>• Une attitude d'habilitation visant à maximiser les compétences organisationnelles que les employés possèdent.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unit notes, internet recourse, self-assessment quizzes / questionnaires</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-réflexion, examen par les pairs et retour d'information.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation et collaboration</li> </ul>

### Unité 9 : Résolution de problèmes et pensée critique

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu de l'unité - Résolution de problèmes et pensée critique</li> </ul>

Catégorie	Description
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>● - Qu'est-ce que la résolution de problèmes et la pensée critique et pourquoi sont-elles importantes pour les intrapreneurs ?</li> <li>● - Observation</li> <li>● - Analyse</li> <li>● - Déduction</li> <li>● - Communication</li> <li>● - Résolution de problèmes en équipe</li> <li>● - L'approche en 5 étapes de la résolution de problèmes</li> <li>● - La pensée conceptuelle pour la résolution de problèmes</li> <li>● - La technique des 5 pourquoi</li> <li>● La technique du vagabond</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Meilleure connaissance de ce qu'est la pensée critique et de son lien avec la résolution de problèmes.</li> <li>● - Sensibilisation accrue aux raisons pour lesquelles la pensée critique et la résolution de problèmes sont importantes pour l'intrapreneur.</li> <li>● - Connaissance accrue des différentes techniques</li> <li>● - Compétences relatives à la résolution de problèmes et à la pensée critique</li> <li>● Une attitude à l'égard d'une pensée critique efficace et d'une résolution efficace des problèmes.</li> </ul>
Matériel didactique	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Notes de l'unité, ressources Internet, ressources interactives</li> </ul>

Catégorie	Description
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exercices d'auto-réflexion et examen et retour d'information par les pairs</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'apprentissage transformationnel</li> </ul>

## Module 2

### Unité 1 : Gestion des affaires et gestion stratégique

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des affaires et gestion stratégique</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion d'entreprise pour les PME</li> <li>- Gestion des affaires pour les grandes organisations / entreprises</li> <li>- Introduction au management stratégique (définitions, théories, exemples)</li> <li>- Les 5P de la stratégie (plan, stratagème, modèle, position, perspective)</li> <li>- Évaluer et établir une direction stratégique</li> <li>- Collecte et analyse des données</li> <li>- Conception de plans d'action</li> <li>- Mise en œuvre des plans d'action</li> <li>- Évaluation des actions et mise en œuvre des révisions et des corrections</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une connaissance accrue de la gestion d'entreprise avec un accent sur la gestion des départements, des unités et des équipes.</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une connaissance accrue de la gestion stratégique et une compréhension de la manière dont la gestion stratégique peut bénéficier aux intrapreneurs individuels ainsi qu'aux unités, départements, équipes et entreprises dans leur ensemble.</li> <li>- Développement des compétences de gestion et de réflexion stratégique qui sont cruciales pour les intrapreneurs.</li> <li>- L'établissement et l'entretien d'attitudes qui donnent du pouvoir et soutiennent la vision, le leadership ainsi que la gestion quotidienne.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notes de l'unité, ressources en ligne, études de cas</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-réflexion, petits questionnaires à choix multiples.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'apprentissage transformationnel</li> </ul>

## Unité 2 : Gestion de projet

Category	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de projet</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction à la gestion de projet (définitions, théories, exemples)</li> <li>- Les 5 étapes de la gestion de projet (initiation, planification, exécution, suivi, clôture)</li> <li>- L'intrapreneuriat dans la gestion de projet</li> </ul>

Category	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Études de cas</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance accrue de la gestion de projet en général</li> <li>• - Sensibilisation aux différents outils et stratégies de gestion de projet</li> <li>• - Développement des compétences liées aux aspects intrapreneuriaux de la gestion de projet.</li> <li>• Un changement d'attitude vers une approche intrapreneuriale des activités de gestion de projet.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notes de l'unité, ressources Internet, publications</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-réflexion, petits questionnaires, retour d'information et révision entre pairs.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage transformationnel</li> </ul>

### Unit 3: Analytical and Problem Solving Skills

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences en matière d'analyse et de résolution de problèmes</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les compétences analytiques et pourquoi sont-elles importantes pour l'intrapreneuriat ?</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Communication, créativité, pensée critique, analyse de données, recherche,</li> <li>● Qu'est-ce que la résolution de problèmes (définitions, théories, exemples) ?</li> <li>● 4 styles de résolution de problèmes pour les intrapreneurs (pensée sensible à la société, pensée logique, pensée intuitive, pensée pratique)</li> <li>● 10 stratégies de résolution de problèmes (deviner et vérifier, faire un tableau ou un graphique, dessiner une image ou un diagramme, mettre en scène le problème, trouver un modèle ou utiliser une règle, vérifier les informations pertinentes ou non, trouver les petites parties d'un problème plus important, faire une liste).</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Connaissance accrue de la pensée analytique et de la résolution de problèmes</li> <li>● Sensibilisation aux différentes compétences et aux différents styles de résolution de problèmes.</li> <li>● Développement et amélioration des compétences relatives à la pensée analytique et à la résolution de problèmes.</li> <li>● Prise de conscience de l'interrelation et du lien entre l'intrapreneuriat et les différents outils, techniques et styles de résolution de problèmes.</li> <li>● Motivation pour le développement d'autres compétences en matière d'analyse et de résolution de problèmes</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Notes de l'unité, ressources interactives, recherches et publications.</li> </ul>

Catégorie	Description
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-réflexion, exercices pratiques, exercices en groupe, évaluation par les pairs et retour d'information.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation et collaboration</li> </ul>

#### Unité 4 : Développement personnel

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement personnel</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce que le développement personnel ? Définitions et applications pour les intrapreneurs, les chefs d'équipe et les managers.</li> <li>• Compétences et caractéristiques du développement personnel (conscience de soi, connaissance de soi, estime de soi, etc.)</li> <li>• Développement personnel pour les intrapreneurs (développement des talents, amélioration de l'orientation professionnelle, renforcement de l'employabilité, réalisation des aspirations)</li> <li>• Accompagnement des membres de l'équipe, des employés et du personnel, dans leur parcours de développement personnel.</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des connaissances concernant les aspects du développement personnel</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Création de compétences relatives au développement personnel</li> <li>● Attitudes favorables au développement personnel et à l'établissement d'un parcours professionnel épanouissant.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Notes de l'unité, ressources Internet, études de cas et témoignages.</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Exercices d'auto-réflexion &amp; retour d'information et révision par les pairs</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pair-à-pair, transformationnel</li> </ul>

### Unité 5 : Pensée créative et innovation pour les managers et les chefs d'équipe

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pensée créative et innovation pour les managers et chefs d'équipe</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>● - Qu'est-ce que la pensée créative et comment sert-elle l'intrapreneuriat ?</li> <li>● - Créer un environnement propice à la créativité. Soutenir la pensée créative, promouvoir l'inspiration et la motivation.</li> <li>● - Les 10 types d'innovation de Doblin</li> <li>● - Les 4 étapes de l'innovation (observer les problèmes, développer des solutions, les essayer, les évaluer).</li> <li>● - Techniques et outils (procédure de charette, méthode d'écriture des fiches de Crawford, technique du scamper, etc.</li> </ul>

Catégorie	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études de cas</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance et conscience accrues de la pensée créative et de l'innovation.</li> <li>- Capacité de relier l'innovation et la pensée créative au processus de gestion</li> <li>- Développement des compétences en matière de créativité et d'innovation pour les managers / chefs d'équipe</li> <li>- Un changement d'attitude à l'égard de la créativité et de l'innovation dans l'environnement de l'entreprise.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notes de l'unité, ressources Internet</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-réflexion, mini-questionnaire, examen par les pairs et retour d'information.</li> </ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformation et collaboration</li> </ul>

### Unité 6 : Communication et résolution de conflits

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication et résolution des conflits</li> </ul>

Catégorie	Description
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>● - Introduction à la communication</li> <li>● - Théories et modèles de communication</li> <li>● - Communication efficace</li> <li>● - Communication et étiquette en affaires</li> <li>● - Introduction à la résolution des conflits (modèles et théories)</li> <li>● - Résolution des conflits sur le lieu de travail (restez calme, écoutez pour comprendre, accentuez les aspects positifs, exposez vos arguments, attaquez le problème - et non la personne, évitez le jeu du blâme, concentrez-vous sur l'avenir, posez les bonnes questions, choisissez vos batailles, reliez les offres, soyez créatif, soyez confiant, célébrez l'accord).</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>● - Amélioration des connaissances sur le processus de communication et de résolution des conflits</li> <li>● - Développement de compétences relatives à une communication efficace sur le lieu de travail</li> <li>● - Développement de compétences en matière de résolution efficace des conflits sur le lieu de travail.</li> <li>● Un changement d'attitude vers un environnement de travail favorable, ouvert, cordial et intrapreneurial.</li> </ul>
Matériel pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Notes de l'unité, ressources Internet, articles et publications</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Auto-réflexion, exercices de jeu de rôle</li> </ul>

Catégorie	Description
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration et transformation, examen par les pairs et retour d'information.</li> </ul>

### Unité 7 : Leadership et gestion d'équipe

Catégorie	Description
Sujet(s) principal(aux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction et gestion d'équipe</li> </ul>
Contenu de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités de direction et de gestion d'une équipe (gérer les opérations et les équipes, diriger et motiver, gérer les performances, résoudre les questions et les problèmes, veiller au bien-être général des membres de l'équipe)</li> <li>• Différents styles de leadership (autoritaire, participatif, délégitif, transactionnel, transformationnel)</li> <li>• Leadership transformationnel et intrapreneuriat</li> <li>• Études de cas et exemples</li> </ul>
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Connaissance et compréhension accrues de la direction et de la gestion d'une équipe.</li> <li>• - Sensibilisation aux styles et outils disponibles</li> <li>• - Développement des compétences de leadership et de gestion</li> <li>• Renforcement des attitudes qui favorisent l'intrapreneuriat par le biais du leadership transformationnel.</li> </ul>

Catégorie	Description
Matériel didactique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Notes de l'unité, publications, ressources Internet</li></ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auto-réflexion et examen et retour d'information par les pairs</li></ul>
Méthodologies de formation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apprentissage transformationnel</li></ul>

## TÉMOIGNAGES DES ACTIVITÉS DE PILOTAGE

**Témoignages :** Cette section présente des témoignages de personnes ayant participé aux activités de pilotage et ayant suivi les deux modules du cours en ligne.

Begum Cakmak, chef de projet : "J'ai découvert que l'autodiscipline et la capacité à travailler de manière indépendante sont essentielles pour être un bon apprenant à distance. Vous pouvez participer aux cours depuis le confort de votre maison, car vous n'aurez pas à vous rendre dans un lieu physique chaque semaine. Comme l'instructeur ne sera pas présent pour vous rappeler constamment les devoirs ou les échéances, vous devez faire preuve d'autodiscipline. C'est à vous de vous assurer que vous faites tout le travail requis pour le cours, même si d'autres engagements vous empêchent de faire le travail aussi fréquemment que si vous étiez physiquement en classe. En outre, l'un des principaux objectifs de l'apprentissage en ligne est de faire de vous une personne équilibrée, dotée des capacités nécessaires pour gérer avec succès un emploi du temps chargé."

