

FEMINA

Inclusion of Women in the Cultural & Creative Sector

Pr. No. 2022-1-LU01-KA210-VET-000081625

Programme de formation mixte :
Inclusion et diversité dans le secteur culturel
et créatif (CCS)



*Programme Erasmus+, Action clé 2 : Partenariats pour la coopération, Partenariat
à petite échelle*

**Femina - Inclusion des femmes dans le secteur culturel et
créatif**

Programme de formation mixte :

Inclusion et diversité dans le secteur culturel et créatif (CCS)

Diriger en tant que femme entrepreneur

Auteur:

Mr. Tsvetomir Budakov, Luxembourg Creative Lab a.s.b.l.

Mrs. Kristina Chavdarova, Luxembourg Creative Lab a.s.b.l.

Prof. Dr. Petyo Budakov, Budakov Films EOOD

Keti Tserovska, Budakov Films EOOD

Asst. Prof. Dr. Yordan Karapenchev, Sofia University "St. Kliment Ohridski"

COPYRIGHT: ALL PROJECT RESULTS ARE LICENSED UNDER CREATIVE COMMONS
ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL-SHAREALIKE 4.0 INTERNATIONAL (CC BY-NC-SA 4.0)



Table des matières

Déclaration de droits d'auteur pour le module de formation	3
Clause de non-responsabilité	3
À propos de Femina	4
Unité 1 : Comment mener son équipe et soi-même à la réussite	5
Unité 2 : Comment planifier votre réussite	10
Unité 3 : Comment travailler comme un entrepreneur	16
Bonnes pratiques	21
Conseils et recommandations	23
Glossaire	24
Références	25
Vérifiez vos connaissances (choix multiple avec une seule réponse correcte)	26

Déclaration de droits d'auteur pour le module de formation

Le contenu de ce module de formation relève de la propriété intellectuelle et est librement accessible à tous les utilisateurs. Ce module de formation est protégé par la licence Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share-Alike 4.0 International License. Vous êtes libre de :

Partager - copier et redistribuer le matériel sur n'importe quel support ou dans n'importe quel format.

Adapter - remixer, transformer et développer le matériel sous les conditions suivantes :

Attribution - Vous devez donner le crédit approprié, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire d'une manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggérerait que le donneur de licence vous approuve ou approuve votre utilisation.

Non commercial - Vous ne pouvez pas utiliser le matériel à des fins commerciales.

Partage à l'identique - Si vous remixez, transformez ou développez le matériel, vous devez distribuer vos contributions sous la même licence que l'original.

Toute utilisation ou reproduction non autorisée du contenu de ce module de formation sera considérée comme une violation de la loi sur les droits d'auteur et fera l'objet d'une action en justice.

Clause de non-responsabilité

Le programme de formation FEMINA a été développé comme un programme de formation mixte, combinant l'apprentissage en ligne (étude indépendante reposant sur des ressources d'apprentissage en ligne) et des activités en salle de classe animées par un formateur qualifié. Les unités de ce module sont conçues pour fournir aux apprenants les informations les plus importantes concernant le sujet du module, conformément aux résultats des analyses menées dans le cadre du projet FEMINA.

Le contenu d'apprentissage fourni ici est destiné à servir à l'apprentissage autonome et ne prétend pas couvrir tous les aspects possibles et les questions connexes en ce qui concerne le sujet traité. Les utilisateurs sont seuls responsables de s'assurer qu'ils disposent du matériel, des logiciels, des équipements de télécommunication et des services Internet suffisants et compatibles nécessaires à l'utilisation du campus et des modules en ligne.

À propos de Femina

Femina - Inclusion des femmes dans le secteur culturel et créatif (2022-1-LU01-KA210-VET-000081625) est un projet collaboratif financé par Erasmus+ qui vise à promouvoir la participation des femmes dans le secteur culturel et créatif. Le projet implique deux partenaires, Luxembourg Creative Lab a.s.b.l. et Budakov Films Ltd, qui ont une grande expérience de travail avec des personnes créatives sur divers projets et initiatives. Au cours de notre recrutement et de notre recherche de pigistes, nous avons identifié des groupes spécifiques de femmes dans le secteur culturel et créatif :

Les femmes ayant une formation créative qui ne sont actuellement pas employées dans le même domaine mais qui ont le potentiel d'apporter leurs compétences et leur expertise.

Les femmes qui peuvent manquer de confiance dans leurs compétences numériques, bien qu'elles soient activement impliquées dans le secteur culturel et créatif.

Les femmes qui sont actuellement employées mais qui aspirent à se lancer dans une carrière d'entrepreneur ou de freelance dans le secteur culturel et créatif.

En identifiant et en répondant aux besoins spécifiques et aux défis rencontrés par ces sous-segments de femmes, le projet vise à favoriser l'inclusion, à soutenir leur développement professionnel et à leur donner les moyens de s'épanouir dans le domaine de la culture et de la création.

Unité 1 : Comment mener son équipe et soi-même à la réussite

Tags : leadership, management, motivation, déléguer, mentorat

Unité 1 - Introduction

Quelle est la différence entre un patron et un leader ? À ce jour, vous avez probablement vu divers mèmes partagés et repartagés sur les médias sociaux qui illustrent cette différence. Les leaders montrent l'exemple, en faisant le poids avec leurs employés. À l'inverse, le patron est assis à l'arrière (ou au sommet du poids lui-même) et ordonne à son équipe de les tirer tous les deux vers l'avant.

Les mèmes ont bien saisi l'essentiel. Toutefois, dans le secteur culturel et créatif, il est très peu probable que vous vous retrouviez à tirer littéralement un bloc lourd. Comment cette métaphore, par ailleurs très réussie, peut-elle être transposée dans la vie réelle ?

Dans cette unité, nous allons tenter de le faire précisément et de partager comment n'importe quel entrepreneur peut devenir un vrai leader.

1.1. Différences entre un patron et un leader

Un patron s'appuie généralement sur son autorité formelle et sa position au sein d'une structure hiérarchique pour donner des ordres et prendre des décisions. Il attend de ses subordonnés qu'ils lui obéissent en raison de leur pouvoir. En revanche, un leader met l'accent sur l'influence et incite les membres de son équipe à suivre volontiers ses conseils. Il gagne le respect par ses actions, sa vision et sa capacité à motiver les autres.

