T 3.4.7 Rapport des sessions de coaching aux PME

Par Lucense

Avec la contribution de Poliste

RÉGION PILOTE

BARBAGIA

La cooperazione al cuore del Mediterraneo
La coopération au cœur de la Méditerranée

INDEX

INTRODUCTION 3
1. OBJECTIFS DU COACHING VIVIMED 4
2. RÉSEAUX D'ENTREPRISES ET GOUVERNANCE 5
3. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 15

INTRODUCTION

Comme beaucoup de gens le savent, le terme Coach signifie entraîneur et indique un parcours à accomplir d'un point de départ à un point final. Le coaching est une méthode de développement fondée sur la découverte, l'utilisation et la valorisation des potentialités ; il se caractérise par le changement vers ce qui est souhaité dans le futur.

Le coaching est un processus de développement sur mesure, modulé en fonction des ressources et des potentialités (de l'entreprise et personnelles); c'est une méthode ayant pour but d'extraire le meilleur de soi-même, pour acquérir la conscience indispensable de ses propres forces, capacités et la possibilité de réussir par un processus et un engagement systématique; dont la maïeutique est l'axe majeur.

Le **business coaching** est une intervention demandée par les entreprises et les organisations qui, en exerçant leur fonction stratégique et opérationnelle, peuvent rencontrer des problèmes de différents natures et qui ont pour intention de réaliser des projets de développement axés sur l'atteinte d'objectifs challengeants et pour assurer un avenir positif. Le coaching d'entreprise se développe à travers :

a) Une intervention personnalisée basée sur une méthode créative,

b) Une relation procédurale basée sur l'unicité de la personne,

c) Un voyage vers des destinations communes et convenues,

d) Une méthode générative qui produit de l'enrichissement et du développement,

e) Un système relationnel qui induit une évolution comportementale (de l'individu/du groupe).

L'objectif ultime des activités de coaching est bien évidemment d'accompagner l'entrepreneur vers **l'accomplissement de soi**, c'est-à-dire la propension de l'être humain à réaliser son potentiel, tant du point de vue de la maturation interne, psychique et émotionnelle, que du point de vue du comportement et d'action.

Pour le projet Vivimed, un modèle de coaching dit humaniste et orienté vers l'action a été utilisé, qui considère la logique du "**potentiel**" et non celle du "déficit" comme logique fondamentale ; qui prévoit l'accompagnement de la personne vers une performance maximale dans une logique créative et générative, dans laquelle le coach ne suggère ni conseil ni recettes miraculeuses, mais soutient l'individu dans l'élaboration, l'achèvement et la suivie des objectifs et des programmes claires et personnel.

1. OBJECTIFS DU COACHING VIVIMED

Les objectifs généraux

Le parcours de coaching, Vivimed a été conçu ayant pour objectif général celui de renforcer l'efficacité du travail effectué pendant les Living Labs et de créer des **réseaux d'entreprises,** jetant ainsi les bases d'un partage des objectifs et pour durer dans le temps.

Par ailleurs, le coaching destiné aux entrepreneurs et aux réseaux (en cours de formation) du projet Vivimed s'est concentré sur l'activation des **collaborations** au sein du groupe et sur le renforcement de la **confiance et du respect** mutuel entre opérateurs.

Les Objectifs En Sardaigne

Lors de la conception du projet Vivimed en Sardaigne, il a été décidé de mettre en place un parcours de coaching approfondi, articulé autour de nombreuses rencontres et encadré par une coach professionnelle, Maria Pace. L'intention était de renforcer l'efficacité du travail réalisé pendant le Living Lab et de créer des réseaux d'entreprises, jetant ainsi les bases d'un partage des objectifs et pour durer dans le temps.

Le coaching adressé aux entrepreneurs et aux réseaux (en cours de formation) du projet VIVIMED Sardaigne s'est concentré sur certains domaines spécifiques d'intervention :

- Construire une vision commune;
- Améliorer le niveau d'activation et de motivation;
- Entraîner les potentialités du groupe;
- Accroître la confiance et le respect mutuels;
- Convenir des modalités du travail du groupe;
- Améliorer les performances et fixer des objectifs "ambitieux";
- Développer le sentiment d'auto-efficacité;
- Définir un plan d'action précis.

