

**Optimisation des stratégies de vente et de communication de
l'« Asociación Talamaqueña de Ecoturismo y Conservación »
afin de faire face à une concurrence grandissante
dans la région de Talamanca**



Travail de Bachelor 2020 – Filière Tourisme

Étudiante : Katia da Silva Ferreira

Professeure : Monica Zumstein

Déposé le 29 juin 2020

Source de l'illustration de la page de titre : Photo prise par l'auteur.

Résumé

Ce travail a pour objectif d'étudier la communication actuelle de l'*Asociación Talamaqueña de Ecoturismo y Conservación* (ATEC) afin de pouvoir, par la suite, proposer des recommandations pour optimiser leurs stratégies de vente et de communication.

Dans une entreprise de type classique, le client est roi et les décisions à l'interne sont souvent prises dans le but de renforcer la relation avec les consommateurs. Bien qu'il s'agisse d'un domaine complexe, la communication est essentielle dans le bon fonctionnement d'une entreprise. C'est un excellent moyen pour rester compétitif face à la concurrence mais cela demande de l'investissement en termes de travail et d'argent. Cependant, la situation est différente lorsque l'entreprise doit prendre des décisions en tenant compte des besoins des clients mais aussi des employés, et n'a pas forcément les ressources nécessaires à investir dans de telles mises en œuvre, comme dans le cas de ATEC.

Pour comprendre les besoins de l'organisation, il a fallu étudier la situation interne actuelle de ATEC, puis mener des entretiens semi-directifs auprès des clients ainsi que des guides travaillant pour l'ONG et, pour terminer, réaliser un benchmarking de la concurrence directe dans la région. L'ensemble des données récoltées ont permis, dans un premier temps, de déterminer les forces et les faiblesses en termes de communication de l'entreprise sur plusieurs plans, puis, de formuler des recommandations pour renforcer les stratégies de vente et de communication de l'association.

Malgré les nombreuses forces de l'association, plusieurs problèmes ont été détectés, entre autres, l'absence de stratégie de communication qui est très certainement le plus important. En effet, le budget organisationnel étant limité, l'association n'a jamais entrepris de démarches dans ce domaine. Bien que le fonctionnement interne ne souffre pas de cette lacune, la relation avec les clients est quasiment inexistante. De plus, le potentiel des guides ainsi que de l'image de l'ONG ne sont pas suffisamment mis en valeur.

Afin de résoudre ces problèmes, des actions simples et peu coûteuses ont été développées pour améliorer les stratégies de vente et de communication. Elles devraient permettre de renforcer la relation et les interactions avec les clients, augmenter la visibilité de l'association, maximiser le potentiel des guides et, dans le meilleur des cas, améliorer les ventes. De plus, elles respectent l'équilibre entre les valeurs prônées par ATEC, les besoins des clients et le bien-être des guides.

Mots-clés : communication, community development, compétitivité, CTB, bottom-up tourism.

Avant-propos et remerciements

Lors de mon 6^{ème} semestre à la HES-SO Valais/Wallis, j'ai eu la chance de pouvoir effectuer mon stage chez l'*Asociación Talamanca de Ecoturismo y Conservación* (ATEC), une organisation non-gouvernementale située à Puerto Viejo de Talamanca au Costa Rica. Durant ce stage, j'ai pu participer à la vie de l'association et en apprendre davantage sur le processus de fonctionnement d'une telle entreprise. De plus, j'ai pu rencontrer des guides locaux ainsi que des communautés de la région et observer le déroulement des activités ayant le plus de succès, en partageant des conversations et des moments enrichissants en leur compagnie. J'ai également eu l'occasion de pouvoir discuter avec des touristes francophones et anglophones. Malheureusement, mon expérience a été écourtée en raison de la pandémie du Covid-19 et mon travail a dû faire face à des adaptations, notamment concernant les entretiens qui n'ont pu être faits en tête-à-tête. Entre autres, la mise en place d'entretiens à distance n'a pas été simple, d'autant plus que j'ai dû contacter de façon individuelle chaque guide et leur expliquer la situation.

Je souhaite remercier mon responsable de stage et directeur de ATEC, Monsieur Yeral Durón, ainsi que le directeur de projet, Monsieur Francisco Rodríguez, pour leur aide précieuse et leur disponibilité durant mes recherches faites depuis la Suisse. Un grand merci aussi à tous les guides ayant pris du temps pour répondre à mon questionnaire. Je souhaite également remercier ma responsable de Travail de Bachelor, Madame Monica Zumstein, pour son suivi, ses conseils et son soutien psychologique tout au long de mon travail. Enfin, je remercie mon ami de longue date, Monsieur Marc Delbrassine pour la relecture de mon travail et son soutien tout au long de mes études.

Table des matières

Résumé	iii
Avant-propos et remerciements	iv
Table des matières	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Liste des abréviations.....	ix
Glossaire	x
Introduction	1
1. Revue de littérature	2
1.1 Tourisme Communautaire	2
1.1.1 La définition du tourisme communautaire et ses impacts	2
1.1.2 Le rôle des locaux au sein du CBT et leur relation avec les touristes.....	4
1.2 Bottom-up Tourism.....	5
1.3 Communication interne en entreprise	6
1.3.1 La communication interculturelle.....	9
1.3.2 Le Costa Rica selon GLOBE.....	9
2. Question de recherche et objectifs	13
3. Méthodologie	14
4. La situation actuelle	17
4.1 Contexte socio-économique.....	17
4.2 Puerto Viejo de Talamanca	19
4.3 ATEC	20
5. Analyse.....	22
5.1 La communication interne	22
5.2 La communication avec les guides et communautés	23
5.2.1 Résultats des entretiens avec les guides touristiques	24
5.3 La communication avec les clients.....	27
5.3.1 Résultats des entretiens avec les clients	27
5.4 La concurrence directe	29
5.4.1 ATEC.....	30
5.4.2 Gecko Trail Costa Rica	30
5.4.3 Terraventuras.....	31

5.4.4	Selina Hostel	32
5.4.5	Comparaisons des entreprises concurrentes.....	32
6.	Synthèse	35
6.1	Forces	35
6.2	Faiblesses.....	37
6.3	Opportunités	38
6.4	Menaces.....	39
7.	Recommandations pour optimiser les stratégies de vente et de communication	40
7.1	Mettre en lumière la USP et ses caractéristiques	40
7.2	Attirer et fidéliser les clients.....	42
7.2.1	Communication directe avec les clients	42
7.2.2	Des témoignages écrits et filmés	46
7.3	Maximiser le potentiel de tous les guides	47
7.3.1	Formation à la communication interculturelle.....	47
7.3.2	Transparence sur la formation des guides.....	48
7.3.3	Satisfaction des guides	49
7.4	Ouvrir les horizons	50
7.4.1	Cibler des groupes	50
7.4.2	Approcher des professionnels.....	51
	Conclusion.....	54

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Situation de ATEC</i>	<i>30</i>
<i>Tableau 2 : Situation de Gecko Trail Costa Rica.....</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 3 : Situation de Terraventuras</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 4 : Situation de Selina.....</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 5 : Analyse SWOT de ATEC.....</i>	<i>35</i>
<i>Tableau 6 : Récapitulatif des recommandations faites pour la communication de ATEC</i>	<i>53</i>

Liste des figures

<i>Figure 1 : Pyramide des pouvoirs de décisions</i>	<i>6</i>
<i>Figure 2 : Fonctionnement de la communication interne en entreprise.....</i>	<i>8</i>
<i>Figure 3 : Regroupement des pays selon GLOBE</i>	<i>10</i>
<i>Figure 4 : Diagramme de la mesure Assertiveness.....</i>	<i>11</i>
<i>Figure 5 : Diagramme de la mesure Uncertainty Avoidance</i>	<i>11</i>
<i>Figure 6 : Carte du Costa Rica avec les parcs nationaux.....</i>	<i>18</i>
<i>Figure 7 : Une rue de Puerto Viejo vers 1988</i>	<i>19</i>
<i>Figure 8 : Une rue de Puerto Viejo en 2020</i>	<i>19</i>
<i>Figure 9 : Organigramme de ATEC</i>	<i>23</i>
<i>Figure 10 : Entrée extérieure du bureau et magasin de ATEC.....</i>	<i>41</i>
<i>Figure 11 : Exemple d'un sondage sur Instagram</i>	<i>45</i>
<i>Figure 12 : Exemple d'une question sur Instagram</i>	<i>45</i>

Liste des abréviations

ATEC	Asociación Talamanqueña de Ecoturismo y Conservación
CBT	Community-based tourism
CST	Certification of Sustainable Tourism
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
OIT	Organisation Internationale du Travail
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
USP	Unique Selling Proposition

Glossaire

Anglais

<i>Amazing</i>	Génial
<i>Best tour</i>	Meilleur tour
<i>Friendly</i>	Amical
<i>Helpful</i>	Serviable, prêt à aider
<i>Kind people</i>	Personnes gentilles
<i>Pro-poor tourism</i>	Tourisme en faveur des pauvres/personnes défavorisées
<i>Unique Selling Proposition</i>	<i>Proposition de vente unique</i>
<i>World Tourism Organization</i>	Organisation Mondiale du Tourisme

Espagnol

<i>Pura vida</i>	Signifie littéralement Vie Pure
<i>Semana Santa</i>	Semaine Sainte

Introduction

Pour optimiser la gestion d'une entreprise, la communication est essentielle et ce, tant à l'interne qu'à l'externe. En effet, l'information qui circule à l'interne déterminera également le message qui sortira de l'entreprise et sera perçue par les parties prenantes externes. Les décisions prises au sein d'un business sont très souvent orientées dans l'optique d'améliorer la relation avec les clients. Les commerces doivent faire preuve de créativité et d'innovation dans leurs démarches afin de rester compétitifs et de convaincre les clients de ne pas aller chez les concurrents. Le but principal d'une bonne communication est non seulement d'attirer des clients mais surtout de les fidéliser. Une stratégie bien réfléchie est un outil conséquent pour faire face à la concurrence grandissante, mais celui-ci demande un investissement important en termes de temps mais aussi d'argent. Cependant, la situation s'avère plus compliquée lorsque l'entreprise est à but non-lucratif, où les employés ont autant leur mot à dire que les clients et la direction.

Dans le cas d'une organisation à but non-lucratif telle que l'*Asociación Talamanqueña de Ecoturismo y Conservación*, ou ATEC, la gestion est différente. En effet, cette organisation située dans le village de Puerto Viejo à Talamanca promeut un tourisme écologique, social et responsable, tout en menant des projets pour la conservation environnementale et culturelle. Fonctionnant sur des bases de tourisme communautaire et *bottom-up*, les guides, qui sont exclusivement des habitants de la région, ont non seulement un certain pouvoir de décision, mais reçoivent également 75% des revenus d'un tour. Seuls 25% des bénéfices reviennent directement à l'association, ce qui rend l'organisation administrative, la promotion ou toute autre stratégie, difficiles à mettre en place. En effet, le pouvoir de décision est réparti autrement et les moyens financiers sont limités, ce qui oblige l'association à choisir ses priorités.

Ce travail a pour but d'analyser la communication actuelle de ATEC afin de trouver des solutions pour rendre les stratégies de vente et de communication plus compétitives. Il s'agira de trouver des actions simples et peu coûteuses à mettre en place, tout en respectant les valeurs de l'ONG, les désirs des clients ainsi que des guides touristiques.

1. Revue de littérature

Dans ce chapitre, il s'agira de définir les concepts importants pour la suite du travail, soit le *community-based tourism*, le *bottom-up principle* et la notion de communication en entreprise.

1.1 Tourisme Communautaire

Cette partie présente le concept de *community-based tourism*, les aspects positifs qu'il offre mais également les défis qui l'accompagnent.

En comparaison avec d'autres secteurs, le tourisme a une meilleure capacité à générer et à distribuer des revenus, il a un effet multiplicateur plus important et une plus grande consommation de divers produits et services. Par conséquent, cela implique également l'émergence de nombreux problèmes et défis à gérer. Le tourisme durable s'est développé comme étant une solution pour faire face aux divers problèmes et impacts négatifs engendrés par l'industrie du tourisme. Qu'ils soient économiques, sociaux, environnementaux ou culturels, le but du tourisme durable n'est pas uniquement de limiter les impacts négatifs mais également de les éliminer sur le long-terme, et d'amplifier les impacts positifs. Dans le même but d'améliorer la situation touristique, d'autres nouvelles formes de tourisme, telles que *pro-poor tourism* ou encore *community-based tourism*, ont vu le jour. Ce type de tourisme requiert la participation de la population locale, et a aussi un rôle essentiel dans le développement d'un tourisme plus durable et responsable (Dorin-Paul, 2013).

1.1.1 La définition du tourisme communautaire et ses impacts

Le *community-based-tourism*, CTB ou tourisme communautaire, est apparu dans les années 1970 en réponse aux effets négatifs du modèle international de développement du tourisme de masse (Zapata, Hall, Lindo et Vanderschaeghe, 2011). Au départ, la plupart des projets communautaires étaient liés à des communautés rurales relativement petites et à la conservation de la nature. Le concept s'est très rapidement développé et a été appliqué à d'autres aspects au sein des communautés tels que la culture, les traditions locales, la gastronomie ou encore les différents types d'artisanat (Zapata, Hall, Lindo, & Vanderschaeghe, 2011). En 2005, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) décrit le tourisme communautaire de la manière suivante :

« Toute forme d'organisation commerciale fondée sur la pauvreté et l'autogestion des biens patrimoniaux de la communauté, selon des pratiques démocratiques et solidaires ; et sur la répartition des bénéfices générés par l'offre de services touristiques dans le but de soutenir des rencontres interculturelles de qualité avec les visiteurs. »

L'objectif est de créer un équilibre entre les ressources naturelles disponibles et les valeurs communautaires, ce qui se veut bénéfique pour les populations locales ainsi que les touristes (Amerta, 2017). Selon Smith et Eadington de l'université de Pennsylvanie (1992), le tourisme communautaire serait :

« [...] des formes de tourisme qui sont conformes aux valeurs naturelles, sociales et communautaires et qui permettent aux hôtes et aux visiteurs de profiter d'une interaction et d'une expérience partagée positives et utiles ». Traduction faite par l'auteur.

Sur ces bases, trois caractéristiques peuvent être identifiées. Premièrement, le *community-based tourism* se passe au sein d'une communauté ou peut s'organiser grâce à la participation d'une communauté. Deuxièmement, le tourisme communautaire est bénéfique à une communauté ou, du moins, à un ou plusieurs membres d'une communauté. Et finalement, il est géré par des membres de la communauté, c'est-à-dire que les membres de la communauté peuvent influencer le processus décisionnel de l'entreprise voulant mettre l'activité touristique en place (South African Community Based Tourism, 2008).

Ce modèle touristique génère différents impacts positifs. Il crée, entre autres, des emplois au sein des communautés et, par conséquent, une situation économique plus stable pour de nombreux locaux. Cependant, il est difficile de mettre en place ce type de tourisme dans des petites zones rurales, parfois très éloignées. Par conséquent, le tourisme n'est généralement pas l'unique revenu de ces communautés mais représente plutôt un revenu complémentaire à l'agriculture, diminuant ainsi les risques de dépendance économique. De plus, les bénéfices ne sont pas seulement financiers, mais aussi éducatifs. En effet, une communauté qui participe à des activités touristiques acquiert des connaissances en matière de gestion et d'administration du tourisme, ainsi que des compétences sociales. Ce capital social, qui est l'acquisition de ces nouvelles compétences et la croissance de l'estime de soi d'une communauté, est aussi important que le capital financier. Il contribue également à renforcer les relations interpersonnelles et les valeurs communes d'une communauté, notamment par la revalorisation des traditions locales et de l'agriculture chez les habitants et le développement des connaissances. C'est pourquoi le capital social désigne également les ressources constituées par les réseaux interpersonnels et les associations dans lesquelles les membres individuels d'une communauté peuvent puiser. Le capital social est généralement perçu comme le catalyseur principal qui conduit à un réel développement communautaire. Aussi, le tourisme communautaire a un impact positif sur l'intégration des femmes dans de nouveaux rôles sur le marché du travail ainsi que sur l'amélioration de la qualité de vie familiale et communautaire en créant, par exemple, de meilleurs logements et nouvelles infrastructures

publiques. Ainsi, le CBT peut assurer une certaine durabilité environnementale et préserver le caractère local et unique d'une région (Zapata, Hall, Lindo, & Vanderschaeghe, 2011).

1.1.2 Le rôle des locaux au sein du CBT et leur relation avec les touristes

Dans le tourisme communautaire, les populations locales sont considérées comme les principaux acteurs. En effet, les membres d'une communauté locale en savent plus sur le potentiel de la région, l'environnement, la capacité des éléments qui existent dans et autour du village ainsi que sur les connaissances traditionnelles et ancestrales (Amerta, 2017). Le savoir des communautés est un atout qui peut être utilisé pour promouvoir le tourisme communautaire, car il représente un avantage unique face à d'autres types de tourisme. De ce fait, une entreprise pratiquant le CBT doit reconnaître, soutenir et promouvoir l'appropriation du tourisme par les communautés et impliquer les membres de la communauté dès le départ, et ce, dans toutes les étapes du processus de mise en place (Zapata, Hall, Lindo et Vanderschaeghe, 2011). Par conséquent, le développement du tourisme dans la destination est planifié en accord avec les volontés et besoins des communautés locales et devrait leur apporter certains avantages, principalement au niveau économique. Ainsi, la préservation de l'environnement peut être gérée par les communautés locales d'une part, et de l'autre, toutes les étapes du processus, telles que la répartition des revenus ou encore la création d'un tourisme alternatif impliquent l'ensemble de la communauté. Il semble évident que le développement du *community-based tourism*, le caractère unique de la biodiversité, la conservation de l'environnement et de la culture de la communauté locale, qui sont les principaux moteurs des activités touristiques elles-mêmes, vont de pair.