Les managers inefficaces exercent souvent un contrôle et une microgestion sur leurs employés, dictant la manière dont les tâches doivent être accomplies et contrôlant étroitement les progrès réalisés. Les leaders, en revanche, délèguent des responsabilités et donnent aux membres de leur équipe les moyens de s'approprier leur travail. Ils font confiance aux capacités de leur équipe et leur apportent leur soutien et leurs conseils en cas de besoin.



Image 1 – Patron ou leader. Source: <https://kurtuhlr.com/>

Les dirigeants doivent adopter une approche transformationnelle, inspirer leur équipe et lui donner les moyens d'atteindre son plein potentiel. Ils se concentrent sur les objectifs à long terme, le développement personnel et la promotion d'une culture de travail positive.

Un bon dirigeant doit avoir une perspective plus large et se concentrer à la fois sur les objectifs immédiats et sur la réussite à long terme de son équipe. Il investit dans le développement des compétences de ses employés et dans la promotion d'une main-d'œuvre durable et motivée. Pour y parvenir dans votre entreprise, vous devez encourager la collaboration et demander activement l'avis des membres de l'équipe. Vous devez également créer un environnement dans lequel les idées de chacun sont valorisées. Cela favorisera une communication ouverte, une écoute active et un retour d'information constructif.

Cette notion est bien illustrée dans l'image 2, où le chef prend en charge l'équipe, non pas en aboyant des ordres, mais en participant au travail lui-même.



Image 2 – Patron ou leader. Source: <https://kurtuhlr.com/>

1.2. Diriger comme une femme

L'ajout de l'expression "comme une femme" à toute déclaration a malheureusement encore une connotation négative. Diriger comme une femme ressemble à l'expression "lancer comme une fille". Pour de nombreuses personnes, il semblerait que, par définition, les femmes ne soient pas aussi efficaces que les hommes en matière de gestion des personnes. Cette notion est fautive et les exemples fournis ci-dessus le prouvent.

Les psychologues ont depuis longtemps constaté une différence essentielle dans l'attitude des hommes et des femmes. Les hommes s'intéressent davantage aux choses. Cela ne signifie pas qu'ils sont mercantiles ou consuméristes. Ces traits de caractère se retrouvent chez les deux sexes.

Toutefois, une méta-analyse réalisée par Su, Rounds et Armstrong (2009) a examiné les données de plus d'un demi-million de participants et a révélé que les hommes, en moyenne, s'intéressaient davantage à des domaines techniques (par exemple, l'ingénierie) et que les femmes, en moyenne, s'intéressaient davantage à des domaines axés sur les personnes (par exemple, le travail social, les industries créatives, etc.) Cet intérêt pour le bien-être des personnes peut se traduire par un excellent travail de gestion. Le potentiel des femmes à cet égard a été historiquement sous-estimé, même dans des domaines tels que le secteur culturel et créatif.

Il existe trois traits de caractère, traditionnellement perçus comme féminins, qui permettent une meilleure gestion :

L'empathie comme une femme

Cultiver l'empathie permet aux managers de comprendre les membres de leur équipe et de se rapprocher d'eux à un niveau plus profond. En reconnaissant et en valorisant les émotions et les points de vue de leurs employés, les managers empathiques peuvent favoriser une culture de travail positive, améliorer la communication et instaurer la confiance.

Écouter activement

L'écoute active consiste à accorder toute son attention aux autres, à chercher à comprendre leurs points de vue et à créer un espace de dialogue ouvert. En pratiquant l'écoute active, les managers peuvent créer un environnement dans lequel les employés se sentent écoutés et valorisés. Cela permet également de recueillir des idées et des points de vue divers, ce qui améliore la prise de décision.

Renforcer les relations interpersonnelles

Mettre l'accent sur la collaboration et établir des relations positives au sein de l'équipe permet d'améliorer le travail d'équipe, de remonter le moral et de favoriser le sentiment d'appartenance. Les managers qui privilégient la collaboration donnent l'occasion aux employés d'apporter leurs compétences uniques, encouragent la coopération et créent un environnement de travail plus inclusif.

En résumé, diriger comme une femme n'est pas comme "lancer comme une fille". Les femmes ont une prédisposition naturelle à être plus emphatiques, à écouter activement et à établir des relations interpersonnelles plus solides. Bien qu'il soit erroné de généraliser et d'appliquer des stéréotypes fondés sur le sexe, ces moyennes ont été observées dans de vastes échantillons de personnes interrogées dans le cadre de recherches scientifiques.

1.3. Comment motiver son équipe comme une femme

Les traits de caractère féminins mettent souvent l'accent sur l'épanouissement et le soutien à la croissance et au développement des autres. Vous pouvez utiliser cette approche en fournissant des conseils, un mentorat et des ressources pour aider les employés à atteindre leur plein potentiel. En investissant dans le développement professionnel des membres de votre équipe, vous pouvez favoriser la loyauté, la motivation et un environnement de travail positif.

En outre, dans le paysage commercial actuel, qui évolue rapidement et constamment, la capacité d'adaptation est cruciale. En adoptant des traits de caractère féminins tels que la flexibilité et l'adaptabilité, les managers peuvent naviguer dans l'incertitude, encourager l'innovation et mener leurs équipes à travers le changement de manière efficace. Nous parlerons plus en détail de la motivation et, plus important encore, de l'auto-motivation, dans le module 7 : Motivation.

Toutefois, certains éléments clés doivent être abordés dans le cadre de la discussion sur les bonnes pratiques managériales. Ces éléments sont les suivants :

Communiquez de manière ouverte et transparente avec les membres de votre équipe.

Vous devez communiquer clairement les attentes, les buts et les objectifs. Fournissez régulièrement un retour d'information et une reconnaissance de leurs efforts. Encouragez une politique d'ouverture où les membres de l'équipe peuvent librement partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs commentaires.

Reconnaissez et appréciez les contributions et les réalisations des membres de votre équipe.

Reconnaissez leurs efforts en public ou en privé, selon leur préférence. Appréciez sincèrement leur travail et leurs réalisations. Célébrez les étapes importantes et les réussites en tant qu'équipe.

Responsabilisez votre équipe en lui donnant, dans la mesure du possible, de l'autonomie et un pouvoir de décision.

Délégez les tâches et les responsabilités en fonction de leurs points forts et de leurs compétences. Cela favorise le sentiment d'appartenance, la confiance et l'épanouissement personnel des membres de l'équipe.