2. RÉSEAUX D'ENTREPRISES ET GOUVERNANCE

L'articulation du parcours de coaching et des outils utilisés en Sardaigne

L'activité de coaching a été encadrée dans l'action 4 "Animation économique et assistance aux entreprises" et s'est déroulée en deux manières : l'une destinée aux réseaux en cours de constitution (team coaching) et l'autre aux entrepreneurs individuels (business coaching). Les sessions de coaching ont été menées par un coach professionnel et un facilitateur (uniquement pour les activités du team) et ont été conçues en détail en fonction des différents besoins des réseaux d'entreprises.

Des activités de coaching ont été lancées à la suite du cinquième Living Lab dédié à la création de réseaux.

Les travaux à mener en matière de *team coaching* et du *business coaching* ont été définis en étroite coordination avec les travaux menés par l'expert en réseaux d'entreprises ; Andrea Lorenti.,

En Barbagia, 13 rencontres ont eu lieu entre les rencontres dédiées aux réseaux (team coaching) et les rencontres individuelles (dédiées aux entrepreneurs individuels), avec la participation de 9 entrepreneurs.

Afin d'assurer la continuité du travail effectué dans le cadre des Living Labs, les réunions du

team coaching ont également été suivies par des facilitateurs et assistants de projet, qui sont devenus la référence principale pour chaque groupe territorial.

L'intervention du team coaching a permis aux membres individuels du groupe de développer une vision commune a travers la valorisation des connaissances et des compétences individuelles.

Sur le plan individuel, le processus du coaching (qui n'a clairement été mené qu'avec des entrepreneurs ayant exprimé le désir d'y participer) s'est concentré sur la découverte, l'utilisation et la valorisation des potentialités.

Le coach a accompagné l'entrepreneur (coaché) dans un parcours créatif de développement fonctionnel pour identifier et suivre de manière autonome le meilleur parcours pour atteindre son but et sa propre autoréalisation.

En fait, l'objectif ultime du parcours était de créer les conditions nécessaires afin que, a travers le coaching, les coachés puissent acquérir une plus grande conscience et responsabilité sur la meilleure utilisation de leurs propres potentialités et, par leur meilleure utilisation, réussir a définir de nouveaux projets d'amélioration et de développement utiles pour atteindre des objectifs challengeants.

Pour fixer des objectifs SMART, des techniques de **goal setting** et de **goal mapping** ont été utilisées ; En outre, quelque exercices ont été utilisés pour soutenir les activités : Goal mapping - Vision et team - Coachability test - Caractéristiques d'un team performant - Hiérarchie des objectifs – test des potentialités - Plan d'action.

La première rencontre de team coaching dans le territoire de la **Barbagia** a commencé par une brève présentation de la méthodologie du coaching, suivie d'un panorama des attentes des participants, des éléments à prendre en considération et des objectifs en commun à définir.

A partir de l'idée que l'obtention de résultats positifs entre les personnes fonctionne comme un ciment entre eux, on est passé à l'identification des objectifs du groupe.

Le partage des objectifs et des valeurs et la création d'une vision commune ont été identifiés par les groupes comme les premiers objectifs à atteindre. Plus spécifiquement, il est *"indispensable de créer une vision partagée"*. Parmi les autres objectifs identifiés, il y a aussi l'amélioration de la performance et l'accroissement de la collaboration et de la coopération.

Les participants du groupe du **territoire de la Barbagia** ont explicité d'attendre de cette rencontre, le partage d'une méthodologie qui permet d'atteindre (ou de jeter les bases pour) un objectif commun, passionnant et engageant.

Le partage des objectifs, des valeurs et des visions et la création d'une vision commune ont été identifiés par le groupe comme le premier objectif de résultat à atteindre. Pour cette raison, le groupe a travaillé ensemble pour définir certains principes, qui sont considérés comme identitaires:

- Système ;
- Émotions ;

- Bien-être ;
- Environnement ;
- Renforcement ;
- Expérience.