Ce type de tourisme doit donc être considéré comme une activité essentiellement basée sur la communauté locale, comprenant plusieurs aspects. En l'occurrence, il permet aux communautés locales de contrôler et de s'impliquer activement dans la prise de décision, la gestion et le développement du tourisme ; il offre des opportunités aux personnes qui ne sont pas directement impliquées dans l'activité touristique ; il exige une responsabilisation systématique et une distribution démocratique et équitable des bénéfices aux communautés défavorisées dans les destinations concernées ; il crée une formation touristique pour les communautés locales ; et il contribue à la protection de la nature et à la conservation des biens environnementaux et culturels (Amerta, 2017).

Un autre aspect important du CBT est la création d'un lien entre les communautés locales et les touristes. L'objectif est de créer un échange entre le touriste et la population locale en incluant la culture locale. Néanmoins, pour qu'une relation puisse se développer et se mettre en place, il faut un certain temps, c'est pourquoi, la durée du séjour des touristes est aussi un

critère important. La compréhension et l'immersion au sein d'une culture ne peut être faite en un seul jour. De plus, les sommes dépensées par les visiteurs en une journée ne sont généralement pas suffisantes pour la survie des activités touristiques dans une communauté. La communauté en profite davantage lorsque les touristes restent plus longtemps, car ils dépensent plus pour le logement, la nourriture et d'autres activités. Ainsi, les connexions entre visiteurs et hôtes peuvent avoir plus aisément lieu, le tourisme profite à tous les membres de la communauté, et pas uniquement à une petite partie des parties prenantes (Zapata, Hall, Lindo et Vanderschaeghe, 2011).

1.2 Bottom-up Tourism

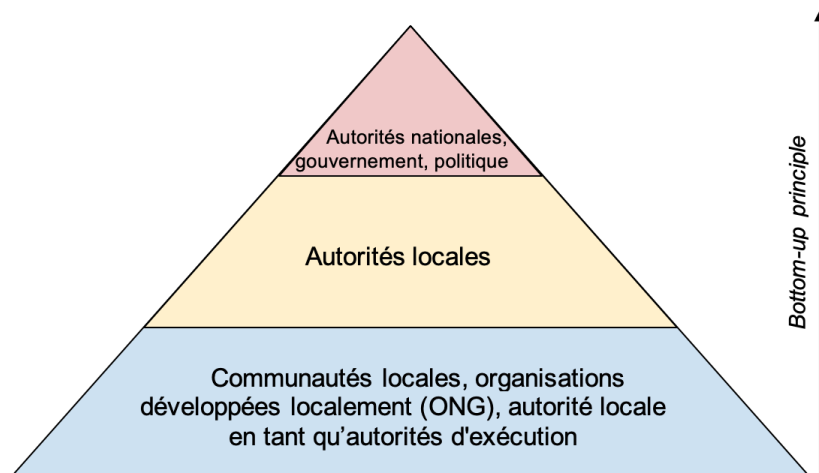
Le *bottom-up tourism* ou, en français, tourisme ascendant, est un principe de fonctionnement profitable pour les populations locales et les communautés défavorisées car il leur permet de bénéficier des avantages du tourisme. Dans cette partie, il s'agira d'expliquer ce principe et les raisons pour lesquelles il est essentiel de l'appliquer, d'examiner les aspects qui peuvent devenir problématiques ainsi que les besoins des populations locales.

Le développement du *bottom-up tourism* repose sur une initiative financée et née de l'esprit d'entreprises locales, qui a pour effet premier d'augmenter le taux d'emploi et les avantages économiques locaux. De plus, il crée un impact indirect mais important sur les communautés en établissant des liens avec des chaînes d'approvisionnement locales, où travaille généralement une partie des plus pauvres au sein de la population. Même si le rendement des investissements n'est pas aussi efficace, il reste bénéfique et d'un fort soutien pour l'économie locale. En raison du développement axé sur le marché, il existe une forte appropriation et une grande indépendance des communautés concernées. Cela conduit à une accélération de la croissance économique locale. Généralement, les projets communautaires *bottom-up* risquent leur propre capital par le biais de crédits ou d'investissements personnels, et il s'agit davantage d'affaires basées sur les connaissances personnelles et non professionnelles. Le soutien des organisations externes se limite à donner accès au microcrédit et à apporter un soutien institutionnel. Cela laisse à la communauté le contrôle du processus externe, comme la gestion, le marketing et la mise en réseau.

Dans l'ensemble, le principe ascendant est une bonne méthode pour mettre en œuvre le tourisme de manière florissante pour tous les partis, car il permet de développer le tourisme à partir de la racine, soit du capital social d'une communauté. Un projet développé par les communautés locales peut ensuite être porté devant le gouvernement local et même au niveau national (figure 1), mais la propriété et les bénéfices restent au sein de la petite communauté locale. Ainsi, les communautés ne se comportent pas seulement comme des objets de

consommation passifs soumis aux décisions des plus puissants, mais sont aussi des producteurs, des gestionnaires et des commerçants à part entière (Zapata, Hall, Lindo et Vanderschaeghe, 2011).

Figure 1 : Pyramide des pouvoirs de décisions



Source : Créée par l'auteur grâce des sources multiples.

1.3 Communication interne en entreprise

La communication est un domaine complexe et relativement vaste s'appliquant à tout dans le quotidien. Il s'agit de la façon dont une idée, information ou émotion peut être exprimée au travers de mots, sons, signes et comportements. Le but ultime de la communication verbale et non-verbale est essentiellement de faire passer un message d'une personne à une autre (Samovar, McDaniel, Porter and Roy, 2014). Le fait de communiquer est une action complexe qui s'avère d'autant plus difficile lorsqu'elle concerne plus de deux personnes, comme dans une entreprise, où la communication doit être réfléchie pour convenir à tous les employés et parties prenantes.

Depuis les années 90, la communication interne s'est de plus en plus développée comme un domaine à part entière et a, aujourd'hui, un rôle essentiel au sein de chaque entreprise. Cette matière complexe regroupe un grand nombre de tâches dans divers départements en entreprise tels que les ressources humaines, le marketing ou encore la relation avec les clients. De plus, une bonne communication interne demande du savoir-faire dans divers domaines tels que la psychologie, le marketing, le travail avec les médias, la compréhension de différentes cultures, l'organisation, ou simplement dans la communication écrite et orale (Tkalac Vercic, Vercic et Sriramesh, 2012). Selon Tkalac Vercic, Vercic et Sriramesh (2012), la définition de la communication interne est la suivante :

« La communication interne est l'aspiration (en partant de la vision et en passant par la déclaration de politique et de mission et finalement par la stratégie) à réaliser une analyse systématique et une distribution de l'information à toutes les strates simultanément, coordonnées de la manière la plus efficace possible ». Traduction faite par l'auteur.

Une bonne communication doit pouvoir faire passer les informations par tous les départements, par chaque employé, et doit être utile à la réalisation des tâches attribuées. Cependant, il ne suffit pas de faire passer une quelconque information. En effet, il est également primordial de faire passer les bonnes informations. La diffusion d'un trop-plein d'informations peut s'avérer avoir un effet négatif et de surcharge, tandis que des informations incomplètes peuvent donner l'impression qu'il y a des lacunes dans le processus organisationnel. Par conséquent, il faut trouver un équilibre et ne faire passer que l'information nécessaire, tout en sachant ce qui est déjà connu (White, Vanc et Stafford, 2010).

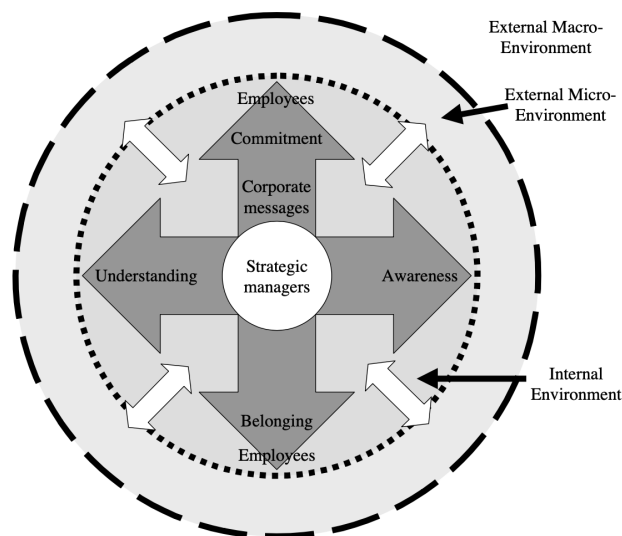
La communication au sein d'une entreprise aurait un lien direct sur le degré de performance des employés ainsi que sur leur satisfaction professionnelle. En effet, les employés sont généralement les premiers concernés par les décisions prises, et souhaitent être informés de l'organisation et des stratégies choisies ainsi que connaître leurs contributions dans l'accomplissement des valeurs, missions et objectifs de l'entreprise. Le fait de connaître ce type d'information affecte directement le moral de l'employé et lui donne un sentiment d'importance, ce qui l'encouragera à s'engager davantage et de défendre l'entreprise dans laquelle il travaille volontairement. Une mauvaise stratégie ou communication rend l'entreprise plus vulnérable car l'employé n'a pas suffisamment de retour pour comprendre son rôle (White, Vanc et Stafford, 2010). La stratégie, l'identité et l'image d'une entreprise sont la base de toute son organisation (Riel and Blackburn, 1995), et l'image d'une compagnie passe également par ses employés. En effet, il est important de noter que l'employé représente l'entreprise, en ligne et hors ligne, notamment face aux parties prenantes extérieures tels que les clients (Linjuan, 2014). Il a un lien direct avec la valeur de l'entreprise et peut contribuer à sa réputation (Tkalac Vercic, Vercic et Sriramesh, 2012). Par conséquent, il est primordial pour une entreprise de travailler sur son image à travers sa communication interne. Ainsi, en exprimant des valeurs et objectifs attrayants et bénéfiques, l'employé sera plus enclin à s'identifier à l'entreprise et à mieux en parler (Morgan et al, 2004).

Aussi, la communication est davantage appréciée lorsqu'elle vient du haut de la hiérarchie. En effet, les employés préfèrent non seulement l'information organisée, ce qui leur permet de la considérer plus sérieusement, mais également lorsqu'elle est communiquée par le patron ou un responsable. De plus, bien que les mails soient appréciés pour des motifs simples

comme la prise d'un rendez-vous, les employés préfèrent communiquer de vive voix et voir les patrons et autres figures importantes en face à face ou lors de réunions, pour pouvoir mieux dialoguer. L'information est ainsi mieux reçue et intégrée par les employés. L'attitude des managers, responsables et patrons a également une forte influence dans l'attitude qu'auront les employés (White, Vanc et Stafford, 2010).

Les membres internes d'une entreprise ne sont pas les seuls à être concernés par la communication interne. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, elle concerne également toutes les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Selon Cheney et Christensen (2001), la communication externe et la communication interne n'existeraient plus en tant que domaines séparés, car tous deux complètent la notion d'organisation en entreprise (figure 2). La communication externe englobe les relations publiques et le marketing tandis que la communication interne comprend les relations entre les employés, les déclarations de missions et le développement organisationnel. Bien que leur définition soit différente, elles ont des rôles complémentaires et sont essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise. L'un ne peut fonctionner sans l'autre (Cheney et Christensen, 2001).

Figure 2 : Fonctionnement de la communication interne en entreprise



Source : Welch et Jackson, p.11, 2007.

En outre, Welch et Jackson (2007) démontrent qu'il y a une relation très claire entre la communication externe et la communication interne. Ce lien impliquerait que les parties prenantes, les personnes ou les entreprises affectées par les décisions de la compagnie ou pouvant les affecter seraient également touchées par la communication interne. Ainsi, dans la communication et la prise de décision à l'interne, il est indispensable de prendre en considération la place des parties prenantes, telles que les clients (Welch et Jackson, 2007).

1.3.1 La communication interculturelle

La communication interculturelle prend place lorsque deux personnes de cultures différentes ou plus communiquent ensemble, et que leurs origines et connaissances culturelles sont suffisamment différentes pour causer des interférences dans la communication. La communication entre différentes cultures est loin d'être une action récente. En effet, celle-ci existe depuis le début de l'humanité lorsque les premières migrations ont eu lieu. Les interactions entre différentes cultures, ethnies et religions n'ont pas toujours été évidentes, et ont même fréquemment créé des désaccords menant à des conflits et à des guerres (Samovar et al., 2014). Par conséquent, il est légitime d'imaginer que les entreprises doivent également faire face à ce type de problèmes qui nécessitent la mise en place de mesures pour les éviter.

Avec l'apparition de la globalisation sont apparus des échanges internationaux nécessaires et de plus en plus réguliers. Cela a davantage accentué l'importance de la communication interculturelle. En effet, la globalisation a entraîné une augmentation des transactions, exportations, importations et commerces entre les nations, faisant de cette interaction interculturelle un élément de routine important (Samovar et al., 2014). Il s'agit d'un composant essentiel notamment dans la gestion d'une entreprise. Dû à la globalisation, le monde du business a connu une expansion non-négligeable, ce qui a provoqué une augmentation du nombre d'entreprises dans tous les domaines. Cela implique, par conséquent, également une augmentation des échanges et alliances internationales (Beckers et Bsat, 2014).

La communication interculturelle au sein d'une entreprise est d'autant plus intense, riche et complexe que lors d'une simple conversation entre deux individus échangeant des idées, car elle est multiforme (Bargiela-Chiappini et Nickerson, 2003). Selon les situations sociales, il y a des comportements, attitudes, manières et pratiques différentes auxquels il est nécessaire de s'adapter. La compréhension entre entreprises de nationalités ou de cultures différentes, ainsi qu'avec les parties prenantes, est primordiale, et cela est d'autant plus important dans l'industrie du tourisme. Beckers et Bsat (2014) expliquent :

« Connaître les différences entre pays en termes de culture et de business est la clé pour avoir de bonnes relations dans le monde du business ». Traduction faite par l'auteur.

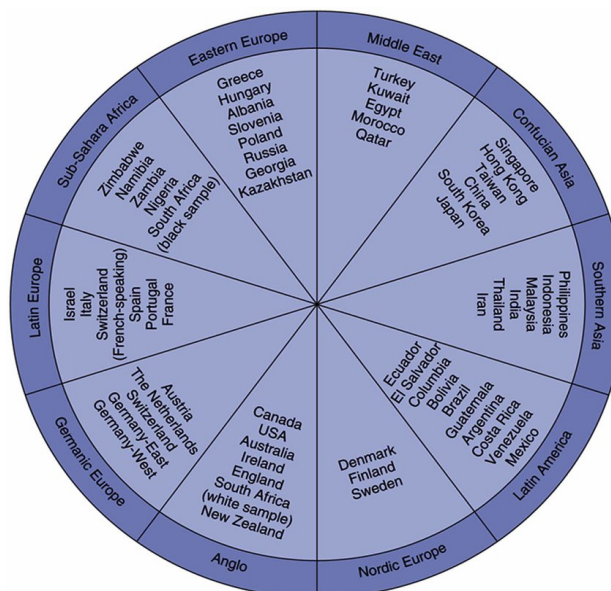
1.3.2 Le Costa Rica selon GLOBE

La communication interculturelle a donc un rôle essentiel, notamment dans le monde du tourisme, où les interactions entre individus venant du monde entier sont courantes. Ce travail portant sur la communication d'une entreprise touristique au Costa Rica, il serait intéressant de découvrir quelles sont les différences principales dans la communication entre un individu

costaricien et une personne provenant de Suisse. Pour ce faire, une comparaison des pratiques sociétales des deux pays a été réalisée utilisant la méthode de GLOBE.

Dans l'ouvrage « Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies » (2004), House et ses collègues comparent 62 sociétés sur leurs habitudes culturelles, façons de communiquer ou encore leurs perspectives futures. Comme le montre la figure 3, les pays ont été classés par groupes géographiques afin de faciliter l'étude de ces nationalités. Le Costa Rica a été classé dans le groupe d'Amérique Latine avec d'autres pays tels que la Colombie, le Brésil ou l'Argentine. La Suisse, quant à elle, a été placée dans deux groupes différents, soit dans le groupe de l'Europe Germanique en compagnie de l'Allemagne et de l'Autriche pour les habitants parlant suisse-allemand, et dans le groupe d'Europe Latine pour les habitants francophones. Ici, l'Europe Germanique sera le point de comparaison.

Figure 3 : Regroupement des pays selon GLOBE



Source : House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta, p.190, 2004.

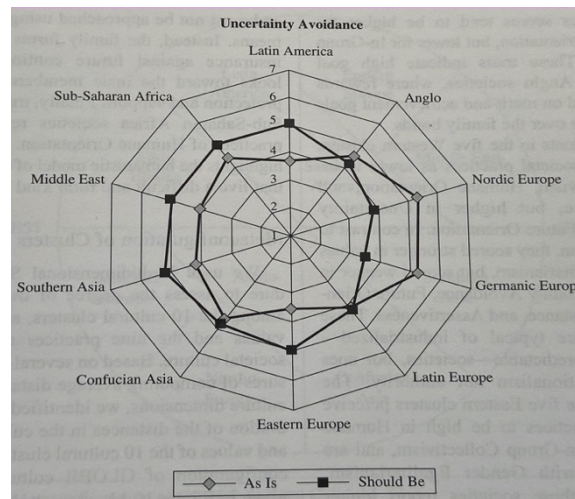
Plusieurs dimensions étudiées et décrites dans cet ouvrage ont également été utilisées par d'autres chercheurs. Les dimensions de *power distance* ou *uncertainty avoidance*, par exemple, font aussi parties des travaux de Hofstede. Cependant, dans ce chapitre, les dimensions qui sont pertinentes pour la suite du travail sont celles de *uncertainty avoidance* et *assertiveness*. *The assertiveness*, ou l'assertivité, représente le degré d'agressivité et de confrontation dont les individus d'une société ou d'une organisation peuvent faire preuve. Les groupes obtenant un haut score d'assertivité sont les plus agressives dans leurs relations et plus compétitifs. La dimension de *uncertainty avoidance* quant à elle représente la volonté des membres d'une organisation ou d'une société d'éviter toute situation incertaine. Les personnes obtenant un score élevé dans cette dimension tentent de limiter les chances d'un futur incertain

et d'écarter au mieux tout imprévu en privilégiant la mise en pratique des normes sociales, une communication directe et formelle, des rituels et des réglementations officielles (House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta, 2004).