Principaux enseignements

- Un patron s'appuie généralement sur son autorité formelle et sa position au sein d'une structure hiérarchique pour donner des ordres et prendre des décisions. Il attend de ses

subordonnés qu'ils lui obéissent en raison de leur pouvoir. En revanche, un leader met l'accent sur l'influence et inspire les membres de son équipe.

-
- En moyenne, les hommes s'intéressent davantage à des domaines techniques (par exemple, l'ingénierie) et les femmes à des domaines axés sur les personnes (par exemple, le travail social, les industries créatives, etc.) Ces femmes sont douées pour la gestion, en particulier dans un domaine centré sur l'humain tel que le secteur culturel et créatif.
-
- Les traits de caractère féminins mettent souvent l'accent sur l'épanouissement et le développement des autres. Vous pouvez utiliser cette approche en fournissant des conseils, un mentorat et des ressources pour aider les employés à atteindre leur plein potentiel.

Recommandations de lectures complémentaires

La motivation et l'automotivation, brièvement abordées dans ce module, seront étudiées plus en détail dans le module 7 : Motivation.

Références pour l'unité 1 :

Sandberg, S. (2015). Lean In: Women, Work, and the Will to Lead.

Brown, B. (2018). Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts.

Unité 2 : Comment planifier votre réussite

Tags : planification, flux de travail, gestion de projet, SMART, analyse SWOT, analyse PESTLE

Unité 2 - Introduction

Ce n'est jamais le cas, n'est-ce pas ? Une blague populaire dit que le moyen le plus sûr de faire rire Dieu est de partager ses projets. Mais dans le monde compétitif des affaires, cette explication ne suffit pas. Pour réussir, les plans doivent être suivis d'effets. Dans cette unité, nous discuterons donc de ce qui constitue précisément un bon plan. Par ailleurs, avez-vous rassemblé toutes les informations dont vous avez besoin avant de commencer à planifier ?

Vous pouvez commencer par une analyse SWOT et PESTLE, afin de vous assurer que vous avez une bonne vue d'ensemble de la situation. Une fois que vous y êtes parvenu, vous pouvez procéder à l'élaboration d'un plan SMART. Enfin, assurez-vous de suivre votre planification en vous engageant dans un travail en profondeur.

2.1. L'analyse est la première étape de la planification

La planification en entreprise désigne le processus consistant à fixer des objectifs, à définir des stratégies et à créer une feuille de route pour atteindre des buts spécifiques. Elle implique l'analyse de la situation actuelle, l'identification des opportunités et des défis futurs, et la détermination des actions et des ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités. Une planification efficace est un aspect essentiel de la gestion d'une entreprise, car elle fournit une orientation, une clarté et une approche structurée de la prise de décision et de l'exécution.

En tant qu'entrepreneur, vous devez être parfaitement conscient de la situation dans son ensemble et de l'environnement global dans lequel votre entreprise opère. Pour ce faire, vous devez vous familiariser avec certaines techniques d'analyse.

- **Analyse SWOT**

Comme l'illustre l'image 3, l'analyse SWOT combine une évaluation approfondie de toutes les forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles vos produits et services peuvent être confrontés.

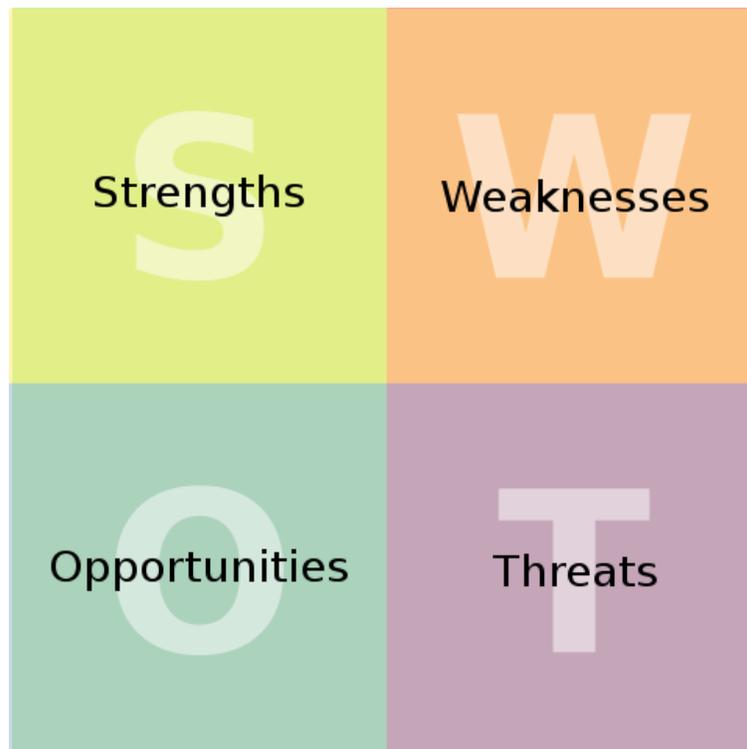


Image 3 – Analyse SWOT. Source: Wikimedia

L'analyse SWOT est généralement décrite dans un carré où les champs S et W se trouvent sur une ligne, tandis que les champs O et T se trouvent sur une deuxième ligne. Cela s'explique par le fait que les forces et les faiblesses du produit ou du service en question sont internes au produit lui-même. Elles sont liées à ses caractéristiques physiques et à ses effets. Les opportunités et les menaces, quant à elles, sont externes. Elles constituent des facteurs de l'environnement qui affectent les performances de votre produit et de votre service.

Le tableau 1 illustre ces éléments à l'aide de quelques exemples :

<p>Points forts : Unique et innovant Forte identité de marque Équipe talentueuse Faible coût</p>	<p>Faiblesses : Connaissance limitée du marché Canaux de distribution limités Manque d'évolutivité</p>
<p>Opportunités : Tendances émergentes du marché Avancées technologiques Expansion internationale</p>	<p>Menaces : Volatilité économique Évolution des préférences des consommateurs Défis réglementaires et juridiques</p>

Table 1 – Exemple d'analyse SWOT

- Analyse PESTLE

L'analyse PESTLE est un cadre utilisé pour analyser et évaluer les facteurs externes susceptibles d'avoir un impact sur une organisation ou un projet spécifique. Elle examine les différents facteurs externes qui influencent l'environnement de l'entreprise.

L'acronyme PESTLE signifie :

- Politique

Ce facteur prend en compte l'influence des institutions politiques, des politiques gouvernementales et de la stabilité politique sur l'organisation ou le projet. Il s'agit d'analyser des aspects tels que les réglementations gouvernementales, les politiques commerciales, les politiques fiscales, la stabilité politique et les risques politiques potentiels.

