

SESSION JUIN 2004

INSTITUTIONNALISER LA CAPOEIRA EN SUISSE ? *Une analyse sous l'angle de la stratégie marketing*



Mémoire de Licence en Sciences du Sport
Mention Certificats

Présenté par
Directrice
Co-Directeur

Marlen Gysel
Rose-Marie Répond
Xavier Blanc

Avant-Propos

Quel est le rapport entre la capoeira et le management du sport ? Une discipline si vivante, exotique et originale, peut-elle être soumise à une analyse managériale?

Cette entreprise semble effectivement audacieuse, mais examinons le tout du point de vue suivant: une réflexion, sur la base de principes économiques, peut rendre un service très précieux au développement de la capoeira, à la condition qu'elle respecte la nature et l'état d'esprit de cette dernière. Une analyse managériale représente une chance pour cette nouvelle discipline sportive, dans un pays où les routes des sports traditionnels sont déjà suffisamment tracées. Elle montre où se trouvent les opportunités à saisir et analyse les voies de stratégie présentes ou à développer.

Il faut cependant avouer que l'étude suivante n'est pas un profil exact et exhaustif de la scène de la capoeira en Suisse. Nous aurions voulu effectuer une enquête approfondie et détaillée sur les établissements d'enseignement de cet art, répertorier les coordonnées des pratiquants et peut-être mener une analyse comparative entre plusieurs organisations pour avoir une base de données pertinente, mais la dimension, le temps et les moyens limités de ce travail ne le permettaient pas. Nous avons par contre émis des réflexions et développé des idées issues des conversations avec des spécialistes dans la communauté de la capoeira, grâce à un sondage adressé à des professeurs et finalement grâce à nos expériences personnelles acquises dans la pratique et l'administration de cet art.

Par ce travail d'étude, nous ne voudrions en aucun cas dicter quoi que ce soit ou imposer des mesures à prendre pour son bon développement ou pour son institutionnalisation. Chaque maître, professeur ou instructeur de capoeira connaît sûrement cet art infiniment mieux que nous. Nous aimerions plutôt établir un constat neutre de la situation actuelle et donner des inspirations variées, afin de contribuer à amener la capoeira plus loin qu'elle ne se trouve déjà à l'heure actuelle.

Remerciements

Nous tenons à remercier cordialement les personnes suivantes :

Monsieur Xavier Blanc pour son assistance, sa patience et son encouragement en tant que (Co-) Directeur du mémoire ;

Monsieur Walter Mengisen de la Haute Ecole fédérale de Sport de Macolin pour des conversations enrichissantes et de grande envergure sur le thème de l'institutionnalisation d'un sport;

Mestre Paulão pour ses conseils, son expérience communiquée, sa contribution et ses visions précieuses de la capoeira en Suisse ;

et Madame Sarah Micciché Walzinger qui a lu, corrigé et suivi notre mémoire de manière soutenue avec une patience inépuisable.

Ces personnes ont été d'une aide précieuse tout au long de cette étude. Nous leur sommes très reconnaissants.

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
1.1. Motivation personnelle	1
1.2. Plan du mémoire	1
2. CLEF D'ENTREE DANS L'UNIVERS DE LA CAPOEIRA	3
2.1. Historique	3
2.1.1. Les origines	3
2.1.2. Mestre Bimba et Capoeira Regional	4
2.1.3. Mestre Pastinha et Capoeira Angola	5
2.1.4. La capoeira contemporaine	6
2.2. La diffusion et institutionnalisation à échelle nationale et internationale	6
2.2.1. Sport national au Brésil	6
2.2.2. La capoeira à l'étranger	7
2.2.3. La capoeira en Suisse	7
2.3. La capoeira – une activité totale	8
3. PROBLEMATIQUE	11
3.1. La capoeira diffusée en Suisse	12
3.2. Promouvoir la capoeira	12
3.3. Les enjeux	13
3.3.1. L'enjeu économique	13
3.3.2. L'enjeu socioculturel	14
3.3.3. L'enjeu politique	14
3.3.4. L'enjeu sportif	15
3.4. Démarrer la recherche	15
4. METHODES DE RECHERCHE	17
5. CADRE D'ANALYSE	19
5.1. Introduction	19
5.2. Le management et le sport	19
5.3. Le marketing appliqué au sport	21
5.4. La planification de la stratégie marketing	22
5.4.1. La mission	22
5.4.2. L'analyse externe et interne	23
5.4.3. La formulation des objectifs et de la stratégie marketing	25
5.4.4. Le plan d'action	28
5.4.5. La mise en oeuvre	29
5.4.6. Le contrôle et l'évaluation	29
6. DIAGNOSTIC	31
6.1. Un bref rafraîchissement de notre objet d'étude	31
6.2. La mission	31
6.3. Analyse de l'environnement	33
6.3.1. L'environnement externe	33
6.3.2. L'environnement interne	45
6.3.3. L'analyse EMOFF	51
6.4. La formulation des objectifs et de la stratégie marketing	51
6.4.1. Les objectifs et l'orientation	52
6.4.2. La segmentation du marché	53
6.4.3. La différenciation de l'offre	53

