

Institut des hautes études en administration publique
IDHEAP
et
Sport Organisation Management Interactive Teaching & Learning
SOMIT

Diagnostic managérial de la stratégie marketing de l'Association Capoeira Lausanne



PROF. J.L. CHAPPELET
Assist. O. Brighenti

Gysel Marlen

avril 2003

Table de matières

1	Introduction	3
1.1	Un bref aperçu de la Capoeira.....	3
1.2	Présentation de l'Association Capoeira Lausanne	3
1.3	Problématique.....	4
2	Cadre d'analyse	5
2.1	La planification de la stratégie marketing	5
2.1.1	La mission d'activité	6
2.1.2	L'analyse interne et externe	6
2.1.3	La formulation d'une stratégie marketing par des buts et des objectifs de l'organisation	7
2.1.4	Le plan d'action	7
2.1.5	La mise en oeuvre et le contrôle du plan d'action	8
3	Diagnostic managérial	9
3.1	Introduction	9
3.2	La stratégie marketing de l'Association Capoeira Lausanne.....	9
3.2.1	La mission d'activité	9
3.2.2	Analyse externe et interne	9
3.2.3	L'élaboration de la stratégie marketing	13
3.2.4	Le plan d'action	14
3.2.5	La mise en oeuvre et le contrôle du plan d'action	15
3.2.6	Les lacunes dans la stratégie marketing	16
4	Propositions managériales	17
5	Faisabilité	19
6	Conclusion	22
7	Bibliographie	23
	Annexes	24

1 Introduction

L'objectif de ce travail est de procéder à une analyse et à un diagnostic de la stratégie marketing de l'Association Capoeira Lausanne. Afin d'avoir une idée dans quel esprit cette association se présente et selon quels motifs elle agit, nous allons tout d'abord introduire brièvement le lecteur au sport de la Capoeira. Ensuite, nous présenterons l'Association Capoeira Lausanne comme organisation sportive avec ses atouts et ses défauts et enfin, nous comparerons les actions marketing de l'association à une théorie de base sur la stratégie de marketing, pour après en tirer des conclusions et des propositions d'amélioration. Le travail sera achevé par une étude de faisabilité des propositions et par une conclusion.

1.1. Un bref aperçu de la Capoeira

La Capoeira est un art martial d'origines afro-brésiliennes. Elle est née au XVII^e siècle par l'arrivée des esclaves angolais au Brésil. Elle est la fille de diverses influences, apparue pendant l'esclavage par l'esprit de résistance d'hommes enchaînés. Ils utilisaient la musique et la danse pour masquer le travail du corps et des techniques de combat, pour prévenir l'arrivée du contremaître et d'autres autorités, pour diffuser un message de révolte et pour exprimer leur souffrance, leur histoire et leurs émotions. En tant qu'art martial, elle contient des coups de pied, des acrobaties et des pas rythmiques guidés par la musique rythmique du Berimbau, l'instrument caractéristique de la Capoeira.

A Lausanne, la Capoeira s'est déjà établie au sein des sports universitaires et est généralement connue en ville. Mestre Paulão, notre référence pour ce travail, donne notamment des cours au centre sportif de l'Université de Lausanne et fonctionne comme responsable à l'Association Capoeira Lausanne.

Pourtant, il faudra encore de nombreuses démonstrations, introductions, stages et surtout beaucoup d'expérience d'enseignement en Suisse, jusqu'à ce que la Capoeira soit officiellement acceptée dans le système sportif national, par exemple auprès Swiss Olympic ou Jeunesse et Sport.

1.2. Présentation de l'Association Capoeira Lausanne

L'Association Capoeira Lausanne a été fondée en 1995, de l'initiative de Paulo Ferreira, maître de Capoeira brésilien et en coopération de trois Suisses, membres du comité.

L'organisation a constamment évolué en se faisant connue à Lausanne et en gagnant de la confiance et de la bonne réputation de la part des institutions publiques comme les sports universitaires à Dorigny.

L'Académie de Capoeira compte aujourd'hui plus que 150 élèves de toutes les nationalités. Les tranches d'âge sont régulièrement représentées d'une majorité des élèves entre 21 et 25 ans.

À part des cours de Capoeira, l'association offre également d'autres activités pour une meilleure connaissance de la culture brésilienne et pour fidéliser ses membres davantage.

L'organigramme ci-dessous représente les différents domaines de l'Association Capoeira Lausanne :



L'organisme sportif fonctionne selon les objectifs que Mestre Paulão et ses collaborateurs se sont fixés. Le but suprême de l'organisation est de divulguer la Capoeira dans la région lausannoise par l'instruction de ce sport des manifestations et des démonstrations¹. De plus, elle veut transmettre la Capoeira et la culture brésilienne le plus authentiquement possible, en appliquant un enseignement pédagogique et en enrichissant la vie quotidienne de ses membres par tout un univers qu'ils peuvent découvrir. Grâce à ses objectifs, elle peut effectivement compter sur de nombreux élèves fidèles et enthousiastes pour la Capoeira et pour l'Association Capoeira Lausanne.

1.3 Problématique

L'organisation a toutefois des lacunes en ce qui concerne sa gestion et principalement sa stratégie marketing. Premièrement, elle ne présente pas de documents de base nécessaires pour la constitution d'une association sportive dotée d'un management professionnel, comme la conception directrice, une stratégie de marketing formulée sur papier ou une budgétisation exacte de tous les domaines.

De plus, l'organisation possède très peu de partenaires importants, c'est-à-dire du sponsoring de base pour le fonctionnement de l'Académie et de ses manifestations. Elle n'est pas soutenue non plus par des institutions publiques, ne reçoit ni de subventions du canton ni de la ville. Cela peut être lié à son contact faible et irrégulier avec le public. Malgré son expérience de presque 10 ans d'existence ici à Lausanne, malgré le nombre de personnes ayant passé par l'Académie et malgré sa bonne réputation, elle n'est que rarement perçue par les médias. De temps en temps, un journal écrit un papier général sur la Capoeira, prend des photos du Maître de l'Académie ou une petite chaîne de télévision vient filmer, mais l'association en soi n'est pas valorisée.

En se concentrant sur le côté marketing de l'organisation, il ne faut pas oublier le marketing des membres. Certes, le nombre des associés est élevé, tenant compte de l'espace limité dont l'Académie dispose au centre de Lausanne mais du côté des enfants et des adolescents, ainsi que des membres au-dessus de 30 ans, il existe encore un grand potentiel de croissance. Presque 70 % des 156 membres actifs ont entre 16 et 30 ans. Les enfants et les adolescents représentent 20 %, les adultes au-dessus de 30 ans uniquement 10 % de l'association. Cette organisation aurait donc

¹ A voir dans les statuts à l'annexe

besoin de renforcer ses activités de marketing auprès de la jeunesse et de la tranche d'âge au-delà de l'étudiant.

Dans ce travail, nous allons nous pencher sur le dysfonctionnement de la stratégie marketing explicitement ou implicitement élaborée par les responsables de l'association et de ce fait, analyser les éventuelles erreurs ou lacunes qu'elle pourrait contenir.

Ainsi, la question de départ pour ce diagnostic, découlant de la problématique, est la suivante :

« Est-ce que la quantité et la qualité de sponsoring, de subventions et de parrainages relativement faibles et les taux modestes des très jeunes membres et de ceux au-delà de 30 ans, proviennent d'une mauvaise stratégie marketing ? »

Nous sommes conscients que le domaine du sponsoring et des subventions ne se laisse pas directement relier à l'aspect du marketing des membres, mais les deux font partie de la stratégie et de la planification du marketing de l'organisation sportive et doivent suivre une philosophie linéaire et congruente.