En se référant à la légende "As Is" (figure 4 et 5) qui représente les pratiques actuelles de ces sociétés, le groupe d'Amérique Latine semble présenter des scores moins élevés que le groupe d'Europe Germanique, tant pour l'assertivité que pour la dimension de *uncertainty avoidance*. Cela nous indique deux choses sur le groupe d'Amérique Latine et le Costa Rica :

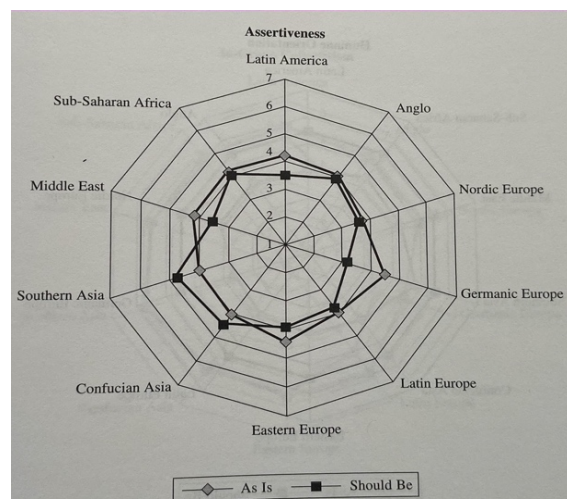
- 1) Il serait une société plus coopérative, compatissante et ouverte aux compromis en termes de relations que le groupe d'Europe Germanique (figure 4).
- 2) Il aurait plus de facilité à gérer ce qui est inconnu, imprévu, d'éventuels changements ou à des normes plus informelles que le groupe d'Europe Germanique (figure 5).

Figure 4 : Diagramme de la mesure Assertiveness



Source : House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta, p. 199, 2004.

Figure 5 : Diagramme de la mesure Uncertainty Avoidance



Source : House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta, p. 195, 2004.

Les différences ne sont pas extrêmes mais suffisantes pour noter qu'il peut y avoir un décalage dans la communication entre deux individus provenant du Costa Rica et de Suisse. Bien qu'en termes de travail et de leadership les deux pays soient très similaires, l'atmosphère au Costa Rica est plus détendue, tandis que la Suisse est davantage connue pour sa rigueur. Le slogan national au Costa Rica est *Pura Vida*, ce qui signifie, entre autres, « merci », « pas de problème », « bonjour » ou encore « pas de stress ». Il fait partie intégrante de la marque *Essential Costa Rica* ainsi que des objectifs en faveur de l'authenticité nationale (Institut Costaricien du Tourisme, 2020).

2. Question de recherche et objectifs

Dans une entreprise de type classique, le client est roi et très souvent, les décisions sont prises dans le but d'améliorer la communication avec les clients. Or, dans le cas de l'*Asociación Talamanqueña de Ecoturismo y Conservación*, la situation est un peu plus complexe. En effet, même si l'avis des clients est important, il ne faut pas négliger l'opinion de ceux sans qui rien ne se passerait ; les communautés locales et les guides. De plus, étant à but non-lucratif, il est difficile pour l'entreprise d'investir le peu d'argent disponible dans la communication, soit en moyenne 25% du total d'une visite. Cet argent sert essentiellement à payer les employés du bureau et à régler les tâches administratives. Cette situation particulière rend la compétition difficile à gérer, notamment face à une concurrence ayant plus de moyens.

Par conséquent, il s'agira dans un premier temps d'améliorer la communication avec les partenaires locaux, soit les guides et les communautés, afin d'assurer leur satisfaction professionnelle. Une meilleure communication permettra aux communautés d'avoir un accès facilité aux informations et leur donnera également la possibilité de développer, avec l'aide de ATEC, de nouvelles offres. En développant cet aspect, ATEC aurait un avantage face à la concurrence qui est celui de la proximité avec ces collaborateurs, ainsi qu'une meilleure connaissance de ses offres.

Dans un deuxième temps, il sera nécessaire de trouver des solutions afin d'optimiser la communication avec les clients et de créer une connexion avec eux, en les engageant davantage dans la vie de l'entreprise. En mettant en place une stratégie orientée vers le client, l'ONG pourrait plus aisément partager, informer, garder contact et fidéliser son public. Ainsi, les clients se sentiront impliqués dans l'association, mais ce sera également un moyen simple de connaître leurs besoins et ce qui les attirent, pour améliorer ses services.

Finalement, grâce à l'amélioration de la communication, il s'agira de proposer une stratégie de vente suffisamment efficace pour augmenter les ventes de l'ONG dans la première année. En comparant les stratégies mises en place chez ATEC et celles de certains concurrents directs, il sera possible d'établir une nouvelle stratégie de vente et de communication plus adaptée, qui saura mettre en avant les points forts de l'association grâce aux objectifs précédents, créant ainsi plus de visibilité pour l'ONG sur le marché.

Ces objectifs auront pour but d'aider à répondre à la question de recherche du travail ; Comment combiner les attentes des clients et des communautés locales afin de développer des stratégies de vente et de communication suffisamment performantes pour que l'*Asociación Talamanqueña de Ecoturismo y Conservación* puisse faire face aux grandes entreprises touristiques concurrentes ?

3. Méthodologie

Ce travail a pour objectif d'analyser la communication interne de ATEC afin de pouvoir proposer, par la suite, une nouvelle stratégie de communication à travers des actions simples et économiques. Pour répondre à la question de recherche précédemment mentionnée, la méthodologie de ce travail se déroule en plusieurs étapes.

Avant d'aborder le processus utilisé lors de ce travail, il semble important de mentionner les modifications qui ont été effectuées en cours de route. En effet, la méthodologie a dû faire face à quelques adaptations liées à la situation mondiale face au Covid-19, et les contraintes engendrées par celui-ci. La première idée était d'effectuer des entretiens en face à face afin de privilégier un contact direct et des discussions plus personnelles avec les guides, les clients, ainsi qu'avec les employés de l'association. Aussi, les entretiens auraient été complétés par de l'observation libre sur le lieu de travail de ATEC, à Puerto Viejo. Cependant, ayant dû quitter le pays pour des raisons de sécurité, les entretiens ont été modifiés pour convenir à un contact à distance, soit par écrit ou par vidéo conférence. En l'occurrence, un des entretiens qui devait être quantitatif s'est transformé en entretien qualitatif. De plus, l'association n'ayant plus de clients actuellement, dû au confinement et à la fermeture des frontières, les uniques clients qui ont pu être interviewés à travers un questionnaire écrit sont les anciens clients dont ATEC possède les données.

Par chance, ces changements n'ont pas provoqué de modification majeure du thème principal de ce travail, et ont malgré tout fourni des informations importantes et suffisantes pour la suite de l'analyse.

Dans un premier temps, des recherches concernant le *community-based tourism*, le *bottom-up tourism* et la communication en entreprise, ont été réalisées afin d'avoir des connaissances de base pour analyser la situation de l'association. Par la suite, et avec l'aide de ces connaissances, les forces et les faiblesses de la communication au sein de l'ONG ont pu être évaluées. En effet, pour comprendre les problèmes présents mais également les aspects à préserver, il est essentiel de définir les forces et les faiblesses présentes au sein de la communication interne actuelle. Pour se faire, des entrevues avec le directeur, Yeral Dúron, et un employé de l'association *GreenCoast* travaillant chez ATEC, Francisco Rodriguez, ont été réalisées afin de mieux comprendre le fonctionnement actuel de l'entreprise en termes de communication.

Les entrevues ont été axées sur les points suivant :

- L'entreprise, son histoire et ses valeurs
- Le fonctionnement interne de l'entreprise
- La communication actuelle avec les clients
- La communication actuelle avec les guides
- Les éventuels problèmes dans la communication
- La concurrence et les problèmes qu'elle engendre

La communication interne de l'association se distingue de deux manières différentes ; d'une part, la communication avec les collaborateurs, soit les guides touristiques, et d'une autre, celle avec les clients. Par conséquent, la suite impliquait de procéder à une enquête auprès de ces deux groupes afin d'avoir une idée globale de la communication actuelle qui se rapproche au mieux de la réalité.

Dans un deuxième temps, il a fallu faire une enquête auprès des guides des communautés locales afin de récolter leurs opinions sur leur relation avec l'ONG ainsi que sur leur situation en tant qu'employé. Grâce à l'aide de ces guides, il a été possible d'évaluer les problèmes principaux pour ensuite tenter d'y apporter des améliorations. Pour ce faire, des enquêtes qualitatives semi-directives ont été faites auprès de sept guides locaux. Dû à la situation de pandémie, la rencontre en tête-à-tête n'a pas été possible et par conséquent, ces questionnaires ont été réalisés par écrit ou par vidéo-conférence dans la langue maternelle des guides ; l'espagnol.

Les entrevues ont été axées sur les points suivant :

- Leur poste chez ATEC
- Leur relation avec ATEC
- Les avantages de travail avec l'association
- Les éventuels problèmes rencontrés

Dans un troisième temps, il était nécessaire d'obtenir l'avis des clients de ATEC. Pour la communication avec ceux-ci, l'ONG possédait déjà une base de données datant de 2017, ce qui a facilité le travail pour la prise de contact. Près de 500 adresses mails ont pu être utilisées afin d'envoyer des questionnaires de satisfaction à d'anciens clients. Ces questionnaires avaient pour but de comprendre plusieurs éléments, essentiellement basés sur la communication, tels que le moyen par lequel les clients ont découvert l'organisation, mais également de détecter les éventuels problèmes rencontrés, et de comprendre leurs

motivations liées au choix d'une agence de voyage et, dans ce cas précis, leur préférence pour ATEC. Autant les avis positifs que négatifs ont été utiles lors de ce travail.

Les enquêtes ont été axées sur les points suivant :

- Leur avis sur leur(s) expérience(s) avec l'association, positive(s) ou négative(s)
- La communication avec ATEC

Pour terminer, une nouvelle stratégie de vente et de communication a été réfléchi. Pour l'établir, un benchmarking de certains concurrents directs de la région a été réalisé afin d'analyser leurs méthodes de vente et de communication. Par la suite, en se basant sur les réponses des guides, les feedbacks des clients et grâce à l'analyse des concurrents, il a été possible de proposer des recommandations pour une nouvelle stratégie adaptée à l'ONG, sous forme d'actions simples. Elles permettront, d'une part, de mettre en avant les valeurs de ATEC que sont le tourisme socialement et écologiquement responsable, et d'une autre, d'optimiser la communication avec les collaborateurs et les clients.

4. La situation actuelle

4.1 Contexte socio-économique

Le Costa Rica est un pays d'Amérique centrale vivant principalement du tourisme et de l'agriculture. Connu comme l'un des pays les plus heureux du monde, il s'agit également d'un des pays d'Amérique latine ayant la meilleure qualité de vie (Organisation de coopération et de développement économique, 2018). En effet, chacun de ses 5'003'402 habitants (en 2018) (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020) a un accès assuré à l'éducation, à la santé et à une retraite (OCDE, 2019). À la suite d'une guerre civile en 1948, le pays abolit son armée et décide ainsi d'investir l'argent auparavant réservé aux forces armées, dans l'éducation et la santé publique faisant de ce changement, dès lors, une priorité pour le pays. Depuis ce jour, le Costa Rica symbolise l'image de la paix, de la démocratie et de l'éducation, notamment en Amérique latine (Raymond, 2007). Cependant, le pays a souvent dû faire face à une exploitation massive de son territoire, notamment depuis le XIXe siècle (Janzen, 1983). De la déforestation pour faire place à des élevages, à la pêche et à la chasse illégale, en passant par agriculture massive du café et de l'ananas, le Costa Rica n'a pas toujours été un havre de paix, et cela ne s'est pas amélioré avec l'arrivée du tourisme.

L'apparition du tourisme se fait dès le milieu du XXe siècle lors de la naissance de l'Institut du Tourisme Costaricain, ou ICT, en 1955 (Campbell, 2002). Cependant, l'entrée du pays dans le monde touristique ne commence réellement que dans les années 80 et, en l'espace de 10 ans, le Costa Rica devient une référence en termes d'écotourisme et de protection de l'environnement (Froger, 2010). Le tourisme amène des avantages économiques significatifs mais également des impacts négatifs multiples avec les arrivées fréquentes de visiteurs (3'139'008 visiteurs en 2019) (ICT, 2020). En effet, le Costa Rica a dû céder de ses terrains pour faire place à des constructions pour le bien du tourisme (Raymond, 2007). Avec l'augmentation des touristes est venue la construction de nouvelles infrastructures qui a pour but de répondre à leurs besoins. L'expansion du secteur hôtelier est l'un des plus conséquents, avec une augmentation de près de 400% entre 1987, où le pays présentait un total de 433 infrastructures hôtelières, et plus de 1800 hôtels en l'année 2000 (Riviera, 2002). De plus, dû notamment au développement de diverses formes et offres de tourisme, la notion d'écotourisme est très fréquemment utilisée sans pour autant que les hôteliers et autres propriétaires d'infrastructures touristiques ne sachent réellement de quoi il s'agit. Ce n'est que dans les années 90 que le pays décide de contrer ce phénomène et d'inverser la tendance, en lançant une reconquête de ces territoires visant à protéger son environnement (Ratel, 2014).

En 1997, le Ministère du Tourisme Costaricien crée son propre programme de certification qu'il nomme "Certification du Tourisme Durable" ou CST. Pour obtenir cette certification, les entreprises doivent présenter un dossier complet sur leurs activités, et reçoivent également la visite d'un groupe d'experts qui vérifient que toutes les normes pour posséder cette certification soient remplies. En 2000, le Ministère du Tourisme décide de mettre en avant ce programme et de le promouvoir, afin de le faire connaître en Amérique Centrale et du Sud, puis, très rapidement, dans le monde via *World Tourism Organization* (Riviera, 2002). Dès 2002, le CST devient un modèle pour d'autres pays d'Amérique latine qui vont utiliser les mêmes règles et notions de durabilité (Raymond, 2007).

Aujourd'hui, le Costa Rica est considéré comme l'un des pionniers en termes d'écotourisme. En effet, la protection de l'environnement constituant un objectif important pour le pays, les zones protégées sont très nombreuses et se voient conservées de manière rigoureuse. Représentant environ 0,03% de la totalité du territoire mondial, le Costa Rica est le foyer de près de 5% de la biodiversité terrestre (ICT, 2020). Par conséquent, les parcs nationaux (figure 6) et réserves naturelles représentent près de 27% du territoire national. Grâce à ces attractions naturelles, le tourisme constitue un apport économique important pour le pays, et en fait une destination très prisée pour la beauté et la diversité de sa faune et sa flore, notamment grâce à l'écotourisme (Raymond, 2007).

Figure 6 : Carte du Costa Rica avec les parcs nationaux



Source : Récupéré sur le site <https://www.tourdumonde.fr/recits/costa-rica>.

Politique et économie stables, situation sociale idéale, avec le bien-être des habitants comme priorité nationale, et une avance certaine en termes d'écotourisme, sans compter sa richesse environnementale et culturelle, le Costa Rica se présente comme étant la destination parfaite pour voyager et parfois même y installer son entreprise touristique. Malgré les bénéfices financiers et la diversité dans les offres touristiques que cela apporte à l'économie nationale, cette situation peut présenter des problèmes pour les entreprises locales, car les firmes touristiques étrangères ont en moyenne une meilleure productivité que les entreprises locales (OECD, 2018). En effet, entre 1985 et 2000, le nombre de chambres, d'agences touristiques et de tours opérateurs a triplé, dont supposément le 50% appartiendraient à des propriétaires étrangers (Raymond, 2007). Cela est un défi pour les ONG et entreprises locales qui ont des difficultés à faire face à de tels concurrents et qui finissent parfois par être en péril financier.

4.2 Puerto Viejo de Talamanca

Puerto Viejo est un petit village situé au sud de la côte caraïbe du Costa Rica, à tout juste deux heures de route de la frontière du Panama. Anciennement appelé *Old Harbour*, ce village de pêcheurs est contraint de devenir Puerto Viejo lorsque le gouvernement déclare l'espagnol comme étant la langue officielle du pays.

Pendant très longtemps, les habitants du village vivaient simplement et principalement grâce à la culture du cacao (figure 7). Puerto Viejo ne recevait que peu de visites autres que commerciales. Puis vers la fin des années 80, l'arrivée de l'électricité et l'amélioration des routes (figure 8) marquent un tournant, car cela détermine également le début du tourisme dans la région (Bautista, 2006).

Figure 7 : Une rue de Puerto Viejo vers 1988



Source : Photo obtenue par Francisco Rodríguez.

Figure 8 : Une rue de Puerto Viejo en 2020



Source : Photo prise par l'auteur.

Puerto Viejo est le cœur d'une grande diversité culturelle. Depuis les premières vagues d'immigrations au XIXe siècle, les habitants présentent des origines de provenance très variées ; les Afro-Caribéens, les Jamaïcains, les Costariciens, les Européens ou encore les indigènes de Talamanca (Bautista, 2006). De plus, cette mixité offre l'avantage que tous les habitants parlent non seulement l'espagnol, mais maîtrisent aussi parfaitement l'anglais.

Entre ce mélange de cultures, de traditions, de spiritualité et de langues, Puerto Viejo devient très rapidement connu et apprécié par les touristes de par son identité unique, ses spots de surf, ses plages, son ambiance *pura vida* aux rythmes jamaïcains et sa proximité avec la nature.

4.3 ATEC

Asociación Talamanqueña de Ecoturismo y Conservación est une ONG située à Puerto Viejo dans la région de Talamanca. En 1987, un groupe de personnes habitant à Talamanca se réunit pour discuter de certaines craintes concernant l'intérêt touristique grandissant pour leur région. En effet, des changements culturels sociaux et économiques ont peu à peu commencé à apparaître avec le développement touristique. En 1990, ils deviennent une organisation non-gouvernementale à but non-lucratif qu'ils nomment ATEC, diminutif pour Association de Talamanca d'Écotourisme et de Conservation.