6.4.4.	Le positionnement	55
6.5.	Le plan d'action	58
6.5.1.	Le produit.....	58
6.5.2.	Le prix	59
6.5.3.	La distribution	60
6.5.4.	La promotion	60
6.5.5.	Les personnes.....	60
6.5.6.	La politique.....	61
6.6.	La mise en oeuvre	61
6.7.	Contrôle et évaluation	61
6.8.	Conclusions	62
7.	PROPOSITIONS MANAGERIALES.....	67
7.1.	Propositions générales	67
7.2.	Scénarios d'institutionnalisation	71
7.2.1.	Développement ouvert (Statu quo)	71
7.2.2.	Institutionnalisation partielle	71
7.2.3.	Institutionnalisation formelle	72
7.2.4.	Vue d'ensemble des scénarios proposés.....	74
8.	FAISABILITE DES PROPOSITIONS MANAGERIALES	75
9.	CONCLUSION GENERALE.....	79
10.	BIBLIOGRAPHIE.....	81
	Ouvrages et articles consultés ou cités	81
	Management du sport.....	81
	Capoeira.....	82
	Divers	83
	CD-Rom	83
	Sites Internet	83
Annexes	85	
	Annexe 1 – Questionnaire aux écoles de capoeira.....	85
	Annexe 2 – Les résultats du sondage en résumé	87

1. INTRODUCTION

1.1. Motivation personnelle

La décision de consacrer ce mémoire à la capoeira provient d'une passion qui a progressivement grandi depuis l'initiation à cet art, il y a plus de 5 ans. Étant donné que je travaille également dans la gestion d'une école de capoeira et que je suis formée en éducation physique, je m'engage d'autant plus pour quelque chose qui peut enrichir le monde du sport et je me soucie du développement de cet art martial en Suisse. Ainsi, j'ai ressenti l'envie de contribuer sous la forme d'une étude et de propositions à une diffusion structurée de la capoeira, tout en coopérant avec certaines personnalités dans le domaine de capoeira dans ce pays.

Grâce à cette étude, nous nous interrogerons sur une éventuelle institutionnalisation de cet art martial, une mesure qui contribuerait surtout à une valorisation du travail de longue haleine déjà effectué par beaucoup de maîtres au sein de leurs écoles de capoeira.

1.2. Plan du mémoire

Pour mener à bien cette analyse, nous commencerons avec la problématique. Nous allons rassembler les données de base et les interrogations que l'on peut se faire par rapport à la capoeira et son institutionnalisation en Suisse. Nous verrons que les enjeux y jouent un rôle considérable et influencent l'existence de cet art martial brésilien dans ce pays. La problématique aboutit à la question de départ.

Ensuite, nous nous concentrerons sur les méthodes de recherche et sur le cadre d'analyse qui est, lui, basé sur le diagnostic de la stratégie marketing généralement utilisé pour les travaux de management du sport au sein de l'institut IDHEAP. Il propose d'abord la formulation d'une mission, puis une analyse de l'environnement externe et interne, et enfin l'énonciation des objectifs et de la stratégie marketing qui contient la segmentation, la différenciation et le positionnement. Nous passerons ensuite par le plan d'action, la mise en oeuvre, le contrôle et l'évaluation de la stratégie.

Le patron théorique sera après appliqué à la réalité, dans la mesure du possible. Comme nous le verrons, la majorité des principes managériales se laissent tout à fait appliquer au monde de la capoeira, mais il reste tout de même des éléments qui ne peuvent pas être retranscrits à cent pourcents.

