

Faire valoir le tourisme

dans l'économie locale de la région caraïbe

Principes de bonnes pratiques

Avril 2006

Published by
Pro-Poor Tourism Partnership et
l'Organisation du tourisme des
Caraïbes



Etude financée par la UK Travel Foundation



Dossier 8

Gérer le changement interne pour développer des relations au niveau du pays

Le problème:

Il existe plusieurs méthodes pour développer des relations avec l'économie locale : engager les entrepreneurs locaux dans la chaîne d'approvisionnement, développer des excursions basées sur la vie et la culture du pays, créer des associations locales (voir Illustration 1 dans le Dossier N°1). Quel que soit le type de relation que poursuit une entreprise, cela signifie que l'entreprise fait les choses différemment et va vraisemblablement occasionner le changement de la direction dans l'entreprise. Il est important de planifier cela comme il s'agit d'un projet de travail avec des partenaires du pays.

Quelles sont les opportunités à envisager

De nombreuses compagnies ont de bonnes idées sur la manière d'accroître des avantages locaux provenant de leur entreprise. Cependant, ils ne sont pas transférés en mise en œuvre pratique. Ou de nouvelles initiatives sont au point mort quand elles se heurtent à des contraintes opérationnelles. La gestion du changement interne dans l'entreprise peut faire la différence entre bonne idée et impact réel.

Tirer des avantages locaux lorsqu'on procède en affaire différemment, signifie l'ajustement des pratiques opérationnelles. On atteint la performance normale, mais en même temps on transmet un impact local plus fort. Cela diffère de la philanthropie dans la mesure où les compétences de l'entreprise sont utilisées. Ce n'est pas séparé des opérations quotidiennes. Si les relations locales doivent être préservées, elles doivent être incorporées dans le programme et les opérations de l'entreprise. Cependant comme avec tout changement au niveau des opérations, les cadres supérieurs doivent s'assurer que le changement est bien planifié et géré.

Comprendre les défis

C'est souvent plus facile de continuer quelque chose, sur une vague d'enthousiasme, que le maintenir au fil des temps. Le défi est que cela fasse partie de la pratique quotidienne.

Si les relations locales exigent que le personnel fasse son travail différemment, elles peuvent se heurter au début à une résistance. Si le personnel doit acheter des légumes ailleurs, à une heure ou en quantité différente, changer le circuit de l'autobus, ou récrire l'information concernant le client, le personnel doit être clair sur ce qu'il doit faire et connaître les raisons.

Si le soutien des cadres supérieurs fait défaut, une nouvelle initiative sera au point mort lorsque d'autres priorités émergent, ou quand on arrive au point de prendre un risque avec un nouveau partenaire ou allouer du temps supplémentaire pour continuer la relation locale. Les directeurs doivent être clairs sur les gains à long terme afin de les voir aboutir.

Quelles solutions peut-on proposer?