Dès lors, le but de cette ONG est de promouvoir le développement d'un tourisme écologiquement et socialement responsable dans la région, tout en aidant la population et l'économie locale. En effet, ATEC veut que le tourisme profite aux familles et communautés de la région, tout en protégeant les traditions, la diversité culturelle, la faune et la flore de Talamanca. Le rôle de l'association se distingue en deux parties ; le tourisme et la conservation (Yeral Durón, directeur de ATEC, communication personnelle, 2 mars 2020).

Pionniers dans l'offre d'éco-tours dans la région, l'association propose plus de 50 activités, classes et tours sur toute la côte caraïbe du pays, allant de treks dans la forêt tropicale à des visites de fermes de cacao, en passant par des cours de cuisine traditionnelle ou encore des observations animalières. Toutes ces offres sont guidées par des animateurs locaux. En moyenne, 75% du revenu touché lors d'une activité est directement reversé au guide lui-même. Les 25% du revenu restant sont généralement utilisés par ATEC pour l'organisation, l'opération et le contrôle des projets en cours. Au-delà de l'aspect touristique, l'association mène également des projets culturels, éducatifs et dans la conservation environnementale (Francisco Rodríguez, employé chez ATEC, communication personnelle, 3 février 2020).

Seulement, ces 25% ne sont pas suffisant pour faire tourner l'association. À ces débuts, ATEC voulait essentiellement répondre à des besoins auxquels les habitants n'avaient pas accès. Par conséquent, l'association était principalement connue pour sa librairie et sa papeterie, ce qui la maintenait sur pied. Par la suite, d'autres services tels que les éco-tours et le magasin de souvenirs constitué de produits artisanaux de la région ont fait leur apparition. Cependant, ATEC comptait énormément sur la librairie et le magasin, car les bénéfices leur revenaient entièrement. Peu à peu, d'autres librairies et magasins se sont installés dans le village, diminuant leur principale source de revenus. Aujourd'hui, il est difficile pour l'organisation de joindre les 2 bouts uniquement grâce à ces 25%. En effet, les clients ne sont parfois que peu nombreux et, lors des périodes les moins fructueuses, l'ONG doit survivre grâce à quelques 4 clients dans le mois, ce qui s'avère être extrêmement compliqué. Aussi, les dons reçus sont, soit une donation pour un projet particulier et donc exclusivement employée dans le but de le développer, soit un don unique fait par un bienfaiteur, mais qui n'est aucunement suffisant pour faire tourner les affaires. De plus, avec la concurrence de plus en plus présente offrant les mêmes tours dans la région, ATEC se retrouve confrontée à des défis financiers et de survie, mais également à une crise identitaire (Y. Durón, CP, 20 avril 2020).

ATEC est fondé sur des bases de *community-based tourism*. En effet, l'association travaille sur des actions durables et responsables qui se veulent bénéfiques pour les communautés locales et indigènes, tout en s'assurant de préserver l'environnement et la biodiversité grâce à des projets de conservation. Très appréciée des locaux ainsi que des visiteurs, l'ONG travaille également grâce au modèle de *bottom-up tourism*, ce qui favorise d'une part, un tourisme plus local, authentique et, par conséquent, plus proche de la réalité, mais qui donne également un certain pouvoir de décision aux guides et aux communautés locales.

5. Analyse

5.1 La communication interne

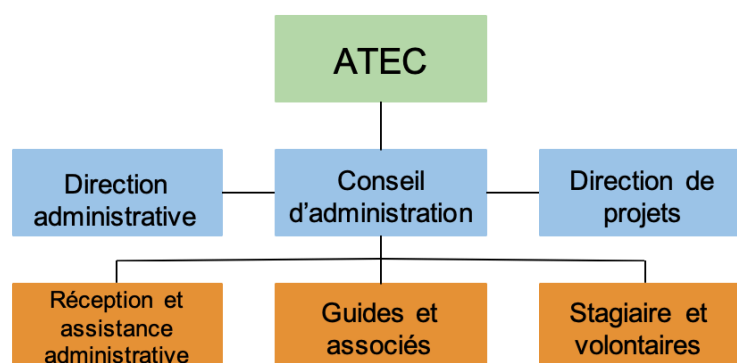
ATEC est composée de 6 figures internes permettant le fonctionnement de l'association ; toutes ont un rôle bien précis et sont importantes dans la communication interne.

Le conseil administratif constitue la figure la plus haute légalement et statutairement de l'ONG. Les membres de ce conseil s'occupent de tâches telles que les prises de décision au niveau juridique, ou encore les décisions concernant les projets, idées et propositions venant de l'équipe opérationnelle, soit la direction administrative et direction de projet. La direction administrative est composée d'une seule personne ; Yeral Durón, le directeur d'ATEC. Il est responsable de la gestion intégrale de l'organisation au sein de l'association, et constitue le lien direct entre le personnel et le conseil administratif. La direction de projets est également représentée par une personne uniquement ; Francisco Rodríguez. Il est employé chez ATEC mais est également un intervenant de *GreenCoast*, une association qui aide différents secteurs dans la région de Talamanca à se développer de manière durable, tout en s'assurant de la conservation culturelle et environnementale. Il est responsable de la gestion et la création de projets, qu'ils soient environnementaux, culturels, sociaux ou éducatifs au sein de l'ONG (F. Rodríguez, CP, 16 avril 2020). Bien que la figure la plus haute soit le conseil administratif, sur le plan opérationnel, l'organisation fonctionne de façon horizontale entre le directeur administratif, le conseil d'administration et le directeur de projet. Ce mode de fonctionnement permet, à long terme, un travail plus structuré et consistant (Y. Durón, CP, 20 avril 2020).

Pour aider ces trois figures principales à œuvrer dans les meilleures conditions, il y a également la participation de la réception et assistance administrative, les guides, les associés et les volontaires. La réception et assistance administrative se chargent principalement du service à la clientèle, qu'il s'agisse des réservations, de répondre aux questions ou de l'accueil, mais également de la gestion des articles en magasin et des stocks. Les guides s'occupent des clients lors des tours et activités, leur font découvrir les aspects culturels et naturels de la région tout en leur expliquant les valeurs de ATEC. Ils sont aussi préparés à faire face à toute urgence qui pourrait survenir. Les guides ainsi que les associés participent une fois par an à une assemblée générale et aux éventuelles assemblées extraordinaires. Ils prennent part aux votations lorsqu'il est nécessaire de prendre des décisions, d'élire les nouvelles assemblées administratives tous les 2 ans, et peuvent aussi proposer d'éventuels projets ou des suggestions pour des changements. Les associés contribuent aussi financièrement au montant de l'adhésion annuelle, et sont prêts à collaborer avec l'organisation si nécessaire. Les stagiaires et volontaires aident à effectuer des tâches dans différents domaines tels que

la gestion, le marketing ou encore la communication, ainsi que la création et la réalisation de projets, qu'ils concernent l'éducation, la conservation ou les éco-tours, tout en s'assurant que l'aspect de durabilité et d'éthique reste présent à chaque étape du processus. Chaque année, ATEC accueille en moyenne trois à cinq volontaires et stagiaires pour une durée de trois à six mois.

Figure 7 : Organigramme de ATEC



Source : Fait par l'auteur grâce à une communication personnelle avec F. Rodríguez le 16 avril 2020.

En dehors des élections pour le conseil administratif ou des différentes votations possibles durant l'année, il n'existe pas réellement de règles ou de protocoles en ce qui concerne la communication au sein de l'entreprise. La communication entre les différents niveaux de l'association se fait via emails pour les sujets plus importants, ou de façon spontanée grâce à des appels téléphoniques ou via l'application *Whatsapp*, pour les sujets plus simples du quotidien (Y. Durón, CP, 20 avril 2020). De plus, les membres du conseil passent individuellement au bureau de ATEC, à raison de 2 à 3 fois par mois, pour prendre des nouvelles, voir l'avancée de certains projets et, éventuellement, rencontrer les nouveaux stagiaires. Bien que cette manière de procéder ne soit pas des plus organisées, elle semble convenir à la majorité et l'association n'a, jusqu'à ce jour, pas rencontré de problème majeur dans ce système.

5.2 La communication avec les guides et communautés

À ce jour, ATEC travaille avec une trentaine de guides certifiés qui peuvent tous, dans l'ensemble, animer chaque tour proposé dans le catalogue de l'association. Selon le directeur Yeral Durón, les employés de bureau tentent d'alterner les guides pour qu'ils n'effectuent pas toujours les mêmes tours (CP, 20 avril 2020). Ainsi, à chaque fois qu'une réservation est faite, un des employés tente de contacter un guide, différent du dernier à avoir été contacté et qui serait disponible et accepterait de conduire un tour ou une activité. Compte tenu de la philosophie de l'association qui est basée les modèles de tourisme communautaire et *bottom-*

up, les tours chez ATEC ne sont jamais pareils. En effet, les guides sont libres d'effectuer les visites selon leurs propres envies mais également selon les envies des clients, dans la mesure où les règles éthiques et professionnelles sont respectées (Y. Durón, CP, 20 avril 2020).

L'ONG est déterminée à écouter les guides et leurs besoins car ils sont à la base du bon fonctionnement de l'entreprise. Elle tient également à les aider à développer leurs projets, afin de mettre à contribution le plus de communautés locales possibles, dans les meilleures conditions. En effet, lorsqu'un habitant de la région arrive chez ATEC avec une idée de projet, qu'il s'agisse uniquement d'une base ou que l'idée soit déjà entièrement réfléchie, l'association le soutient et l'aide à mettre sur pied son projet. Ces idées deviennent éventuellement, par la suite, un tour disponible chez l'ONG, et la personne l'ayant proposé en devient l'animateur. Cependant, il n'existe pas réellement de protocole d'action ou de communication. Quel que soit la mission à réaliser ou l'information à faire passer, ATEC tente de s'adapter au mieux aux besoins et envies des guides (Y. Durón, CP, 20 avril 2020).

Travailler uniquement avec des guides locaux présente des avantages non-négligeables. Le plus notable est sans doute le fait que ces guides sont majoritairement des personnes nées dans la région ou y habitant depuis des années, et ayant des connaissances en termes de culture locale et environnementale qui ne peuvent être apprises dans des livres. De plus, les différents guides se connaissent entre eux et sont parfois amis, ce qui instaure une atmosphère de travail bienveillante et solidaire. Il y a une proximité évidente entre ATEC, ses employés et la région (F. Rodríguez, CP, 16 avril 2020).

5.2.1 Résultats des entretiens avec les guides touristiques

Au total, sept guides ont accepté de répondre à l'enquête pour ce travail et l'ensemble des résultats de ces entretiens écrits sont relativement homogènes. Il semblerait que l'avis global sur l'association, son rôle et sa communication avec ses accompagnateurs de tours soit positif. Tous les employés locaux interviewés donnent un fort sentiment d'implication lorsqu'il s'agit de leur rôle d'animateur touristique. La culture, les traditions et l'environnement ont vraisemblablement une place importante dans leur éthique, ce qui, par conséquent, les rend heureux de pouvoir donner de leur personne et de partager leur savoir avec des visiteurs extérieurs. De plus, avant d'obtenir un poste en tant que guide dans l'ONG, tous avaient déjà travaillé soit dans l'industrie du tourisme, soit dans le domaine de la conservation environnementale et culturelle. Cela est un atout pour ATEC car elle collabore non seulement avec des locaux connaissant la région mais ce sont également des professionnels du tourisme par passion. Une certaine fidélité peut aussi être observée chez ces employés car, à l'exception de deux personnes travaillant pour plusieurs concurrents dont *Terraventura*, les guides interviewés travaillent uniquement pour ATEC ou possèdent une activité privée

complémentaire non-touristique. Par exemple, la seule guide féminine ayant participé à cette enquête est masseuse et donne également des cours de méditation.

Un épanouissement professionnel a été ressenti dans l'intégralité de ces entretiens et l'impression générale retirée de ces résultats est vraisemblablement très positive pour l'association. En effet, les guides se sentent appréciés pour leurs capacités et leur travail, soutenus dans leurs démarches et surtout écoutés. L'intérêt que porte l'association à ces nombreux employés est apprécié et cela se ressent dans leurs avis. Cela présente un avantage non négligeable pour ATEC, car des employés heureux dans leur environnement professionnel est habituellement synonyme de meilleure performance (White, Vanc et Stafford, 2010). De plus, aucun des guides ne semble avoir eu de problème non-résolu dans la communication avec l'association dans le passé.

Les guides semblent tenir très à cœur l'implication de l'ONG dans son travail de conservation de l'environnement et de la culture ainsi que dans le soutien économique qu'elle représente pour les communautés et familles locales. Ce sont des éléments qui les rendent d'autant plus fiers et privilégiés de pouvoir travailler avec cette agence plutôt qu'avec une autre. Dans une des interviews, un guide explique :

“Pouvoir travailler avec une entreprise qui a des valeurs, missions et objectifs positifs pour sa région et ses habitants me rend très heureux et optimiste. Je suivais leur travail depuis quelques années déjà et quand l'occasion s'est présentée de pouvoir travailler avec eux, je l'ai directement acceptée.” Traduction faite par l'auteur.

En plus des aspects moraux et éthiques, ATEC offre de véritables opportunités professionnelles à ses guides. Depuis une dizaine d'années, l'association aide les animateurs à obtenir un certificat décerné par l'ICT (Y. Durón, CP, 20 avril 2020). Cette formation permet aux locaux d'avoir toutes les compétences requises pour devenir un guide professionnel, et leur offre des occasions uniques, telles que l'amélioration de leurs connaissances informatiques. Aussi, en comparaison avec la concurrence, les avantages financiers que propose ATEC sont vraisemblablement très appréciés. C'est un élément ressorti et appuyé à plusieurs reprises dans cinq des interviews. La politique de travail de l'organisation semble être bien plus profitable pour les guides. Il en va de même pour leur liberté en termes d'horaire. Les animateurs apprécient le fait d'être très indépendants et d'avoir une certaine liberté dans leurs choix professionnels. En effet, ils sont libres de choisir leurs heures de travail, leurs disponibilités et même les activités qu'ils souhaitent effectuer ou non. Bien que certains aient des spécialités et donc du matériel plus adapté pour certaines activités, comme d'anciens

pêcheurs qui utilisent leur bateau pour faire les observations de dauphins ou de tortues, la majorité des guides sont multifonctions et peuvent gérer différents tours et activités. Dans l'ensemble, une satisfaction globale est ressentie chez les animateurs en termes de politique de travail et des avantages professionnels que cela représente.

Néanmoins, malgré une satisfaction unanime de la part des guides, une remarque a été faite sur un paramètre pouvant être amélioré. La remarque mentionnée est la suivante :

“Je souhaiterais que ATEC travaille davantage sur son image afin que les visiteurs puissent voir l'énorme différence entre le choix d'un tour opérateur et celui d'une ONG qui est née dans le but d'aider au développement de la région de Talamanca.” Traduction faite par l'auteur.

Selon toute vraisemblance, la philosophie unique de l'ONG s'avère être une composante majeure. Les valeurs communautaires et de conservation environnementale sont parmi les critères qui donneraient le plus envie aux locaux de travailler avec l'association. C'est un caractère unique qu'ils ne trouvent pas chez la concurrence et, pour cette raison, trois des accompagnateurs touristiques ont l'air de penser qu'il faudrait le mettre davantage en avant afin d'attirer un plus grand nombre de touristes.

Malgré les données intéressantes récoltées, il faut savoir que parmi les guides interviewés, il n'y en a aucun faisant partie d'une communauté indigène. En effet, dû à la situation de pandémie, le contact avec les guides a été plus compliqué et les entretiens ont été fait par écrit via un questionnaire sur ordinateur. Or, les membres d'anciennes communautés, plus éloignées du village et, par conséquent, ayant moins accès aux technologies, n'ont pas pu être contactés. Dans un travail fait précédemment, son auteur avait analysé la durabilité des offres touristiques proposées par l'association et avait décelé plusieurs problèmes, notamment dans la communication avec les communautés autochtones vivant hors du village (Marion Julie, ancienne stagiaire chez ATEC, communication personnelle, 2019). Malheureusement, par manque de moyens, ces problèmes de communication n'ont pas pu être étudiés plus en détail, ni lors de l'étude précédente ni lors de ce travail actuel. Cette difficulté à prendre contact avec ces guides vivant dans des terres reculées est l'une des complications qui existe. Cependant, sans l'avis des personnes directement concernées, il est difficile, d'une part, de connaître leur situation réelle et d'une autre, d'établir des actions à mettre en place pour remédier aux éventuels problèmes présents.

5.3 La communication avec les clients

Selon Yeral Durón (CP, 20 avril 2020), les visites actuelles, tant physiques que sur le site web, sont principalement d'origines organiques. En effet, ATEC n'a pour le moment aucune stratégie mise en place en termes de marketing et de communication avec sa clientèle. Si l'association a une certaine visibilité et connaît le succès aujourd'hui, c'est uniquement grâce à l'optimisation des mots-clés sur le site web et au bouche-à-oreille, tant des clients que des habitants de la région, les guides compris. Sans newsletter ou autre prise de contact, il peut être difficile, voire impossible, de fidéliser les clients ni même de les engager dans les différentes missions engendrées par l'association.

Dans l'aire actuelle si fortement connectée, où la concurrence entrepreneuriale est plus présente que jamais, il serait nécessaire de revoir la manière d'agir vis-à-vis de la clientèle. Bien que les réseaux sociaux soient relativement bien utilisés (à raison de 2 à 3 publications par semaine sur Facebook et Instagram), il n'y a pas de réelles interactions avec les clients. Les réseaux sociaux sont, en ce moment, consacrés à trouver des fonds pour les locaux faisant face à une crise financière dû à la pandémie du Covid-19. Néanmoins, en temps normal, ces pages sont uniquement employées à des fins éducatives. Faire connaître les tours, en savoir plus sur certaines espèces d'oiseaux ou encore sur l'histoire du cacao est un type d'informations intéressant et utile, mais ne permet pas réellement de créer une interaction ni de fidéliser les clients. Dernièrement, il y a un effort qui semble avoir été fait dans le but de faire connaître l'équipe de travail derrière ATEC, ou encore pour promouvoir certains projets et tours mais cela n'a pas tenu. En dehors des réseaux sociaux, l'association ne semble pas disposer d'autres moyens de contacts avec ses clients pour le moment.