Le diagnostic sera ensuite complété par les propositions managériales et les scénarios d'institutionnalisation que nous trouvons réalisables. L'étude de faisabilité éclaircira la position et les opportunités de ces propositions par rapport à l'estimation générale, à l'urgence, à l'apport financier et à l'adéquation à la nature de la capoeira.

Finalement, nous essayerons de répondre à la question de recherche dans la conclusion générale et de démontrer quelques perspectives pour l'avenir.

Avant d'entamer la recherche, nous allons encore fournir les bases historiques et caractéristiques de la capoeira pour pouvoir mieux comprendre la suite avec les

arguments spécifiques à cet art martial. La vision d'une capoeira authentique, quelques repères historiques, ainsi que les atouts et bénéfices physiques et psychologiques de ce sport de combat y seront présentés.

Il nous reste à mentionner que dans le travail qui suit, la désignation masculine pour des professions, fonctions, etc., est généralement utilisée, afin de simplifier la rédaction et la lecture du texte. Evidemment, le pendant féminin est toujours inclus dans les réflexions, sans les avoir toujours formulées explicitement.

2. CLEF D'ENTREE DANS L'UNIVERS DE LA CAPOEIRA

Comme ce travail ne s'occupera pas prioritairement de la description de la capoeira en soi, mais plutôt, de comment elle devra être organisée, nous ne nous attarderons pas dans les détails. Il existe déjà suffisamment d'ouvrages excellents qui analysent le contenu socio-historique dans le contexte de l'esclavage et finalement de la capoeira brésilienne, ainsi que des travaux d'étude d'éducation physique ou d'autres amateurs qui récapitulent les gestes et les techniques de ce sport, pouvant donner des renseignements dans cette matière.

Il est néanmoins important de relever les bases et les atouts de la capoeira et de justifier le fait qu'elle soit un sport idéal pour les jeunes, pour l'interaction sociale et l'apprentissage culturel, et pourquoi finalement songe-t-on à l'institutionnaliser un jour.

De plus, il est nécessaire de parcourir les circonstances qui mènent à l'esprit particulier de la capoeira, à une philosophie et discipline de vie qui peuvent enrichir notre quotidien. Il convient également de donner une approche suffisante de la biographie et des particularités de cet art, afin de bien comprendre les arguments et les problématiques que nous allons rencontrer tout au long de l'étude.

2.1. Historique

2.1.1. Les origines

La capoeira est issue d'une longue histoire d'oppression de peuples africains au Brésil. Depuis l'arrivée des Portugais au 16^{ème} siècle, jusqu'au milieu du 19^{ème} siècle, quatre millions d'esclaves noirs furent transportés de leur pays d'origine vers les côtes du continent sud-américain. La majorité de la marchandise humaine a principalement été utilisée dans les plantations de sucre au nord-est du Brésil, à Bahia.

Malgré l'oppression portugaise, les Africains et leurs descendants développaient un extraordinaire univers social, culturel et politique, parallèle au système imposé. Ces traditions ont principalement été soignées dans la *Senzala*, partie de la plantation réservée aux esclaves, et dans les *Quilombos* dans les forêts amazoniennes, où les fugitifs se rassemblaient et créaient un combat à base de mouvements connus en Afrique et de coups de pieds et esquives malicieuses, souvent copiés sur les qualités de certains animaux. Ainsi, ils réussissaient régulièrement à échapper aux maîtres de la plantation et même, en exil, à s'opposer contre les autorités.



Figure 1 :
Des joueurs de la capoeira traditionnelle,
début 20^e siècle
(José Carlos)

Le côté spectacle et rythme, camouflant la vraie capoeira, était la seule possibilité pour les esclaves de s'entraîner dans cet art ; ils faisaient croire aux maîtres qui s'approchaient tout à coup, qu'ils exécutaient uniquement des danses traditionnelles africaines, sans aucune intention maligne. Dès que les capoeiristes se savaient de nouveau seuls, ils reprenaient leur pratique intensive de coups de pieds, de défenses et de déplacements efficaces.

Les acrobaties et les rythmes exotiques sont d'ailleurs encore aujourd'hui ce qui trompe l'oeil d'un profane, qui interprète à première vue la capoeira comme une danse au lieu d'un art martial...

Pendant très longtemps, la capoeira était donc pratiquée dans la clandestinité. Les Africains libérés de l'esclavage en 1888 sont devenus inutiles dans la société des Blancs, et beaucoup sont ainsi tombés ainsi dans la pauvreté et dans la criminalité. Très souvent, ils se sont servis des ruses de la capoeira pour commettre des actes de violence.