Marievi Grets, chef de projet senior : "Les cours en ligne sont développés par des experts et comprennent un encadrement pédagogique qualifié. Les étudiants ont accès au matériel numérique, au contenu multimédia, aux présentations interactives et aux hyperliens. L'utilisation d'animations et de différents types de plateformes est une source d'inspiration, de sorte que même les sujets les plus complexes sont présentés de manière simple et peuvent être appris plus efficacement. J'ai le sentiment d'avoir acquis les compétences dont j'ai besoin pour mener une vie personnelle et professionnelle plus épanouie."

Hristo Dyakonov, ingénieur : "Les sujets relatifs à la gestion de projet et à la résolution de problèmes financiers et de planification d'entreprise difficiles ont trouvé un écho chez moi et chez deux de mes collègues qui ont suivi le cours. Le programme de formation était très stimulant, énergisant, porteur de nombreuses idées, avec des connaissances à la fois substantielles et approfondies ainsi que des études de cas, l'apprentissage par l'expérience et l'orientation vers la pratique. Cependant, s'il y a une chose qui pourrait être améliorée à mon avis, c'est la qualité du site Web, car nous avons eu quelques problèmes avec la plate-forme lorsque nous avons essayé de nous connecter."

Rosanna Leonardi, chef d'entreprise : "Le cours était excellent. Chaque sujet abordé est exploré en profondeur et des exemples concrets sont fournis simultanément. Il vous enseigne de nombreuses stratégies sur la manière dont vous pouvez vous lancer dans votre propre entreprise et dont les idées peuvent être converties en modèles réels. Il examine également en détail de nombreuses stratégies et explique leur fonctionnement. Des situations hypothétiques sont également fournies, ce qui vous aide à penser dans ces lignes et à être capable de faire face à la situation. De la manière la plus efficace de faire un brainstorming à la façon de trouver des solutions. Ce cours a tout pour plaire.

Andria Michael, responsable de projet : "Le cours était clairement rédigé, avec des sections distinctes qui aidaient le lecteur à mieux comprendre toutes les informations importantes. La structure du cours a contribué à une expérience agréable et fluide. L'ordre des sections était logique dans son ensemble, mais les modules pouvaient également être lus individuellement. Le matériel a amélioré et informé principalement ma compréhension théorique des aspects intrapreneuriaux, qui peuvent ensuite être mis en pratique."

"Les supports de cours étaient très intéressants et engageants. J'ai trouvé le cours pertinent par rapport à ma situation professionnelle et je suis convaincu qu'il m'aidera à progresser dans ma carrière. J'ai trouvé les activités de réflexion réelles et stimulantes. Je suis reparti avec de nombreux outils et informations que je peux mettre en œuvre pour devenir un meilleur intrapreneur. J'ai hâte de pouvoir essayer certaines des activités avec mes collègues de travail".

Les modules du matériel de formation étaient très intéressants et m'ont beaucoup aidé dans ma carrière. Les tests après chaque module m'ont beaucoup aidé à définir les parties dont les connaissances étaient insuffisantes. J'aurais aimé avoir lu ce matériel de formation avant. Maintenant, je me sens plus confiant quant aux prochaines étapes de ma carrière et je pense qu'elles seront plus fructueuses. En outre, il m'a donné de nombreuses idées d'activités que je mettrai en œuvre avec mes collègues.

Le cours s'est avéré être une bonne formation à l'entrepreneuriat. Je me suis familiarisé avec les déterminants du développement de l'entrepreneuriat et son impact sur l'économie. J'ai acquis les compétences nécessaires pour évaluer l'environnement commercial et ses tendances. J'ai acquis la

capacité d'identifier les attitudes entrepreneuriales dans un environnement en mutation. J'ai élargi ma connaissance de la relation entre l'innovation, la créativité et l'esprit d'entreprise. Je peux distinguer les étapes du processus entrepreneurial. Je peux identifier les raisons du développement d'entreprises innovantes. "

## LES OUTILS QUE LES PME ET LES FORMATEURS DE VÉTÉRINAIRES PEUVENT UTILISER

**Outils :** Cette section fournit un catalogue de ressources que les petites et moyennes entreprises (PME) et les éducateurs de l'EFP peuvent utiliser pour dispenser des cours qui favorisent le développement des capacités et des attitudes intrapreneuriales des employés.

Titre	<b>Intrapreneuriat - L'innovation pilotée par les employés</b>
Type de ressource	Cours en ligne
Source	<a href="https://open.sap.com/courses/bizmooc1+">https://open.sap.com/courses/bizmooc1+</a>
Description	Les employés ont souvent de brillantes idées commerciales qu'une entreprise peut accepter et mettre en œuvre, car ils ont une vision unique du fonctionnement de l'entreprise. Ce cours vous donnera des conseils et vous exposera à des outils qui vous permettront d'insuffler un esprit d'entreprise à votre équipe, votre entreprise ou votre lieu de travail et de développer votre société en repérant et en saisissant de nouvelles possibilités. L'intrapreneuriat exige l'engagement et l'implication des membres de l'équipe et des

	<p>employés animés d'un esprit d'entreprise, ainsi que la disponibilité d'un environnement propice à l'innovation. Il existe de nombreux autres exemples, mais les plus connus sont la PlayStation de Sony et Gmail de Google. La notion d'intrapreneuriat est expliquée dans le cours, ainsi que les opportunités qu'il offre aux entreprises et aux employés, et divers outils utiles sont présentés. Il réunira des étudiants de diverses organisations, nations et cultures pour parler des changements et des problèmes et travailler sur les concepts intrapreneuriaux. Les participants sont encouragés à apporter leurs propres suggestions et à créer une approche de présentation des opportunités commerciales.</p> <p>Ce MOOC a été finaliste du prix d'excellence pour l'enseignement de l'innovation et de l'entrepreneuriat de la Conférence européenne sur l'innovation et l'entrepreneuriat.</p>
Format	En ligne
Modèle	Auto-apprentissage
Libre/pas libre	Gratuit

Titre	<b>EPSILON NET TRAINING</b>
Type de ressource	Cours en ligne
	<a href="https://www.epsilontraining.gr/">https://www.epsilontraining.gr/</a>
Description	Grâce au site web d'Epsilon Net, un employé peut accéder à une série de séminaires de formation qui peuvent l'aider à développer ses compétences physiques et morales. Toutefois, les cours ne s'adressent pas seulement aux employés, mais aussi aux

	employeurs et aux managers, afin de les former à la manière de dispenser le matériel de formation pour qu'il soit efficace. Les séminaires disponibles couvrent les domaines de la comptabilité - fiscalité, de la législation du travail - assurance, de la finance et du marketing, de la gestion, des ventes, de la qualité et de l'organisation / gestion de la production, des technologies de l'information et la durée totale varie en fonction du sujet. En outre, la valeur ajoutée de ces séminaires réside dans le fait qu'ils peuvent être conçus sur mesure pour répondre aux besoins de l'organisation/de la PME, etc. En utilisant cet outil, une entreprise peut élargir les horizons de ses employés, valoriser leurs compétences et promouvoir à son tour l'intrapreneuriat.
Format	Les cours peuvent être suivis à la fois en ligne et avec une présence physique.
Modèle	Instruction conduite
Libre/pas libre	Les cours sont payants, mais grâce aux subventions gouvernementales actuelles, les frais de scolarité peuvent être couverts jusqu'à 70 % de leur coût..

Titre	<b>EfVet – Forum européen de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels</b>
Type de ressource	Cours en ligne
Source	<a href="https://www.efvet.org/">https://www.efvet.org/</a>

Description	La numérisation a beaucoup progressé dans l'éducation et la plupart des employés auront besoin de se recycler et de se perfectionner pour pouvoir développer leurs compétences et rester employés. Les membres d'EfVET, en tant que réseau efficace, peuvent mettre en commun leurs ressources et leurs efforts pour développer les systèmes d'éducation et de formation par l'analyse comparative, le partage des meilleures pratiques et la diffusion de toutes les informations disponibles dans les différents réseaux. EfVET soutient à travers les réseaux européens et la documentation les investissements nécessaires pour élever le niveau technologique de l'équipement des fournisseurs d'EFP et de leurs étudiants pour obtenir un meilleur accès à l'apprentissage numérique.
Format	En ligne
Modèle	Présentation du cours
Libre/pas libre	Adhésion annuelle

Titre	<b>Apprentissage entrepreneurial pour les institutions d'EFTP</b>
Type de ressource	Un guide pratique
Source	<a href="https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial_learning_guide_en.pdf">https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial_learning_guide_en.pdf</a>
Description	Ce guide a été conçu principalement pour aider les enseignants, les gestionnaires et les dirigeants de l'EFTP, mais aussi les formateurs en entreprise, les stagiaires jeunes et adultes, les développeurs de programmes et les décideurs. Il se compose de trois parties :

	<p>Une introduction à l'apprentissage entrepreneurial et aux concepts de base.</p> <p>Un outil d'auto-évaluation permettant aux institutions d'EFTP de comprendre où elles en sont en termes d'intégration de l'apprentissage entrepreneurial.</p> <p>Un guide pour intégrer l'apprentissage entrepreneurial dans les institutions d'EFTP à l'aide de l'Entrepreneurial Learning Institution Canvas (ELIC). ELIC est un outil conceptuel pour renforcer l'apprentissage entrepreneurial au niveau institutionnel.</p> <p>Vous pouvez répondre à certaines ou à toutes les questions posées dans cette section et apprendre des exemples de ce que font les autres. Ensemble, vos réponses vous aideront à développer ou à affiner une approche de l'apprentissage entrepreneurial dans votre établissement d'EFTP.</p>
Format	En ligne
Modèle	Instruction conduite
Libre/pas libre	Gratuity

Titre	<b>L'intrapreneuriat - Redonner de la grandeur à votre entreprise</b>
Type of resource	MOOC
Source	<a href="https://mooc.house/courses/bizmooc2018">https://mooc.house/courses/bizmooc2018</a>

Description	<p>L'esprit d'entreprise est le mot à la mode du nouveau siècle, mais tout le monde n'est pas un entrepreneur né. Pourtant, l'innovation et l'esprit d'entreprise se manifestent également au sein des entreprises ("intrapreneuriat") grâce à l'engagement et au dévouement de salariés et d'équipes à l'esprit ouvert. Parmi les exemples bien connus, citons la Playstation de Sony ou Gmail de Google, et bien d'autres encore. Le contenu du cours couvre une clarification du concept d'intrapreneuriat, décrit ses opportunités pour les entreprises et les employés, et présente différents outils pratiques. Il rassemble des apprenants de différentes entreprises, pays et cultures pour discuter des changements et des défis, et travailler sur des idées intrapreneuriales.</p> <p>Le cours est ouvert et gratuit pour tous et se déroulera entièrement en ligne. Comme l'intrapreneuriat ne peut fonctionner que si la direction crée l'environnement adéquat et que les employés suivent l'esprit d'entreprise, le cours s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise. Les apprenants externes, tels que les étudiants, les personnes entre deux emplois ou simplement intéressées par le sujet, sont également les bienvenus. Les participants sont invités à apporter leurs propres idées et à développer une stratégie de présentation d'une opportunité commerciale au sein d'équipes de collaboration en ligne.</p>
Format	En ligne
Modèle	Auto-apprentissage
Libre/pas libre	Gratuit