En détail, l'idée d'une organisation du système territorial capable de mieux exploiter les potentialités du même territoire, permettant ainsi au visiteur de mieux profiter du territoire et de ressentir pleinement les émotions qui y sont associées, a été partagée. **Bien-être, émotion et environnement** ont été considérés comme des concepts indispensables en termes de développement du territoire, ainsi qu'a la prise de conscience du patrimoine et des racines du même territoire, et du concept d'harmonie, qui doit partir des opérateurs locaux jusqu'à l'implication de l'ensemble du système. Dans une perspective de développement local, l'expérience est également considérée comme le facteur fondamental d'où commencer pour la valorisation du territoire et de l'offre touristique.

La vision commune qui a émergé du groupe, à partir des valeurs citées, est la création d'une destination touristique authentique, excellente et utilisable.

En définissant les actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs plus vastes,

le groupe a identifié **la nécessité de mieux se connaître réciproquement** afin de définir un plan d'action commun. Donc, une réunion indépendante a été organisée avec l'un des tour-opérateurs faisant partie du réseau.

Lors des premières rencontres de team coaching, la proposition d'organiser des occasions d'échanges et de faire connaissances avec des opérateurs d'autres territoires a été également proposée.

L'idée de l' **"expérimentation croisée de l'offre**" créé par chaque réseau territorial, réalisée en mars 2019 a été développée. Chaque participant a eu l'opportunité de vivre une journée d'Écotourisme expérientiel: en **Barbagia le 13 mars**, avec les objectifs suivants :

- Se mettre à la place du touriste, en expérimentant l'offre créée de la part des collègues d'autres réseaux et en contribuant à donner un *feedback* d'appréciation et de cohérence avec les valeurs définies par le réseau ;
- Acquérir des éléments de réflexion concernant l'amélioration de leur propre offre;
- Avoir la L'opportunité de connaître les entrepreneurs des autres réseaux territoriaux dans un environnement agréable et cohérent avec le parcours effectué jusqu'à présent.

Par la suite, les secondes rencontres de team coaching ont eu lieu.

La deuxième rencontre de team coaching en **Barbagia** a débuté par une réflexion sur les développements du projet Vivimed et les futures actions que le réseau Vivimed Barbagia devra entreprendre. Les participants ont partagé avec le groupe leurs perceptions sur la réalisation de certains objectifs fixés lors de la première rencontre; les avantages et les inconvénients du projet Vivimed et de ce qui a été fait ont été analysés d'une manière partagée, avec une référence particulière aux journées experientielles qui ont eu lieu en mars.

Les **avantages** perçus ont été:

- Faire connaissance des autres personnes et des entreprises;
- Le renforcement des connaissances et des relations existantes;
- La possibilité de se mettre à l'épreuve ensemble;
- La naissance spontanée de certaines relations;
- La confrontation et la collaboration entre entreprises et territoires;
- L'inclusion et engagement;
- Des éléments de réflexion et des suggestions provenant de la découverte d'autres réalités et de la confrontation..

Par contre, les **inconvénients** relevés comprennent:

- l'abandon du projet par des entreprises et des personnes qui auraient pu contribuer efficacement à la constitution du réseau;
- La collaboration et la constitution d'un réseau représentent un investissement dans lequel nous devons croire en de nombreux.
- un investissement en lequel il faut qu'on soit nombreux à y croire.

Le groupe s'est donc concentré sur **la thématique du réseau et de sa constitution** : les entrepreneurs ont manifesté quelques doutes et un peu de scepticisme dans certains cas résultant de l'échec des expériences de collaboration précédentes. Cependant, l'idée du groupe est de concrétiser la création et la formalisation du réseau et d'expérimenter tout de suite, avec le soutien d'un Tour opérateur, la collaboration et le partage des objectifs entre entreprises.