En même temps, toute forme d'expression culturelle africaine était prohibée à partir de 1808, et à la fin de la Monarchie, les *capoeiristes*¹. ont été pourchassés dans tout le pays. La capoeira est devenue un phénomène dangereux, illégal et marginal.

2.1.2. Mestre Bimba et Capoeira Regional

La capoeira d'aujourd'hui trouve certes ses racines dans l'esclavage brésilien, mais son épanouissement d'une forme de combat rudimentaire à un vrai art martial doit être attribué à Mestre Bimba.

Manuel dos Reis Machado, son nom civil, est né en 1900 à Bahia. Il était un athlète de combat et de capoeira puissant et respecté par ses adversaires. Jeune, il commençait à enseigner l'art de la capoeira pour la première fois de manière structurée dans une salle, et non dans la rue comme c'était l'habitude à l'époque.



Figure 2 :
Mestre Bimba,
(J.C. de Andrade
Bittencourt)

Mestre Bimba, appelé ainsi dans le monde de la capoeira, s'était rendu compte que la capoeira originale de Bahia, aujourd'hui nommée *Angola*, n'était pas assez efficace pour un vrai combat. Sous son égide, cet art martial brésilien est devenu par la suite une éducation physique et une lutte vélocité et très dangereuse. Il prônait l'entraînement régulier, la musculation et le respect d'une bonne hygiène de vie, et il a créé un nouveau style de capoeira : la *Capoeira Regional (Luta Regional da Bahia - lutte régionale de Bahia)*. Elle contient un ensemble harmonieux, non seulement de mouvements originaux issus de l'esclavage, mais aussi d'éléments de la boxe, de la lutte et du ju-jitsu.

Mestre Bimba a révolutionné la capoeira en créant également des méthodes spécifiques d'enseignement.

Grâce à son efficacité et aussi à la diffusion incessante par ses élèves, étudiants (blancs) de bonnes familles, le nouveau style de la *Capoeira Regional* a gagné petit à petit en popularité pour enfin se répandre dans tout le Brésil. En 1972, Mestre Bimba

¹ Joueur de capoeira

s'est même vu invité par le gouvernement de l'Etat de Bahia pour une démonstration officielle de capoeira en tant que moyen d'expression culturelle du peuple brésilien.

En 1930, Gétulio Vargas a été nommé à la tête du gouvernement du Brésil. Probablement aussi grâce au travail de Mestre Bimba, le président de la République a réduit la répression des cultes et pratiques afro-brésiliennes et rendu la capoeira officiellement légale. Sept ans plus tard, le gouvernement a reconnu l'académie de Mestre Bimba et l'a fait inscrire à l'Office de l'Education de la Santé Publique.

Après 50 ans d'enseignement et de démonstrations multiples à travers tout le pays, Mestre Bimba, fatigué et mécontent du manque de sérieux avec lequel les officiels considéraient malgré tout son sport, s'est retiré à Goiânia, où il est mort le 5 Février 1974 loin de sa Bahia natale et de ses élèves qui l'avaient tant chéri.



Figure 3 :
Scène de Capoeira Regional,
Baptême, Mai 2003
(Cyril Falgairette)

La Capoeira Regional est donc un jeu entre deux capoeiristes, qui réagissent selon les mouvements de l'adversaire dans un rythme rapide et dynamique. Un coup de pied amène souvent un essai de balayage, une entrée ou une contre-attaque. Les acrobaties sont intégrées de façon fluide dans le jeu, afin d'embellir la performance, de se déplacer ou de tromper son adversaire.

Contrairement à ce qui est souvent dit, les contacts physiques sont bien présents dans la capoeira, même si les coups de pieds sont rarement portés pour toucher l'adversaire. Toutes sortes de techniques visant à faire tomber son vis-à-vis existent et le contact est inévitable.

À la fin du jeu, il n'y a pas de vainqueur explicitement déclaré, mais implicitement, le maître et tous les spectateurs apprécient la supériorité ou l'infériorité de chacun des athlètes.

2.1.3. Mestre Pastinha et Capoeira Angola

Vicente Ferreira Pastinha, *Mestre Pastinha*, né en 1889, a appris la capoeira traditionnelle d'un Angolais, nommé *Benedito* et est devenu vite un grand athlète largement reconnu à Bahia. Lui aussi a ouvert une Académie et y enseignait la capoeira originale avec beaucoup d'application, de charisme et d'expérience. Par ses considérations philosophiques de la capoeira, il a donné à cet art martial une valeur unique pour le peuple afro-brésilien.