Titre	<b>NATION INTRAPRENEURIALE</b>
-------	--------------------------------

Type de ressource	Ressources en ligne
Source	<a href="https://intrapreneurnation.com">https://intrapreneurnation.com</a>
Description	<p>Intrapreneur Nation est une agence de formation à l'innovation destinée aux entreprises qui souhaitent développer leurs compétences en matière d'innovation.</p> <p>Le site web est un point de départ idéal pour les personnes qui souhaitent en savoir plus sur l'intrapreneuriat, acquérir de nouvelles compétences et améliorer celles qu'elles possèdent déjà pour contribuer à l'innovation des entreprises et à la transformation numérique.</p> <p><b>Intrapreneur Nation</b> a mis à disposition plusieurs outils et ressources gratuits, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Complete Guide to Intrapreneurship, une ressource en ligne destinée aux intrapreneurs débutants et intermédiaires, qui regorge d'idées et de stratégies pour les chefs de produit, les chefs d'entreprise, les responsables de l'innovation et tous ceux qui cherchent à affiner leurs compétences actuelles et à se mettre à niveau sur la manière de commercialiser de nouvelles idées et innovations.</li> <li>- Outils et ressources gratuits pour les intrapreneurs, une boîte à outils contenant des outils pratiques, exploitables et faciles à utiliser au sein d'une équipe. Ces outils comprennent : Pitch Planning Canvas, Internal Startup Blueprint, Lean Experiment Trello Board, Customer Persona Canvas, Skills Framework, Target Market Evaluation, et autres.</li> </ul> <p>En outre, l'organisation propose plusieurs cours de courte ou de longue durée, en face à face ou en ligne, destinés aux personnes et aux organisations qui souhaitent devenir</p>

	<p>des intrapreneurs experts et apprendre comment innover, développer de nouveaux produits et les lancer avec succès. Il s'agit notamment des cours suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme de maîtrise de l'intrapreneuriat, un cours de 9 semaines, étape par étape, comprenant une formation et un coach, où les gens apprendront à créer des produits et des services, de l'idée au lancement.</li> <li>- Leading Innovation and Managing Intrapreneurs, un cours d'une journée pour toute personne ayant un rôle de direction et travaillant avec des entrepreneurs.</li> <li>- Un cours d'introduction à l'intrapreneuriat d'une demi-journée pour toute personne susceptible d'interagir avec une équipe de projet intrapreneuriale.</li> <li>- Atelier d'idéation créative, un atelier d'une journée destiné aux équipes.</li> <li>-Lean Product Development Workshop, où l'on peut apprendre et mettre en pratique les compétences fondamentales de l'innovation lean, telles que l'orientation client, l'expérimentation et l'apprentissage structuré, dans un environnement sûr et amusant.</li> </ul>
	<p>Des outils et des ressources sont disponibles et peuvent être consultés en ligne sans qu'il soit nécessaire de s'inscrire.</p> <p>Les cours de formation et les ateliers sont dispensés soit en face à face, soit en ligne via des webinaires en direct (pas de contenu préenregistré).</p>
Modèle	<p>Il est possible d'accéder aux outils et aux ressources de manière autonome, au moment et à la vitesse de son choix.</p> <p>Les cours de formation et les webinaires sont guidés par des instructions.</p>
Libre/pas libre	<p>Les outils et les ressources sont librement accessibles.</p>

	Les cours de formation et les webinaires sont conçus sur mesure et leur prix dépend du nombre de participants.
--	--

Titre	<b>L'esprit d'entreprise. Un cours pour le développement personnel.</b>
Type de ressource	Cours en ligne
Source	<a href="https://navoica.pl/courses/course-v1:WSH+P01+2021_2/course/">https://navoica.pl/courses/course-v1:WSH+P01+2021_2/course/</a>
Description	<p>Le fonctionnement dans une économie de marché requiert des compétences entrepreneuriales. Cette compétence est désormais reconnue comme cruciale, c'est-à-dire qu'elle devrait être possédée par chaque citoyen, quelle que soit sa profession. Le cours aborde des questions propices à la formation de compétences entrepreneuriales et des conseils importants pour créer sa propre entreprise.</p> <p>Pendant le cours, une personne acquerra les connaissances nécessaires dans le domaine de l'entrepreneuriat. Grâce à elle, elle développera des compétences dans le domaine de la gestion, de l'esprit d'entreprise, d'une approche créative de la réalité environnante et de la résolution de problèmes. À l'issue de la formation, une personne disposera des aptitudes nécessaires pour créer sa propre entreprise et des compétences pour gérer son développement.</p> <p>Le cours s'adresse à toutes les personnes intéressées par le sujet de l'entrepreneuriat et qui souhaitent développer leur propre</p>

	entreprise à l'avenir. Le cours ne requiert aucune aptitude, connaissance ou compétence particulière de la part de l'étudiant.
Format	En ligne
Modèle	Instruction conduite
Libre/pas libre	Gratuit Condition - remplir le questionnaire sur les données personnelles

Titre	<b>Intrapreneurship – Employee-driven Innovation</b>
Type de ressource	Cours en ligne
Source	<a href="https://www.classcentral.com/course/opensap-intrapreneurship-employee-driven-innovation-19640">https://www.classcentral.com/course/opensap-intrapreneurship-employee-driven-innovation-19640</a>
Description	Grâce à ce cours en ligne, les participants acquerront une compréhension de base et un aperçu du concept d'intrapreneuriat. Ils apprendront également à connaître le concept d'intrapreneuriat, les avantages pour les employés et les entreprises, et seront initiés à différents outils pratiques. Le cours convient aussi bien aux dirigeants qu'aux employés des entreprises. Il y a un syllabus de 5 semaines et il s'agit d'un cours d'auto-apprentissage et d'auto-promotion. La durée indicative est de 4 semaines, avec 3-4 heures consacrées par semaine, mais les participants sont libres de le faire à leur propre rythme. Il y a un examen final et un certificat est remis à l'issue de la formation.
Format	En ligne
Modèle	Auto-apprentissage
Libre/pas libre	Gratuit

## BRÈVES POLITIQUES

**Notes d'orientation :** Il y a un total de 8 notes politiques visant à encourager la croissance des capacités et des mentalités intrapreneuriales parmi les employés. La section comporte un titre, une description du problème, une analyse des politiques actuelles et des suggestions de politiques futures.

### MANQUE DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES À CHYPRE

La République de Chypre considère l'esprit d'entreprise et l'innovation comme un facteur important de l'économie. En particulier, elle considère l'entrepreneuriat et l'innovation comme l'une des principales forces motrices de la croissance économique et, au-delà de son impact économique, elle prévoit des impacts positifs supplémentaires au niveau socio-économique. Ainsi, une pléthore d'actions ont déjà été mises en œuvre, visant à élever et à soutenir l'écosystème entrepreneurial du pays.

La République de Chypre a déjà mis en œuvre de nouvelles politiques pour améliorer le soutien financier apporté aux startups par le biais de diverses actions. Celles-ci comprennent l'augmentation des fonds de recherche et de développement par le biais du programme de citoyenneté chypriote par investissement, des plans de financement publiés par la Fondation pour la recherche et l'innovation ciblant explicitement les startups (comme le plan de financement d'amorçage pour soutenir le développement de produits et services innovants) et bien d'autres. Malgré ces actions, les résultats de cette année montrent que les problèmes d'obtention de financement sont l'une des principales raisons de la cessation d'activité des entreprises à Chypre. En particulier, les résultats de l'APS montrent une augmentation spectaculaire des cessations d'activité dues à des problèmes d'accès au financement. Les opinions des experts nationaux sont alignées sur les résultats de l'APS, car les résultats du NES montrent également que le soutien financier est l'un des principaux fardeaux de l'activité entrepreneuriale à Chypre. Les opinions des experts concernant le soutien financier persistent au fil des années, signalant ainsi le besoin urgent d'une action politique et suggérant des mesures politiques supplémentaires.

## Politiques actuelles

Les résultats du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) montrent que les procédures gouvernementales envers les nouvelles entreprises en termes de taxes et de bureaucratie se sont améliorées. Toutefois, selon les perspectives nationales, les processus gouvernementaux doivent être améliorés en ce qui concerne l'entrée sur le marché, les exigences en matière de réglementation et de licences, la numérisation et les régimes des employés du gouvernement. Dans le même ordre d'idées, le transfert de R&D reste une faiblesse de l'écosystème. Certains de ces résultats concernant les procédures gouvernementales sont persistants au fil des ans et soulignent donc la nécessité de transformer les procédures et politiques gouvernementales existantes.

L'accès au financement est l'une des conditions les plus importantes pour le lancement et la croissance de l'activité entrepreneuriale. Le manque de financement des entreprises et de programmes gouvernementaux en matière d'entrepreneuriat ont toujours été deux des principales faiblesses de l'écosystème local. Ces faiblesses ont également été particulièrement relevées par la majorité des experts dans les questions ouvertes. Les résultats montrent que les entreprises nouvelles et existantes ont du mal à acquérir les ressources financières nécessaires et soulignent le besoin urgent d'améliorer l'accès aux ressources financières pour les entreprises nouvelles et en croissance. Plus précisément, les recommandations politiques peuvent inclure, mais ne sont pas limitées à :

- Augmenter le financement ainsi que le nombre de régimes et de programmes gouvernementaux disponibles pour les jeunes entreprises et les entreprises existantes et accélérer les procédures d'évaluation.
- réexaminer les critères des programmes gouvernementaux existants afin d'atteindre un public plus large d'entrepreneurs potentiels (par exemple, élargir les critères d'âge) ou de cibler des publics spécifiques (par exemple, les femmes entrepreneurs)
- Augmenter la fréquence des appels ouverts destinés aux entreprises en phase de démarrage.
- Améliorer le système de citoyenneté chypriote existant pour susciter l'intérêt des investisseurs professionnels à investir dans l'écosystème entrepreneurial chypriote.

- - développer des partenariats entre les secteurs public et privé afin de promouvoir et de renforcer la portée internationale des programmes existants auprès des investisseurs potentiels
- Établir une collaboration entre les secteurs public et privé afin de créer une agence de financement pour fournir un financement de pré-amorçage aux entreprises en phase de démarrage.
- Sensibiliser les membres de la communauté d'affaires locale, leur faire connaître l'écosystème local des start-ups et promouvoir cet écosystème comme une option d'investissement alternative.
- Offrir des incitations fiscales et d'autres avantages aux grandes entreprises qui fournissent un financement de pré-amorçage aux nouvelles entreprises de leur région.