ATEC fait face à un autre problème majeur en lien avec ses visiteurs. En effet, les clients sont peu nombreux et font généralement des visites uniques. Environ 70 à 80% des clients mensuels sont seuls ou en duo et ne réservent qu'un seul tour (Y. Durón, CP, 20 avril 2020). Cela constitue un obstacle supplémentaire non seulement en termes de bénéfices, mais également dans cette volonté de fidéliser et engager davantage les clients.

5.3.1 Résultats des entretiens avec les clients

Bien que l'avis général soit globalement bon et avantageux pour l'ONG, les opinions individuelles sont clairement soit positives soit négatives. Les clients ont des avis très tranchés sur leur expérience avec ATEC. Malgré les quelques problèmes ayant pu être rencontrés, la majorité affirme que tout s'est parfaitement bien déroulé, et plus de 88% des clients ayant répondu à l'enquête recommanderaient l'agence à des amis, ce qui est une bonne nouvelle. En effet, l'avis d'autrui peut avoir un rôle clé dans la réputation d'une entreprise.

Les clients ont découvert ATEC de manière très variée. Cependant, la plus récurrente est la visite de leur site web, suivie de près par des guides papier tels que *Le Routard*, et le bouche-à-oreille une fois arrivé à Puerto Viejo. Malgré l'absence de stratégie, il semble que les visites organiques fonctionnent relativement bien car il s'agit de la source amenant le plus de clients chez l'association. Cependant, près de 70% des visites sont uniques, c'est-à-dire que le client standard ne fera qu'un seul tour avec ATEC lors de sa présence à Puerto Viejo, ce qui n'est pas nécessairement intéressant financièrement pour l'organisation, comme l'a bien expliqué Monsieur Durón (CP, 20 avril 2020). Mais cela signifie aussi que les 30% restants font deux tours ou plus. En effet, certains clients apprécient tellement leur première expérience qu'ils retournent chez l'ONG pour faire d'autres activités. Les mots « friendly », « amazing », « helpful », « kind people/guides » ou encore « best tour » ont très fréquemment été utilisés dans les observations libres du questionnaire.

De plus, près de 80% des clients connaissaient les valeurs de l'agence avant de réserver, et il s'agirait également du critère le plus important lors d'une recherche d'agences de voyage. Les deux caractéristiques suivantes sont les prix, puis la diversité des offres. Nous pouvons en déduire que malgré l'importance des valeurs d'une agence, le prix reste un aspect influent aux yeux des clients dans leur prise de décision. Les clients semblent également apprécier la disponibilité et la gentillesse des employés ainsi que l'engagement des guides dans leur rôle. Néanmoins, une remarque pertinente a été faite par un client content de son expérience :

“ Je n'ai pas vu de publicité pour votre agence dans l'auberge où j'hébergeais. C'est dommage ! Je pense que si cela est possible, ce serait une bonne chose à faire.”

Selon Yeral Durón (CP, 2 mars 2020), ATEC travaille principalement avec et au travers d'amis ou contacts personnels, car il est difficile de collaborer avec d'autres entreprises telles que les auberges ou agences. En effet, les commissions demandées sont trop grosses par rapport aux moyens de l'association. De plus, la concurrence a généralement la possibilité de fournir de meilleurs intérêts ce qui, par conséquent, est plus avantageux pour ces entreprises. L'association souhaite travailler sur ce point et faciliter la collaboration avec d'autres entreprises, mais les moyens sont limités.

En dépit des avis majoritairement positifs, quelques commentaires négatifs ont été notés dans certains questionnaires. Les remarques les plus récurrentes concernent les problèmes de communication en lien avec le lieu de rendez-vous, les retards des guides ou encore le fait que le tour n'ait pas été conforme à la description. Dans chacun des cas mentionnés, il semble que le problème soit essentiellement lié à une différence culturelle. En effet, comme vu précédemment dans le chapitre 1.3.1, les pays latins tels que le Costa Rica ont tendance à

projeter une atmosphère plus détendue et décontractée. Il en va de même pour les habitants qui ont un état d'esprit beaucoup plus libre et qui ont une plus grande facilité à s'adapter aux changements. Aussi, les normes ne sont pas considérées comme étant si importantes que pour d'autres cultures, et les imprévus ne sont jamais un problème. Bien que cette façon de fonctionner convienne à certains, elle n'est pas appréciée par d'autres cultures beaucoup plus strictes et normatives.

En parallèle à l'enquête de satisfaction, une autre section avait été ajoutée via un lien, afin de savoir si les clients seraient éventuellement intéressés par une newsletter. Celle-ci aborderait divers sujets tels que les nouveaux tours dans la région ou encore des nouvelles sur des projets ayant besoin de soutien financier. Malheureusement, près de 70% des clients ayant participé à l'enquête de satisfaction n'ont pas répondu à l'offre de la newsletter. De plus, les personnes ayant donné leur avis ne sont, à l'unanimité, pas intéressés par cette proposition. Cette situation est quelque peu difficile à évaluer étant donné le peu de réponses reçues, d'une part, et de l'autre, le fait que la newsletter n'existe pas. Par conséquent, il est impossible d'estimer à l'heure actuelle si cela peut représenter un élément attrayant pour les clients.

Globalement, les clients ayant choisi de faire des activités avec ATEC semblent avoir apprécié leur expérience, malgré quelques difficultés de communication dans certains cas. Les clients cibles de l'association accordent de l'importance à la philosophie de l'ONG et ses valeurs, à la diversité des offres ainsi qu'à la disponibilité et l'implication des employés. Néanmoins, il semblerait qu'ils ne choisissent tout de même pas sans penser à l'aspect financier que coûtera leur expérience.

5.4 La concurrence directe

Dans ce chapitre, il s'agira, dans un premier temps, de décrire la situation de ATEC, puis dans un deuxième temps, d'effectuer une description générale des concurrents. N'ayant pas de contact direct avec ceux-ci, le but consistera à visiter leur site web et de déterminer au mieux les éléments recherchés. Finalement, il sera nécessaire de comparer les différentes agences trouvées. Pour se faire, trois agences touristiques et une auberge à Puerto Viejo offrant des tours dans la région ont été choisies pour cette analyse. Afin de comprendre la position réelle que possède ATEC sur le marché dans la région de Talamanca et particulièrement à Puerto Viejo, il est essentiel d'explorer le fonctionnement des agences qui représentent un obstacle pour l'association, et qui pourraient leur faire de l'ombre. En réalisant un benchmarking des concurrents principaux, il sera possible de mieux comprendre la position de ATEC face à ceux-ci et, par conséquent, d'élaborer une stratégie plus adaptée.

5.4.1 ATEC

L'association propose principalement des activités et tours journaliers, ou allant jusqu'à deux nuits, dans la région de Talamanca. Sur leur site web, ATEC tente d'être le plus transparent possible et de donner le maximum d'informations aux visiteurs. En effet, que cela concerne les tours, les destinations, leur implication dans l'éducation, le magasin ou encore leurs valeurs, toutes les informations nécessaires peuvent y être trouvées. Cependant, le site n'est pas très bien organisé et il peut être difficile de comprendre la logique de celui-ci. Des employés sont actuellement en train de procéder à des changements pour rendre ce site web plus harmonieux et cohérent. Sur leur nouveau site, ils ont revu la structure pour qu'elle soit plus instinctive, et ont mis plus en évidence certaines options telles que l'accès aux réseaux sociaux, la possibilité de faire des donations ou encore les différentes langues disponibles. Il sera même possible de connaître au travers de fiches personnelles tous les guides travaillant pour l'association.

Tableau 1 : Situation de ATEC

Situation géographique	Centre de Puerto Viejo
Avis des clients	Les avis des clients sont disponibles sur TripAdvisor, Facebook et Instagram. Rien n'est disponible sur le site.
Réseaux sociaux	Sur Facebook, Youtube et Instagram. Publications 2-3 fois par semaine sur Instagram et Facebook. Les vidéos sur la chaîne Youtube ne sont pas de très bonne qualité.
Prix (pour un adulte)	De 50 à 165\$
Valeurs et missions	Leur slogan est « <i>Tourism for the people, not for profit</i> ». Comme vu précédemment, le but d'ATEC est de rendre le tourisme bénéfique aux communautés locales tout en protégeant les traditions, la culture et l'environnement.

Source : Informations récupérées en avril 2020 sur : www.ateccr.org.

5.4.2 Gecko Trail Costa Rica

L'entreprise Gecko Trail a été fondée et est dirigée par des personnes d'origine suisse. L'agence propose des activités, des tours ainsi que des réservations d'hôtels et de transports dans tout le Costa Rica. Elle est certifiée par l'ICT, le *Code of Conduct* du Costa Rica et recommandée par l'agence Canatur. Sur leur site, leur mission et leurs valeurs ne sont pas mises en avant et il n'y a que peu d'information sur l'entreprise. L'accent semble être mis sur l'aspect business, dont le point fort est les différents tours et packages, avec généralement une description complète et précise des offres proposées.

Tableau 2 : Situation de Gecko Trail Costa Rica

Situation géographique	Bureau situé au centre de Puerto Viejo mais propose des tours dans tout le pays.
Avis des clients	Sur le site, il y a un endroit où les clients peuvent laisser leurs commentaires. L'entreprise a une note de 4,8/5 sur Facebook et sont noté « Excellent » sur TripAdvisor.
Réseaux sociaux	Facebook. Publications 0-2 fois par mois.
Prix (pour un adulte)	De 32 à 100\$
Valeurs et missions	Leur slogan est « <i>Where Pura Vida meets Swiss quality</i> ». Ils veulent offrir des expériences uniques, sur mesure et de qualité, que ce soit pour des gens voyageant seul, en famille, entre amis ou même en lune de miel.

Source : Informations récupérées en avril 2020 sur : www.geckotrail.com.

5.4.3 Terraventuras

Terraventuras est un tour opérateur présent sur la côte caraïbe du Costa Rica depuis 1998. En dehors de ATEC, il s'agit d'une des agences les plus anciennes de la région. Ce tour opérateur propose des tours, activités, réservations d'hôtel et de transport dans la région de Talamanca depuis leur bureau à Puerto Viejo. Elle est également certifiée par l'ICT. Cependant, il semblerait qu'ils proposent des tours dans d'autres endroits tels que le reste du pays, le Nicaragua ou encore les îles d'Hawaï et ce malgré leur titre qui est « *Terraventuras Costa Rica, your Caribbean tour operator* », ce qui peut être confus pour les visiteurs. De plus, les pages sur les tours et autres services ne sont pas instinctives ni claires.

Tableau 3 : Situation de Terraventuras

Situation géographique	Centre de Puerto Viejo
Avis des clients	L'avis des clients ne peut être trouvé que sur TripAdvisor où leur note globale est de 4,5/5, soit « Excellente ».
Réseaux sociaux	Sur Facebook, Twitter et Youtube. Environ 2-3 publications par mois, cependant, pas de nouvelle depuis mars.
Prix (pour un adulte)	De 30 à 280\$
Valeurs et missions	L'agence met en avant l'excellence, la qualité, la responsabilité et la ponctualité. Sur le site, l'importance de la durabilité des éco-tours est vaguement mentionnés.

Source : Informations récupérées en avril 2020 sur : www.terraventuras.com.

5.4.4 Selina Hostel

Selina Hostel est une chaîne hôtelière à l'atmosphère détendue, jeune, et se voulant parfaitement adaptée pour les backpackers. Présente dans plusieurs pays, Selina s'est aussi installée à Puerto Viejo et y trouve un grand succès. La chaîne offre non seulement des chambres, appartements, suites et dortoirs en tout genre, mais propose également des tours dans la région, possède un espace Wellness et organise des événements privés. Les expériences que vivent leurs clients, chez eux, a une grande importance dans leur façon de procéder. Selina est plus qu'une simple auberge, leur but est d'animer toute une communauté de voyageurs en les aidant à faire éclore leur créativité et explorer leurs diverses passions. En l'occurrence, les clients peuvent avoir un compte sur le site web afin d'accéder à des nouvelles réservées aux membres et à des pages privatives telles que « Share your Story ».

Tableau 4 : Situation de Selina

Situation géographique	En dehors de Puerto Viejo, à environ 5 minutes à vélo du centre.
Avis des clients	Sur le site, il y a une page « Share your Story » où les clients peuvent non seulement apprendre à se connaître entre eux mais également partager leur histoire et avis concernant Selina. Ils ont aussi une page Instagram où il y a régulièrement des interactions avec les clients.
Réseaux sociaux	Youtube et Instagram. Publication sur Instagram environ 2 fois par semaine.
Prix (pour un adulte)	De 30 à 200\$
Valeurs et missions	Leur message principal est « <i>Selina is a Lifestyle, Travel and Hospitality Platform</i> ». Selina se veut être un espace de co-working, de bien-être et de détente, parfait pour recharger ses batteries et améliorer sa créativité. C'est une communauté.

Source : Informations récupérées en avril 2020 sur : www.selina.com/costa-rica/puerto-viejo/.

5.4.5 Comparaisons des entreprises concurrentes

Dans l'ensemble, on peut constater que les concurrents sélectionnés n'ont pas de caractéristiques particulières ou uniques qui les différencient drastiquement de ATEC. La situation géographique et les prix sont très similaires et les sites web sont globalement bien construits et instinctifs pour les visiteurs, à l'exception de quelques incohérences chez Terraventuras. Les réseaux sociaux sont relativement bien mis à profit chez ATEC et Selina mais ne sont pas toujours utilisés à leur plein potentiel chez les autres concurrents. La seule

entreprise qui semble réellement présenter une particularité absente chez ses concurrents est bien ATEC, de par sa philosophie et son statut d'ONG. Suite à une conversation avec Yeral Durón, il avait expliqué que l'élément qui différencie ATEC des concurrents de la région est bel et bien cette philosophie qui prône un tourisme communautaire, durable et doux pour l'environnement (CP, 20 avril 2020). Ils sont les seuls à donner le plus gros pourcentage des bénéfices reçus directement aux guides, soit en moyenne 75%, ce qui non seulement soutient l'économie locale mais aide également les communautés à se développer.

Toutes les entreprises offrent des tours et packages similaires à ces concurrents, et d'autres leur sont propres. Cependant, certains des tours tels que la visite d'une ferme de chocolat ou le snorkeling, disponibles chez tous les concurrents, sont légèrement plus chers chez l'association que dans d'autres agences. D'après Monsieur Durón, cela se justifie par leur façon de procéder :

« Si les clients cherchent des tours bon marché, ils vont aller chez la concurrence et ce n'est pas un problème. Nous comprenons. Par contre, si les clients cherchent à faire du tourisme de manière plus consciente quitte à devoir dépenser quelques dollars supplémentaires, alors ils viennent généralement chez nous. Nous essayons d'être le plus transparent possible sur ce que devient leur argent et c'est une chose qui est généralement apprécié de nos clients » (CP, 20 avril 2020). Traduction faite par l'auteur.

Toutes les entreprises analysées dans ce chapitre essayent d'une façon ou d'une autre de garder contact avec leurs clients. Cependant, Selina, la chaîne hôtelière actuellement présente dans 16 pays et l'un des concurrents directs de ATEC, se distingue des autres quant à sa manière d'interagir avec ses clients. En effet, l'auberge aux aires de détente et de bien-être aurait très certainement les moyens de mettre en place un bon nombre de nouveautés mais elle semble avoir décidé de mettre l'accent sur l'engagement et la fidélisation de ses visiteurs en créant sa propre communauté. De ce fait, elle peut potentiellement devenir la plus grande concurrente de l'association.

De plus, il ne faut pas négliger la présence des agences touristiques en dehors de la région de Talamanca. Malgré les nombreuses entreprises régionales donnant du fil à retordre à l'ONG, il ne faut pas oublier qu'elles ne sont pas les seules sur le marché. En effet, ATEC doit également faire face à un grand nombre de concurrents indirects nationaux et parfois même internationaux, qui sont répandus sur tout le territoire costaricien. Notamment, plusieurs grandes agences se trouvent à San José, la capitale du pays, telles que Costa Rica

Découverte (<https://costarica-decouverte.com>), Costa Rica Nature (<http://www.costarica-nature.org>) ou encore Costa Rica Voyage (<https://www.costarica-voyages.com>). En outre, la majorité d'entre elles propose également des tours et activités jusque dans la région de Talamanca. Ces agences ont l'avantage d'être mieux positionnées car elles sont plus proches de l'Aéroport International Juan-Santamaría. Cependant, elles ne mettent pas leurs destinations autant en valeur que leurs offres et leurs prix.

En se basant sur ces résultats, ATEC devrait se concentrer sur l'amélioration de 2 aspects principaux. D'une part, il s'agirait de mettre en avant sa philosophie. Celle-ci représente vraisemblablement leur argument majeur et c'est ce qui les distingue plus clairement de la concurrence. Il s'agit de leur *unique selling proposition* mais elle ne semble pas être utilisée à son meilleur potentiel. Cette manière de fonctionner devrait non seulement être retravaillée pour devenir la marque de fabrique évidente de l'association, mais également être mieux expliquée. En effet, bien que le CBT et tout l'engagement pour la conservation de l'environnement et la culture soit clair pour l'association, ces termes ne sont pas toujours évidents pour les personnes extérieures. En développant une stratégie de communication plus axée sur leurs valeurs et leurs missions, ATEC définirait de façon explicite ce pourquoi il faudrait choisir de faire des tours avec eux plutôt qu'avec une agence standard.

D'une autre part, il s'agirait de se rapprocher de sa clientèle. Ce qui participe au succès de l'auberge Selina semble être une idée qui pourrait ouvrir des portes à ATEC. Se rapprocher de ses clients, interagir avec eux et les faire participer à la vie de l'association, avant, pendant et après leur expérience, est un moyen de leur montrer qu'ils ont de l'importance et de les fidéliser. Il s'agirait de montrer aux visiteurs intéressés par les valeurs de ATEC que, sur place ou depuis chez eux, ils peuvent faire une différence et s'impliquer dans une cause qui les touche.