Les dernières années de sa vie étaient tristes, car son académie a fermé en raison d'une rénovation du quartier dans lequel elle se trouvait. Aveugle, et pratiquement abandonné de tous, il est mort en 1981 à l'âge de 92 ans.

Le style de la Capoeira Angola est un véritable dialogue corporel entre deux joueurs. Les mouvements, coups de pieds, acrobaties et autres sont presque toujours près du sol et généralement plus lents, mais encore plus malicieux que dans la Capoeira Regional. Les deux adversaires se comportent comme des chasseurs, tendant piège sur piège à leur proie. En effet, une partie de la malice consiste à faire croire que l'on va effectuer un certain

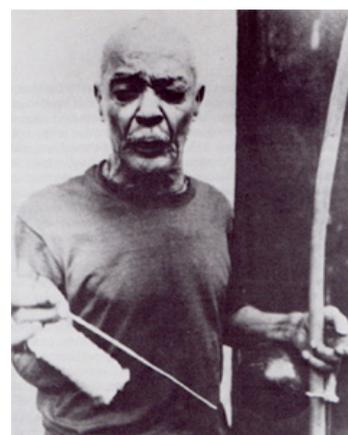


Figure 4 :
Mestre Pastinha
(J.C. de Andrade Bittencourt)

mouvement, afin de mettre l'adversaire dans une certaine position, pour ensuite transformer ce mouvement initial en un tout autre enchaînement.

2.1.4. La capoeira contemporaine

Mestre Bimba et Mestre Pastinha n'ont pas seulement été des pionniers dans l'enseignement de la capoeira, mais ils l'ont aussi énormément marquée par la suite. Leur travail reste présent dans la capoeira d'aujourd'hui, tant par les techniques et expressions appliquées, tant par une majorité de chants, ou ils sont tous les deux glorifiés et immortalisés.

Capoeira Angola et Capoeira Regional sont toujours les deux styles principaux de la capoeira contemporaine, et un capoeiriste complet est généralement sensé jouer les deux formes.

La Capoeira Regional est pourtant plus diffusée et structurée que l'Angola, qui est plus traditionnelle. Il semble que la Capoeira Regional soit mieux adaptée aux besoins des pratiquants et aussi plus accessible pour un Non-brésilien, car Mestre Bimba avait quand même mélangé de la culture très traditionnelle et spécifique avec des influences orientales et européennes. Par la fondation du premier centre d'enseignement de Capoeira Regional, Mestre Bimba a également entrepris le premier pas vers l'institutionnalisation de cet art martial. La Capoeira Angola, par contre, est restée dans son univers anthropologique, en général difficilement déchiffrable pour un occidental.

Comme c'était le cas dans le judo, les Blancs ont eu besoin de mesurer l'état de leurs progrès personnels par des petites étapes de graduation.

Dans l'école de Mestre Bimba, des foulards de soie – *lenço de seda* – portés autour du cou pour la protection des coupures avec un rasoir, avaient déjà marqué une certaine graduation des élèves par leurs différentes couleurs. Le système des ceintures d'aujourd'hui, par contre, apparaît seulement dans les années 70. Il est inspiré par celui des arts martiaux asiatiques (judo !) et varie, à la base, avec les couleurs du drapeau brésilien.

Par rapport à l'époque de Mestre Bimba, la capoeira contemporaine est devenue plus aérienne, plus dynamique et encore plus rapide. De nombreuses acrobaties et formes d'expression complètent avec un charme incomparable les atouts de combat qui la caractérise, coups de pied, esquives et techniques de combat (*vingativa, rasteira, banda, queda, tesoura, etc.*).

2.2. La diffusion et institutionnalisation à échelle nationale et internationale

2.2.1. Sport national au Brésil

À partir des années septante, la capoeira voit naître les premiers grands groupes de capoeira à travers tout le Brésil. Elle commence à être diffusée dans toutes les couches sociales et aussi remarquée par des sportifs, autant que par des milieux touristiques, éducatifs et politiques. Ainsi, en 1972, le gouvernement brésilien a reconnu la capoeira comme un sport officiel et créé des règles officielles. Deux ans plus tard, elle a été même élevée au rang de sport national du Brésil, puisque déjà Gétulio Vargas l'avait appelée « le seul sport national brésilien » - sa popularité confirme ces paroles, car la capoeira occupe aujourd'hui même la deuxième place derrière le football.