### **Recommandations politiques**

Dans l'ensemble, malgré la bonne infrastructure ou le niveau des services professionnels offerts au niveau local, il est nécessaire d'atteindre le soutien, le mentorat et les services des entités spécialisées dans les besoins des entreprises en démarrage. Les recommandations politiques pour stimuler le soutien offert à l'écosystème entrepreneurial peuvent inclure, mais ne sont pas limitées à :

- Fournir des incitations aux compagnies aériennes pour mieux relier Chypre aux grands centres d'affaires et aux destinations clés avec les plus grands développements en termes de technologie et de recherche
- Encourager le gouvernement et les organisations privées à développer un réseau de mentors internationaux qui pourraient conseiller les jeunes entreprises de l'écosystème chypriote.
- créer une association locale d'entreprises qui pourrait soutenir et conseiller les entrepreneurs et les entreprises en phase de démarrage
- développer et soutenir les bureaux de transfert de technologie et les incubateurs et accélérateurs à but non lucratif
- Formuler des programmes pour attirer les talents dans les secteurs prometteurs, par exemple le secteur technologique.

- Créer une stratégie nationale d'entrepreneuriat pour des secteurs industriels spécifiques, par exemple le secteur maritime, les technologies financières, etc., et définir des indicateurs clés de performance spécifiques pour mesurer l'impact de cette stratégie.

En s'appuyant sur les conclusions de la GEM APS et de la NES, les recommandations sur les processus et les politiques du gouvernement peuvent inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- numériser la majorité des procédures et des services gouvernementaux et améliorer la coordination des services gouvernementaux à l'égard des entreprises
- Permettre la transparence des processus du secteur public
- Simplifier et accélérer les procédures d'enregistrement des entreprises, d'octroi de licences et d'enregistrement des modèles.
- Réduire les impôts pour les jeunes entreprises en phase de démarrage spécialisées dans des secteurs spécifiques (par exemple, les technologies, la santé, l'énergie, etc.) et/ou orientées vers les marchés internationaux.
- Envisager la restructuration du système de rémunération des nouvelles recrues dans le secteur public et motiver les jeunes générations à s'orienter vers d'autres options de carrière.
- Diffuser la récente réglementation sur la commercialisation des résultats de la recherche auprès des chercheurs des universités publiques et les encourager à commercialiser les résultats de leurs recherches et à créer des entreprises dérivées.
- Renforcer la promotion des programmes existants visant à améliorer l'écosystème entrepreneurial du pays (par exemple, le visa Startup, les incitations fiscales pour les nouveaux résidents et les cadres expatriés).
- Créer des programmes qui inciteront les nomades numériques à s'installer à Chypre et fournir des incitations pour lancer une activité commerciale à Chypre.

## RECADRER L'AVENIR NUMÉRIQUE DE LA GRÈCE

La numérisation est l'avenir et les exemples de son influence sur la vie quotidienne sont partout. Pendant la pandémie de Covid 19, la plupart des entreprises ont dû entrer dans les nouvelles technologies afin de s'adapter au nouvel environnement de travail et de répondre aux besoins des clients.

Selon la récente enquête de l'OCDE évaluant les performances des États membres sur 33 indicateurs d'opportunités et de risques liés à la transformation numérique, la Grèce est confrontée à plus de risques que d'opportunités. En effet, l'utilisation d'Internet par les Grecs reste faible, les secteurs de haute technologie contribuent à la création d'un nombre d'emplois bien inférieur à celui de nombreux États membres de l'organisation, et le déficit de compétences numériques en Grèce est l'un des plus importants de l'OCDE. Plus précisément, dans le secteur public, la Grèce a eu du mal à passer à la nouvelle ère numérique car, par rapport à d'autres pays, toutes les transactions et procédures entre les autorités publiques et les citoyens étaient auparavant effectuées en présence physique et non en ligne.

En réponse à ce problème, le gouvernement grec a introduit un certain nombre de nouvelles politiques et réglementations pour faciliter la transition vers l'ère numérique et relever les défis à venir. L'une des politiques les plus récentes est que la Grèce a commencé à mettre en œuvre un plan national de relance et de résilience appelé "Grèce 2.0" qui comprend 106 investissements et 68 réformes, répartis sur 4 piliers et rassemble 31,16 milliards d'euros dont 30,5 milliards d'euros de fonds européens pour mobiliser 60 milliards d'euros d'investissement total dans le pays au cours des cinq prochaines années.

Ce plan vise, entre autres, à moderniser le secteur public grec en améliorant son modèle opérationnel, et à fournir des services de meilleure qualité aux citoyens et aux entreprises.

Un ensemble convaincant de réformes et d'investissements visant (a) la transformation numérique des organisations du secteur public et l'amélioration de leurs services numériques, (b) l'amélioration des processus opérationnels suivie de l'incorporation de systèmes d'information modernes, (c) l'interopérabilité accrue des systèmes et des données, (d) des stratégies et des politiques de cybersécurité généralisées,

ainsi que d'autres améliorations, permettront d'accélérer les efforts visant à améliorer les performances numériques du pays.

Le gouvernement a fixé les bons objectifs en vue d'un service public modernisé et numérisé ; toutefois, les processus qu'il met en œuvre semblent échouer, car pour que la transformation numérique soit efficace, elle doit être associée à une transformation institutionnelle. Un facteur majeur contribuant à ce problème est que les institutions publiques en Grèce ne sont même pas au niveau de la "bureaucratie", où il devrait y avoir des procédures claires, des rôles, des résultats attendus et des opportunités de carrière pour les fonctionnaires. Ainsi, la refonte radicale des procédures et du cadre réglementaire de l'administration publique devrait, dans la mesure du possible, précéder toute intervention de numérisation. Sinon, nous continuerons à reproduire le problème, en investissant des milliards dans les infrastructures et les systèmes, tout en restant derniers en termes d'efficacité.

Il est évident que toute tentative de modernisation numérique du secteur public, et donc de renforcement et d'accélération des activités commerciales et d'investissement dans le pays, dépend fortement de la réforme des processus qui recourent à l'interopérabilité des organisations étatiques. Et, pour que la Grèce devienne un État numériquement avancé dans l'UE, une description claire des objectifs, du temps, de la cohérence et, surtout, de la transparence dans la mise en œuvre de tout plan serait essentielle.

Lors de la restructuration de l'organisation interne des systèmes publics, de nouvelles politiques peuvent également être intégrées pour renforcer les capacités intrapreneuriales des employés. Il est bien connu que le lien entre le secteur public et l'intrapreneuriat peut constituer un aspect vital dans le développement et le fonctionnement des différents départements du secteur public. Cela est dû au fait que lorsque les gens commencent à traiter leurs tâches avec une approche plus entrepreneuriale, l'efficacité et la rapidité de tous les processus atteignent leur optimum.

En résumé, le chemin de la Grèce vers la numérisation peut être réalisé, bien que pour obtenir des résultats fructueux qui augmenteront l'efficacité des services publics, une analyse plus approfondie des systèmes

dans lesquels les services publics fonctionnent et une restructuration plus poussée si nécessaire sont nécessaires.

## **OBSTACLES A L'ENTREPRENEURIAT DES REFUGIES EN BELGIQUE**

L'intégration des réfugiés dans les sociétés occidentales est souvent perçue comme problématique, tant par les réfugiés que par la population locale. En promouvant l'esprit d'entreprise des réfugiés, l'intégration dans la société d'accueil peut être facilitée et l'esprit d'entreprise national stimulé. L'entrepreneuriat des réfugiés a été un domaine de recherche scientifique peu développé. Le nombre d'entrepreneurs réfugiés en Belgique est limité et ils gagnent moins que les autres indépendants. Des entretiens avec des conseillers et des entrepreneurs réfugiés ont permis d'obtenir plusieurs informations sur les obstacles rencontrés. Ceux-ci sont regroupés sous trois rubriques : les opportunités de marché et l'accès à l'entrepreneuriat, le capital humain et les réseaux sociaux, et l'environnement institutionnel et sociétal. Il apparaît que les réfugiés souffrent davantage d'obstacles que les autres immigrants.

Le nombre de réfugiés entrant dans les sociétés occidentales a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie ou plus, bien qu'il ait légèrement diminué ces dernières années. La Belgique est un pays qui accueille un nombre relativement élevé de demandeurs d'asile. L'intégration des réfugiés dans les sociétés occidentales est souvent considérée comme problématique, tant par les réfugiés eux-mêmes que par la population autochtone de la société d'accueil. Les réfugiés rencontrent plusieurs problèmes dans leur nouvelle société, dont celui d'obtenir un emploi décent.

Cela est dû à la combinaison d'un manque de connaissances et de compétences et de la discrimination sur le marché du travail. La création de leur propre entreprise peut constituer un moyen précieux de sortir de cette incertitude économique et peut être considérée comme un moyen de stimuler l'intégration des réfugiés dans leur nouvelle société. Il semble qu'il existe une croyance répandue selon laquelle on peut aider les réfugiés en leur donnant au moins la possibilité de devenir entrepreneur. À divers niveaux politiques en Europe, on constate une prise de conscience croissante de la nécessité de renforcer l'esprit

d'entreprise en général afin de consolider et de renforcer l'économie nationale. Dans plusieurs pays d'Europe occidentale, le taux de création d'entreprises est perçu comme trop faible. Des études ont montré que l'esprit d'entreprise en Belgique a un profil bas par rapport à d'autres pays. Avec un score de 3,9 % de la population en âge de travailler impliquée dans la création d'une entreprise, la Belgique se situe loin derrière la moyenne européenne de 5,2 %. Ce mauvais résultat a régulièrement été perçu comme problématique par les décideurs politiques et les entrepreneurs. L'attention accrue portée à l'esprit d'entreprise parmi les réfugiés à divers niveaux politiques en Europe vise à faire d'une pierre deux coups. En promouvant ce type d'entrepreneuriat, il est possible de faciliter l'intégration des réfugiés dans la société et de stimuler l'esprit d'entreprise en général.

Les réfugiés créent souvent leur propre entreprise comme solution d'urgence ou parce qu'ils ne trouvent pas d'emploi. Souvent, il ne s'agit pas de profiter des opportunités du marché, mais de survivre. Il semble que les réfugiés entrepreneurs souhaitent cesser de dépendre des programmes d'aide sociale ; seuls quelques réfugiés choisissent très délibérément de devenir entrepreneurs. Le choix du secteur montre que les réfugiés ne créent pas vraiment une entreprise pour profiter d'une opportunité de marché. Tout d'abord, un aspect frappant de leur motivation négative est leur imitation de compatriotes ou d'autres réfugiés. Par conséquent, de nombreux réfugiés créent leur entreprise dans des secteurs économiques surpeuplés, tels que les magasins de proximité, les boutiques de téléphonie et les snack-bars. Les réfugiés n'ont pas non plus tendance à choisir un secteur pour lequel ils sont qualifiés ou dans lequel ils perçoivent des opportunités de marché, mais un secteur où les obstacles sont faibles. La plupart des réfugiés sont actifs dans des secteurs qui nécessitent des compétences et des investissements limités. Cela peut s'expliquer par leur manque de qualifications (ou par la difficulté de les prouver), le manque de capital de départ et l'accès limité aux réseaux sociaux pertinents. Le choix du secteur peut même être déterminé par le hasard.