- Économique

Le facteur économique examine les conditions, les tendances et les indicateurs économiques susceptibles d'affecter l'organisation ou le projet. Il s'agit d'évaluer des aspects tels que les taux de croissance économique, l'inflation, les taux de change, les taux d'intérêt, les habitudes de consommation et les niveaux d'emploi.

- Socioculturel

Ce facteur explore les influences sociales et culturelles qui peuvent avoir un impact sur l'organisation ou le projet. Il s'agit d'évaluer des facteurs tels que les tendances démographiques, les valeurs sociales, les préférences en matière de mode de vie, les normes culturelles, les attitudes et les comportements des consommateurs.

- Technologique

Le facteur technologique se concentre sur les avancées et les innovations technologiques susceptibles d'affecter l'organisation ou le projet. Il s'agit d'analyser des facteurs tels que les développements technologiques, la numérisation, l'automatisation, les activités de recherche et de développement et le potentiel de technologies perturbatrices.

- **Legal (Juridique)**

Le facteur juridique implique l'examen des cadres juridiques et réglementaires qui régissent l'industrie ou le marché dans lequel l'organisation opère. Il comprend des considérations telles que les lois sur l'emploi, les réglementations en matière de santé et de sécurité, la protection de la propriété intellectuelle, les lois sur la confidentialité des données et d'autres exigences légales.

- **Environnement**

Le facteur environnemental examine les aspects écologiques et environnementaux susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation ou le projet. Il s'agit d'évaluer des facteurs tels que le changement climatique, les pratiques de durabilité, les réglementations environnementales, la disponibilité des ressources et l'impact de l'organisation sur l'environnement.

Le tableau 2 présente une analyse PESTLE en prenant le projet FEMINA comme exemple. Vous pouvez adapter cet exemple à votre propre projet.

<p>Facteurs politiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toute initiative ou politique gouvernementale liée à l'autonomisation des femmes et à l'égalité des sexes susceptible d'influencer le projet. - Évaluer le paysage politique afin de déterminer le niveau de soutien et de financement du gouvernement pour les initiatives dans le secteur culturel et créatif.
<p>Facteurs économiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'environnement pour comprendre et les facteurs économiques qui peuvent avoir un impact sur le financement, les ressources et la durabilité du projet. - Les opportunités économiques potentielles telles que les subventions, les parrainages ou les partenariats qui peuvent soutenir les aspects financiers du projet.
<p>Facteurs socioculturels</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les attitudes sociétales et les normes culturelles liées à l'autonomisation des femmes, à l'intelligence émotionnelle et à l'égalité des sexes, qui peuvent avoir un impact sur l'acceptation et l'efficacité du projet.

	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des tendances et des mouvements sociaux axés sur l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion, qui peuvent créer un environnement favorable au projet FEMINA.
Facteurs technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - La manière dont les avancées technologiques peuvent être utilisées pour améliorer la prestation et l'accessibilité du programme de formation à l'intelligence émotionnelle. - Les plateformes et outils numériques qui peuvent être utilisés pour atteindre un public plus large et faciliter les expériences d'apprentissage en ligne.
Facteurs juridiques	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les exigences juridiques pertinentes, telles que les réglementations en matière de protection des données, les droits de propriété intellectuelle et le respect des lois sur l'égalité et la non-discrimination.
Facteurs environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> - L'impact sur l'environnement et l'exploration de stratégies visant à assurer la durabilité et à minimiser les conséquences écologiques négatives.

Table 2 – Exemple d'analyse PESTLE

2.2. Élaborer des plans sur la base de votre analyse

La planification commence par une définition claire des buts et des objectifs. Ces objectifs peuvent être à court ou à long terme. Quel que soit leur type, ils doivent toujours être SMART (c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps). Fixer des objectifs bien définis permet d'aligner les efforts, de concentrer les ressources et de fournir un point de référence pour mesurer les progrès accomplis.

Chaque élément du cadre SMART contribue à la création d'objectifs bien définis qui sont plus faciles à suivre, à évaluer et à atteindre. Examinons chaque élément en détail, en utilisant le programme de formation FEMINA comme un exemple à part entière d'utilisation des objectifs SMART :

- **Spécifique :**

Un objectif spécifique est clair et bien défini. Il répond aux questions suivantes : qui, quoi, où, quand et pourquoi. Il fournit une orientation claire, des objectifs spécifiques, concentre les efforts et guide les actions. Par exemple, dans le cadre de FEMINA, un objectif spécifique consisterait à élaborer et à mettre en œuvre un programme complet de formation à l'intelligence émotionnelle pour les femmes, en collaboration avec des organisations partenaires, en se concentrant sur l'amélioration de la conscience de soi, de la régulation émotionnelle, de l'empathie et des compétences en matière de communication efficace.

- **Mesurable**

Un objectif mesurable est un objectif qui peut être quantifié ou évalué objectivement. Il s'agit de définir des critères concrets pour mesurer les progrès et les succès. La définition d'objectifs mesurables permet de suivre les performances, d'identifier les réalisations et de déterminer si l'objectif a été atteint. Par exemple, dans le cadre du projet FEMINA Erasmus, un objectif mesurable serait d'augmenter de 25 % les compétences managériales des participants sur la base des évaluations effectuées avant et après la formation, en utilisant des outils de mesure de l'intelligence émotionnelle reconnus.

- **Réalisable**

Un objectif réalisable est réaliste et atteignable compte tenu des ressources, des capacités et des contraintes disponibles. Il tient compte des circonstances actuelles et garantit que l'objectif est à portée de main. La fixation d'objectifs réalisables favorise la motivation, car les individus ou les équipes pensent qu'ils peuvent accomplir ce qu'ils ont décidé de faire. Dans le cadre du projet Erasmus FEMINA, un objectif réalisable consisterait à établir des partenariats avec au moins cinq organisations ou institutions spécialisées dans l'autonomisation des femmes et l'intelligence émotionnelle, afin de tirer parti de l'expertise et des ressources et d'étendre la portée du programme à diverses communautés.