6. Synthèse

Ce chapitre est dédié à la synthèse des données reçues suite aux discussions privées avec les employés de ATEC d'une part, et grâce aux résultats récoltés lors des entretiens avec les clients et les guides d'autre part. Afin de synthétiser au mieux les éléments pertinents pour ce travail, un tableau SWOT a été réalisé. Comme on peut le voir dans le tableau 5, il y a un certain équilibre entre les forces et les faiblesses, ainsi qu'entre les opportunités et les menaces. Bien évidemment, tous les points dans ce tableau n'ont pas le même poids dans le développement de l'agence, et nécessiteront des actions bien distinctes les unes des autres pour avoir un effet concret. Afin de mettre les forces et les opportunités en lumière et tenter de retravailler sur les faiblesses et les menaces, le tableau a été développé puis analysé point par point, ce qui permettra une meilleure compréhension de la situation actuelle de l'association.

Tableau 5 : Analyse SWOT de ATEC

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Philosophie unique• Actions plus importantes que les bénéfices• Proximité avec ses employés, guides et communautés• Proximité avec la région	<ul style="list-style-type: none">• Pas de stratégie de communication• Problèmes dans la communication avec d'autres cultures• Pas d'interactions avec les clients• Peu de moyens financiers à investir dans une meilleure communication
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Clientèle majoritairement satisfaite de son expérience : ouverture pour fidélisation• USP appréciée de la clientèle• Autres publics cibles potentiels	<ul style="list-style-type: none">• Beaucoup de concurrence• Partenaires potentiels à Puerto Viejo préfèrent la concurrence car rapporte plus de bénéfices

Source : Tableau réalisé par l'auteur provenant des résultats obtenus au chapitre 5.

6.1 Forces

L'analyse de la situation actuelle ainsi que les résultats des diverses enquêtes ont démontré que l'association possède plusieurs forces peu courantes dans le monde du tourisme d'aujourd'hui. En effet, comme constaté précédemment, les agences touristiques sont très souvent axées sur l'aspect business du tourisme, mettant les destinations et leurs valeurs très peu en avant et allant, de façon implicite, jusqu'à prôner un tourisme de masse. C'est sur ce point-ci que ATEC peut faire la différence face à toute sa concurrence.

En premier lieu, l'association est une organisation non-gouvernementale à but non-lucratif. Par conséquent, l'accent est mis sur les actions menées et les valeurs, plutôt que sur les bénéfices monétaires. Évidemment, assurer le bon fonctionnement de l'agence et sa pérennité sont des éléments essentiels, cependant, l'objectif principal n'est en aucun cas d'agrandir l'ONG mais serait davantage vu comme un bonus. Le but est de faire du tourisme de manière responsable, qui est non seulement avantageux pour l'économie locale, mais qui ne dégradera pas non plus la faune et la flore de la région. Certes, il faut attirer des clients, mais de façon réfléchie et limitée pour ne pas promouvoir le tourisme de masse, ni créer de perturbation dans l'environnement lors des visites. C'est pourquoi l'ONG limite les groupes de 5 à 8 visiteurs selon l'activité choisie. L'*unique selling proposition* de ATEC, ou USP, est bien sa philosophie, ce qui aide l'association à aller de l'avant et fait sa réputation. Néanmoins, elle n'est pas mise en avant.

En deuxième lieu, ATEC et ses membres fondateurs ont construit, au fil des années une connexion comme nulle autre avec les guides et la région. C'est un argument maître qui n'est actuellement pas, ou très peu utilisé dans la communication de l'association. En effet, tant les employés travaillant au bureau que les guides et les communautés sont des habitants locaux, qui se connaissent entre eux et, surtout, connaissent Puerto Viejo et la région de Talamanca mieux que personne. De plus, cette proximité avec les guides crée, de façon naturelle, une proximité avec la région. Certains des employés qui gèrent et aident à mettre en place les tours sont aussi des guides, et tous doivent régulièrement se rendre sur le terrain pour faire les activités. Cela permet non seulement de tester les tours vendus et vérifier que toutes les normes éthiques et professionnelles soient respectées mais également de créer une connexion avec les communautés et la région afin de connaître les projets et activités qu'ils promeuvent. De ce fait, ensemble, l'équipe de ATEC crée une atmosphère chaleureuse et de confiance, grâce à une proximité avec des locaux passionnés par leur région. L'agence connaît les destinations et les services vendus.

Ensemble, leur philosophie de même que leur lien avec leurs employés et territoires sont très certainement les meilleurs arguments de l'association, car ils démontrent que ATEC est engagée dans la vie communautaire tout en promouvant des services qu'elle connaît. Les guides, ainsi que certains clients pensent qu'il serait à l'avantage de ATEC de travailler sur cet élément et de le valoriser davantage.

6.2 Faiblesses

Malgré les forces non-négligeables dont bénéficie ATEC, on trouve également quelques faiblesses à l'interne. Entre autres, on peut remarquer qu'il s'agit essentiellement de lacunes en termes de marketing digital. Le marketing digital s'appuie sur la technologie et le fait pour une entreprise d'interagir avec sa clientèle à travers celle-ci, utilisant divers outils digitaux tels que les sites internet, des vidéos, des emails ou encore de la publicité sur mobile (Armstrong et Kotler, 2017). Bien heureusement, ces failles ne sont pas sans remède et peuvent être améliorées grâce à de petits changements aux grandes conséquences.

Le problème le plus important est très certainement l'absence de stratégie au niveau de la communication, que ce soit avec les clients ou à l'interne. Bien que cette manière de procéder ne pose vraisemblablement aucun souci au sein de l'agence, soit entre les membres internes et les employés, c'est plus problématique avec les clients. En effet, cette absence d'interactions avec les visiteurs peut, aujourd'hui, être critique pour l'association. Afin de gagner en visibilité, engager les clients et les fidéliser, il est essentiel de communiquer avec eux et de leur accorder de l'importance. En renforçant son image auprès des clients, ATEC gagnerait également en réputation et en loyauté auprès de sa clientèle actuelle et potentielle.

Ce manque de stratégie de communication peut se justifier par le peu de moyens financiers disponibles à investir dans ce domaine. En effet, ATEC est une ONG à but non-lucratif et, sur la somme totale d'une activité, elle ne reçoit en moyenne que 25%. Ce solde est principalement utilisé à des fins organisationnelles et administratives à l'interne, et il ne reste que très peu à consacrer à d'autres tâches. De plus, étant donné que les visites semblent fonctionner presque exclusivement de façon organique, la communication n'a jamais été une priorité pour l'agence. Malgré tout, et suite à cette analyse, il semble que la mise en place d'actions stratégiques peu coûteuses pour améliorer la communication soit nécessaire pour faire face à la concurrence, notamment avec les clients au travers des réseaux sociaux.

Finalement, la différence entre les réponses des guides très satisfaits de leur travail chez ATEC, et celles des clients déçus de leur expérience avec l'association, semble montrer un décalage dans la communication, notamment entre cultures différentes. En effet, certains aspects peu signifiants pour les guides, tels que les retards et les caractéristiques précises des divers tours et activités, semblent être primordiaux pour une partie des clients. Ce manque de considération pour les différences culturelles peut être perçu très négativement et déranger l'image de l'entreprise. Comme dans le chapitre 1.3.1, la communication interculturelle est un élément essentiel en entreprise et notamment dans l'industrie du tourisme. Il s'agit par conséquent d'un facteur à prendre en considération.

6.3 Opportunités

La situation et l'environnement dans lesquels se trouve ATEC sont relativement favorables à son développement, et lui offre des opportunités à explorer. Il s'agit d'une chance pour l'association de travailler sur ses points forts ainsi que sur les possibilités que lui suggère son environnement externe, afin d'innover ou d'améliorer ce qui existe déjà.

Un premier élément à explorer est la satisfaction des visiteurs ayant réservé au moins un tour chez l'agence. En effet, près de 88% des clients ont été satisfaits de leur expérience chez l'association. Cette forte appréciation est une ouverture à une stratégie de fidélisation. Pour le moment, aucune action n'a été réellement pensée pour fidéliser les clients ni les engager dans les projets et la vie de l'entreprise. ATEC souhaite récolter plus de donations, avoir plus clients de façon régulière et plus de visibilité (Y. Durón, CP, 2 mars 2020), mais rien n'est mis en place pour atteindre ces objectifs. Or, les clients sont un élément clé dans ce processus. En effet, leurs avis positifs peuvent avoir un impact important sur le développement de l'agence, mais pour cela il faudrait, en premier lieu, créer une connexion avec les clients et surtout une fois leur expérience avec ATEC terminée.

De la même façon, la clientèle attirée par l'ONG est généralement intéressée par le travail et la manière de procéder de celle-ci. Plus de 80% des clients connaissent les valeurs de l'entreprise avant d'avoir réservé leur tour ou activité, et c'est en partie ce qui joue dans leur choix. Cette philosophie unique est leur USP mais elle n'est pas suffisamment mise en lumière. Si l'on fait une recherche sur leur site web, par exemple, toutes les informations nécessaires peuvent être trouvées. Cependant, elle devrait être la clé de leur communication, expliquée de façon plus simple et brève.

Pour terminer, l'association n'est concentrée que sur les clients individuels et journaliers. En moyenne, entre 2 et 4 tours sont organisés chaque jour avec environ 1 à 4 clients par tour. Or, selon Monsieur Durón cela n'est pas suffisant pour maintenir l'agence sur pied. En l'occurrence, ATEC a frôlé la faillite il y a 2 ans (CP, 20 avril 2020). La longue expérience de ATEC dans son domaine est une chance pour ouvrir ses horizons et élargir sa segmentation en s'intéressant, par exemple, à des groupes spécialisés ou encore aux universités. Cette action permettrait non seulement de gagner en visibilité mais également d'amener plus de bénéfices qui pourraient de stabiliser l'ONG (Y. Durón, CP, 2 mars 2020).

6.4 Menaces

Bien qu'elles soient peu nombreuses, les menaces auxquelles doit faire face ATEC nécessitent une vigilance constante. En effet, ces éléments extérieurs peuvent devenir dangereux pour le développement et la pérennité de l'association. Néanmoins, ils peuvent également être utiles car, en étant conscient de leur existence, il est possible, soit de riposter et de limiter les dégâts, soit de s'en inspirer afin d'améliorer les stratégies actuelles.

La menace la plus importante et la plus nuisible pour ATEC est très certainement la forte présence de la concurrence. En effet, l'industrie du tourisme est concurrentielle, mais cela devient d'autant plus problématique lorsque les concurrents se trouvent si proches tant sur le plan géographique que dans la diversité des offres. De plus, l'association doit s'efforcer de rester concurrentiel avec le moins de moyens financiers que ses concurrents, soit des entreprises touristiques à but lucratif.

De ce fait, cette situation pose aussi des problèmes au niveau des partenariats. Les concurrents obtiennent plus facilement le soutien des autres entreprises et établissements de Puerto Viejo, tels que les auberges ou les restaurants, car les commissions proposées par les dits concurrents sont plus conséquentes que celles que peut offrir l'association (Y. Durón, CP, 20 avril 2020). Les partenaires potentiels de ATEC ont donc généralement plus de contacts avec ses concurrents. Bien que l'ONG puisse compter sur des connaissances et des amis ayant leur propre commerce et, par conséquent, offrant de la visibilité supplémentaire, cela n'est pas suffisant. Les concurrents de ATEC ont globalement un plus grand nombre de partenaires dans Puerto Viejo, et donc aussi davantage de visibilité.

Bien évidemment, ces facteurs extérieurs ne peuvent être changés par une quelconque stratégie de la part de ATEC. Cependant, l'association peut mettre en place des actions qui vont pouvoir atténuer les effets négatifs de cette situation.

7. Recommandations pour optimiser les stratégies de vente et de communication

Dans ce chapitre, il s'agira d'expliquer et développer les solutions trouvées afin de répondre au mieux aux problèmes détectés chez ATEC tout au long de ce travail. Le but principal est de pouvoir améliorer leur stratégie de vente et de communication en mettant en place des actions stratégiques financièrement abordables, qui permettront à l'association de rester concurrentielle face aux entreprises touristiques concurrentes dans la région de Talamanca. Essentiellement, ces interventions auront pour rôles directs ou indirects, d'augmenter la visibilité de l'agence, de fidéliser les clients et d'améliorer le travail des guides.

7.1 Mettre en lumière la USP et ses caractéristiques

De manière globale, la philosophie de l'association est d'ores et déjà expliquée sur leur site web. Cependant, les diverses explications du rôle de ATEC et de ses projets sont relativement longues, peu attractives et sont dispersées sur près de 6 pages différentes, ce qui rend la lecture désagréable et gêne à la bonne compréhension de toutes ces informations. De plus, leur philosophie est relativement peu exploitée en tant que USP et est mal mise en valeur. Bien qu'elle soit importante et ait un poids conséquent dans l'esprit des clients, la promotion sur le site, sur les réseaux sociaux et dans le magasin à Puerto Viejo est avant tout concentrée sur les tours. La promotion des tours n'est pas une mauvaise chose à faire, cependant, elle devrait être étroitement liée et accompagnée par la philosophie de l'ONG.

Dans un premier temps, il s'agirait de se focaliser sur une définition claire et concise de cette philosophie, et de la convertir plus explicitement en USP, car il s'agit de la valeur la plus essentielle pour leur clientèle. L'idée serait de pouvoir séparer l'information en 3 catégories, consacrées en 3 pages différentes sur le site web :

- L'histoire de ATEC
- La philosophie de l'agence
- Les objectifs de ATEC

La page « Histoire de ATEC » serait consacrée à expliquer les origines de l'association et les raisons pour lesquelles les membres fondateurs ont décidé de lancer un tel projet. Ensuite, la page dédiée à la philosophie de l'agence devrait contenir les valeurs et les missions de ATEC ainsi que la signification de leur travail pour l'économie et la population locale. Pour terminer, les objectifs économiques, sociaux et environnementaux devraient figurer très clairement sur une page à part entière. Tout cela permettrait une meilleure compréhension des éléments importants à connaître sur l'organisation.

La plupart de ces informations sont bel et bien présentes mais mal organisées et il est difficile de comprendre l'essence même de l'entreprise. De plus, la structure des pages informatives sur le site web n'est pas très attractive ni agréable à lire. Il serait bon de privilégier un style de type *storytelling*, afin de captiver l'attention et d'inviter les visiteurs à cerner l'esprit même de ATEC. Pour peaufiner ces changements, il serait intéressant de créer une courte vidéo explicative d'une durée maximum de deux minutes, racontant leur histoire et leurs valeurs, à diffuser sur les réseaux sociaux ainsi que sur le site.

Dans un deuxième temps, il s'agirait d'expliquer les conséquences qu'impliquent une telle façon de procéder en comparaison du fonctionnement d'une agence classique. En effet, bien que les concepts de CBT et *bottom-up* soit clairs pour certaines personnes, d'autres ne comprendront pas les raisons pour lesquelles certains des tours proposés par l'association seront plus coûteux que chez la concurrence. Dans la nouvelle rubrique web concernant « La philosophie de l'agence », et proposée plus haut dans ce chapitre, il serait pertinent d'y mentionner les répercussions liées à cette USP, soit l'importance du travail de l'association pour l'économie locale vis-à-vis des guides, ainsi que pour l'environnement.

Dans un troisième temps, cette philosophie doit être utilisée comme élément clé de la communication de l'agence. Par exemple, dans le magasin et bureau situé à Puerto Viejo, le seul élément un tant soit peu orienté vers cette philosophie est la présence peu voyante de leur slogan « *Tourism for the people, not for profit* » peint devant l'entrée (figure 10). Pour avoir une meilleure idée, la hauteur de cette peinture est d'environ 1,60 mètre, du bas de la photo jusqu'au-dessus des lettres jaunes « ATEC ONG ». Photo prise par l'auteur en mars 2020.

Figure 8 : Entrée extérieure du bureau et magasin de ATEC



Source : Photo prise par l'auteur.

Des actions simples peuvent permettre une meilleure diffusion de ce slogan :

- Une affiche explicative devrait être exposée directement en entrant dans le bureau.
- Une circulaire disponible en téléchargement PDF sur le site web.
- Une circulaire en papier (recyclé dans la mesure du possible) disponible dans le bureau, mais aussi à poser dans des endroits gratuits du village, tels que les panneaux d'affichage ou dans des magasins acceptant les circulaires gratuites.
- Promotion sur les réseaux sociaux.

Pour terminer, il s'agirait d'être davantage transparent avec la place occupée par l'argent. Lors des entretiens, le prix des tours est apparu dans le top 3 des critères les plus importants pour les clients. Et bien que cela soit expliqué sur une des pages du site, ce n'est pas suffisamment clair. De plus, les dons que reçoit l'association ne sont pas nombreux et généralement pas très conséquents (Y. Durón, CP, 3 mars 2020). Pour remédier à cela, il y aurait 2 changements à faire. D'une part, il serait intéressant d'intégrer le thème de l'argent et de son utilisation dans la nouvelle rubrique proposée ; « Les objectifs de ATEC ». Ainsi, il serait d'autant plus clair de comprendre la place qu'occupe l'aspect monétaire chez l'association. D'autre part, il s'agirait d'être plus ouverts à l'égard des projets de conservation et d'éducation. Selon Yeral Durón (CP, 3 mars 2020), les dons sont avant tout primordiaux pour faire avancer les divers projets créés et menés par l'association. Ceux-ci peuvent parfois prendre plusieurs mois à être finalisés. Or, dans la rubrique actuelle « *Donate!* », une simple explication très globale et impersonnelle y est donnée. Une idée serait de rédiger des articles captivants à publier sur le blog de ATEC, expliquant chaque projet en détail, de même que des postes dédiés leur étant dédiés sur les réseaux sociaux, ou encore des affiches dans les magasins. De l'origine du projet, en passant par son développement et le but final, ces articles auraient pour objectif de convaincre de l'importance de chaque projet, et d'inciter aux donations faites de bon cœur.