Pour être autorisé à créer une entreprise en Belgique, il faut prouver ses connaissances en gestion d'entreprise. Pour les professions réglementées, telles que la coiffure et la cuisine, il faut également prouver ses compétences professionnelles. En général, les connaissances en gestion d'entreprise sont parfois reconnues en Belgique, mais il est beaucoup plus difficile d'obtenir la reconnaissance de compétences professionnelles spécifiques. Les réfugiés, souvent dépourvus de preuves formelles de leur éducation et

de leur expérience, rencontrent de nombreuses difficultés pour valider leurs compétences professionnelles. Ils n'ont peut-être pas eu l'occasion d'apporter leurs diplômes et certificats avec eux (ils ont souvent quitté leur pays assez précipitamment), ou ces documents n'existent tout simplement pas. Si un réfugié parvient à apporter ses diplômes, le problème de l'équivalence se pose ; les diplômes étrangers doivent être déclarés équivalents pour être acceptés. Le National Academic Recognition and Information Centre (NARIC) de la Commission européenne est chargé de cette reconnaissance. Bien que la décision finale soit censée prendre quatre mois, dans la pratique, elle est généralement plus longue.

Pour prouver ses compétences professionnelles, il n'est pas nécessaire de posséder un diplôme ; une expérience professionnelle pertinente peut suffire. Malgré cela, les réfugiés rencontrent de sérieuses difficultés. Il y a le problème de la charge de la preuve, et dans les tests pratiques, le contenu des compétences peut différer énormément. Les conséquences sont considérables : le démarrage de l'activité est retardé, ou le réfugié commence dans un secteur "inférieur".

Un dernier obstacle sous la rubrique de l'accès à l'esprit d'entreprise est le manque de capital financier. Une personne qui souhaite créer sa propre entreprise a également besoin d'une certaine somme d'argent à investir. Les réfugiés ont souvent laissé tous leurs biens derrière eux. Ils doivent repartir de zéro.

Les réfugiés reconnus sont autorisés à devenir indépendants en Belgique, tandis que les demandeurs d'asile dont la demande est encore en cours d'examen ont besoin d'une carte professionnelle lorsqu'ils veulent devenir indépendants. Tous les réfugiés doivent suivre un programme d'intégration en Belgique. Dans la région nord du pays\*Flandre\*, ce programme est obligatoire, tandis que dans les autres régions (Bruxelles et Wallonie), il est facultatif. Le programme consiste en un cours de langue, un cours d'introduction aux coutumes et règlements belges et un accompagnement vers l'emploi.

Pour faciliter l'accès des réfugiés à l'entrepreneuriat, il est recommandé de :

La carte professionnelle soit supprimée pour les demandeurs d'asile déclarés admissibles. En outre, l'évaluation des compétences professionnelles devrait être assouplie, par exemple en appliquant des tests plus pratiques et réels, afin de permettre aux réfugiés d'exercer une profession réglementée. De même,

les possibilités d'obtenir des microcrédits pour créer des entreprises devraient être étendues et rendues plus publiques.

1. Une image plus positive des demandeurs d'asile et des réfugiés indépendants est nécessaire dans les médias et dans le système éducatif, ainsi qu'un assouplissement de l'évaluation des compétences professionnelles et une plus grande disponibilité du microcrédit.
2. Les réfugiés devraient être orientés plus efficacement vers les institutions de formation et de conseil. Dès le premier contact dans le pays d'accueil, des dossiers d'information sur les activités indépendantes et les réglementations pertinentes devraient être fournis aux réfugiés et aux demandeurs d'asile. Le programme d'intégration obligatoire devrait accorder une plus grande attention à l'esprit d'entreprise.

## **PROMOUVOIR L'INTRAPRENEURIAT DANS LE SECTEUR PUBLIC**

Le secteur de l'administration publique est similaire au secteur privé dans le sens où il y a toujours des gestionnaires et des personnes à gérer. Par conséquent, les politiques d'intrapreneuriat peuvent également être appliquées au secteur public. Considérant qu'il s'agit du plus grand secteur de l'économie dans l'UE, puisqu'environ 75 millions de personnes y sont employées, soit environ 25 % de la main-d'œuvre. Les dépenses publiques représentent près de 50 % du produit intérieur brut (PIB). Ces statistiques sont très similaires pour la Bulgarie également, et c'est pourquoi nous pensons que la promotion de l'intrapreneuriat sur le lieu de travail devrait s'appliquer aux organismes publics. L'un des principaux problèmes soulignés dans un rapport sur l'activité de l'administration publique dans la région du sud de la mer Noire est le manque d'opportunités de communication directe et efficace entre les institutions de l'administration publique, ce qui entraîne un manque de confiance de la part du public et la création de conditions préalables à la corruption. La plupart des gens ont cité les interactions quotidiennes avec les fonctionnaires comme la

principale raison du manque de confiance qu'ils ont dans ces institutions. Les employés individuels sont capables de développer des idées créatives pour innover les processus organisationnels à partir de leur travail quotidien. Les personnes qui agissent comme des entrepreneurs au sein d'une organisation existante sont considérées comme des intrapreneurs. Les intrapreneurs sont souvent capables d'identifier, de filtrer et d'exploiter des opportunités pour l'organisation afin de créer de la valeur (Ma et al., 2016). Les études antérieures identifient une liste de facteurs liés aux individus qui affectent l'intrapreneuriat. L'étude résume ces résultats et propose quatre grands types de facilitateurs au niveau individuel : les attitudes de soi, les capacités, les jugements et les attributs/traits de personnalité.

### **Les politiques actuelles :**

Il n'existe actuellement aucune politique en Bulgarie qui encourage l'intrapreneuriat sur le lieu de travail. Dans le passé, les vice-premiers ministres Tomislav Donchev et Ekaterina Zaharieva ont été au cœur d'un projet de nouveau code de conduite pour les employés de l'administration publique. Dans leur rapport au Conseil des ministres, ils affirment que, bien qu'un tel code existe déjà, adopté en 2004, il n'a pas été modifié ou complété, et les attentes du public à l'égard de l'administration "ont considérablement augmenté". Toutefois, le code ne précise pas les sanctions correspondantes en cas de non-respect des obligations. En outre, ce code suit la même vieille méthode consistant à essayer de prévenir les mauvais comportements au lieu de promouvoir les bons comportements des employés du gouvernement.

### **Recommandations politiques :**

Selon une étude de cas intitulée "Cultivation of Intrapreneurship : A Framework and Challenges " par Lan-Ying Huang, Shu-Min Yang Lin et Ying-Jiun Hsieh dans une perspective ascendante, les intrapreneurs agissent en tant qu'individus qui possèdent l'esprit d'entreprise, initiant un processus ascendant de changement, ou en tant qu'équipes qui sont proactives et prennent les devants pour remplir les objectifs organisationnels d'amélioration et de croissance durable (Sinha et Srivastava, 2013). Plus précisément, la recherche souligne le rôle clé de l'initiative personnelle dans l'engendrement des comportements intrapreneuriaux (Gawke et al., 2019) et la traduction du comportement des employés en projets intrapreneuriaux (Rigtering et Weitzel, 2013). De même, Wakkee et al. (2010) affirment que l'auto-efficacité

entrepreneuriale perçue par les employés (c'est-à-dire la conviction de la personne qu'elle a le motif et les ressources, et qu'elle est capable de mener à bien une tâche) conduit au comportement entrepreneurial au sein de l'entreprise. En effet, la perception qu'a un employé de sa propre capacité à se comporter de manière entrepreneuriale peut être démontrée par les comportements entrepreneuriaux réels (voir également Di Fabio et Duradoni, 2019). Les recherches montrent également le rôle de la proactivité des employés dans l'intrapreneuriat (Augusto Felício et al., 2012). En particulier, la proactivité représente une compétence intrapreneuriale clé des employés (Vargas-Halabí et al., 2017). En outre, Neessen et al. (2019) affirment que les attitudes des employés, telles que la relation avec l'organisation, la satisfaction, la motivation et l'intention, représentent des déterminants clés du comportement intrapreneurial. Notre suggestion est de mettre en œuvre des politiques qui fournissent aux employés l'outil nécessaire pour leur permettre d'agir comme des intrapreneurs qui possèdent l'esprit d'entreprise et suivent une approche ascendante pour résoudre les problèmes.

## **PROMOUVOIR L'ESPRIT D'INTRAPRENEURIAT DANS LES UNIVERSITÉS**

L'intention de devenir un entrepreneur peut avoir différentes raisons. Afin de comprendre le comportement des entrepreneurs, il est important de connaître les raisons pour lesquelles une personne souhaite créer une entreprise. La plupart des comportements humains sont planifiés. Par conséquent, la création d'une organisation est également planifiée et pas seulement la réaction à un simple stimulus.

L'esprit d'entreprise peut être considéré comme un processus intentionnel dans lequel les humains planifient leurs comportements afin de concrétiser l'intention de créer une organisation. La théorie du comportement planifié, développée par Ajzen (1991), est souvent utilisée dans la littérature entrepreneuriale pour expliquer certaines actions entrepreneuriales.

La théorie d'Ajzen montre quels sont les aspects qui influencent une intention et, en outre, le comportement. Il existe différentes définitions du comportement des entrepreneurs et de leur état d'esprit. L'état d'esprit entrepreneurial peut être considéré comme la capacité à être dynamique, flexible et autorégulé dans un

---

environnement incertain et dynamique. Les universités peuvent offrir à leurs étudiants et à leurs actionnaires un environnement propice à la construction et au renforcement d'un tel état d'esprit. L'éducation et l'enseignement de l'esprit d'entreprise dans les universités sont de plus en plus répandus et cette tendance ne s'est pas ralentie. Par conséquent, le sujet est également pertinent dans la littérature récente sur l'entrepreneuriat, mais surtout dans le domaine de la promotion de l'esprit d'entreprise dans les universités, des recherches supplémentaires peuvent être effectuées.

L'éducation à l'esprit d'entreprise et les connaissances disciplinaires des universités font partie de la promotion de l'esprit d'entreprise, mais elles ne suffisent pas pour réussir. L'intention de devenir un entrepreneur se caractérise par différents aspects qui doivent être pris en compte. L'esprit d'entreprise doit être un objectif stratégique de l'université et doit prendre en compte des facteurs tant structurels que de contenu. Le niveau élevé d'intérêt découle du fait que le concept de l'esprit d'entreprise peut être étendu du niveau de la propriété à la façon de penser d'une organisation.

En particulier dans la manière d'aborder les problèmes et de prendre des décisions, les compétences entrepreneuriales peuvent montrer de nouvelles voies à une organisation. Cet élargissement des compétences entrepreneuriales à un méta-niveau peut également être considéré comme l'état d'esprit entrepreneurial. De plus, l'élargissement de ces compétences entrepreneuriales peut être d'une grande importance pour d'autres domaines, notamment pour les options de carrière des individus dans les entreprises. L'accent mis sur les actions entrepreneuriales au sein d'une entreprise peut être mis en relation avec le concept d'intrapreneuriat. La principale différence entre l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat est le contexte dans lequel ils agissent. Les entrepreneurs opèrent généralement sur le marché extérieur, tandis que les intrapreneurs doivent répondre aux conditions au sein d'une organisation.