- **Pertinent**

Un objectif pertinent est aligné sur les objectifs, valeurs et priorités plus larges de l'individu, de l'équipe ou de l'organisation. Il garantit que l'objectif est significatif et qu'il contribue à la stratégie globale ou au résultat souhaité. La pertinence permet de rester concentré et d'éviter de perdre du temps et des ressources dans des activités non pertinentes. Dans le cadre du projet Erasmus FEMINA, un objectif pertinent consisterait à adapter le programme de formation à la gestion pour répondre aux besoins spécifiques et aux défis auxquels sont confrontées les femmes dans différents contextes culturels et sociaux.

- **Limité dans le temps**

Un objectif limité dans le temps est assorti d'une date limite ou d'un calendrier précis. Il donne un sentiment d'urgence et aide à prévenir la procrastination. La fixation d'objectifs limités dans le temps facilite la planification, l'établissement de priorités et la gestion efficace du temps. Cela permet également de suivre les progrès et d'ajuster les stratégies si nécessaire. Dans le cadre du projet FEMINA Erasmus, un objectif limité dans le temps consisterait à développer et à piloter le programme de gestion émotionnelle dans un délai de 12 mois, en ciblant un minimum de 200 femmes participantes, puis à l'étendre à 500 femmes supplémentaires au cours des deux années suivantes.



Bien que ces exemples se rapportent à un programme de formation, vous pouvez facilement les adapter à votre propre entreprise. Le cadre SMART est très souple et permet une grande créativité dans la définition des objectifs. Une fois que vous avez fixé vos objectifs, il est important de les suivre.

Principaux enseignements

- Une planification efficace est un aspect essentiel de la gestion d'une entreprise, car elle fournit une orientation, une clarté et une approche structurée de la prise de décision et de l'exécution.
-
- Les objectifs peuvent être à court terme ou à long terme. Quel que soit leur type, ils doivent toujours être SMART (c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps).

Recommandations de lectures complémentaires

Les analyses SWOT et PESTLE, ainsi que le cadre SMART pour la définition des objectifs, sont des aspects importants de la gestion d'entreprise. Vous en apprendrez plus à ce sujet dans le module 3 : Principes fondamentaux de l'entreprise et de la comptabilité.

Références pour l'unité 2 :

Scott, S.J. (2014). S.M.A.R.T. Goals Made Simple: 10 Steps to Master Your Personal and Career Goals

Perera, R. (2018). The PESTLE Analysis.

The Art of Service - SWOT Analysis Publishing. (2021). SWOT Analysis: A Complete Guide - 2021 Edition

Unité 3 : Comment travailler comme un entrepreneur

Tags : travail, efficacité, confiance, travail en profondeur, déléguer, responsabilisation des employés
Unité 3 - Introduction

Être son propre patron semble merveilleux pour de nombreuses personnes qui n'ont jamais eu à gérer elles-mêmes une entreprise. Il s'agit d'un travail exigeant et vous devrez fournir des efforts considérables pour faire fonctionner votre entreprise.

En outre, pour être un leader qui donne l'exemple, vous devez également être productif. La productivité peut s'avérer difficile à atteindre, surtout lorsque vous êtes constamment bombardé par différentes tâches liées à la gestion de votre entreprise. Heureusement, il existe quelques conseils et astuces que vous pouvez utiliser pour améliorer votre productivité.

Enfin, n'oubliez pas que vous n'êtes pas seul dans votre entreprise. Pensez à déléguer des responsabilités à vos associés. Cela sera utile à long terme et permettra d'instaurer la confiance et la responsabilisation entre vous.

3.1. Un travail en profondeur est un travail efficace

Le travail en profondeur est un concept popularisé par Cal Newport dans son livre "Deep Work : Rules for Focused Success in a Distracted World". Il s'agit de la capacité à se concentrer sans distraction sur des tâches cognitives exigeantes pendant des périodes prolongées, afin de produire un travail de grande qualité et d'atteindre un état de fluidité.

L'idée centrale qui sous-tend le travail en profondeur est que notre capacité à nous concentrer profondément sur une tâche, sans interruption ni distraction, est cruciale pour accomplir un travail significatif et utile. Par opposition, le travail superficiel fait référence à des tâches typiquement logistiques, administratives ou moins exigeantes sur le plan cognitif. Nous vous conseillons de vous familiariser avec le livre lui-même, mais le bref résumé envisage les bonnes pratiques fondamentales suivantes.

- Créer un environnement propice à la concentration

Désignez un espace de travail dédié qui favorise la concentration et l'inspiration. Pensez à le personnaliser avec des éléments qui reflètent votre style artistique et vos préférences. Minimisez les distractions en fixant des limites, comme la désactivation des notifications ou la recherche d'un espace calme pour une concentration profonde.

Ashley Jansen, consultante en productivité, écrivain et conférencière, souligne qu'elle ferme toutes les applications distrayantes, telles que les courriels, Slack, WhatsApp et Messages. Il est également important d'activer la fonction "Ne pas déranger" et de placer le téléphone face contre terre pour éviter que les notifications n'interrompent la concentration.

- Donner la priorité à un travail utile

Identifiez les tâches essentielles à la réussite de vos projets créatifs ou de votre entreprise. Allouez des plages de temps ciblées à ces activités essentielles pour vous permettre de vous engager à fond et de produire votre meilleur travail. Pour atteindre vos objectifs, il est essentiel de donner la priorité au travail en profondeur plutôt qu'aux tâches superficielles et de moindre impact.

- **Créer des rituels pour un travail en profondeur**

Établissez des rituels ou des routines qui aident votre cerveau à entrer dans un état d'esprit de travail profond. Ces rituels peuvent vous être personnels et inclure des pratiques telles que la définition d'intentions, une brève méditation ou un exercice d'échauffement créatif. La régularité de ces rituels peut vous aider à passer plus facilement à un état de concentration.

Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que de prendre quelques respirations profondes, de jouer une chanson spécifique ou d'allumer une bougie parfumée. Ce rituel aide à faire passer l'esprit à un état de concentration.

- **Trouver un équilibre entre la collaboration et le travail en solo**

Si la collaboration et le travail en réseau sont importants dans le secteur culturel et créatif, il est tout aussi crucial de prévoir des périodes dédiées au travail approfondi en solo. L'équilibre entre la collaboration et le temps consacré à un travail ciblé et ininterrompu vous permet d'exploiter votre voix créative unique et de fournir le meilleur travail possible.

Ce conseil est particulièrement important pour les personnes travaillant dans le domaine artistique et créatif, car une partie de leur travail est liée spécifiquement à leur personne. Il ne peut pas être reproduit par quelqu'un d'autre, ni être "externalisé". En revanche, les tâches liées à la gestion d'entreprise peuvent être effectuées en collaboration.