Deuxièmement, il faut se rendre compte que cette partie de la planification stratégique du marketing représente une partie des fonctions managériales qui sont à analyser dans le cadre de ce travail. Les lacunes ou les difficultés mentionnées peuvent avoir leur origine non seulement dans le marketing de l'organisation, mais aussi dans l'organisation, dans l'activation ou lors du contrôle du management. Pourtant, en raison du volume limité du travail, nous allons nous concentrer sur la partie de la planification.

Pour mener à bien cette analyse, nous allons nous appuyer sur les entretiens avec Paulo Ferreira responsable du fonctionnement de l'association et Maître de Capoeira depuis 12 ans et avec Sergej Rastovac, Président de l'Association et pratiquant de la Capoeira depuis 8 ans.

Pour notre cadre d'analyse, nous nous baserons sur le contenu du SOMIT, cours interactif du management du sport sur Internet, sur une théorie générale du marketing et sur quelques textes qui évoquent la problématique du management du sport.

2 Cadre d'analyse (Théorie)

Nous allons essentiellement nous inspirer de la théorie de l'ouvrage intitulé *Marketing Management* de P. Kotler et B. Dubois. Cette théorie générale va être complétée par les aspects spécifiques du domaine sportif, tel que nous l'avons appris lors du cours ou par d'autres bibliographies sur l'organisation d'établissements de sport.

2.1 La planification de la stratégie du marketing

En faisant la synthèse entre l'ouvrage de Kotler&Dubois et les autres bibliographies, nous avons repéré 5 phases principales lors de l'élaboration d'une stratégie de marketing.

Les phases sont les suivantes :

- 1) La mission d'activité
- 2) L'analyse externe et interne de l'organisation
- 3) La formulation d'une stratégie de marketing par des buts et des objectifs de l'association
- 4) Le plan d'action
- 5) La mise en oeuvre et le contrôle du plan d'action

2.1.1 La mission d'activité

« La mission décrit globalement la raison d'être de l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de l'environnement²», l'activité que l'établissement effectue en présentant en « quelques phrases la nature et l'image de l'organisation »³. Elle doit également contenir la tâche et l'objectif global que l'on s'est posés lors de la fondation de celle-ci. Selon Kotler, cela peut même dire que « la mission identifie les objectifs poursuivis au-delà des buts généraux de l'entreprise. »⁴, un énoncé d'une ambition très haute et éthiquement idéal, mais pas si idéal que la vision⁵ d'une organisation.

Pour une NPO, comme c'est le cas dans cette diagnose, la mission est surtout la réalisation des buts par l'apport de prestations.

2.1.2 L'analyse externe et interne

Nous allons aborder l'analyse de l'organisation et de son marché par la démarche **E.M.O.F.F.**, un cadre d'analyse de l'**E**nvironnement avec les **M**enaces et les **O**pportunités du marché ainsi que les **F**orces et les **F**aiblesses de l'entreprise ou de l'association.

Les relations d'échange (environnement)

Ici, on prend compte des partenaires d'échange les plus importants de l'organisation. Ainsi, il existe certaines interdépendances, besoins et influences entre les différents acteurs dans l'environnement sportif. Au domaine externe d'un établissement se trouvent par exemple les fournisseurs de matériel, les sponsors, l'Etat avec la commune et les subventionneurs, ainsi que les fédérations, les autorités et évidemment les médias. Au domaine interne, nous comptons les membres, les collaborateurs et les bénévoles.

En résumé, une NPO s'oriente principalement vers les membres, les partenaires et la population.

L'environnement externe – le marché

Par des études de marché, on essaie de repérer les tendances générales dans le sport, de savoir ce qui permet d'avoir du succès dans le futur et ce qui va subir un déclin tout bientôt. Dans ce cadre, il faut analyser les six principales forces de l'environnement : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le contexte politico-légal et le système socioculturel avec les flux culturels qui se dessinent⁶. On peut par exemple présenter la situation par une matrice stratégique BCG, ou les produits (les sports, p.ex.) sont catégorisés par rapport à leur part et leur croissance potentielle au marché⁷.

Analyse de la concurrence

Elle consiste à connaître la stratégie, les objectifs, les forces et faiblesses, ainsi que les modes de réaction de ses concurrents dans la mesure du possible.

² Citation de Chirouze Y par Polge M, *Le marketing dans les organisations de services sportifs*, dans Management des organisations de services sportifs, 1997, p.289

³ Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 4.2 paragraphe 3, 02/04/2003

⁴ Kotler P. & Dubois B., *Marketing Management*, 9^e édition 1997, p.103

⁵ Une vision décrit l'état d'une entreprise désiré dans le futur et est généralement peu réalisable. Sa fonction est de motiver des collaborateurs à travailler davantage pour un objectif fantastique.

⁶ Kotler P. & Dubois B., *ob-cit.*, p. 169 - 189

⁷ Cours SOMIT, Bloc 1, Chapitre 8.3, paragraphe 7, 01/04/2003

L'environnement interne

L'association a d'abord besoin de se connaître soi-même parfaitement, avant de constituer des stratégies de marketing, car un tel concept sera basé sur les forces et faiblesse de celle-ci. C'est pourquoi nous proposons d'utiliser l'analyse SMART : **S** pour la stratégie, l'organisation, la direction et la défense des intérêts, **M** pour le marketing, les membres, la communication et les relations publiques, **A** pour les activités, prestations et le bénévolat, **R** pour la reddition des comptes, les finances et les assurances, et enfin **T** pour la technique et l'informatique de l'association.

2.1.3 La formulation d'une stratégie marketing par des buts et des objectifs de l'organisation

Pour créer une stratégie marketing, il est essentiel de différencier et de positionner l'offre face à la concurrence. Dans le cas d'une organisation, la prestation doit par exemple être d'une meilleure qualité que celle de la concurrence, présenter des particularités attrayantes et donner envie au client de bénéficier de notre produit.

On peut se différencier soit par le produit, les services, le personnel, le point de vente ou encore par l'image que l'organisation porte. Cette image est produite par le positionnement. Il est la création consciente de l'identité et peut être un instrument pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les éléments du positionnement sont le nom, éveillant une certaine idée dans la tête du client, le positionnement verbal (mission) et la croix de positionnement⁸.

Une autre phase est celle du perfectionnement des services déjà existants et d'une élaboration de nouveaux produits. Là, l'organisation doit décider si elle veut pratiquer une pénétration du marché, une extension de marchés, un développement de produits ou alors une diversification⁹. Pour une organisation sportive, cela consisterait par exemple en activités supplémentaires autour du sport principal, dans la vente de l'équipement sportif, etc.

2.1.4 Le plan d'action

Pour pouvoir réaliser les objectifs d'une stratégie de marketing, il faut les traduire en une forme de plan qui devra s'appuyer sur trois éléments : le *budget*, le *marketing mix* spécifique aux organisations sportives et la *procédure de répartition*.

Le budget marketing est global et correspond le plus souvent à un pourcentage du chiffre d'affaires de l'organisation.

Le marketing mix représente les outils dont l'établissement dispose pour réaliser la stratégie de marketing. Il faut toujours adopter une certaine politique en termes de **p**roduit, **p**rix, **p**romotion et de distribution / mise en **p**lace. Ces catégories nous les appelons aussi les « quatre **p**'s ». Dans le domaine des organisations sportives s'y joignent encore deux **p**'s de plus, notamment celui des **p**ersonnes et celui de la **p**olitique.

Lors de la procédure de répartition, on regarde comment les différents produits seront financés par le budget marketing. La segmentation de la clientèle y aura aussi fonction, ainsi que les endroits où les services de l'organisation seront proposés.