Cet élargissement du concept d'esprit d'entreprise montre son importance pour différents domaines d'activité, tant sur le marché extérieur qu'au sein d'une organisation. Les universités sont en mesure d'influencer les futures carrières des étudiants, qu'ils envisagent une carrière entrepreneuriale ou une carrière au sein d'une organisation. Par conséquent, les universités qui souhaitent offrir à leurs étudiants les meilleures conditions pour leur carrière devraient soutenir le développement d'un esprit d'entreprise chez leurs étudiants. En outre, au sein de l'université, il pourrait également être judicieux de soutenir le

développement de cet état d'esprit chez le personnel et les chercheurs afin de créer des compétences entrepreneuriales.

Par conséquent, l'enjeu principal sera lié à la question suivante : Comment les universités et, plus encore, les autorités nationales peuvent-elles favoriser le développement d'un esprit d'entreprise chez les étudiants, les employés et les chercheurs.

### **Les politiques actuelles :**

Il n'existe pas de politiques spécifiques en Italie visant à promouvoir l'intrapreneuriat dans les universités.

### **Recommandations politiques :**

Le thème de l'esprit d'entreprise doit être pris au sérieux par les universités qui veulent faire face aux défis futurs. Le secteur de l'éducation passe d'une industrie à but non lucratif à une industrie plus compétitive et les universités doivent adapter leurs stratégies pour réussir. En outre, le thème de l'esprit d'entreprise est important pour les futures options de carrière des étudiants. D'une part, les étudiants ayant un fort esprit d'entreprise sont capables de créer une entreprise ou d'autre part, ils peuvent devenir des intrapreneurs dans des organisations. Le fait d'être innovant et de trouver des solutions créatives différentes peut être considéré comme un facteur de réussite dans un environnement en mutation.

Des cours d'entrepreneuriat peuvent être suivis dans presque toutes les universités italiennes. Le système universitaire italien propose aux étudiants différents cours d'entrepreneuriat dans presque tous les domaines d'études. La plupart de ces cours sont conçus pour donner aux étudiants un aperçu des activités entrepreneuriales. Ces activités comprennent la rédaction de plans d'affaires et l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques sur la création d'une entreprise. En plus des cours proposés, le nombre de chaires d'entrepreneuriat et de chaires affiliées à l'entrepreneuriat montre qu'il existe déjà une large offre d'activités entrepreneuriales dans les universités. Les recherches de Lortie et al. (2015) montrent que les grandes universités italiennes ont une ou plusieurs institutions liées à l'entrepreneuriat. D'une part,

---

il y a les institutions qui sont directement impliquées dans les sujets d'entrepreneuriat et d'autre part, il y a les institutions qui sont affiliées à l'entrepreneuriat. La liste des universités disposant de chaires d'entrepreneuriat comprend différents types d'universités en Italie. Parmi les exemples d'universités qui proposent une formation en entrepreneuriat, citons les universités de sciences appliquées.

En plus de ce qui est proposé dans les programmes d'études, certaines universités italiennes offrent à leurs étudiants et à leurs employés un soutien intensif en matière d'entrepreneuriat en dehors des programmes d'études.

Parmi les nombreux programmes proposés, certains sont cités en exemple pour montrer que les universités italiennes sont conscientes de l'importance des thèmes liés à l'esprit d'entreprise en dehors des programmes d'études.

## **L'INTRAPRENEURIAT DANS LE SECTEUR PUBLIC**

L'intrapreneuriat est universellement reconnu comme un élément fondamental de toute organisation, car il lui permet d'embrasser le changement avec plus d'agilité, d'accroître la rentabilité, d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts.

L'intrapreneuriat profite à la fois à l'employé et à l'organisation dans laquelle il travaille. Les employés ont la possibilité d'utiliser leurs talents pour améliorer les produits et les processus de l'organisation, ce qui a souvent un impact positif sur les résultats de l'entreprise. Cela peut à son tour se traduire par une motivation accrue, ainsi que par des récompenses financières et une progression de carrière au sein de l'organisation. D'autre part, lorsque l'intrapreneuriat est valorisé, cela peut conduire l'organisation à la croissance de l'activité et au développement de nouvelles idées et opportunités.

Alors que de nombreuses startups, petites, moyennes et grandes organisations ont activement adopté l'intrapreneuriat et ont mis en place des systèmes où ses principes sont adoptés et mis en pratique dans les limites de l'organisation, il existe un secteur dans lequel on pourrait faire plus pour soutenir le développement de ces principes : le secteur public. Il y a plusieurs questions liées au développement de l'intrapreneuriat dans le secteur public, parmi lesquelles :

- - **Fidélisation des employés.** Des enquêtes menées au sein de différentes organisations du secteur public révèlent qu'il est difficile de garder les employés les plus brillants, car ils considèrent que les secteurs non gouvernementaux ou privés offrent davantage de possibilités d'utiliser leurs compétences pour le changement (Desouza, 2013).
- - **Prise en compte des nouvelles idées.** Le plus souvent, les employés n'ont pas l'occasion de montrer leurs idées entrepreneuriales. Il est rare que leurs idées soient soutenues ou qu'on leur fournisse les outils nécessaires pour les tester. Même si un concept est jugé réalisable, il est rarement présenté de la même manière qu'un bien ou un service dans le secteur privé. Il est rare qu'un employé ait l'occasion d'écrire sur ses idées, de les publier à l'extérieur de l'agence et de recevoir une reconnaissance et un crédit externes pour sa contribution. Il n'est donc pas étrange que l'employé se sente peu apprécié et sous-évalué.
- - **La bureaucratie.** La proverbiale bureaucratie qui pèse sur le secteur public peut placer une série d'obstacles sur le chemin de quiconque tente de promouvoir un changement positif.
- - Le phénomène moderne de la concurrence démontre que les entreprises sont soucieuses d'atteindre des objectifs qui leur permettent de continuer à fonctionner. Les politiques conservatrices des organismes publics, leurs procédures bureaucratiques, leur manque d'initiative et leur sensibilité innée au risque rendent plus difficile l'affrontement de cette réalité. Trouver des mécanismes qui offrent des incitations aux activités opposées est donc une difficulté (da Silva Souza & Wunsch Takahashi, 2017).

Les obstacles au développement de l'intrapreneuriat dans le secteur public sont donc complexes et liés à différents aspects, non seulement le cadre politique et juridique au sein de ces organisations, mais aussi une question de culture, d'attitude et de mentalité.

### **Politiques actuelles**

La pensée intrapreneuriale commence à prendre pied dans le secteur public, même si elle n'est pas encore aussi répandue que dans le secteur privé.

Un exemple est représenté par les Conseils à travers le Royaume-Uni, qui, en raison de coupes budgétaires sans précédent ces dernières années, ont dû repenser leurs processus afin de devenir plus efficaces, ayant réalisé qu'ils devaient fonctionner davantage comme une "entreprise" ou une société. Les conseils ont désormais la possibilité de lancer de nouveaux services qu'ils ne fournissaient pas habituellement, tout en étant simultanément tenus de fonctionner davantage comme une entreprise et de trouver de nouvelles sources de trésorerie pour soutenir certains de ses services actuels (Lucas, 2014).

Dans un contexte différent du secteur public, des études montrent que le milieu universitaire offre de nombreuses possibilités d'intrapreneuriat, la mise en œuvre de projets et de partenariats étant un point de discordance pour l'obtention de financements externes de la part des gouvernements et des organisations. De plus, Schenatto et Lezzana (2001) ont découvert que les universitaires qui recherchent le pouvoir et le statut peuvent être des agents de changement dans leurs organisations.

Lizote et al. (2013) ont constaté que l'intrapreneuriat dans ce contexte est influencé par des facteurs organisationnels comme le soutien du conseil d'administration, la liberté sur le lieu de travail, les récompenses, le temps disponible et l'incertitude concernant les tâches. Ce constat est basé sur une étude sur le comportement intrapreneurial de collaborateurs dans des établissements d'enseignement supérieur. Ces critères soutiennent l'idée que l'intrapreneuriat est associé à des traits comme l'indépendance, la créativité, l'initiative, la proactivité, l'agressivité et la prise de risque (da Silva Souza & Wünsch Takahashi, 2017).

Dans des contextes tels que les gouvernements, les intrapreneurs ont utilisé une variété de techniques pour surmonter les obstacles et accomplir de grandes choses, notamment :

---

- faire appel à des suggestions extérieures à l'entreprise pour résoudre un problème
- former des équipes enthousiastes et vivaces pour poursuivre leurs objectifs
- trouver des moyens de contourner les pratiques établies, éventuellement en utilisant leurs réseaux, en nouant de nouvelles relations ou en présentant leurs idées nouvelles à des clients potentiels.
- ne pas divulguer les ajustements qu'ils effectuent avant que la nouvelle stratégie ou méthode ait eu l'occasion de démontrer sa viabilité

Enfin, si l'on prend l'exemple d'un pays, le Brésil, les services publics brésiliens ont changé au cours des dernières décennies dans le but de devenir plus efficaces et rationalisés, de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services (MAGALHES et al., 2006). L'approche managériale a commencé à ressembler au secteur privé à plusieurs égards. Les employés du secteur public doivent être incités à aller au-delà de leurs tâches habituelles afin d'innover et de fournir le niveau de service que la société apprécie.

### **Recommandations politiques**

Afin de créer des organisations où l'intrapreneuriat prospère, est apprécié et récompensé, et fait partie intégrante du tissu organisationnel, les organismes publics doivent recentrer leurs efforts.

La mise en place de systèmes qui permettent aux personnes au sein d'une organisation de devenir des entrepreneurs au sein de l'entreprise est nécessaire pour l'intrapreneuriat.

Dans des contextes tels que les universités, mais pas seulement, les initiatives de modernisation doivent être mises en œuvre avec plus qu'un simple soutien institutionnel, une structure organisationnelle adaptée et une restructuration du flux de travail. Les changements dans les croyances, les attitudes et les perceptions des personnes participant au processus doivent être à la base de tout changement organisationnel, et ces facteurs peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la façon dont les changements sont reçus.

Voici quelques mesures que les dirigeants et les décideurs du secteur public peuvent prendre pour favoriser l'intrapreneuriat (Arnold et Magia, 2013) :

- - Encourager l'esprit d'entreprise interne. Les organisations peuvent mettre en œuvre des initiatives officielles pour encourager les compétences entrepreneuriales des employés. Elles peuvent également attirer l'attention sur la valeur de l'intrapreneuriat en organisant des événements tels que des "happy hours" ou des réunions inter-silo pour favoriser la mise en réseau des membres du personnel.
- - Faites une place aux entrepreneurs internes. Une culture qui décourage le changement est bien pire qu'un manque d'incitations. Les dirigeants doivent créer des espaces sûrs pour que les intrapreneurs puissent essayer de nouvelles choses et échouer jusqu'à ce qu'ils puissent mettre en œuvre leurs idées ou leurs stratégies avec succès.
- - Observez les intrapreneurs avec enthousiasme. Les managers ne doivent pas exiger des intrapreneurs qu'ils soient vaillants ou qu'ils abandonnent leur profession pour faire la différence. Ils doivent guider leurs collaborateurs à travers les processus et procédures organisationnels.