Recommandations d'ordre pratique

- ✔ **Examiner** comment procéder différemment dans le commerce : comment l'entreprise peut être à la hauteur des objectifs et accroître l'impact local en même temps. Prendre du recul pour considérer la gamme d'options des relations locales, depuis l'achat aux associations locales.
- ✔ **Evaluer** le cas commercial pour votre entreprise : quelles sont les priorités stratégiques à long terme (consolidation, relookage, accroissement de la dépense du visiteur ou de la durée de la visite, amélioration de l'environnement, réduction des coûts, etc.) et comment peuvent contribuer les relations locales ? Les relations avec l'économie locale peut imposer quelques coûts à court terme, surtout en ce qui concerne le temps, mais peut contribuer à être à la hauteur des objectifs à long terme. Identifier les priorités qui conviennent le mieux.
- ✔ **Créer** un soutien au niveau des cadres. Sinon quand une relation nécessite un changement sur la manière de faire des affaires, cela sera au point mort.
- ✔ **Innover**, penser latéralement et être ouvert aux nouvelles méthodes de faire des affaires. Encourager une nouvelle mentalité parmi les collègues.
- ✔ **Convertir** les défis de l'entreprise en possibilités pour le changement. Par exemple, s'il y a un problème concernant la pollution des plages, utiliser cela comme catalyseur pour les relations locales pour créer un emploi pour des agents de nettoyage, ou un élément d'action commune qui comprend des avantages pour des vendeurs du quartier ou des pêcheurs.
- ✔ **Nommer** un champion dans la compagnie – avec des ressources et un mandat – pour créer un changement. Cela peut faire partie de la fonction d'un directeur, mais il faut que ce soit quelqu'un qui peut demander au personnel des différents départements de mettre en œuvre de nouvelles relations. S'assurer que le personnel comprenne le but à long terme.
- ✔ **S'assurer** que les relations fassent partie de la pratique opérationnelle quotidienne, de la routine du personnel. Par exemple, le champion ou une agence extérieure peut rechercher au départ un nouvel approvisionnement local de linge de table, mais il faut que cela fasse partie dorénavant du réseau d'achat du Directeur qui en est responsable pour que cela continue à l'avenir.
- ✔ **Lier** les produits du pays au marketing et à la marque. Faire une présentation des produits et donner aux touristes l'information (par ex. panneaux d'information et galeries de photos dans les halls des hôtels pour mettre en évidence la communauté locale/les prestataires de service, ou brochures dans les chambres). Si l'art local est sur le mur, expliquer ce que c'est et d'où cela provient. Récouter les fruits de la relation en l'expliquant aux touristes.
- ✔ **Etre stratégique** mais rester souple pour qu'une chose mène à une autre. Si un gérant d'hôtel a l'initiative d'acheter l'art local pour une soirée à thème, cela peut mener à beaucoup plus : dialogue continu entre le Responsable des relations avec les clients et les artisans ; l'apport d'idées commerciales, information sur les prix, et matériel d'emballage ; visites pour les artisans à d'autres manifestations hôtelières ; et ensuite de nouvelles possibilités de commercialisation, un contrat d'approvisionnement régulier ou un arrêt supplémentaire lors des excursions.
- ✔ **Ne pas rejeter** la valeur des initiatives innovatrices des individus. Les Dirigeants du marché sont utiles – dans le tourisme en faveur du pauvre de même que dans les affaires.

Note de fin de document :

Un guide sur les techniques de gestion du changement interne de l'entreprise pour la mise en œuvre des relations locales a été rédigé pour les entreprises sud-africaines. Consulter : www.odi.org.uk/propoortourism.toolsandtips.internalchange.pdf

A propos des Dossiers ...

Les huit Dossiers dans cette série donnent des conseils pratiques sur la manière de développer différentes sortes de relations locales, basées sur l'expérience de différents pays de la Caraïbe. ▶

Tous ces dossiers et de plus amples informations sont disponibles sur :
www.propoortourism.org.uk/caribbean

Dossier 1 : *Vue d'ensemble : Le tourisme et l'économie locale – Comment fabriquer les maillons de la chaîne*

Dossier 2 : *Introduire les producteurs locaux dans la chaîne des fournisseurs*

Dossier 3 : *Etablir des liens solides avec les agriculteurs locaux*

Dossier 4 : *Employer du personnel local*

Dossier 5 : *S'assurer de la participation des habitants et présenter les produits locaux lors de visites ou excursions organisées dans le pays*

Dossier 6 : *Inciter les touristes à dépenser dans l'économie locale*

Dossier 7 : *Développer des associations locales*

Dossier 8 : *Gérer le changement interne pour développer des relations au niveau du pays*

L'annexe donne plus de détails, davantage d'exemples, de source, et une liste utile de contacts.

Les Dossiers soulignent quelques-uns des avantages et des défis des relations locales et ensuite se penchent sur ce qu'il faut faire. Elles fournissent des conseils sur la bonne pratique surtout pour les hôteliers, mais aussi pour des promoteurs privés, gouvernementaux et non gouvernementaux du tourisme.