⁸ Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 4.2 paragraphes 2 et 3, 30/03/2003

⁹ Stratégie de croissance intensive par un tableau croisé produit-marché, Kotler&Dubois, *Marketing Management*, ob.cit., p. 99

Dans le modèle des 4 plus 2 **p's**, le **produit** sera principalement la prestation d'une organisation sportive. Ce qui est particulier dans le domaine des services sportifs, c'est qu'ils répondent à un style de vie qui évolue et se transforme au fil des générations. Il dépend fortement des tendances générales et du goût actuel de la société. En plus, il y a des valeurs qui s'ajoutent automatiquement à la pratique sportive, mais qui ne sont jamais les mêmes selon chaque membre. Le sport peut être pratiqué comme loisir, comme divertissement, comme technique spécifique, comme apprentissage éducatif, voire comme philosophie de vie¹⁰. La politique des services ou des organisations sportives peut et doit donc satisfaire simultanément différentes attentes. Elle doit d'une part être ouverte à toutes les attentes, mais en même temps garder son esprit et son image typique.

Le choix du **prix** doit trouver un équilibre entre les contraintes des coûts, de la demande, de la concurrence et du prix psychologique¹¹.

Dans une organisation sportive, la **distribution** se passe normalement directement sur place, à l'endroit où l'établissement est situé. Seuls les articles et les activités supplémentaires, comme une excursion, l'équipement sportif ou la vente de cd's peuvent passer par des canaux de distribution différents.

Pour la **promotion**, on envisage généralement un concept de communication et de publicité de l'organisation en travaillant les relations publiques avec les médias et les sponsors potentiels.

L'instrument de marketing des **personnes** joue un rôle essentiel dans les organisations sportives. Ce sont les personnes qui déterminent la réussite de la transaction. C'est pour cela qu'il faut suivre concrètement un marketing d'acquisition et de suivi des membres et continuellement créer des incitations pour les clients.

L'outil de la **politique** provient du fait qu'une association sportive fait partie d'un système politique. Souvent, une organisation sportive représente des intérêts publics (lobbying) étant soutenue par l'Etat, par le canton ou par d'autres subventionneurs.

2.1.5 La mise en oeuvre et le contrôle du plan d'action

Selon Kotler&Dubois, on appelle une mise en oeuvre du marketing « *le processus selon lequel les plans marketing sont traduits sous forme de directives permettant d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.* »¹². La mise en oeuvre s'occupe du *qui*, du *où*, du *quand* et du *comment* de ce qu'une stratégie a conçu auparavant. Elle est en fait le prolongement tactique de la dernière.

Il s'agit donc de nommer une commission responsable pour la réalisation du plan d'action de marketing, de le traduire concrètement sous forme de directives et enfin de contrôler les activités du marketing. Au moment du contrôle, on mesure les standards de qualité, l'atteinte des objectifs et la satisfaction de nos clients et partenaires. Les instruments de ce contrôle les plus connus sont une analyse coûts-avantages, une analyse coûts-impacts ou alors une étude par questionnaire auprès des membres, par exemple¹³.

¹⁰ Polge M, *Le marketing dans les organisations de services sportifs*, ob.cit, 1997, p.302

¹¹ Polge M, *Le marketing dans les organisations de services sportifs*, ob.cit, 1997, p. 304 - 305

¹² Kotler&Dubois, *Marketing Management*, ob.cit., p. 704

¹³ Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 7.4 paragraphe 3, 03/04/2003

3 Diagnostic managérial

3.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous allons comparer le cadre d'analyse élaboré auparavant à la stratégie de marketing de l'Association Capoeira Lausanne. Quant à la stratégie marketing, il faut prendre en considération que l'organisation analysée ne dispose pas (encore) d'une planification marketing explicite, même si elle a déjà entrepris plusieurs activités de promotion et de publicité pour la Capoeira et l'association. Notre tâche ne consiste donc pas uniquement en une étude de ce qui est présent, mais aussi de faire des propositions et des hypothèses concernant la situation de marketing dans laquelle se trouve l'Association Capoeira Lausanne.

Nous allons d'abord effectuer une analyse de l'environnement de l'organisation, ainsi qu'une analyse interne. Ensuite nous nous pencherons sur sa stratégie marketing plutôt implicite, étant pratiquée par les responsables. Nous identifierons les difficultés et les éventuelles erreurs que l'association a pu commettre.

3.2 La stratégie marketing de l'Association Capoeira Lausanne

Même si le comité de l'Association Capoeira Lausanne n'a pas encore constitué un concept de marketing, ni une stratégie ou planification de marketing, Mestre Paulão sait très bien quels sont les points forts de son école et de quelle stratégie il a besoin pour la faire avancer et avoir du succès. Après avoir reçu des informations pertinentes lors des deux entretiens avec lui et avec le Président, Sergej Rastovac, il s'agit donc d'en faire une synthèse avec la théorie de base et les propres expériences que j'ai faites dans ma fonction d'administratrice de l'association.

3.2.1 La mission d'activité

Selon les statuts de l'association, elle « a pour but de diffuser la Capoeira en Suisse, en organisant des événements culturels (rencontres, stages, spectacles, démonstrations) ¹⁴ ». Elle s'engage donc pour la Capoeira et pour sa reconnaissance dans la région lausannoise. De plus, sa philosophie d'existence est de transmettre le plus authentiquement possible la Capoeira comme elle est pratiquée dans son pays d'origine, tout en valorisant l'aspect art martial de ce sport.

Malgré ces caractéristiques émises par Mestre Paulão sait faire de l'association, il manque une formulation de mission nette et attrayante pour ses collaborateurs, ses membres et pour l'environnement.

3.2.2 Analyse externe et interne

Les relations d'échange

L'Association Capoeira Lausanne n'est pas liée à une fédération nationale, ni à Swiss Olympic ou à une fédération brésilienne de Capoeira. Dans ce sens, elle n'est certes pas contrainte, ni en interdépendance avec une autre institution sportive. Pourtant, elle maintient d'autres relations d'échange, par exemple celles avec les fournisseurs de matériel, à savoir avec les producteurs de l'uniforme blanc, de la ceinture de graduation et avec des fabricants d'instruments au Brésil. La relation avec les membres

¹⁴ Association Capoeira Lausanne, Statuts, Lausanne, 1995, p. 1

potentiels se maintient presque uniquement par le canal bouche-à-oreille des membres actifs, ou alors lors des démonstrations de Capoeira où l'on distribue souvent des flyers après l'évènement. Comme nous l'avons déjà mentionné lors de l'introduction, les relations d'échange avec les sponsors, les subventionneurs, les médias et l'Etat sont faibles. Ceux qui existent sont certes positifs, mais à un niveau relativement modeste. Par contre, sur le plan interne, on peut dire que les relations avec les membres et les bénévoles sont très intensives et cordiales. Mestre Paulão et nombre de ses élèves appellent l'Académie souvent leur deuxième famille et pour plusieurs membres, la Capoeira a même réussi à changer leur vie dans un sens plus riche et positif.

Analyse de l'environnement et du marché (E.M.O.)

Tout d'abord, nous allons nous consacrer aux opportunités environnementales d'un sport culturel comme la Capoeira. Selon l'étude de Swiss Olympic, les arts martiaux montrent un grand potentiel de croissance dans notre société, à savoir 103 %¹⁵. Nous voyons également sur la matrice stratégique BCG au chapitre 8.3 du cours SOMIT, que les arts martiaux peuvent être considérés un sport vedette dans le futur. Mais quelles sont les raisons pour lesquelles les arts martiaux sont de plus en plus populaires dans notre société ? Une suggestion, de laquelle la Capoeira profiterait particulièrement, est l'aspect culturel de ses activités. En pratiquant un art martial, on ne s'engage pas uniquement à apprendre des mouvements, des attaques et des défenses, mais on rejoint une culture dans laquelle par exemple la Capoeira est intégrée. C'est justement là, où se distinguent les arts martiaux de beaucoup sports occidentaux, qui sont standardisés et coupés de leur contexte initial. Dans le cas extrême, un sport comme la Capoeira ou le Vô-Vietnam peuvent avoir une fonction remplaçant la religion ou le spirituel, ce qui se sont largement perdus dans notre société¹⁶.