Le groupe a ensuite discuté de la modalité d'organisation du réseau. Les principales questions qui se sont posées et qui feront l'objet d'un un examen plus approfondi concernaient :

- Quelles entreprises adhèrent au réseau ;
- La répartition des tâches au sein du réseau ;
- Les modalités et temps des rencontres et la logistique ;

Les indicateurs de réalisation

Le tableau résume les sessions de coaching réalisées en **Barbagia** :

TERRITOIRE	MODALITÉ	NOMBRE DE RÉSEAUX/ENTREPRENEURS	NOMBRE DE SÉANCES ET DURÉE	PÉRIODE DE RÉALISATION (année 2019)
BARBAGIA	Team coaching	2 réseaux	N° 3 rencontres de 3 heures chacune	Entre le 8.02 et le 3.05
	Business coaching	7 entrepreneurs	N° 10 rencontres de 1,5 heures chacune	Entre le 27.02 et le 29.03

Déclarations d'intention pour les futurs réseaux

Grâce aux activités de coaching, quelques idées de futurs réseaux d'entreprises ont émergé; **une déclaration d'intention a ensuite été formulée** comme suit :

Entre

_____

et

_____

et

_____

et

_____

et

_____

et

_____

et

_____

et

_____

Étant donné que

L'Agence sarde pour les politiques actives du travail (ASPAL), Sardegna Ricerche, Regione Toscana, l'Université de Florence, l'Agence Du Tourisme Corse, France Nature Environnement Paca, Lucense Scarl et Circolo Festambiente développent le projet VIVIMED - Services innovants pour le développement de la filière du tourisme dans l'arrière-pays de l'aire méditerranée - pour soutenir un tourisme durable dans l'arrière-pays. Le projet a été approuvé et financé par l'Autorité de Gestion du Programme de Coopération Italie-France Maritime 2014-2020, pour le biennium 2018/2019.

- ViviMed est née de la nécessité de rendre l'offre touristique de la région transfrontalière méditerranéenne interne plus compétitive, selon un nouveau modèle expérientiel, coopératif et durable.
- Dans le cadre de ce projet, les partenaires de VIVIMED - ASPAL et Sardegna Ricerche, référents pour la Sardaigne - ont identifié les trois zones territoriales - Barbagia, Ogliastra et Montiferru - et préparé des activités d'animation qui ont été réalisées entre octobre 2018 et mai 2019 sous la forme du Living Lab, rencontres territoriales participatives, workshops communs, activités de groupe et business coaching et assistance pour la

création et le développement des collaborations et des réseaux. Ces activités ont été réalisées avec le soutien de facilitateurs, experts dans le domaine du tourisme durable, du marketing touristique, du business coaching et des réseaux d'entreprises dans le but de stimuler la création de propositions touristiques intégrées novatrice, expérientielles et durables.

- Les entreprises susmentionnées ont bénéficié des initiatives de promotion et de développement et, également grâce auxquelles, ont pu identifier des domaines de collaboration réciproque pour la création d'une offre touristique intégrée et complémentaire, qui s'est concrétisée par des itinéraires touristiques qui seront rassemblés dans le catalogue transfrontalier des Services ViviMed.

Il a été convenu ce qui suit

1. Les entreprises signataires ont vérifié leur disponibilité réciproque à coopérer sur des activités d'intérêt commun en adoptant, au moment opportun, le type et la forme juridique les plus appropriés à identifier en fonction des activités à réaliser. L'intérêt à collaborer doit également s'entendre par rapport à la possibilité de bénéficier de contributions financières locales, régionales, nationales et communautaires, si l'avis d'appel de référence le requiert,
   soit en termes d'activités à mener, que en termes de l'organisme proposant (par exemple, ATI- Association temporaire d'entreprises- , réseaux d'entreprises, etc).
2. Le secteur d'activité faisant l'objet de la collaboration est celui du tourisme expérientiel, durable et actif.

3. L'objectif général du réseau est de promouvoir d'un tourisme expérientiel et actif capable de favoriser la connaissance et l'utilisation du territoire à travers une offre touristique intégrée, novatrice et durable, qui favorise:
   - la sauvegarde du territoire, de la conservation de l'environnement et des bourgades à haute valeur historique et architectonique;
   - la promotion des productions typiques et œnogastronomiques et des traditions culturelles;
   - la valorisation des identités territoriales.