7.2 Attirer et fidéliser les clients

7.2.1 Communication directe avec les clients

Dans le cas de ATEC, lorsque l'on parle d'améliorer la communication avec les clients, il s'agit essentiellement de revoir leur offre en termes de marketing digital. Étant donné la situation financière et sociale de l'association, la communication actuelle avec les clients passe presque entièrement par le digital, soit les réseaux sociaux, le site web et les sites partenaires tels que TripAdvisor. C'est une stratégie dans l'air du temps qui peut être bénéfique. Cependant, il semble nécessaire d'améliorer et de développer davantage les bases existantes

pour en retirer le potentiel maximum. Le but est de mettre en place des actions qui non seulement attireront les clients, mais qui les fidéliseront et les maintiendront engagés dans la vie de l'association. Il est important de garder un contact avec les visiteurs actuels et futurs, au travers de moyens digitaux, en leur donnant régulièrement de la nouveauté.

Premièrement, il s'agirait de créer une newsletter à laquelle chaque client réservant une activité chez ATEC serait automatiquement inscrit. Bien évidemment, il lui sera proposé de se désinscrire à tout moment, mais l'idée serait de lui donner toutes les raisons de rester. Cette newsletter devrait inclure des sujets qui peuvent être attrayants, non seulement pour les visiteurs ayant prévu un voyage sur place, mais également pour ceux dont l'expérience est déjà terminée et qui sont rentrés chez eux. Elle doit pousser à l'action, être informative, mais également interactive et profitable pour tous les partis. Elle peut être réalisée grâce à *MailChimp*. Cette plateforme permet non seulement de créer des newsletters selon les envies de l'entreprise mais elle permet également d'y stocker les adresses email des clients et de programmer les envois. Voici des idées de thèmes à aborder dans cette newsletter :

- Des nouvelles de ATEC
- Les nouveautés à Puerto Viejo et dans la région de Talamanca
- Les nouveaux tours disponibles
- Les projets environnementaux, culturels et éducatifs en cours menés par ATEC, ainsi que les diverses façons de les soutenir
- Des concours et offres spéciales

La deuxième idée est directement liée au dernier point de la future newsletter ; les concours et offres spéciales. En effet, le fait que les gens aiment les offres spéciales et les concours n'est pas une surprise, notamment lorsqu'il y a un prix à la clé. De grandes opérations promotionnelles sont mises en place même par les plus grandes marques telles que Starbucks (Armstrong et Kotler, 2017). La présence sur les médias sociaux nécessite de l'engagement et des initiatives pour créer un réel impact (Armstrong et Kotler, 2017). En organisant des concours 3 à 4 fois par année, l'association gagnerait en visibilité et en trafic. Ils pourraient avoir lieu lors de grandes fêtes telles que Pâques ou *La Semana Santa* (une grande fête à Puerto Viejo sur toute une semaine pendant la période de Pâques), Noël ou encore le 15 septembre pour la Fête Nationale du Costa Rica. À ces occasions, l'ONG peut solliciter ces divers réseaux sociaux, mais également mentionner ces événements dans une newsletter spéciale pour les personnes moins connectées.

Afin d'être le plus efficace possible lors de ces concours sur les réseaux sociaux, des postes pourraient être publiés avec des règles simples de participation, sans oublier d'indiquer la date limite de participation et le prix à gagner :

- 1) Aimer la page de ATEC
- 2) Aimer le poste dédié au concours
- 3) Mettre cette publication en story en mentionnant l'association

Ces règles très connues et classiques dans le monde des réseaux sociaux fonctionnent relativement bien lorsqu'il s'agit de gagner un bien matériel ou un service gratuit, tels qu'un cours de cuisine ou encore un rabais pour un trek de plusieurs jours. Ces concours créent non seulement une interaction avec de potentiels clients, mais permettent également d'augmenter la visibilité de l'agence grâce à la sollicitation des membres de Facebook ou Instagram, qui font la promotion de l'association de façon quasiment gratuite. Les réseaux sociaux sont un moyen très rentable et peu coûteux pour les entreprises qui veulent partager du contenu, créer des interactions et se faire des contacts (Armstrong et Kotler, 2017). Il ne peut être que judicieux pour une entreprise de les utiliser au maximum de leur potentiel. A la fin du concours, un tirage au sort sera effectué puis les personnes gagnantes seront contactées pour obtenir leur prix.

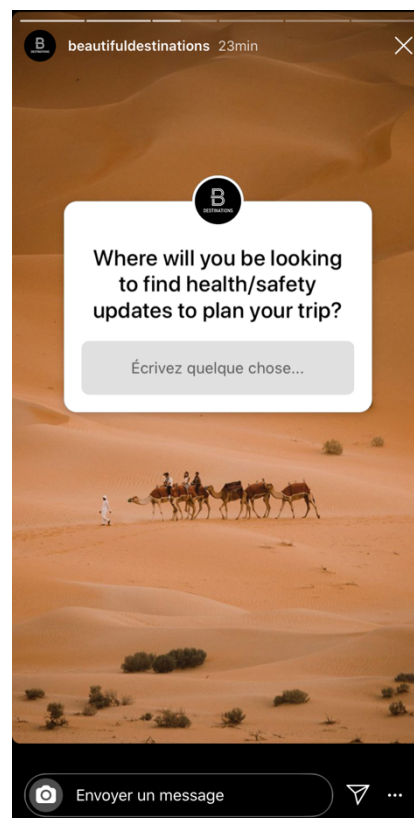
Dans cette même continuité, la troisième partie consisterait à s'aventurer dans le monde du *community management*, ou gestion de communauté en français. Cette activité généralement utilisée en ligne permet aux entreprises et autres organisations d'animer une communauté en créant des connections, discuter et collaborer dans le but essentiel de modeler l'image de l'entreprise, lui faire gagner en visibilité, découvrir les opinions publiques positives et négatives à son sujet, et parfois même, créer le buzz. Le *community management* n'est pas à confondre avec le management de la relation client, ou CRM. En effet, le CRM permet de construire et d'améliorer les relations avec les clients de l'entreprise, tandis que le *community management* cherche à stimuler et faire vivre une communauté en ligne qui n'englobe pas uniquement des clients (Ang, 2011). Cette méthode est non seulement utilisée pour animer les communautés sur les réseaux sociaux de l'entreprise, mais également pour participer à des discussions sur des sites partenaires vantant leurs produits et services, tels que TripAdvisor, sur les forums de discussions, ou sur tout site internet pouvant donner un avis sur l'entreprise en question. Bien que cet outil puisse être une arme puissante et avantageuse pour un business, il doit être utilisé avec beaucoup de précaution, car il peut également être dangereux et peut très rapidement causer une mauvaise réputation à l'entreprise concernée.

L'animation des réseaux sociaux ne se fait pas uniquement en postant régulièrement des publications avec des hashtags bien choisis. Il faut interagir avec les abonnés et garder à l'esprit que le contenu de sa page peut aussi apparaître chez des personnes non abonnées. Il faut donc être créatif, ludique, et surtout, sortir du lot afin de donner envie aux gens de revenir. Pour ce faire, une première idée consisterait à créer des quiz auxquels les abonnés à la page, mais aussi d'autres utilisateurs, pourraient répondre. Ces jeux sont très utilisés et appréciés, notamment sur Instagram, car ils permettent soit d'informer au travers d'une activité simple, soit de récolter des informations sur ce qui intéresse la communauté. Que les publications soient sous formes de sondages (figure 11) ou de questions (figure 12), le but est d'interagir directement avec les personnes intéressées par les produits et services proposés.

Figure 9 : Exemple d'un sondage sur Instagram



Figure 10 : Exemple d'une question sur Instagram



Source des figures 11 et 12 : Capture d'écran faites par l'auteur des « Story » sur Instagram (publications temporaires) de l'entreprise *Beautiful Destinations*.

Finalement, une autre idée serait d'utiliser le mode "live" sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Instagram. Ce mode permet aux propriétaires d'un compte de filmer en direct ce qui se passe grâce à leur smart téléphone. Une des tâches incombant à chaque employé et stagiaire chez ATEC est d'aller au minimum une fois par mois faire une des activités organisées par l'ONG, afin de l'évaluer par la suite. Par conséquent, selon le nombre de personnes travaillant chez l'association, cela représenterait en moyenne trois à

cinq opportunités mensuelles de faire ces vidéos en direct. C'est une façon de permettre aux personnes ne connaissant pas les offres disponibles, de voir à quoi ressemble une expérience avec ATEC. Et pour ceux ayant déjà eu l'occasion de faire un tour avec l'association, cela permet éventuellement de raviver des souvenirs, ou encore de leur donner l'envie d'y retourner.

7.2.2 Des témoignages écrits et filmés

Comme vu précédemment, l'avis des autres peut prendre de l'importance lorsqu'il faut choisir une agence touristique, et d'autant plus quand cette opinion est émise par un proche. Les potentiels clients apprécient connaître les avis des voyageurs précédents sur leur expérience, car cela peut parfois les aider à faire un choix. Or, sur leur site web, il n'y a pas de section dédiée aux commentaires des visiteurs concernant leur expérience chez ATEC. Lors des entretiens, près de 80% des avis étaient positifs, et accompagnés de commentaires très favorables pour l'image de l'entreprise. L'association devrait se servir de ces feedbacks et les mettre à profit.

Avant tout, il serait nécessaire de créer une section sur le site web consacrée aux commentaires des clients. Idéalement, cet espace devrait se trouver soit dans la rubrique des tours, soit sur la page de présentation de l'entreprise. Cette action semble classique mais peut s'avérer plus bénéfique qu'il n'y paraît, non seulement pour convaincre de potentiels clients et même augmenter les ventes, mais également pour améliorer la visibilité organique du site web grâce à l'utilisation de mots-clés avantageux et positifs pour ATEC.

De plus, des commentaires de clients pourraient également apparaître sous forme de vidéos. Cette démarche innovante et ingénieuse ne semble pas encore être utilisée par les concurrents directs de la région, mais rencontre un certain succès chez d'autres entreprises comme *Pasión Andina*, une agence de voyage péruvienne. Cela peut apporter un autre aspect unique à l'association. Pour limiter les lectures et faciliter le travail de recherche des visiteurs, les commentaires vidéo, et même en direct grâce au mode *live* sur les réseaux sociaux, apporteraient de l'originalité et seraient parfaitement dans l'air du temps. Avec leur accord, il serait possible de filmer, à la fin des tours, des petites séquences vidéo des clients donnant leur avis sur l'expérience qu'ils auraient vécue. Les témoignages positifs pourraient être publiés sur le site, au même endroit que les avis écrits. Les commentaires plus mitigés seraient utilisés à l'interne pour détecter les éventuels problèmes et y remédier dans le but d'améliorer les expériences suivantes. L'avis d'un client est l'une des manières les plus efficaces de convaincre de la qualité d'un produit ou d'un service, et par conséquent de témoigner de la qualité de l'entreprise même (Armstrong et Kotler, 2017).

7.3 Maximiser le potentiel de tous les guides

7.3.1 Formation à la communication interculturelle

Les formations proposées aux locaux pour devenir des professionnels du tourisme sont organisées par l'Institut National de l'Apprentissage, ou INA, situé à San José, capitale du Costa Rica. Que ce soit pour travailler dans l'hôtellerie, la restauration, comme guide touristique, ou encore dans l'agritourisme, l'INA propose des formations dans toutes les sphères de l'industrie touristique. Cet institut propose également des cours dans d'autres domaines, tels que l'industrie alimentaire, la mécanique, la santé ou encore l'industrie du textile. Ces cours sont entièrement gratuits. La mission de cet institut est de « [...] former, habiliter et certifier les personnes physiques et morales, pour contribuer à la croissance personnelle, à la mobilité sociale, à la productivité et à la compétitivité ; cela permet au pays de s'adapter aux changements que l'environnement exige » (INA, 2020). Cependant, certaines formations complémentaires offertes par d'autres organismes peuvent être payantes. Par exemple, pour une formation dans l'industrie du tourisme, certains cours complémentaires payants sont aussi proposés par l'Institut Costaricien de l'Éducation Touristique (ICETUR) (Shailo Rose, guide chez ATEC en formation, communication personnelle, 29 mai 2020).

Pour recevoir le titre de « Guide Touristique Certifié », les personnes inscrites doivent compléter et réussir dix modules, grâce à des cours et du matériel entièrement mis à disposition par l'INA. Parmi les différents modules, les futurs guides ont, entre autres, des cours d'anglais basique ou avancé, d'éthique touristique, d'histoire naturelle et géographie du Costa Rica, une introduction au tourisme et à la législation touristique, et apprennent aussi à donner les premiers secours. Un tour de 2 semaines autour du pays est également organisé pour la partie pratique. Cela représente un total de 500 heures de cours, à la fin desquels les étudiants reçoivent le titre de « Guide Touristique Certifié » par l'ICT (S. Rose, CP, 29 mai 2020).

Bien que ces formations soient grandement avantageuses et diverses, parmi tous les cours proposés dans le tourisme, aucune ne touche à la communication interculturelle ou à une matière s'en rapprochant. Or, comme vu précédemment, les interactions et les échanges interculturels sont un sujet relativement important dans le monde touristique, car ils sont monnaie courante entre les différentes cultures. Par conséquent, il pourrait être bénéfique pour les guides de participer à une courte formation leur expliquant ce dont il s'agit, ne serait-ce que pour les sensibiliser à la question des différences culturelles qui peuvent exister. La difficulté réside dans la mise en place d'un tel projet.

Actuellement, il existe 2 possibilités. La première serait de contacter l'INA pour leur faire part de cette idée, afin de tenter de faire changer la situation. Il serait relativement simple de contacter l'institut pour une telle suggestion, car il accepte toutes recommandations et feedbacks. En créant, par exemple, un dossier qui explique le problème et justifie de façon objective ce pourquoi il s'agit d'une lacune. Ainsi, l'INA pourrait peut-être réfléchir à la problématique et essayer d'intégrer, dans son cursus, un cours sur ce sujet. Ce cours serait bénéfique pour toutes les personnes concernées dans le pays. Cependant, non seulement ce projet ne dépendrait pas de ATEC, ce qui la rendrait donc passive dans ce processus, mais il serait aussi impossible de savoir le temps que cela prendra à se mettre en place, sans compter la situation actuelle mondiale qui constitue un obstacle pour l'industrie du tourisme. La deuxième option serait que ATEC soit l'organisme à mettre cela en place. Il est vrai que, dans la situation actuelle, l'association ne possède que peu de moyens financiers et qu'il risque d'être difficile de pouvoir payer un professeur, ou une personne, acceptant de donner des cours sur le long terme. Néanmoins, si cette formation devient un projet intégrant de l'association, le processus sera facilité. En effet, les démarches de recherches seraient justifiées et profiteraient d'une attention professionnelle de la part des employés de l'ONG, mais le projet pourrait également bénéficier d'éventuelles aides financières, via des dons. Ce projet serait profitable à tous les partis de ATEC.

Malgré tout, avant d'entreprendre de telles démarches, il faudra réfléchir à la préparation de ce projet, tant pour la première option que pour la deuxième. Pour la première possibilité, il serait nécessaire de s'informer auprès d'un professionnel ou d'une personne connaissant le sujet, afin de pouvoir rédiger un dossier pertinent. Pour la deuxième possibilité, il serait important de savoir si des guides seraient intéressés par un tel projet, car ils en seraient les principaux utilisateurs. Par conséquent, afin de ne pas entreprendre ces démarches en vain, leur avis est nécessaire.

7.3.2 Transparence sur la formation des guides

Le site web actuel de ATEC a été soumis à une analyse web par les employés, et des changements sont prévus, notamment dans le but d'améliorer la structure et l'esthétique, mais également pour mieux organiser l'information. Sur le nouveau site, l'objectif est de créer une catégorie dédiée à la présentation des guides travaillant pour l'association. C'est une excellente initiative car cela montrera une fois de plus la proximité de l'ONG avec ses animateurs, et permettra également aux clients de faire connaissance avec eux. Cependant, une autre modification pourrait être apportée pour ajouter de la valeur au travail de ATEC et de ses guides.

En effet, la majorité des guides avec lesquels collabore l'association sont des guides certifiés par l'ICT au travers de cours donnés par l'INA. Il s'agit d'un avantage considérable car, au-delà de faire tourner l'économie locale en engageant des locaux, ATEC les aide à obtenir une formation nationale en bonne et due forme pour devenir des professionnels du tourisme. Néanmoins, cela n'est pas spécifié sur le site web. Par conséquent, en plus de la présentation de chaque guide et de ces caractéristiques, une rubrique pourrait être ajoutée expliquant ce en quoi consiste cette formation de l'INA. Ces explications au sujet de la formation des guides et leurs compétences en tant que professionnels du tourisme ajouteraient de la valeur à l'ONG.

7.3.3 Satisfaction des guides

Durant les entretiens effectués lors de ce travail, les guides interviewés ont laissé entendre qu'ils sont globalement satisfaits de leur poste chez ATEC, ainsi que de la relation qu'ils entretiennent avec l'association. Cependant, l'agence travaille avec près de 30 guides provenant de divers endroits dans Talamanca, et uniquement 7 d'entre eux ont pu participer à cette étude. Cela n'est somme toute pas suffisant pour définir l'ensemble des problèmes potentiellement présents dans la communication avec les guides car ils n'ont pas tous la même situation économique ni sociale. En effet, certains vivent en communauté dans la forêt tropicale et n'ont, par exemple, pas les mêmes moyens technologiques que ceux vivant à Puerto Viejo dans une maison équipée avec l'électricité et le wifi. Par conséquent, dans l'état actuel de cette étude, peu de moyens peuvent être proposés afin d'améliorer la situation de chacun des guides.

Cependant, il subsiste tout de même une action facile à instaurer qui peut être bénéfique pour ATEC et tous les guides. En effet, une fois par année, un questionnaire de satisfaction pourrait être rempli par tous les animateurs travaillant pour l'association. Un questionnaire de satisfaction pour les clients est d'ores et déjà prêt à l'emploi car leur avis est également important. Élaborer un questionnaire de satisfaction pour les guides serait un moyen pour l'agence de savoir ce qui va bien, et ce qui devrait être amélioré de façon régulière. L'avis de ces employés est un élément essentiel au bon fonctionnement de l'ONG, car ils représentent un paramètre clé. C'est eux qui donnent vie aux expériences proposées par ATEC et qui ont le plus de contact avec les clients. En montrant que leur avis importe, ils se sentiraient davantage valorisés.