- **Faire du travail en profondeur un soin de soi**

Un travail approfondi ne favorise pas seulement votre développement professionnel, mais aussi votre bien-être. S'engager dans un travail immersif et significatif peut être épanouissant sur le plan personnel et contribuer à votre bonheur général et à votre épanouissement personnel.

Cal Newport lui-même souligne que l'intégration d'un travail approfondi dans la vie d'une personne peut conduire non seulement à la réussite professionnelle, mais aussi à l'amélioration du bien-être. La capacité à s'engager dans un travail ciblé et sans distraction permet aux individus d'accomplir des tâches significatives, d'expérimenter un état de fluidité et de créer un sentiment d'utilité et d'accomplissement dans leur travail.

Les soins personnels et la motivation positive sont un aspect important de la gestion du stress au travail. Pour en savoir plus, consultez le module 8 : Gestion du stress dans le secteur culturel et créatif.

3.2. Déléguer efficacement le travail

Une délégation efficace est essentielle pour tout entrepreneur, y compris pour les femmes travaillant dans l'industrie créative. Votre entreprise est peut-être plus difficile que la plupart des autres, car le travail dans le secteur de la création et de la culture exige souvent votre participation personnelle. Cela dit, personne ne peut tout faire tout seul, vous devriez donc envisager de déléguer des tâches à d'autres personnes. Voici quelques conseils clés destinés à aider les femmes chefs d'entreprise du secteur créatif à déléguer efficacement leur travail :

- **Comprendre ses forces et ses faiblesses**

Reconnaissez vos propres forces et faiblesses en tant qu'entrepreneur créatif. Identifiez les domaines dans lesquels vous excellez et aimez travailler, ainsi que les tâches pour lesquelles vous avez besoin du soutien ou de l'expertise d'autres personnes. Cette connaissance de soi vous aidera à déterminer les tâches à déléguer.

- **Construire un réseau fiable**

Entourez-vous d'un réseau de personnes talentueuses qui complètent vos compétences et peuvent vous aider dans les domaines où vous avez besoin de soutien. Entrez en contact avec d'autres créatifs, des indépendants ou des professionnels de votre secteur d'activité qui peuvent contribuer à vos projets et partager votre vision.

- **Définir clairement les rôles et les attentes**

Avant de déléguer des tâches, définissez clairement les rôles, les responsabilités et les attentes associés à chaque tâche. Assurez-vous que les personnes à qui vous déléguez des tâches comprennent ce que l'on attend d'elles, les résultats souhaités et les éventuelles directives ou échéances spécifiques.

- **Fournir une formation et un soutien adéquats**

Assurez-vous que les personnes à qui vous déléguez des tâches possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour remplir leur rôle efficacement. Si nécessaire, proposez-leur une formation, des conseils ou un mentorat pour les aider à réussir. Soyez disponible pour répondre à leurs questions et apportez-leur votre soutien tout au long du processus.

- **Mettre en place des canaux de retour d'information clairs**

Maintenir des lignes de communication ouvertes afin de fournir un retour d'information et de répondre à toutes les préoccupations ou questions qui se posent au cours des tâches déléguées. Vérifiez régulièrement les progrès réalisés, offrez un retour d'information constructif et reconnaissez les contributions des membres de votre équipe.

- **Adopter la technologie et les outils**

Tirez parti de la technologie et des outils de gestion de projet pour rationaliser la collaboration, la gestion des tâches et la communication. Les plateformes telles que les logiciels de gestion de projet, le stockage partagé dans le nuage ou les outils de collaboration peuvent améliorer l'efficacité et la transparence du processus de délégation.

- **Tirer les leçons du processus de délégation**

Réfléchir au processus de délégation et tirer les leçons de l'expérience. Comprenez ce qui a bien fonctionné et ce qui peut être amélioré pour les délégations futures. Chaque délégation est l'occasion d'évoluer et de se perfectionner, tant pour vous en tant que manager que pour vos employés.

Le tableau 3 présente quelques possibilités de délégation d'activités dans le secteur culturel et créatif. Supposons que vous soyez organisateur d'un festival de musique. Maintenant que vous connaissez vos points forts et votre expertise, vous pouvez évaluer les membres de votre équipe et leur confier les responsabilités suivantes :

Tâche	Organiser un festival de musique de grande envergure qui comprend plusieurs scènes, des spectacles, ce qui nécessite divers aspects logistiques sur plusieurs jours.
Délégations	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liaison avec les artistes 2. Logistique et opérations 3. Gestion de la scène 4. Marketing et promotion
Tâches de gestion	Organiser des réunions régulières avec l'équipe pour synchroniser les efforts.

Table 3 – Exemple de scénario de délégation de travail

Remarquez que le travail délégué peut être réparti entre quatre personnes au maximum. Vous êtes libre de choisir si vous avez besoin de ces quatre personnes ou si vous effectuerez

vous-même une partie du travail. Vous pouvez également choisir d'effectuer une ou plusieurs des tâches possibles.

Dans ce scénario, la délégation du travail crée une tâche supplémentaire pour le manager : organiser des réunions régulières avec l'équipe pour s'assurer que tout se déroule comme prévu. Malgré cette tâche supplémentaire, le manager bénéficie d'un gain net de temps libre à consacrer à une tâche particulière. La délégation de responsabilités permettra à vos collègues et à vos employés d'acquérir une expertise croissante, de sorte que tout travail supplémentaire consacré à leur formation et à l'organisation de réunions régulières est un investissement qui se répercutera sur les projets suivants.

Principaux enseignements

- Travailler efficacement nécessite de la concentration et un environnement exempt de distractions. Pensez à éteindre vos appareils électroniques ou à les mettre en mode "Ne pas déranger".
-
- Considérez le travail concentré comme faisant partie de votre routine de soins personnels. Plus vous passez de temps à être productif, plus il vous reste de temps pour vous.
-
- Déléguer le travail est une compétence clé que tout manager devrait posséder. Cela permet à vos employés d'avoir plus de responsabilités et facilite la création d'une culture de confiance dans l'entreprise.

Recommandations de lectures complémentaires

Les soins personnels et la motivation positive sont un aspect important de la gestion du stress au travail. Pour en savoir plus, consultez le module 8 : Gestion du stress dans le secteur culturel et créatif.

Références pour l'unité 3 :

Newport, C. (2016). Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. New York, NY: Grand Central Publishing.