Cette déclaration d'intention a été signée par les entreprises dans le but de poursuivre, a travers une collaboration active, les objectifs spécifiques suivants :

- favoriser les processus d'innovation à la fois de produit et de processus;
- définir et implémenter un plan conjoint de marketing;
- promouvoir des activités conjointes de formation en matière d'internationalisation, de marketing et de communication;
- produire un catalogue unique des services offerts par les opérateurs du réseaux;

- participer à des expositions et à des manifestations culturelles pour promouvoir les activités du réseau;
- participer à des adjudications ou appels d'offres destinés aux réseaux d'entreprises.

4. La possibilité de collaborer à des objectifs définis et partagés est ouverte à d'autres entreprises, associations et organisations opérant dans le secteur du tourisme ou dans le secteur complémentaire, avec l'accord préalable de tous les signataires, afin de rendre la collaboration plus profitable et de pouvoir intégrer leurs compétences respectives.

Les nouveaux adhérents devront signer une déclaration d'intention similaire.

Lieu et Date

Pour
Signature
_____

Pour
Signature
_____

Pour
Signature
_____

Pour
Signature
_____

Pour
Signature
_____

Pour
Signature
_____

3. Conclusions et recommandations

La perception des objectifs atteints par les entrepreneurs touristiques sardes

À la fin du parcours de coaching, un bref **questionnaire** anonyme a été administré pour vérifier la perception des entrepreneurs sur l'utilité du business et team coaching.

Les **raisons qui ont mené les entrepreneurs à participer** au team coaching sont bien résumées dans certaines affirmations des participants :

- *Se focaliser sur certaines choses tant au niveau personnel que collectif;*
- *Mieux comprendre les points forts et les faiblesses du groupe;*
- *Favoriser et vérifier la capacité d'interaction et de collaboration avec d'autres opérateurs;*
- *Je considère qu'il est essentiel pour nous aider à réussir la création du réseau.*

En ce qui concerne les **objectifs**, le team coaching a également contribué à:

- *Améliorer le niveau d'activation et de motivation;*
- *Créer une vision commune;*
- *Partager les objectifs, les valeurs et la vision;*
- *Accroître la coopération et la collaboration;*
- *Entraîner les potentialités du groupe;*
- *Convenir des modalités de travail en groupe;*
- *Améliorer les performances et fixer des objectifs challengeants;*

En ce qui concerne le **business coaching**, les entrepreneurs qui ont décidé d'y participer l'ont fait pour les raisons suivantes:

- *Soutien professionnel;*
- *L'épanouissement professionnel*
- *Mieux se connaître soi-même ;*

Le business coaching a été considéré **utile** surtout pour:

- Accroître le niveau de conscience de ses potentialités ;
- Accroître le sentiment de confiance dans ses propres ressources ;
- Améliorer le niveau d'activation et de motivation ;
- Définir un plan d'action précis;
- Améliorer les performances et fixer des objectifs challengeants;

On peut donc affirmer que la proposition du coaching dans les deux modalités a contribué à **renforcer la vision commune** du groupe dans une optique de la création d'un réseau d'entreprises, améliorant ainsi le niveau d'activation et la conscience des potentialités des individuels et celles du team. Il a également fourni une méthode pour la définition des **objectifs challengeants**.

L'aspect le plus important parmi ceux qui pourraient être **améliorés est celui concernant L'articulation des temporalités des sessions de travail**. Dans cette édition de Vivimed, le coaching a été réalisé après les 5 premiers Living Labs dans le but de "cimenter" les relations entre les entrepreneurs du réseau.

Il est considéré qu'à l'avenir, la distribution du coaching (team et business) depuis le début jusqu'à la fin du parcours Vivimed, pourrait être encore plus efficace a la afin d'assurer encore mieux la fonction d'activation et de mise en œuvre/entraînement d'objectifs concrets et de développement.