Le questionnaire porterait sur leur niveau de satisfaction dans leur travail sur les éventuels problèmes rencontrés tant dans la communication que dans les aspects plus pratiques, mais également sur ce qui est appréciable dans leur emploi. Les réponses, tant négatives que positives, peuvent être inattendues et constitueraient une opportunité d'amélioration.

Voici quelques exemples de questions possibles :

- Sur une échelle de 1 (misérable) à 10 (excellent), comment qualifieriez-vous votre collaboration avec ATEC ? Si note de 5 ou moins, expliquez pourquoi.
- Quels seraient les éléments pratiques à améliorer ?
- Pensez-vous qu'il y ait des problèmes dans la communication entre vous et nous (ATEC) ? Si oui, lesquels ?
- Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail en tant qu'employé chez nous ?

7.4 Ouvrir les horizons

7.4.1 Cibler des groupes

Pour le moment, l'équipe de ATEC n'a pas mis en place de réelle stratégie pour attirer la clientèle. Cependant, les offres sont principalement orientées vers des clients voyageant seul et pour des raisons personnelles. Sur le site web, une rubrique dédiée aux groupes et familles est disponible, mais ne propose en réalité aucune offre particulière. Il serait intéressant de travailler sur cette idée afin d'attirer des groupes spécialisés, comme par exemple des personnes passionnées par les oiseaux ou les reptiles, ainsi que des groupes universitaires et scientifiques. Cela aurait pour but d'élargir leur segmentation, d'augmenter les ventes de l'association, ce qui rendrait sa base financière plus stable et améliorerait sa visibilité dans des domaines spécifiques ainsi que dans le monde scientifique. De plus, ATEC est en contact avec un grand nombre de professionnels, tels que des photographes, des spécialistes animaliers et des connaisseurs de plantes médicinales traditionnelles (F. Rodríguez, CP, 3 février 2020), ce qui est un avantage considérable pour explorer ces nouveaux horizons. Malgré tout, il faut garder à l'esprit que l'ONG tente de favoriser des petits groupes de six ou huit personnes au maximum, selon les activités, pour ne pas perturber la faune et la flore sauvage. Par conséquent, les groupes attirés devront aussi respecter ces réglementations.

La première étape, et certainement la plus fastidieuse, est de créer une base de données pour les différents groupes spécialisés et pour les universités. Ces listes doivent comporter des groupes que les offres de ATEC pourraient intéresser, et qui adhèreraient également aux valeurs et missions de l'association, et les respecteraient. La liste des groupes spécialisés pourrait inclure des photographes animaliers, des observateurs d'oiseaux, des amoureux d'aventures ou encore des férus de médecines naturelles. L'idée principale est de rechercher des groupes passionnés par des certains domaines précis, connectés à leurs émotions et de leur proposer des tours qui les touchent et les passionnent. En ce qui concerne les groupes universitaires et scientifiques, il s'agirait de lister des universités principalement en Europe et

aux États-Unis, qui sont les principaux pourvoyeurs de clients de ATEC, et de leur proposer des voyages éducatifs et ludiques. Afin de faciliter le processus, il serait plus pertinent de se concentrer sur des facultés spécifiques, en proposant des voyages utiles pour leur formations ayant lieu durant leur cursus universitaire. Pour donner un exemple, le Master en Sciences de l'Environnement à l'Université de Lausanne propose, chaque année aux étudiants de première année, un voyage pour enrichir et compléter leur formation par de la mise en pratique dans un lieu particulier. En 2019, la destination proposée était Madagascar. Ce genre de formation est le plus intéressant à cibler. C'est un processus de recherche long et important, car c'est lors de cette étape qu'il faut déterminer les bonnes cibles à contacter.

La deuxième étape serait de préparer des présentations visuelles, afin d'alléger les mails à envoyer lors de la prise de contact, pour faciliter la compréhension de la demande et rendre l'idée proposée par l'ONG attractive et pertinente dès le premier regard. Que ce soit pour les groupes spécialisés ou universitaires, il s'agirait de préparer des présentations de l'association ainsi que des thèmes suggérés, tels que les oiseaux, avec l'information essentielle et suffisamment convaincante, sous forme d'affiches ou de circulaires.

La dernière étape avant la prise de contact est la préparation de tarifs de groupes. En effet, il faut prendre en compte que les groupes resteraient sur place probablement entre 4 et 10 jours. Or, ATEC est une agence qui propose principalement des activités sur une journée, ce qui signifie qu'elle n'a pas de partenariat avec des hôtels, auberges ou lodges. Par conséquent, il sera primordial de faire des recherches de logements, des calculs de rentabilité et de préparer l'organisation de plusieurs jours d'activités accompagnées, pour pouvoir ensuite créer un tableau de tarifs. La difficulté réside dans le fait qu'il serait nécessaire d'appliquer ce procédé selon les activités, et de l'adapter à chaque groupe. En revanche, l'avantage est, qu'une fois les partenariats définis avec quelques logements scellés, ceux-ci pourront être sollicités lors de chaque réservation de groupe.

7.4.2 Approcher des professionnels

Dans la même optique d'élargir les horizons, ATEC devrait être davantage en contact avec des professionnels. Il ne s'agit pas uniquement de créer des liens avec des entreprises touristiques mais également de se faire des contacts dans divers domaines potentiellement utiles à l'association. En effet, l'ONG, dans le passé, a eu besoin d'aide dans d'autres secteurs, tels que la biologie marine, et a eu des difficultés à trouver ce dont elle avait besoin.

Afin d'éviter ce type de problème, il serait judicieux d'optimiser l'utilisation de LinkedIn. En effet, ce réseau professionnel est un moyen pour les entreprises et les privés de se faire un nom, créer des relations mais également d'avoir un contact avec des spécialistes partout dans

le monde. ATEC possède un compte LinkedIn mais n'y a jamais publié de contenu et ne compte que 46 abonnés. L'idée serait d'animer cette page en postant du contenu unique, comme un nouvel article expliquant l'un des projets en cours, ou en republiant des postes pertinents d'autres entreprises et contacts, et ce, au minimum une fois par semaine. Voici des thèmes à aborder dans les publications sur LinkedIn :

- Projets de conservation en cours et comment les soutenir
- Recherches d'aide dans des domaines spécifiques pour des projets
- Articles concernant les nouveautés disponibles chez ATEC
- Nouveautés ou informations dans l'industrie du tourisme au Costa Rica

L'utilisation régulière de LinkedIn serait un moyen d'approcher des professionnels mais également des groupes scientifiques pouvant potentiellement être intéressés par des tours et des offres proposées par l'organisation.

Tableau 6 : Récapitulatif des recommandations faites pour la communication de ATEC

Recommandations	Problèmes à régler	Actions concrètes
Mettre en lumière la USP et ses caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de ATEC pour les communautés locales ainsi que son travail pour la conservation environnementale n'est pas mise en valeur • Information mal organisée et pas suffisamment développée 	<p><u>Mise en valeur de la philosophie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieux définir et structurer l'information sur le site web • Expliquer de façon claire les conséquences du travail de l'association • Axer la communication sur la philosophie grâce à des affiches et documents en ligne et papier <p><u>Transparence sur l'argent :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction d'objectifs SMART • Rédaction d'articles sur les divers projets menés
Attirer et fidéliser les clients	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de stratégie de communication mise en place donc pas de relation ou interaction avec les clients • Visites essentiellement organiques car pas de stratégie digitale en place • Pas de section commentaires disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une newsletter • Des concours en ligne lors de grandes occasions • <i>Community management</i> en faisant, entre autres, des jeux et des live sur les réseaux sociaux • Création d'une section commentaires sur le site web • Réalisation de vidéos témoignages
Maximiser le potentiel de tous les guides	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les guides n'ont pas la même situation et ont des besoins différents • Les guides ne sont pas assez mis en valeur alors qu'ils sont la base du bon fonctionnement de ATEC 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une page sur le site web dédiée aux guides et à la formation de l'ICT • Mettre en place une formation à la communication interculturelle • Questionnaire de satisfaction 1x/an pour connaître les éventuels problèmes rencontrés
Ouvrir les horizons	<ul style="list-style-type: none"> • Les bases de stratégie mises en place pour le moment visent des clients voyageant de façon individuelle et pour leur plaisir personnel, ce qui limite la visibilité et les revenus de l'ONG • La mauvaise utilisation de LinkedIn rend difficile d'approcher des professionnels 	<p><u>Cibler des groupes spécialisés et universitaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer une base de données • Création de divers visuels de présentation pour faciliter la prise de contact • Réalisation d'un tableau tarifaire pour plusieurs jours. <p><u>LinkedIn :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poster du contenu 1x/semaine

Source : Fait par l'auteur basés sur les problèmes rencontrés lors des analyses.

Conclusion

Les résultats des analyses menées lors de ce travail ont démontré que ATEC fonctionne relativement bien à l'interne mais pourrait renforcer ses relations avec certaines parties prenantes, en l'occurrence, avec les guides et les clients. En effet, par l'absence de stratégie de communication, ainsi que les stratégies de vente existantes relativement pauvres, l'association n'est pas au maximum de son potentiel. De plus, face à une concurrence grandissante dans la région, il est primordial de se montrer créatif et innovant, afin de rendre l'association et les expériences qu'elle offre uniques. Malgré les limitations budgétaires, il a été prouvé que des actions simples peuvent être mises en place pour optimiser les stratégies de vente et de communication, tout en associant les besoins des clients à ceux des animateurs locaux. Pour mettre au point de meilleures stratégies, la situation actuelle de l'ONG a dévoilé qu'il y a 3 plans sur lesquels il faudrait agir ; la communication avec les clients, la maximisation du potentiel des guides, et la mise en valeur de ATEC.

La communication avec les clients manque d'implication de la part de l'association, ce qui rend difficile la construction de relations solides et la fidélisation de ceux-ci. Malgré quelques visiteurs mécontents, un phénomène presque inévitable pour une entreprise, plus de 80% des clients étaient pleinement satisfaits de leur expérience en compagnie de l'association. Cependant, ATEC n'a encore jamais mis à profit l'avis de ses clients, tant positifs que négatifs, et n'a pas de stratégie en place permettant de les fidéliser une fois leur expérience terminée. Le problème est très similaire pour les guides.

Dans une entreprise standard, la prise de décisions et les stratégies mises en place sont très couramment orientées en fonction des besoins des clients. Cependant, dans le cas de ATEC, le rôle des guides et leur avis est tout aussi important. L'association veut promouvoir le tourisme tout en venant en aide aux communautés et aux familles locales, en préservant l'environnement et l'authenticité de toute une culture. Pour ce faire, seuls des personnes locales sont engagées pour guider les visiteurs. Tous les guides ayant pris part à ce travail sont satisfaits de leur poste ainsi que de leur relation avec l'ONG. Néanmoins, le fait d'avoir dans ses rangs des employés très impliqués, passionnés et connaisseurs de la région est un avantage unique qui n'est pas mis en valeur par l'association. De plus, leurs opinions, positives et négatives, sont un élément clé pour aider à l'optimisation du potentiel même de l'organisation.

En ce qui concerne la mise en valeur de ATEC, l'étude de la concurrence est l'un des éléments clé qui a permis de constater que l'association possède des qualités et des ressources suffisamment uniques pour sortir du lot. Certes, étant presque exclusivement des

entreprises à but lucratif, les concurrents ont plus de moyens financiers et se montrent plus actifs que l'association. Cependant, l'engagement de ATEC pour les communautés, la préservation de la culture, ainsi que de la faune et de la flore est ce qui attire les clients. Il s'agit d'un réel avantage face à la concurrence très présente dans la région de Talamanca. Par conséquent, au-delà de l'amélioration des relations avec les guides et les clients, l'organisation doit également retravailler sur son image et mettre ses atouts exceptionnels en valeur afin de se démarquer de toutes les entreprises classiques qui l'entourent et orientées business.

En conclusion, les problèmes rencontrés dans la communication de ATEC sont réversibles sans processus lourd, ni gros investissements financiers. Certaines des recommandations proposées, telles que l'organisation d'un nouveau cours de formation pour les guides, demanderont plus de travail et d'implication pour voir le jour. Néanmoins, grâce notamment à l'amélioration de leur offre en termes de marketing digital, des actions simples et peu coûteuses peuvent aisément être mises en œuvre par l'ONG, sans faire appel à des aides extérieures. Idéalement, ces changements devraient aider à optimiser le fonctionnement de ATEC, renforcer la communication sur plusieurs niveaux, ainsi que les relations avec les guides et les clients, et potentiellement améliorer sa visibilité et ses ventes. Cela contribuerait à une stabilisation financière de l'association, et l'aiderait à faire face aux concurrents directs, tout en respectant un équilibre entre sa philosophie, le besoin des clients, ainsi que le bien-être des guides.

Pour le moment, de par la situation mondiale face au Covid-19 et les restrictions de voyages que cela implique, les résultats ne seront pas visibles de façon immédiate. Cependant, cet état général de pause et de ralentissement permet à l'association de prendre du temps pour tout mettre en place de la meilleure façon possible avant de passer à l'action.

Références

- Amerta, I.S. (15 Décembre 2017). *Community Based Tourism Development*. International Journal of Social Sciences and Humanities, p. 97-107.
- Ang, L. (2011). *Community relationship management and social media*. J Database Mark Cust Strategy Manag18, 31–38. DOI : 10.1057/dbm.2011.3
- Armstrong, G. et Kotler, P. (2017). *Principes de marketing* (13th ed.). France : Pearson.
- Bargiela-Chiappini, F. and Nickerson, C. (2003). *Intercultural Business Communication: A rich field of studies*. Journal of Intercultural Studies, 24:1, 3-15, DOI : 10.1080/07256860305789
- Bautista, S. K. (2006). *Community Values, Tourism and Development in Puerto Viejo, Costa Rica*. (Thèse de Master non-publiée). University of Mexico, Mexico.
- Beckers, A.M. and Bsai, M.Z. (2014). *An Analysis of Intercultural Business Communication*. Journal of Business Behavioral Sciences Vol. 26, No. 3. Récupéré sur : <https://search.proquest.com/docview/1644486702?pq-origsite=gscholar>
- Campbell, L.M. (2002). *Conservation narratives in Costa Rica: Conflict and co-existence*. Development and Change 33(1): 29–56.
- Cheney, G. and Christensen, L. (2001). *Organizational identity linkages between internal and external communication*. Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), The New Handbook of Organizational Communication, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Dorin-Paul, B. (2013). *SUSTAINABLE TOURISM AND ITS FORMS - A THEORETICAL APPROACH*. Annals of the University of Oradea: Economic Science, 22(1), 759-767.
- Froger, G. (2010). *Tourisme durable dans les Suds ?*. (EcoPolis 11). Bruxelles : P.I.E - Peter Lang.
- House, R. J., Hanges, P. J. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks etc. : Sage.

Instituto de Costarricense de Turismo. (2020). *Essential Costa Rica - National Brand*. Récupéré sur le 4 mai 2020 : <https://www.ict.go.cr/en/institutional-services/national-brand.html>

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2020). *Misión y Visión*. Récupéré sur : <https://www.ina.ac.cr/AcercaINA/SitePages/MisionVision.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Censo (2020). *Panorama demografico 2018*. Récupéré le 22 avril 2020 sur : <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/repoblacvpanorama2018.pdf>

Janzen, D.H. (1983). *Costa Rica Natural History*. Chicago: University of Chicago Press.

Linjuan, R. M. (2014). *Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels and Employee Satisfaction*. *Management Communication Quarterly*, 264-284. DOI : 10.1177/0893318914524536

Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningmeier, A. R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). *Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness*. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 360–395. DOI : 10.1177/0893318903258169

Organisation Internationale du Travail. (1 avril 2005). *Conference on the Internationalization of employment: a challenge for a fair globalization*. Récupéré sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_strat/documents/event/wcms_080314.pdf

Organisation de coopération et de développement économiques. (2018). *OECD Economic Survey of Costa Rica: Research Findings on Productivity*. OECD Publishing, Paris. DOI : 10.1787/9789264298774-en

Organisation de coopération et de développement économiques. (2019). *Études économiques de l'OCDE : Costa Rica 2019*. OECD Publishing, Paris.

Ratel, C. (20 juillet 2017). *Tourisme et environnement, le grand paradoxe de l'écotourisme - Exemples de Madagascar et du Costa Rica*. France : Université d'Angers.

- Raymond, N. (6 avril 2017). *Costa Rica : du petit pays « démocratique, sain et pacifique », au leader de l'écotourisme et de la protection de l'environnement*. Open Edition Journals, Université des Antilles. DOI : 10.4000/etudescaribeennes.432
- Riel, C., and Blackburn, C. (1995). *Principles of corporate communication*. London; New York etc.: Prentice Hall.
- Rivera, J. (2002). *Assessing a voluntary environmental initiative in the developing world: The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism*. Policy Sciences 35(4): 333–360. DOI : 10.1023/A:1021371011105
- Samovar, L., McDaniel, E., Porter, R. & Roy, C. (2015). *Intercultural communication: A reader* (14th ed.). Boston, Mass.: Wadsworth Cengage Learning.
- Smith, V. L., & Eadington, W. R. (1992). *Tourism Alternatives: Potentials and problems in the development of tourism*. University of Pennsylvania Press.
- South African Community Based Tourism. (2008). Récupéré sur : <http://www.community-tourism-africa.com/background.php>
- Tkalac Vercic, A., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. Public Relations Review, 223-230. DOI : 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Welch, M., and Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), 177-198. DOI : 10.1108/13563280710744847
- White, C., Vanc, A., and Stafford, G. (2010). *Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence*. Journal of Public Relations Research, 65-84. DOI : 10.1080/10627260903170985
- Zapata, M. J., Hall, C. M., Lindo, P., & Vanderschaeghe, M. (8 Novembre 2011). *Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua*. Current Issues in Tourism, P. 725-749. DOI : 10.1080/13683500.2011.559200