Quant à cet aspect, l'environnement et l'atmosphère multiculturels de Lausanne se prêtent idéalement pour l'enseignement de la Capoeira. L'association en question compte notamment au moins une quinzaine de nationalités différentes. Nous sommes convaincus que ce contexte est un grand avantage pour l'établissement, dans le sens de la citation de Powell, 1993 dans l'article de DeSensi *Management du sport et multiculturalisme*¹⁷ : « Il est généralement admis que les organisations qui s'efforcent de pratiquer une approche multiculturelle, connaissent peu de situations conflictuelles parce que, justement, elles apprécient et respectent clairement la différence et se gardent de tout préjugé et de toute discrimination. »

Le développement intensif de la Capoeira en Europe¹⁸ et l'usage des atouts de cet art brésilien dans la publicité (Nokia, Mazda et divers vidéoclips) contribuent fortement à un environnement favorable pour une association de Capoeira.

Nous avons aussi vu que l'enseignement de la Capoeira aux sports universitaires de Lausanne apporte également un nombre considérable de membres à l'Académie.

Enfin, les facteurs socioculturels et psychologiques¹⁹ jouent également un rôle décisif en faveur de la Capoeira. Ce sport est très lié à son pays d'origine, en reflète parfaitement sa culture, culture exotique brésilienne qui semble très à la mode en ce

¹⁵ Lamprecht M. / Stamm H.P., *Sport Suisse 2000*, Institut de recherche social et conseil, 2000, p. 22

¹⁶ Par rapport ce thème, aussi voir l'article de Chappelet J.L, Blanc X., *Le sport face à son plus grand défi*, in Le miroir du sport, Magazine spéciale encarté dans Le Matin du 15 mai 1999, p. 10

¹⁷ *Le management du sport : une approche internationale* (ouvrage collectif sous la direction de J. L. Chappelet) ; Documents du musée olympique, 1997, p.185

¹⁸ En font références déjà les nombreux sites Internet sur les Ecoles de Capoeira en Europe.

¹⁹ Kotler P. & Dubois B., *Marketing Management, ob.cit.*, 9^e édition 1997, p. 188 et 206

moment. A part cela, la Capoeira contribue fortement au développement de soi, car le sentiment d'appartenance, le côté émotionnel et spirituel et l'implication des 5 sens s'y retrouvent.

Par rapport aux menaces de l'environnement ou du marché, nous supposons que les sports « fun » peuvent peut-être s'opposer à notre offre, une activité pour laquelle il faut s'engager et avoir beaucoup de patience et de persévérance. Un autre problème sont les préjugés et les fausses images véhiculées sur la Capoeira. Par des interprétations erronées lors de démonstrations ou de films surréalistes de Capoeira. En effet, le spectateur pense souvent qu'elle est une danse ou un amusement acrobatique, sans comprendre le fond historique et le vrai caractère combatif de cet art.

Une dernière menace pourrait être l'esprit « volatil » des membres. De nos jours, il n'est pas évident d'avoir de la patience pour apprendre quelque chose, surtout parmi les activités de loisir, il existe la tendance d'apprendre tout facilement, de profiter et de consommer le plus possible au lieu de s'investir à long terme.

Analyse de la concurrence

Au niveau de la concurrence dite « interne », à l'intérieur de la même discipline sportive, la Capoeira à Lausanne est encore relativement peu développée. Suite à une recherche sur Internet et à des connaissances de Mestre Paulão et du Président, il existe 4 autres établissements de Capoeira dans la même ville de Lausanne dont l'un des quatre est spécialisé dans un style de Capoeira complètement différent et n'attire donc pas le même genre de pratiquants. Tous ont un nombre d'élèves inférieur à l'école de Mestre Paulão. Par le fait que l'Association Capoeira Lausanne est représentée à l'Université de Lausanne et dans divers instituts et écoles de la région, elle s'est établie dans son marché et gagne de grands avantages par rapport à ses concurrents. Pour la plupart, cela fait souvent moins de temps qu'ils sont installés à Lausanne, ou alors, leurs responsables n'enseignent la Capoeira que comme activité accessoire à un autre emploi principal.

Il est par contre difficile d'analyser, voire de faire des recherches sur la concurrence « externe » de l'Association Capoeira Lausanne, car le champ des associations sportives différentes ou des établissements culturels semblent presque infinis à Lausanne mais la Capoeira est une activité tellement particulière qu'elle ne se laisse pas directement comparer à d'autres sports.

Environnement interne – Analyse SMART²⁰

Il s'agit maintenant d'intégrer l'analyse SMART de l'organisation dans le profil des forces et faiblesses du schéma E.M.O.F.F. Pour effectuer cette analyse, nous nous sommes principalement basés sur des réponses à un questionnaire d'auto-évaluation du comité²¹, que trois membres, le Président, Mestre Paulão et la Secrétaire ont rempli. L'évaluation de ce sondage vous trouverez à l'annexe. Une deuxième source d'information sont les documents de l'association, ainsi que les expériences et les connaissances de cette organisation vécues par l'auteur de ce travail et par Mestre Paulão.

²⁰ Effectué à l'aide du formulaire du CD-Rom de Swiss Olympic Association, *Club sportif*, chap. Gestion/Organisation, *Analyse SMART pour les associations sportives*, 2002

²¹ Swiss Olympic Association, **Club sportif**, 2002

La première lettre du mot SMART – **S** - reflète le domaine stratégique, directif et organisateur de l'association. La direction et l'organisation stratégique se trouvent dans les mains du Maître de l'Académie, Paulo Ferreira. C'est lui qui décide des mesures à prendre et qui organise principalement les activités. Puisque la gestion de l'Académie est son métier principal, il s'engage énormément pour une meilleure organisation de l'école et planifie les événements bien à l'avance. La transformation des plans et des idées imaginées en des formulaires et en concepts concrets n'a été réalisée que sporadiquement. Une conception directrice, une conception et une stratégie de marketing n'ont par exemple pas été mises en place.

La fonction modèle des membres du comité est selon le questionnaire d'auto-évaluation²² très bien suivie. La cohérence entre eux et les objectifs est forte, les valeurs, ainsi que les intérêts de l'association sont bien représentés de leur part.

La deuxième lettre – **M** - est particulièrement intéressante pour ce travail, car elle concerne le marketing et les membres. L'esprit du marketing est en train de s'éveiller depuis qu'il faut chercher des sponsors pour deux grands événements sportifs prévus au printemps. Pourtant, à part cette recherche relativement intensive, le club ne dispose pas de sponsors principaux ou de subventionneurs, ni de membres bienfaiteurs. Il vit uniquement des cotisations de ses membres. Ces derniers sont heureusement assez nombreux pour maintenir le fonctionnement de l'Académie²³. La cohésion et la communication entre eux et les échanges avec l'Académie sont selon les responsables intensifs et fructueux. Pourtant, nous avons vu dans l'auto-évaluation²⁴ que les membres ne participent pas à la prise de décisions importantes, et le système d'information des membres peut être amélioré davantage. En ce qui concerne la répartition des âges des membres, nous avons observé que les enfants et les adolescents ainsi que les adultes au-dessus de 30 ans ne sont que faiblement représentés. La majorité des membres a entre 21 et 25 ans. Il faudrait donc renforcer les activités de promotion auprès des autres catégories sous-représentées. La raison de ce manque de membres très jeunes et de « seniors » est peut-être due à une activité presque passive auprès des relations publiques. Il n'y a que quelques semaines qu'autant administratrice de l'association, j'ai commencé à contacter des entreprises et médias afin de se faire connaître d'un public plus vaste.