Harvard Business Review. (2014). Delegating Work (HBR 20-Minute Manager Series). [Paperback].

Bonnes pratiques

Julia Kruslin : Nous développons beatvest dans un domaine très masculin



Mme Julia Kruslin - Co-fondatrice de beatvest | Forbes 30 under 30

beatvest rend l'apprentissage de l'investissement plus facile que jamais. Notre mission est de permettre à chacun d'investir en toute confiance avec les connaissances

financières nécessaires. L'équipe de beatvest est composée de 10 personnes, avec un fort accent sur la créativité puisque nous mettons l'accent sur la beauté du design du produit, ainsi que sur l'excellence de notre contenu écrit et visuel. Les questions les plus pressantes et les plus importantes chez beatvest se situent du côté de la créativité : "Comment visualiser le contenu financier pour que les gens le comprennent mieux ? ", " Comment le design UX peut-il aider sur le chemin de la liberté financière ? " et évidemment " Comment mettre notre produit entre les mains du plus grand nombre de personnes possible pour leur permettre de construire une richesse à long terme ? ". Nous croyons fermement qu'un design exceptionnel pose les bases de la confiance et de l'engagement dans l'industrie financière. beatvest a été créé il y a un an et demi et est déjà l'une des applications les plus populaires dans la catégorie finance de l'App Store, aidant nos utilisateurs à investir judicieusement tous les jours.

Quelle est l'importance d'un portefeuille bien structuré pour votre entreprise ?

Notre cofondatrice, Sophie Thurner, a travaillé dans le domaine de la réglementation financière pendant la majeure partie de sa carrière, ce qui lui a permis de constater de visu les inégalités du monde financier. Alors que les personnes ayant des connaissances financières sont souvent riches et transmettent les connaissances nécessaires à la génération suivante, la grande majorité des gens sont laissés pour compte. J'ai même étudié la gestion et je ne savais toujours pas comment aborder la question de la constitution d'un patrimoine à long terme et de la prévoyance vieillesse. Nos expériences combinées changent la donne dans un secteur traditionnellement masculin, qui a été façonné par les banquiers d'affaires. Nous combinons avec succès le point de vue d'un débutant en matière d'investissement et une connaissance approfondie du secteur. En tant que personne ayant une expérience en matière de codage et de produits, je sais que ce sont les utilisateurs qui, en fin de compte, décident de l'échec ou du succès d'un produit. Chaque nouvelle fonctionnalité et chaque nouvelle idée provient directement des utilisateurs ou est au moins soumise à l'évaluation de nos utilisateurs avant

que nous ne la mettons en œuvre.

Avez-vous rencontré des préjugés sexistes à l'égard de votre travail, lors de la présentation de votre portfolio ?

Nous développons beatvest dans un domaine très masculin. Les start-ups sont malheureusement encore plus souvent fondées par des équipes exclusivement masculines et la situation financière semble désastreuse : en Allemagne, les équipes exclusivement masculines reçoivent en moyenne 9 fois plus de fonds que les équipes exclusivement féminines. En outre, les femmes ont tendance à fonder leurs start-ups dans des domaines très spécifiques, innovant souvent dans le secteur de la santé ou de la vente au détail. La finance et les technologies financières ne sont certainement pas les plus prisées par les fondatrices, puisque seulement 2 % de toutes les FinTechs européennes sont fondées par des femmes. Pour l'instant, nous sommes donc l'exception, mais nous espérons que cela changera très bientôt !

Disposez-vous d'un site web et/ou de comptes de médias sociaux professionnels et comment vous engagez-vous auprès du public en ligne ?

Notre produit étant une application, il est logique que notre stratégie de marketing soit fortement axée sur les canaux de communication en ligne. Nous avons un site web que nous optimisons constamment pour le référencement, ainsi qu'un compte YouTube, Instagram et LinkedIn. Nous sommes également en train de développer Facebook comme plateforme pour atteindre de nouveaux publics. En plus de notre stratégie sociale payante, il est important de développer les médias détenus et gagnés, puisque nous sommes dans le domaine de la finance. La confiance et la transparence sont essentielles lorsqu'il s'agit d'éducation financière et de décisions d'investissement. Nous intégrons ces éléments dans nos produits (avec notamment une transparence totale des prix), ainsi que dans nos communications (par exemple en offrant la possibilité de nous contacter personnellement).

Conseils et recommandations

- Pour travailler efficacement, il est important de minimiser les distractions en éteignant les appareils électroniques ou en les mettant en mode "Ne pas déranger".
-
- Incorporez un travail ciblé dans votre routine de soins personnels, ce qui vous permettra de consacrer plus de temps à votre vie privée à mesure que vous augmentez votre productivité.
-
- Déléguer le travail est une compétence cruciale pour les managers, car elle permet d'accroître les responsabilités des employés et de favoriser une culture de confiance au sein de l'entreprise.
-
- Un patron s'appuie sur son autorité formelle et sa position hiérarchique pour donner des ordres, tandis qu'un leader met l'accent sur l'influence et inspire les membres de son équipe.
-
- En moyenne, les hommes s'intéressent davantage aux domaines techniques, tandis que les femmes s'intéressent davantage aux domaines axés sur les personnes, ce qui les rend aptes à occuper des postes de direction, en particulier dans des secteurs centrés sur l'humain, tels que l'industrie culturelle et créative.
-
- L'exploitation des traits de caractère féminins, tels que l'encouragement et le soutien à la croissance des autres, vous permet de fournir des conseils, un mentorat et des ressources afin d'aider les employés à atteindre leur plein potentiel.
-
- Une planification efficace est essentielle à la gestion d'une entreprise, car elle fournit une orientation, une clarté et une approche structurée de la prise de décision et de l'exécution.
-
- Les objectifs peuvent être à court ou à long terme, mais ils doivent toujours être spécifiques (SMART), mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps.