Les gouvernements devraient s'efforcer de créer les conditions propices à la création de nouvelles méthodes de travail. La collaboration entre les secteurs public et privé, ainsi qu'entre les citoyens, des partenariats plus étroits entre les services publics locaux et les citoyens, une réflexion commerciale dans le secteur public, le développement d'idées qui réalisent des retours financiers et sociaux, la création d'environnements qui encouragent l'esprit d'entreprise, la réduction de la bureaucratie et les modifications des modes de commerce du secteur public sont autant de choses qui peuvent être améliorées au niveau politique afin d'encourager l'intrapreneuriat au sein du secteur public (Fogarty, 2015)

Le travail à accomplir est en effet difficile et n'est pas simple, mais le secteur public a montré qu'il était prêt à relever le défi. Des efforts supplémentaires sont nécessaires au niveau politique pour faciliter cette transition.

## FAÇONNER LES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES DES JEUNES

Récemment, la Pologne a accordé beaucoup d'attention à la question de la stimulation des attitudes entrepreneuriales chez les jeunes tout en les encourageant à créer leur propre entreprise, ce qui est considéré comme la manifestation la plus évidente du processus entrepreneurial.

La littérature sur le sujet souligne que l'âge est l'un des facteurs démographiques importants qui façonnent l'esprit d'entreprise. L'esprit d'entreprise est un phénomène fortement lié à la catégorie d'âge, car les jeunes sont plus enclins à prendre des risques. Cependant, ils n'ont pas d'expérience, manquent de connaissances et ne disposent pas des outils appropriés.

Le problème de l'esprit d'entreprise des jeunes qui, au début de leur "vie professionnelle", s'engagent sur la voie du développement professionnel est extrêmement important. Ils sont souvent confrontés à de nombreux dilemmes. L'un d'eux est la question de l'adoption d'une attitude entrepreneuriale dans le développement de sa propre carrière. Malheureusement, la création d'un comportement entrepreneurial pose un problème, car il ne suffit pas de former des compétences entrepreneuriales.

L'apprentissage de l'esprit d'entreprise consiste principalement à façonner certains comportements et compétences qui permettent à une personne de réussir dans l'environnement dans lequel elle évolue.

L'acquisition de compétences entrepreneuriales par une personne lui donne la possibilité de participer activement à l'environnement dans lequel elle se trouve. L'acceptation de soi est la base de la formation des compétences entrepreneuriales. Une personne doit accorder une grande importance à ses points forts, qui constituent son avantage. Le fait de se concentrer sur eux donne à une personne un sentiment de force et de motivation pour continuer. Chaque personne a des points forts, mais tout le monde n'en est pas conscient. Après tout, les écoles ne s'attachent pas à mettre en valeur les points forts des élèves. Par conséquent, dans le processus d'enseignement, il convient d'accorder une grande importance au diagnostic des points forts d'une personne et à leur utilisation dans l'action. Une analyse des points forts et des points faibles de chaque élève devrait être effectuée de temps en temps. Avant de procéder à une analyse commune, il est important que chacun fasse une auto-évaluation. Il est très important de prendre

conscience de son propre potentiel. Une personne qui veut être considérée comme un entrepreneur doit avoir une vision de l'action. Cependant, la vision en elle-même ne suffit pas, il faut aussi la volonté d'agir et le bon enthousiasme. Lorsque les objectifs fixés par une personne donnée coïncident avec ses aspirations, alors elle s'engagera à les mettre en œuvre et agira de manière cohérente.

### **Les politiques actuelles :**

Une question importante du point de vue des compétences entrepreneuriales est l'attitude envers la pensée positive, qui donne plus de chances d'atteindre les objectifs fixés. Une telle pensée est plus claire, plus compréhensible et plus motivante. On accorde beaucoup trop peu d'attention à la vision analytique de la réalité environnante. L'analyse de l'environnement consiste à analyser les opportunités et les menaces présentes dans celui-ci ainsi que les forces et les faiblesses d'une personne donnée du point de vue de ces opportunités et menaces. Lorsqu'on analyse les changements qui se produisent dans l'environnement, on peut les traiter comme des opportunités et non comme des menaces. Dans le processus d'enseignement, une plus grande attention devrait être accordée à la capacité d'analyser positivement la situation dans laquelle une personne se trouve. Les jeunes devraient procéder à une telle analyse de temps à autre afin de pouvoir prendre consciemment des décisions concernant leur avenir.

La réticence à penser de manière innovante constitue un obstacle à la formation de compétences entrepreneuriales chez les jeunes. Un facteur clé de succès doit être un changement de cette façon de penser, dans lequel la personne commence à penser différemment. Amenez les jeunes à réfléchir à ce qu'il faut faire pour accomplir une tâche. Les jeunes doivent être confrontés à des tâches difficiles. Stimuler les jeunes à réfléchir à la manière d'accomplir une tâche donnée, plutôt que de chercher à expliquer pourquoi elle est impossible à réaliser. S'ils veulent devenir une personne entreprenante, ils doivent expérimenter en permanence. La routine tue l'esprit d'entreprise. La tâche de l'école est donc de briser les barrières des jeunes liées à la peur de faire des erreurs.

La créativité est inextricablement liée à l'esprit d'entreprise, qui se caractérise par une attitude créative pour résoudre les problèmes. Il faut apprendre aux jeunes à ne pas préjuger prématurément du problème, à ne pas prendre de positions prédéterminées. L'inspiration de la créativité doit reposer sur la capacité à utiliser

des informations provenant de différents domaines et sur l'utilisation de l'imagination. Il est donc important de doter les jeunes de connaissances appropriées, mais aussi de leur apprendre à rechercher des informations.

La créativité est propice à une recherche ouverte de nouvelles opportunités et vous permet de conserver une attitude correcte envers vous-même et les autres. Les personnes créatives ont de nombreux centres d'intérêt et, grâce à eux, sont plus dynamiques. Les jeunes devraient donc développer et entretenir leurs centres d'intérêt.

L'une des compétences entrepreneuriales de base est la capacité à prendre des décisions. Une personne entreprenante doit vouloir, pouvoir et ne pas avoir peur de prendre des décisions par elle-même, qui sont souvent risquées. Par conséquent, les jeunes doivent être capables d'analyser le problème de la décision, de concevoir des solutions, de fixer des critères d'évaluation des solutions, ainsi que d'évaluer les options de solutions, puis de choisir la meilleure solution. Ils doivent avoir une approche créative pour rechercher des variantes de résolution d'un problème donné. Les variantes doivent être reconnues, c'est-à-dire que les conséquences de la mise en œuvre de chacune d'entre elles doivent être prévues et la probabilité de leur apparition doit être déterminée, ainsi que le degré de désir de ces effets. Il convient de noter que les décisions rationnelles sont celles qui sont prises de bonne foi, sur la base des informations disponibles, et qui conduisent par conséquent à la réalisation de l'objectif supposé. La manière correcte de prendre des décisions doit être pratiquée sur des exemples concrets de problèmes de décision. Les recherches polonaises montrent que de nombreuses personnes sont incapables de prendre des décisions et les remettent à plus tard. Ceci est incorrect. Les décisions doivent être prises sans retard excessif. Lorsque vous prenez une décision, tenez compte de la reconnaissance du problème, de la phase de conception de la décision et du résultat du choix.

Une personne entreprenante doit être capable d'établir et de maintenir le contact avec d'autres personnes. L'absence d'une communication interpersonnelle adéquate entrave le développement personnel et la carrière professionnelle. C'est grâce à d'autres personnes que vous pouvez atteindre vos objectifs et satisfaire vos besoins. Les compétences en matière de communication sont donc essentielles dans ce domaine. Il faut apprendre aux jeunes que, lorsqu'ils se préparent à l'entretien, ils doivent réfléchir aux

arguments qui convaincront leur interlocuteur. Chaque position présentée doit être justifiée, grâce à quoi l'affirmation est perçue par l'autre partie comme plus crédible. Au cours de la conversation, il est très important d'assurer un climat propice à la coopération. Il convient de prêter attention à l'affirmation de soi dans la communication, qui se manifeste principalement par la construction claire et précise des phrases et des arguments. Si vous voulez influencer d'autres personnes, vous devez être considéré comme digne de confiance. La capacité à se présenter est donc importante.

Comme on peut le constater à partir de cet aperçu du problème, former des compétences entrepreneuriales chez les jeunes n'est pas une tâche facile. Elle exige beaucoup d'engagement, d'expérience et de connaissances. Ces compétences ne peuvent pas être façonnées uniquement de manière théorique, comme cela se pratique tous les jours. Il faut créer des opportunités pratiques appropriées. La clé du comportement entrepreneurial est d'avoir une vision, des connaissances et la volonté d'agir. C'est une science très dure, mais qui donne de très bons résultats.

#### **Recommandations politiques :**

Il convient de souligner clairement que le comportement entrepreneurial doit être conforme aux réglementations légales et aux normes éthiques applicables. C'est pourquoi il est si important de les former chez les jeunes dès l'école primaire. Les programmes scolaires devraient être conçus de manière à ce que l'esprit d'entreprise soit encouragé dans toutes les leçons.

La tâche de l'école devrait être d'intéresser les jeunes aux questions liées à l'esprit d'entreprise. Il devrait s'agir d'une pratique éducative quotidienne. L'éducation à l'esprit d'entreprise devrait consister à résoudre des exemples spécifiques issus de la pratique.

Le système éducatif devrait être plus intégré. Les jeunes ne devraient pas avoir des connaissances "en boîte" et ne pas être capables de les utiliser. Une personne entreprenante doit apprendre tout le temps.

Lors de la recherche de solutions à des problèmes, il convient d'accorder une attention particulière à une attitude créative à leur égard. Il convient d'utiliser des techniques heuristiques pour trouver des solutions, comme le brainstorming ou ses variantes : la discussion et la technique de recherche d'idées.

## **AMÉLIORER L'INFRASTRUCTURE DES DÉPLACEMENTS ET DE LA MOBILITÉ AUTOUR DE CHYPRE**

L'histoire des transports publics à Chypre a toujours été problématique, pour un certain nombre de raisons. Actuellement, le Chypriote moyen utilise son véhicule personnel pour la majorité de ses besoins de transport. C'est le principal facteur à l'origine des embouteillages, de la pollution de l'air et du mauvais système routier de Chypre. En outre, les dépenses économiques associées aux systèmes de transport déficients de l'île sont tout aussi importantes car elles entraînent un gaspillage de carburant, l'usure des véhicules, une pression sur le budget de l'État et des conséquences environnementales significatives. Chypre a un pourcentage très élevé d'utilisation d'une voiture privée pour les déplacements domicile-travail, avec un taux d'environ 90 %. La promotion de l'automobile privée en tant que mode de transport a commencé à l'époque coloniale et, après l'indépendance, la prospérité de l'île lui a donné la priorité sur les autres modes de transport. Le pire, cependant, n'est pas seulement que l'utilisation de l'automobile soit devenue courante en raison de la promotion qui en a été faite, mais aussi que les Chypriotes choisissent désormais la voiture même comme moyen de transport local.