Les activités, les prestations et le bénévolat – lettre **A** – sont en très bonne santé et apparemment appréciés par les associés. Mis à part les cours considérés par une majorité de membres d'une qualité élevée et conforme aux objectifs de l'association²⁵, cette dernière organise plusieurs activités complémentaires. Elles permettent à l'élève de connaître le monde de la Capoeira dans sa globalité – comme par des stages de fabrication de berimbau et de percussion, des voyages au Brésil, des manifestations et démonstrations, ainsi que par un cours de portugais destiné à une meilleure compréhension des fondements de la Capoeira. Ces offres sont aussi bien affichées, annoncées et également insérées dans la lettre de bienvenue de chaque nouveau membre. En ce qui concerne le bénévolat, l'association s'organise plutôt à l'intérieur d'un cercle très restreint d'amis où chacun connaît bien sa tâche. Pour les manifestations, nous avons commencé à écrire des plans de bénévolat avec un ou deux responsables par domaine qui peuvent après eux-mêmes encore recruter des

²² Voir l'annexe

²³ L'Association Capoeira Lausanne compte environ 150 membres actifs qui paient en moyenne 200.- par trimestre.

²⁴ Voir l'annexe

²⁵ Nous nous permettons une telle déclaration suite à des entretiens avec quelques membres, à des observations à l'intérieur de l'Académie et à la bonne réputation dont Mestre Paulão dispose.

volontaires au cas où ils en auraient besoin. Malgré tout il faut parfois plus de communication et d'information concernant les activités, les prestations et l'organisation du bénévolat – l'e-mail comme voie de communication n'a par exemple pas encore été suffisamment exploité.

Le domaine de la lettre **R** – Reddition des comptes, Finances et Assurances – paraît une des grandes faiblesses de l'association. Certes, en tant que secrétaire, je rédige des tableaux des cotisations à effectuer par les membres, mais il reste encore un grand travail de gestion financière à faire. Malgré que ce n'est pas le thème de ce travail de développer des concepts pour une meilleure administration dans ce domaine, il faut se rendre compte que les actions marketing se basent sur les finances. Seul avec un budget bien élaboré et une vue d'ensemble des recettes et des dépenses de l'association on pourra envisager des mesures de promotion d'une envergure plus large.

Quant à la couverture d'assurances, nous devons dire qu'elle est insuffisante. Pour l'association, respectivement pour sa location, il n'existe qu'une assurance contre l'incendie. Mestre Paulão en tant qu'employé de l'organisation dispose d'une responsabilité civile. L'Association n'est pas supposée payer la TVA, car elle ne fait pas plus de 150'000 frs de recette par an.

La dernière lettre de l'analyse **SMART** est consacrée aux techniques et à l'informatique. L'avantage de l'Académie est qu'elle se trouve au centre de la ville de Lausanne et qu'elle est facilement atteignable depuis la gare. La salle d'enseignement en soi est spacieuse, équipée par des grands miroirs. Nous avons pourtant constaté des lacunes concernant l'infrastructure : il n'y a pas de vestiaire, ni de douches. C'est ennuyeux pour les membres qui sont obligés de rentrer au travail ou de se rendre quelque part immédiatement après avoir pris un cours. Quant à l'informatisation du service administratif, il a été beaucoup amélioré, mais il faut encore une professionnalisation des logiciels et du management de l'association en général.

3.2.3 L'élaboration de la stratégie marketing

Le positionnement et la différenciation

Au niveau du positionnement et de la différenciation par rapport aux autres Ecoles de Capoeira de la région lausannoise, Mestre Paulão et les membres du comité se sont fixés plusieurs objectifs :

Produit	La qualité des cours de Capoeira et des activités annexes est très élevée et présente une variation attractive des méthodes d'enseignement grâce à l'expérience de 25 ans de Capoeira du Maître et grâce à un système de formation de moniteurs intensif et à long terme.
Service	L'Association Capoeira Lausanne se responsabilise d'un engagement social et pédagogique envers les enfants, les jeunes et envers les personnes qui ont besoin d'un appui fort et d'une orientation dans leur vie.
Personnel	L'Académie attire ses membres en grande partie par le charisme de Mestre Paulão, par son énergie et par son engagement infatigable pour ses élèves et pour l'art de la Capoeira.
Point de vente	Comme déjà mentionné, la localisation de l'Académie est très centrale, mais les enseignants de l'association sont aussi prêts à donner des

cours ou faire des démonstrations n'importe où en Suisse romande²⁶, voire en Suisse alémanique.

Image Par ses démonstrations et engagements auprès du Musée Olympique, de l'Université de Lausanne et du Comptoir Suisse, l'image d'une association dynamique d'un niveau sportif élevé s'est continuellement renforcée. Nous voyons également dans l'auto-évaluation²⁷ que l'image et la réputation sont très bien surveillées.

Selon le cours SOMIT, le nom joue un rôle essentiel dans le positionnement d'une organisation²⁸. Mestre Paulão aimerait bien transformer la dénomination « Association Capoeira Lausanne » en « CEPAC – Centre d'enseignement et de pratique de la Capoeira », pour lui donner une image plus jeune et plus professionnelle. Il n'est jamais évident de changer le nom d'une organisation sportive, car il représente un « capital de confiance acquis au fil des années »²⁹. Par contre, il vaut aussi la peine d'oser faire le pas vers une caractérisation plus typique de l'établissement, vers un nom qui décrit le contenu de ce qui attend le client à l'intérieur.

Élaboration de nouveaux produits

Selon le schéma Ansoff³⁰, l'association a d'abord pratiqué une pénétration du marché en intensifiant l'enseignement et la promotion dans la région lausannoise. Avec l'introduction des voyages au Brésil, des cours de fabrication de berimbau, de percussion et de portugais et avec une vente modeste d'équipement nécessaire pour la Capoeira, elle a ensuite effectué un développement de produits. Au lieu d'ajouter encore d'autres offres, il s'agit maintenant de faire évoluer et d'établir ces produits au sein de l'organisation. Le voyage au Brésil, par exemple, devra être organisé de la manière à ce que le guide, Mestre Paulão, ne paiera plus rien de sa poche, au contraire, qu'il reçoive une indemnité pour le temps et l'énergie investis.

3.2.4 Le plan d'action

L'Association Capoeira Lausanne n'a pas élaboré de budget spécifique pour la réalisation des objectifs de marketing. Ce sont les cotisations des membres dont elle se sert parcimonieusement.

Il y a eu de nombreuses mesures prises dans le cadre du marketing mix, mais malheureusement sans document stratégique. Nous étions donc obligés d'interroger Mestre Paulão au sujet de ses actions et intentions de marketing. Une autre source provient de l'expérience de l'auteur elle-même qui s'engage depuis plus qu'une demi-année pour l'association.

Le *produit* est la Capoeira dans toute sa globalité et l'échange culturel entre la Suisse et le Brésil. C'est ainsi que nous essayons d'acquérir de nouveaux membres. En plus, chaque membre peut trouver sa propre raison pour laquelle il pratique la Capoeira – les attentes y sont particulièrement variées.

En ce qui concerne le *prix*, la cotisation, l'association a distingué un prix enfant et un prix adulte. Le deuxième critère de différenciation est la fréquence d'entraînements par semaine. Par rapport aux autres Académies de Capoeira et en comparaison avec des

²⁶ Mestre Paulão donne également un cours à Fribourg.

²⁷ Voir l'annexe

²⁸ Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 4.2 paragraphes 2 et 3, 30/03/2003

²⁹ Cours SOMIT, *ibidem*, paragraphe 2, 30/03/2003

³⁰ Kotler P. & Dubois B., *Marketing Management, ob.cit.*, 9^e édition 1997, p. 99

Ecoles de danse, la cotisation de l'Association Capoeira Lausanne se trouve nettement au niveau inférieur de l'échelle, car c'est une organisation à but non lucratif qui s'engage spécialement pour les jeunes à conditions modestes.