Glossaire

- Écoute active - L'écoute active est une technique de communication dans laquelle l'auditeur se concentre pleinement sur l'orateur et s'engage avec lui. Elle implique de prêter attention, de fournir un retour d'information verbal et non verbal, de clarifier la compréhension et de faire preuve d'empathie afin de favoriser une communication efficace et d'établir une relation.
-
- Travail en profondeur - Le travail en profondeur fait référence à un état de concentration focalisée et non distraite sur des tâches cognitives exigeantes. Il s'agit de bloquer les distractions et de consacrer un temps ininterrompu à l'accomplissement d'un travail de haute qualité nécessitant un effort cognitif intense.
-
- Délégation - La délégation est le processus d'attribution de tâches, de responsabilités et d'autorité à d'autres personnes. Elle consiste à confier des tâches spécifiques à des individus ou à des équipes, en leur donnant les moyens de s'appropriier et d'accomplir des tâches de manière indépendante tout en restant responsables.
-
- Empathie - L'empathie est la capacité de comprendre et de partager les sentiments, les perspectives et les expériences des autres. Elle implique de se mettre à la place d'une autre personne, de faire preuve de compassion et d'avoir la capacité de se mettre en rapport avec ses émotions et d'y répondre avec compréhension et sensibilité.
-
- Analyse PESTLE - L'analyse PESTLE est un cadre utilisé pour analyser et comprendre les facteurs macro-environnementaux externes susceptibles d'avoir un impact sur une organisation ou un projet. Elle examine les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques et environnementaux afin d'identifier les opportunités ou les menaces potentielles.
-
- Objectifs SMART - SMART est un acronyme qui signifie Spécifique, Mesurable, Atteignable, Pertinent et Temporel. Les objectifs SMART constituent un cadre permettant de fixer des objectifs clairs et réalisables qui sont bien définis, quantifiables, réalistes, alignés sur des objectifs plus larges et assortis d'un calendrier précis.

-

- Analyse SWOT - L'analyse SWOT est un outil de planification stratégique utilisé pour évaluer les forces et les faiblesses internes d'une organisation (forces et faiblesses) ainsi que les opportunités et les menaces externes auxquelles elle est confrontée (opportunités et menaces). Elle permet d'identifier les domaines dans lesquels l'organisation dispose d'un avantage concurrentiel et ceux qui doivent être améliorés ou atténués.

Références

Scott, S.J. (2014). S.M.A.R.T. Goals Made Simple: 10 Steps to Master Your Personal and Career Goals

Perera, R. (2018). The PESTLE Analysis.

The Art of Service - SWOT Analysis Publishing. (2021). SWOT Analysis: A Complete Guide - 2021 Edition

Newport, C. (2016). Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. New York, NY: Grand Central Publishing.

Harvard Business Review. (2014). Delegating Work (HBR 20-Minute Manager Series). [Paperback].

Sandberg, S. (2015). Lean In: Women, Work, and the Will to Lead.

Brown, B. (2018). Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts.

Vérifiez vos connaissances (choix multiple avec une seule réponse correcte)

1. Quelle est la différence la plus communément décrite entre un patron et un leader ?

- a) Un patron est une personne qui est administrativement au-dessus de vous, mais qui n'est pas propriétaire de l'entreprise.
- b) Un patron dirige en donnant simplement des ordres aux gens, alors que le leader dirige par l'exemple.
- c) Un patron est une personne qui est très compétente pour faire quelque chose, mais qui ne gère pas nécessairement des personnes, alors qu'un leader le fait.
- d) Un patron est une personne qui se livre à la corruption, alors que les dirigeants sont toujours moraux.

2. Quel trait de caractère, souvent considéré comme féminin, est également important pour la gestion des personnes ?

- a) Les femmes sont plus susceptibles d'être curieuses et de poser des questions personnelles.
- b) Les femmes ont tendance à être plus aimables avec les étrangers et les collègues.
- c) Les femmes ont une prédisposition naturelle à faire preuve de plus d'empathie que les hommes.
- d) Les femmes ont moins tendance à crier lorsque quelque chose ne va pas au travail.

3. Quelle est la première étape à franchir avant d'élaborer une stratégie ?

- a) Étudier l'environnement actuel à l'aide d'une analyse situationnelle
- b) Commencer rapidement à communiquer sur les médias sociaux, afin d'obtenir une couverture maximale
- c) Agir d'abord, élaborer une stratégie ensuite. Il est toujours important d'être le premier entrepreneur à offrir un service ou un produit particulier.
- d) Envisager des options pour limiter votre responsabilité en cas d'échec de la stratégie.

4. Quels sont les facteurs internes à votre organisation dans le cadre d'une analyse SWOT ?

- a) Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces découlent toutes des caractéristiques de votre produit/service.
- b) Les forces et les opportunités sont intrinsèques à votre produit, tandis que les faiblesses et les menaces proviennent de l'environnement.
- c) Tous les facteurs énumérés ci-dessus sont intrinsèques à votre produit/service.
- d) Les forces et les faiblesses sont intrinsèques à votre produit, tandis que les opportunités et les menaces proviennent de l'environnement.

5. Lequel des éléments suivants ne fait pas partie des facteurs de l'analyse PESTLE ?

- a) Économique
- b) Environnement
- c) Éthique
- d) juridique

6. Qu'est-ce que l'écoute active ?

- a) Une technique de communication dans laquelle l'auditeur se concentre pleinement sur l'orateur et s'engage avec lui.
- b) La capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois - travailler tout en parlant à d'autres personnes.
- c) Écouter en faisant de l'exercice ou en pratiquant une autre activité physique répétitive pour améliorer la concentration.
- d) Écouter un sujet qui vous intéresse vraiment.

7. Pourquoi les rituels sont-ils importants dans le travail en profondeur ?

- a) Ils peuvent vous aider à passer plus facilement à un état de concentration.
- b) Ils peuvent atténuer les souffrances liées aux TOC.
- c) Ils constituent un signal non verbal indiquant aux autres que vous ne voulez pas être dérangé.
- d) La technique du travail en profondeur ne suggère pas d'effectuer des rituels pour se concentrer.

8. Laquelle des techniques suivantes permet de fixer des objectifs ?

- a) Objectifs FAST

- b) Objectifs SWOT
- c) objectifs SMART
- d) Objectifs TOP

9. Lequel des éléments suivants n'est PAS nécessaire lorsqu'on délègue du travail à des employés ?

- a) Définir clairement les rôles et les attentes
- b) Fournir une formation et un soutien adéquats
- c) Instaurer une culture de la confiance dans votre organisation
- d) Faire preuve de constance et de microgestion à l'égard de l'employé

10. Pourquoi est-il important d'avoir des objectifs limités dans le temps ?

- a) Pour éviter de payer des heures supplémentaires à vos employés.
- b) Pour faciliter la planification, l'établissement de priorités et la gestion efficace du temps.
- c) Pour gérer plus facilement votre calendrier de réunions.
- d) Pour déposer des rapports réguliers auprès des organismes locaux de perception des impôts.