Les autobus, qui pourraient constituer une alternative bon marché aux véhicules, n'ont pas été en mesure de soutenir la concurrence. Une partie relativement faible de la population utilise ce mode de transport particulier car il n'est ni souhaitable ni utile pour le citoyen chypriote. En particulier, seuls 2% des habitants de la capitale utilisent les bus, principalement sur les lignes interurbaines. Bien entendu, le préjugé dominant contre les bus est le principal responsable de cette situation. Le vélo et la marche sont deux autres modes de transport alternatifs disponibles à Chypre, mais aucun n'est particulièrement attrayant. Il n'y a pas non plus de transport ferroviaire sur l'île depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle, et tous les gouvernements depuis lors ont été réticents à investir dans ce secteur. L'absence d'infrastructures adéquates, telles que des réseaux cyclables et des voies piétonnes intermittents, ainsi que l'attitude des conducteurs chypriotes à l'égard des cyclistes et des piétons sont des raisons importantes de cette situation. Cependant, la cause principale semble être "l'absence jusqu'à présent d'une politique de transport intégrée, fixant des objectifs

spécifiques et des actions harmonisées en faveur des transports publics...". L'absence d'initiatives sérieuses d'investissement dans les transports publics peut être reconnue comme un autre facteur explicatif de la situation actuelle.

L'infrastructure des transports publics à Chypre est médiocre, ce qui ne peut qu'avoir des effets négatifs, à bien des égards. Les transports publics sont essentiels pour la construction d'une mobilité durable dans les centres urbains denses, la relance verte, la décarbonisation et les villes vivables.

Le ministère des transports, des communications et des travaux publics espère qu'un réseau élargi de lignes et des approches innovantes inciteront davantage de Chypriotes à laisser leur véhicule privé en stationnement et à monter dans un bus à la place. Selon une source du ministère qui s'est confiée au Financial Mirror, davantage de personnes choisiront de prendre le bus une fois que la refonte des transports publics sera terminée et que de nouveaux accords de concession avec les compagnies de bus seront liés. Il est proposé d'ajouter des voies de bus supplémentaires et de mettre à sens unique de nombreuses grandes artères dans le but de réduire les embouteillages et de limiter les émissions polluantes. Parallèlement, l'introduction de solutions technologiques intelligentes accroît l'attrait des passagers pour les transports publics.

Ces idées déjà existantes ainsi que des pensées plus innovantes qui pourraient contribuer à l'amélioration des transports publics à Chypre pourraient être mises en œuvre en utilisant le personnel déjà existant, les employés internes du ministère des Transports, via une technique connue sous le nom d'intrapreneuriat. L'intrapreneuriat signifie essentiellement encourager l'innovation au sein des organisations actuelles, en établissant l'environnement idéal, alors qu'il existe un cadre pour plus d'innovation parmi les employés. Les employés peuvent ainsi développer leurs idées sans s'inquiéter de l'impact d'un éventuel échec sur leurs moyens de subsistance et leur statut social. Les intrapreneurs peuvent, plus spécifiquement, être définis comme des employés qui développent de nouvelles activités commerciales pour leur employeur, par exemple, le lancement de nouveaux biens et services, l'établissement de nouveaux marchés ou débouchés, ou l'amélioration du processus de production.

Même si l'idée de l'intrapreneuriat est couramment utilisée dans le secteur privé, il a été affirmé qu'elle pourrait s'avérer extrêmement bénéfique si elle était également utilisée dans le secteur public. Dans l'UE, "l'intrapreneuriat stimule la compétitivité par la fonction de médiation de l'innovation, car l'intrapreneuriat est conceptualisé comme une innovation menée par les employés. L'UE a donc besoin de plus d'intrapreneuriat pour rester compétitive et accroître sa compétitivité régionale dans le contexte actuel de mondialisation". Cela est vrai tant pour le secteur privé que pour le secteur public. Comme l'affirme Fogarty, l'intrapreneuriat dans le secteur public a été relativement lent et les idées qui en sortent sont généralement plus petites. Cependant, en raison des changements économiques mondiaux, cette attitude doit changer. A Chypre, il n'y a pas de politiques actuelles concernant l'idée d'intrapreneuriat et donc toute initiative prise pourrait être considérée comme risquée, surtout dans le secteur public.

Dans le cas de Chypre, le ministère des Transports, des Communications et des Travaux publics pourrait prendre certaines initiatives qui n'auraient qu'un impact positif sur l'infrastructure, en encourageant l'intrapreneuriat, afin de trouver des moyens nouveaux, respectueux du climat et technologiquement avancés pour améliorer le problème des transports à Chypre. Des dépenses à long terme et la refonte de l'ensemble du système de transport de la ville sont nécessaires pour la construction de transports publics étendus et hautement sophistiqués. Pour qu'un projet de transport soit réussi, le financement n'est pas le seul élément important. Il est essentiel de rendre les transports publics attrayants et de s'assurer qu'ils constituent le moyen de transport approprié pour les citoyens. En ce sens, l'intrapreneuriat peut contribuer à la réalisation d'un système de transport public plus attrayant. Le ministère des transports, des communications et des travaux publics devrait s'efforcer de résoudre ce problème par le biais de l'intrapreneuriat :

1. Investir dans la création de réseaux pour diffuser les idées. En aidant les employés à entrer en contact avec des personnes intéressées par leurs idées, le ministère peut les aider à développer leurs idées en leur fournissant des compétences complémentaires et même en se faisant l'avocat de la valeur de leurs idées.
2. Former les employés par le biais de divers programmes en ligne ou d'auto-apprentissage concernant les outils qui peuvent être utilisés pour développer l'esprit d'entreprise.

3. Développer un environnement qui crée des liens entre les écosystèmes d'intrapreneurs et les écosystèmes d'entrepreneurs.
4. **Renforcer la capacité des employés à défendre leurs idées**, car ils sont souvent découragés de soumettre des idées à l'examen. Bringing together local public services and citizens
5. Initier des collaborations entre le secteur public, le secteur privé et les citoyens.
6. **Diffusez largement les idées des employés** : S'il n'est pas toujours possible de récompenser financièrement un employé pour son talent et sa créativité, vous pouvez toujours l'aider à faire reconnaître son travail.

## RÉFÉRENCES

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 179–211.

Aldrich, H., Jones, T.P. and McEvoy, D. (1984) 'Ethnic advantage and minority business development', in Ward, R. and Jenkins, R. (eds) *Ethnic Communities in Business: Strategies for Economic Survival*. Cambridge: Cambridge University Press, 189-210.

Arnold, E., & Magia, S. (2013, July). Intrapreneurship in government. Making it work. Retrieved from Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/intrapreneurship-in-government.html>

Artigo K. I. K. A. S. (2020). *Europe Needs More Intrapreneurship for Competitiveness and Innovation*. PBS. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/europe-needs-more-intrapreneurship-for-competitiveness-and-innovation/>

Bernard, W.S. (1977) 'Immigrants and refugees: their similarities, differences and needs', *International Migration*, 14(4): 267-81.

da Silva Souza, C. P., & Wünsch Takahashi, A. R. (2017). Challenges and Motivations for the Development of an Intrapreneurship Initiative in a Public University. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol. 10, no. 2, pp. 338-356.

Desouza, K. C. (n.d.). *Intrapreneurship and the Public Sector: A Missing Capability*. American Society for Public Administration. Retrieved August 26, 2022, from <https://patimes.org/intrapreneurship-public-sector-missing-capability/>

Desouza, K. C. (2013). *Intrapreneurship and the Public Sector: A Missing Capability*. Retrieved from PA Times: <https://patimes.org/intrapreneurship-public-sector-missing-capability/>

Drucker, P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Financial Mirror. (2022, July 18). *Public Transport Revamp to Get Cypriots Out Of Cars*. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.financialmirror.com/2022/07/18/public-transport-revamp-to-get-cypriots-out-of-cars/>

Fogarty, N. (2015). *Public Sector Intrapreneurship*. Neil Fogarty. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.neilfogarty.com/public-sector-intrapreneurship/>

Fogarty, N. (2015). Public Sector Intrapreneurship. Retrieved from Neil Fogarty: <https://www.neilfogarty.com/public-sector-intrapreneurship/>

Gold, S.J. (1988) 'Refugees and small business: the case of Soviet Jews and Vietnamese', *Ethnic and Racial Studies*, 11(4): 411-38.

Gold, S.J. (1992) 'The employment potentials of refugee entrepreneurship: Soviet Jews and Vietnamese in California', *Policy Studies Review*, 11(2): 176-86.

Gregorczyk, S., Romanowska M, Sopińska, A., Wachowiak, P., (2007) *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, WSiP, Warszawa

Gwynne, P. (2008). More Schools Teaching Entrepreneurship. *Research Technology Management*, 51(2), 6–8.

Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217–229.

Hudson, D. and Martenson, H. (2001) *Good Practice Guide on the Integration of Refugees in the European Union: Employment*. London: ECRE Task Force on Integration.

Kenton, W. (2022, July 7). *Intrapreneurship*. Investopedia. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>

Lortie, J., & Castogiovanni, G. (2015). The theory of planned behavior in entrepreneurship research: What we know and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 935–957

Lucas, H. (2014). Public Sector Intrapreneurship A special report by Spark Global Business. Warwickshire: Spark Global Business.

Masurel, E., Nijkamp, P., Tastan, M. and Vindigni, G. (2002) 'Motivations and performance conditions for ethnic entrepreneurship', *Growth and Change*, 33(2): 238-60

Mortensen, K.W. (2006). *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Nicolaidis, C.S./Kosta, G.C., 2011, Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5 (11), 1468–1472.

Νέο Κύμα – Η άλλη Κύπρος. *Συγκοινωνίες*. Νέο Κύμα || Volt Cyprus – Η Άλλη Κύπρος.

Retrieved August 26, 2022, from <https://neokyma.org.cy/policy/sygkoinonies/>

Obrien, A. (2022). *Get on the Bus First to Make Nicosia Tram Infrastructure Worth the Investment*.

European Investment Bank. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.eib.org/en/essays/nicosia-tram-infrastructure>

Papaioannou, P., Georgiadis, G., Nikolaidou, A., and Politis, I. (2020) 'Public Transport tendering and contracting arrangements in countries under regulatory transition: The case of Cyprus', *Research in Transportation Economics*, Volume 83.

Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311–320

Seshastri, D. and Tipathy A., (2006), Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled, *Vikalpa*, 31 (1), 17–29

Solesvik, M. Z. (2013). Entrepreneurial motivations and intentions: Investigating the role of education major.

Vlerick Leuven Gent Management School (2005) *Global Entrepreneurship Monitor Belgium and Flanders*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa

---

Wauters, B. and Lambrecht, J. (2005) 'Refugee entrepreneurship: the case of Belgium', in Raffa, M. and Iandoli, L. (eds) Entrepreneurship Competitiveness and Local Development. Rent XIX Proceedings. Book of Abstracts and CD-Rom Papers. Naples: Edizioni Scientifiche Italiane, 259- 60-paper on cd-rom.

Wauters, B. and Lambrecht, J. (2006) 'Refugee entrepreneurship in Belgium: potential and practice', International Entrepreneurship and Management Journal, 2(4): 509-25.