La *mise en place*, relativement la distribution, se concentre principalement sur la région lausannoise. Après avoir développé l'Académie au centre de Lausanne, Mestre Paulão et ses moniteurs s'engagent davantage dans des institutions pédagogiques ou des quartiers plus défavorisés, comme à la Bourdonnette. D'autres importants canaux de distribution sont les démonstrations que l'Académie effectue, ainsi que les stages auprès de grands établissements³¹.

Nous avons vu que l'Académie a encore un potentiel de croissance auprès des membres au-dessous de 16 ans et au-dessus de 30 ans. Peut-être par manque de prise de conscience de ce problème, il n'y a pas encore eu de mesures spécifiques de *promotion*. C'est-à-dire, à part d'une publicité autour d'une démonstration pour les enfants ou les jeunes, une vraie segmentation du marché n'a pas été faite. A l'occasion d'une rencontre de Capoeira, les actions de promotion et la recherche de sponsors sont toujours beaucoup plus intensives - on cherche de l'aide pour la manifestation et pas de subventions pour l'établissement et ses produits culturels.

Par contre, l'outil des *personnes* est fortement incité par les membres du comité. Tout d'abord, l'association pratique un suivi des membres intensif en organisant des fêtes autour de la Capoeira, en les contactant par courrier au début d'un nouveau trimestre et en leur communiquant les événements qui suivent. Il semble que les membres sont vraiment impliqués personnellement et émotionnellement dans l'organisation. Aussi quant à l'acquisition de sponsors, nous avons vu que la relation personnelle avec les correspondants est un facteur capital pour la décision de nous soutenir.

Par contre, le côté politique est presque inexistant dans l'association. C'est dû à différentes raisons. Tout d'abord, elle ne fait pas partie d'une fédération nationale, ni de Swiss Olympic Association. Ensuite, la Capoeira est un sport exotique et étranger, enseigné par un étranger, ce qui ne facilite pas tout à fait l'accès au système politique ou à la représentation des intérêts publics. D'un autre côté, il est un des objectifs actuels de se faire connaître auprès du service sportif de la ville, de collaborer avec lui et de lui transmettre les atouts de la Capoeira pour l'intégration et la socialisation des étrangers ici en Suisse par exemple.

3.2.5 La mise en oeuvre et le contrôle du plan d'action

La mise en oeuvre et le contrôle des objectifs du marketing n'ont pas été délégués à une commission de marketing particulière. Pour cela, l'Association Capoeira Lausanne n'a pas assez de membres dans le comité. Ce sont surtout Mestre Paulão et l'auteur de ce travail qui s'en chargent. Nous agissons selon les priorités que nous nous sommes fixées, selon les moyens financiers de l'organisation et selon les occasions qui se présentent. Le contrôle de qualité, de l'atteinte des objectifs et de la satisfaction des clients est effectué par une analyse d'observation, des critiques et des échos émis par les membres et des coûts-impacts. Un sondage auprès des membres n'a pas été fait, mais serait absolument nécessaire pour améliorer nos prestations.

³¹ Comme au Musée Olympique lors de la Semaine Olympique, à l'Université de Lausanne, à l'Ecole Cantonale des sourd-muets ou à l'Ecole Pestalozzi à Morges

3.2.6 Les lacunes dans la stratégie marketing

Il est difficile dans notre cas d'étude de distinguer une planification stratégique de marketing, qui s'est développée au fur et à mesure dans la tête des responsables de l'organisation, d'une planification opérationnelle du marketing. Nous allons uniquement rassembler les lacunes les plus grandes afin d'en tirer des interprétations et des propositions.

Pour pouvoir formuler et établir une stratégie marketing, il faut des documents de base qui décrivent les buts et les conditions de l'organisation sportive. Les responsables de l'Association Capoeira Lausanne connaissent certes parfaitement leur institution, mais justement pour communiquer son existence et pour faire avancer le tout, une conception directrice et un concept de marketing sont indispensables.

En plus, l'association ne gère pas assez professionnellement ses finances. Il n'existait jusqu'à peu ni de budget général, ni de budget spécifique pour le marketing ou la procédure de répartition.

En ce qui concerne l'analyse de l'environnement, aucune étude du marché n'a été effectuée, ni sur les connaissances de la Capoeira dans la population, ni sur la satisfaction des membres au sein de l'organisation. Seule l'étude réalisée par l'auteur sur la Capoeira aux sports universitaires³² lui a démontré que c'est surtout l'attrait culturel et l'aspect émotionnel qui attire les étudiants à pratiquer la Capoeira.

Ensuite, dans le domaine du plan d'action et particulièrement du marketing mix, nous constatons que la promotion n'a pas segmenté la clientèle. Les fiches publicitaires et les dossiers de présentation ont été produits sous forme neutre, accessibles pour tout le monde. Il n'y a par exemple pas d'offres spécifiquement pour les enfants, de documentations ou d'illustrations qui inciteraient les petits à découvrir la Capoeira, même observation pour la clientèle au-dessus de 30 ans. Ce sont des personnes qui préfèrent plutôt un cours doux, voire un cours familial, adapté à leur niveau d'apprentissage. Évidemment, la promotion devient difficile si le produit n'est pas adapté ou s'il n'existe même pas.

D'une manière générale, la planification concrète de la stratégie marketing n'est pas assez développée surtout pour l'association elle-même. Nous avons constaté une planification relativement bonne des rencontres et autres événements de Capoeira, mais en ce qui concerne la commercialisation et la communication des activités de l'Association Capoeira Lausanne, il faut encore un effort particulier.

Par rapport à la communication, les relations publiques nous paraissent essentielles. Là aussi, il y a eu du travail marketing, des contacts avec des personnes importantes de la ville et du système sportif, mais tout cela est encore à renforcer davantage. Principalement auprès des médias, la Capoeira et l'œuvre de Mestre Paulão n'ont pas encore été suffisamment communiqués. Selon l'auto-évaluation³³, les membres du comité eux-mêmes ont constaté ce défaut, en disant que le contact avec les médias locaux est relativement faible.

Enfin, les nouveaux produits que l'Association Capoeira Lausanne intègre à l'Académie sont certes mentionnés dans la lettre de bienvenue et de temps en temps affichés dans la salle de cours, mais il ne sont pas encore rendus assez attractifs, ni assez bien décrits.

³² Gysel Marlen, *La Capoeira aux sports universitaires*, 2003

³³ Voir l'annexe

4 Propositions managériales

Dans les lignes qui suivent, nous allons proposer quelques solutions aux défauts et problèmes soulevés dans le diagnostic managérial. Mais nous n'avons nullement la prétention d'affirmer que les solutions proposées sont les meilleures et les plus efficaces.

Tout d'abord, il nous paraît essentiel de rédiger une conception directrice et marketing qui caractériseront toutes les mesures entreprises dans le futur. Pour pouvoir créer de tels documents de base, il est également nécessaire de renouveler et d'actualiser les statuts de l'association, parce que la constitution du comité et également des membres a remarquablement évolué depuis 1995.

Deuxièmement, il va falloir créer un budget pour la gestion de l'association pendant toute l'année, ainsi que pour les mesures de marketing. Éventuellement, on pourrait engager un conseiller financier ou un comptable pour régler professionnellement les affaires budgétaires et également la question des impôts.

Avant d'accéder à des stratégies, voire à des tactiques de marketing, il faudra mieux analyser l'environnement de l'association. Nous proposons dans ce cas d'effectuer un sondage sur la satisfaction des membres au sein de l'organisation. Ainsi, on verrait au mieux les besoins et les exigences de la clientèle envers son club. D'autres recherches et sondages au sujet de la Capoeira auprès du public dans les rues sont plus difficiles à réaliser et se trouvent moins au cœur de la problématique.

Ensuite, après avoir repéré les informations les plus importantes, il s'agit de rédiger et de réaliser la stratégie marketing pour l'Association Capoeira Lausanne. Selon les recherches que nous avons effectuées, une stratégie de promotion tournée vers un public jeune devrait être une priorité. L'association pourrait, par exemple, proposer à un journal d'écrire un article sur l'attrait de la Capoeira pour les jeunes, ou alors elle organise une démonstration et des stages de Capoeira aux écoles de la ville de Lausanne. Nous suggérons également de distribuer des brochures sur la Capoeira et sur l'Association Capoeira Lausanne dans des écoles professionnelles. L'Académie pourrait offrir une fois par mois un cours d'essai gratuit particulièrement aux jeunes débutants. En plus, le site Internet devrait être complété par des offres et des forums de discussion en ligne dédiés à la jeunesse.

En même temps, l'Association Capoeira Lausanne devrait trouver des idées attirantes pour la clientèle au-delà de 30 ans. Nous avons une proposition qui se lierait parfaitement à l'acquisition de membres enfants, car ce serait une offre qui réunirait les enfants et leurs parents dans un seul cours. On pourrait créer un nouveau type de cours qui s'appellerait « Capoeira en famille ». C'est un enseignement qui s'adresserait uniquement aux couples mère-enfant, père-enfant ou aux familles entières. La Capoeira est en plus idéale pour cela, car ce sport se pratique sans autre entre niveaux, âges et sexes différents – c'est un jeu et une façon de communiquer entre deux corps, indépendamment du poids, du niveau ou de la taille des joueurs. Une autre proposition de cours serait l'introduction d'un enseignement doux – « Capoeira light » pour ceux qui prennent un peu plus de temps pour apprendre à bouger et qui ont peut-être des muscles déjà un peu plus rigides que les jeunes. La promotion dans ce segment de clientèle pourrait s'adresser par exemple sous forme d'entretiens et de brochures explicatives aux employeurs, médecins et thérapeutes, ou alors, on incite les (jeunes) membres à faire de la publicité dans leur famille, à amener leur maman ou leur papa à la Capoeira.

Par ailleurs, l'Association Capoeira Lausanne est invitée à se médiatiser davantage. Elle doit créer un Corporate Design après avoir formulé la Corporate Identity afin de porter et de transmettre une image typique de son organisation. À l'aide de cette image attrayante et d'un dossier de presse illustratif, elle pourra ensuite s'adresser à la télévision régionale et nationale, ainsi qu'aux différents journaux, en profitant de la vague exotique sur laquelle les médias aiment bien surfer en ce moment.

Afin de remédier au problème de défaut de sponsoring important, l'association devra intensifier et officialiser la recherche du sponsoring par des prises de contacts avec des partenaires envisageables. Nous sommes tout à fait au courant, que dans cette direction, des mesures ont déjà été mises en marche, par exemple par la création d'un dossier officiel de l'organisation et par la rédaction d'un contrat de sponsor. Pourtant, le comité a plutôt travaillé pour le recrutement de sponsors d'une seule manifestation de Capoeira que pour des sponsors qui soutiennent l'Association Capoeira Lausanne en général, pendant toute l'année. Comme alternative à la recherche relativement difficile et délicate de sponsors officiels, se propose la catégorie de membres bienfaiteurs. Nous avons toutefois observé un grand enthousiasme pour l'organisation auprès des parents des enfants et des jeunes membres ainsi qu'auprès des professeurs d'école ou des universitaires qui engagent Mestre Paulão pour des cours de Capoeira. Dans ce sens, l'Association devra aussi évoquer l'intérêt public, principalement celui de la ville de Lausanne, afin de recevoir des subventions en cherchant une Institution qui puisse faire du lobbying pour l'organisation.

Finalement, nous avons constaté une certaine insuffisance lors de la présentation et de la vente des produits complémentaires et dérivés de l'association. Nous suggérons par exemple, de les commercialiser mieux à l'aide de l'Internet, soit sur le site officiel de l'organisation, soit par e-mail. En ce qui concerne les voyages au Brésil, il faut absolument créer une brochure avec des images attrayantes, des descriptions et des informations sur les endroits visités et évidemment sur le budget à envisager. L'équipement en vente, tels que les pantalons, les t-shirts, les cd's ou les vidéos de Capoeira, devraient d'ailleurs recevoir une place plus favorable à l'intérieur de l'Académie, par exemple exposés dans une vitrine, afin que les membres y aient toujours accès.

5 Faisabilité

Pour aborder la problématique de ce chapitre, nous avons établi un tableau de la faisabilité des propositions suggérées dans le chapitre précédent.

La faisabilité des propositions est estimée sur une échelle de 1 à 5, 1 étant presque impossible à réaliser, alors que 5 est réalisable à 100 %. La troisième colonne correspond à la dimension financière de la proposition. Le plus de \$ il y aura, le plus cher sera l'investissement financier. La dernière colonne est dédiée à l'urgence de la réalisation de la proposition – elle s'étend de + jusqu'à +++.

Après la présentation du tableau, chaque proposition sera ensuite brièvement expliquée.

Proposition	Estimation	Apport financier	Urgence
1. Rédiger une conception directrice et une conception marketing.	5		+++
2. Actualiser les statuts.	5		+++
3. Élaborer des budgets	5		+++
4. Fournir du conseil financier	4	\$\$	++
5. Effectuer un sondage sur la satisfaction des membres.	4	\$	++
6. Effectuer des sondages sur la connaissance de la Capoeira et l'Association Capoeira Lausanne auprès du public dans la rue.	3	\$	+
7. Créer une stratégie marketing explicite et adaptée.	4	\$	+++
8. Promotion auprès de la jeunesse et des adultes au-dessus de 30 ans.	4	\$	++
- distribuer des brochures	4	\$\$	++
- démonstrations et stages aux écoles	3	\$	+
- articles jeunes dans les journaux	2		++
- sites spéciaux à l'Internet	2	\$	+
- publicité par les membres (bouche-à-oreille)	5		+++
- nouveaux offres de cours	2	\$	+

9. Créer une Corporate Identity et un Corporate Design	3	\$\$	++
10. Médiatiser la Capoeira et l'Association Capoeira Lausanne	3	\$	++
11. Rechercher des sponsors, des partenaires et des subventionneurs.	3	\$	+++
12. Créer la catégorie des membres bienfaiteurs.	5		++
13. Améliorer la commercialisation et l'illustration des produits complémentaires.	4	\$\$	+++

Les estimations établies sont d'un avis personnel et tout à fait modifiables. C'est principalement pour cette raison que nous allons les commenter d'une façon générale :

Proposition 1 : il est évident que la conception directrice et la conception marketing sont des éléments essentiels dans une association qui auraient dû être créés déjà lors de sa fondation.

Proposition 2 : on peut dire de même des statuts. Suite au développement énorme que l'Association Capoeira Lausanne a vécu, il est nécessaire d'actualiser les statuts avec l'accord du comité. La réalisation de cette proposition comme celle de la précédente ne coûte en principe que les heures du travail de la secrétaire.

Proposition 3 : l'élaboration d'un budget est en fait essentielle pour la planification d'un plan d'action. Il est étonnant qu'il n'ait pas été conçu auparavant. C'est pour cela que cette proposition est considérée comme très urgente et à 100 % réalisable.

Proposition 4 : le conseil financier par un fiduciaire par exemple serait également urgent, mais relativement difficile à réaliser, car il faudrait trouver une personne adaptée spécialiste dans le domaine. En plus, les coûts seraient considérables.

Proposition 5 : même si on reçoit de temps en temps des commentaires de la part des membres plus proches du comité, il serait toutefois important d'avoir un résumé de la satisfaction et du climat qui règne dans l'association en général. Cela ne demande pas d'investissements, se présente plutôt comme aisément réalisable.

Proposition 6 : les sondages dans la rue sont par contre un peu plus délicats à effectuer. Il faudra un concept précis et bien élaboré de cette action.

Proposition 7 : suite à ce travail, la stratégie marketing devrait être plus facile à réaliser. Elle ne coûte que le temps investi par le responsable et nous semble une mesure urgente dans la mesure où elle justifie les recherches effectuées par ce document-ci.

Proposition 8 : avec 150 membres actifs, l'Association Capoeira Lausanne ne peut vraiment pas se plaindre de manque d'associés. Toutefois, elle pourrait être un peu plus équilibrée en ce qui concerne les âges. C'est pour cela que nous estimons les propositions de promotion auprès des jeunes et des adultes au-delà de 30 ans urgentes, mais aussi bien réalisables. Nous n'allons pas entrer en détail dans les sous-propositions, puisqu'elles nous semblent tout à fait auto-explicatives.

Proposition 9 : lors d'une présentation auprès des médias, par exemple, la CI et la CD d'une organisation sont d'un grand avantage. Même si l'Association Capoeira Lausanne suit des lignes très nettes et caractéristiques, même si elle a une réputation de Capoeira dynamique, authentique et de haut niveau, la Corporate Identity doit être consciemment renforcée et complétée par un Design convainquant. Cela peut tout à fait demander un investissement financier important et exiger du temps pour trouver le bon style, mais ça paie certainement.

Proposition 10 : après avoir arrangé tout à l'intérieur de l'association, elle devrait s'extérioriser en contactant les médias. Il n'est pas facile de nos jours d'attirer l'attention d'un journal comme le 24 heures ou d'une chaîne de télévision comme la TSR à cause de l'abondance des sociétés intéressées à se produire. En plus, il est relativement cher de constituer les dossiers de presse. Toutefois, ce sont les médias qui renforcent et influencent la popularité d'un sport ou d'une culture.

Proposition 11 : il est toujours recommandable de s'adresser à des sponsors ou subventionneurs potentiels, aussi hors de la saison des manifestations. Pourtant, la réalisation n'est pas si simple à cause des mêmes raisons que dans le domaine des médias. Les entreprises ne sont plus si généreuses comme autrefois et examinent sévèrement les demandeurs. Les coûts pour les dossiers et pour le temps investi sont également à considérer.

Proposition 12 : créer une nouvelle catégorie de membres, à savoir celle des membres bienfaiteurs, nous semble un projet simple à réaliser et qui ne demandera pas beaucoup d'investissement financier. Nous l'avons classé comme très urgent, car c'est une source financière non négligeable dont l'association pourra bien profiter lors des occasions et des investissements qui suivront.

Proposition 13 : l'Association Capoeira Lausanne veut transmettre la Capoeira dans sa globalité. Elle sera donc invitée à améliorer les prestations supplémentaires pour l'instruction et la satisfaction de ses membres et pour son propre bien. Le plus professionnellement cela est présenté, plus les gens apprécient l'offre et s'incitent les uns les autres à consommer le « produit Capoeira ». L'achat d'une jolie vitrine pour les vêtements, les cd's et les vidéos ou la production d'une belle brochure de voyage au Brésil demanderaient toutefois un investissement financier relativement important.

6 Conclusion

Pour conclure notre travail d'analyse de l'organisme sportif Association Capoeira Lausanne, reprenons d'abord notre question de départ : « *Est-ce que la quantité et la qualité de sponsoring, de subventions et de parrainages relativement faibles et les taux modestes des très jeunes membres et de ceux au-delà de 30 ans, proviennent d'une mauvaise stratégie marketing ?* »

Après une étude de cette organisation relativement intense, nous pourrions dire que la stratégie marketing en soi n'est pas mauvaise, mais pas assez clairement formulée, ni professionnellement abordée. Par expérience et par un certain savoir-faire pratique, l'association a réussi à avoir de nombreux membres et une bonne réputation au sein de la ville de Lausanne, pourtant, elle a encore beaucoup de travail marketing devant elle.

Principalement en ce qui concerne la recherche des sponsors, des bienfaiteurs et des subventionneurs, nous avons vu que ses mesures ne sont pas bien ciblées et pas tournées vers l'extérieur. Nous dirions que dans ce cas, la communication devra être le mot-clé dans le futur – plus de communication à l'intérieur de l'organisation, par exemple à l'aide d'un sondage sur la satisfaction des membres, plus de communication avec les partenaires et les sponsors acquis et potentiels, plus de communication avec les médias et l'environnement général de l'Association Capoeira Lausanne.

De plus, nous avons aussi vu que le déséquilibre entre les âges des membres est effectivement dû à une mauvaise stratégie marketing, voire à une absence de marketing ciblé. Pendant que les cours de Capoeira aux sports universitaires fonctionnent comme publicité de l'association très efficace parmi les étudiants ayant entre 21 et 25 ans, il existe beaucoup moins d'occasions de promotion pour les enfants ou les jeunes, et presque aucune mesure marketing pour les adultes au-dessus de 30 ans. C'est donc là où il faut que l'organisation innove et renforce son travail de communication et de promotion à l'aide des propositions managériales que nous avons présentées ci-dessus.

Concernant les aspects de gestion et de finances, il nous semble que la situation actuelle est insuffisante. Des documents de direction, de même que les divers budgets doivent absolument être rédigés, contrôlés et évidemment respectés le long du fonctionnement de l'Académie. Enfin, il aurait été possible de prendre en considération toutes les fonctions managériales et d'analyser leurs éventuels dysfonctionnements plus en détail. Cette démarche aurait donné un aperçu plus large pour ce diagnostic. Toutefois, nous avons préféré approfondir l'aspect marketing, car il nous semblait une des priorités actuelles de cette organisation.

Il nous reste à mentionner que toutes nos critiques se veulent constructives et sont censées respecter le fondement de l'Association Capoeira Lausanne. Certes, il faut faire avancer, même commercialiser la Capoeira et son organe associatif à Lausanne, mais nous devons jamais oublier les valeurs éthiques et l'esprit communautaire dans le monde du sport et particulièrement de la Capoeira.

7 **Bibliographie**

Ouvrages et articles

- ASSOCIATION CAPOEIRA LAUSANNE, *Statuts*, Lausanne, 1995
- CHAPPELET J.L, Blanc X., *Le sport face à son plus grand défi*, in Le miroir du sport, Magazine spécial encarté dans Le Matin du 15 mai 1999, pp. 10-15
- GYSEL Marlen, *La Capoeira aux sports universitaires*, Lausanne, 2003
- KOTLER P. & DUBOIS B., *Marketing Management*, Publi-Union Editions, Paris, 9^e édition 1997
- LAMPRECHT M. / STAMM H.P., *Sport Suisse 2000*, Institut de recherche social et conseil, Zurich, 2000
- *Le management du sport : une approche internationale* (ouvrage collectif sous la direction de J. L. Chappelet) ; Documents du musée olympique, C.I.O., Lausanne, 1997
- POLGE M., *Le marketing dans les organisations et services sportifs*, in Management des organisations et services sportifs, Ch. Pigeasson & Ch. Garratos (Edit), PUF, Paris, 1997
- Cours SOMIT (Sport Organisation Management Interactive Teaching & Learning), IDHEAP, Lausanne, 2002-2003, www.somit.ch
- TSE-CONSULTING et Université de Lausanne, Diploma Programme *Management of sport*, Lausanne, 2002-2003

CD-Rom

- Swiss Olympic Association, *Club sportif*, Maison des sports, Bern, 2002

Annexes

- Statuts de l'Association Capoeira Lausanne
- Extraits du dossier de presse de l'association :
 - Présentation et système de graduation de l'Association Capoeira Lausanne
 - Démonstrations et manifestations
 - Apparence dans le domaine audiovisuel
 - Prestations pour le sponsor et contrat de sponsor (exemplaire)
- Auto-évaluation du comité de l'Association Capoeira Lausanne