Petit à petit, elle a donc été intégrée dans le système sportif brésilien. En 1979, elle entre comme matière à part entière dans l'Université Fédérale da Bahia. Entre-temps, elle est enseignée et dans les écoles publiques et dans les universités brésiliennes. Dans les facultés de sport, la capoeira est même devenue une matière obligatoire à suivre.

2.2.2. La capoeira à l'étranger

C'est au début des années 80, que la capoeira commence à s'étendre au-delà des limites du Brésil s'exportant, au début, aux Etats-Unis, puis en Europe et en Asie.

Surtout fascinés par d'impressionnants mouvements acrobatiques, exécutés au son de rythmes exotiques avec agilité et souplesse, les premiers intéressés commençaient à suivre des cours. La demande augmentant, et de plus en plus de Brésiliens sont arrivés en Suisse pour tenter leur chance et donner des cours de capoeira. Quelques-uns étaient effectivement des capoeiristes bien formés, même s'il y avait un nombre considérable d'enseignants qui n'avaient jamais donné de cours de capoeira auparavant, ni reçu officiellement une ceinture de professeur ou de maître. Ceux-ci espéraient uniquement faire fortune par l'ignorance de leur clientèle dans des pays où la capoeira était encore presque inconnue.

Malgré cette concurrence sauvage, ou peut-être grâce à ces faits, la capoeira connaît aujourd'hui en Europe et aux Etats-Unis un succès comparable à celui du karaté et d'autres arts martiaux dans les années 60 et 70. En 1992 on pouvait compter, selon un article au TAZ², environ 2000 pratiquants de capoeira, un chiffre qui a dû quadrupler ces derniers temps, vu l'essor énorme du développement de ce sport.

2.2.3. La capoeira en Suisse

On sait que les premiers joueurs et enseignants de capoeira sont arrivés en Suisse dans les années 80. Notre collègue, Andry Auer³ a entrepris quelques recherches et entretiens par rapport à la récapitulation des pas initiaux de la capoeira en Suisse. Il dit que dans un premier temps, il n'y a pas eu d'essais « sérieux » d'enseigner la capoeira. Cela aurait été aussi incroyablement difficile aux débuts, car personne, par ignorance, ne s'intéressait sérieusement à cet art. De plus, selon Andry Auer, il était presque impossible pour la majorité des enseignants de capoeira de créer sa propre Ecole, car ils étaient généralement sans papiers, ce qui empêchait n'importe quelle action en public.

Nous voulions en savoir plus à ce sujet et nous avons intégré un petit sondage dans nos recherches pour ce mémoire. Nous avons demandé aux enseignants de capoeira en quelle année ils ont commencé à enseigner, et à partir de quel moment ils ont fondé les premières sociétés. Malheureusement, seulement quelques enquêtés ont résolu de nous renvoyer ce questionnaire.

Un exemple pour un travail à la fois fructueux et très sérieux est l'Association Capoeira Lausanne, fondée et dirigée par Mestre Paulão. Ce Brésilien, formé en 1990, est arrivé en Suisse en 1993. Il quitte le Brésil avec l'intention d'enseigner son art à l'étranger.

Déjà en 1994, il organise son premier *Baptême*⁴ et en 1995, l'Université de Lausanne l'engage pour des cours de capoeira aux sports universitaires. Dans la même année, il fonde une association avec une dizaine d'élèves qui compte aujourd'hui plus de 200

² Prange A., *Der Tanz der schwarzen Vögel*, dans TAZ, 1992, p.31, www.capoeuropa.com/archives/articles.htm

³ Auer A., *La capoeira – un art contemporain ?*, Lausanne, 2003

⁴ Cérémonie de réception de ceinture et de changement de graduation

membres. Parti d'un petit noyau d'amateurs de capoeira, Mestre Paulão a finalement implanté ce sport à Lausanne. Hors de son académie au centre ville, il donne des cours dans des écoles publiques et privées, dans des centres de danse et dans plusieurs institutions pédagogiques.

En ce qui concerne l'implantation de la capoeira, respectivement sa voie d'institutionnalisation dans l'ensemble de ce pays, nous allons y revenir encore plusieurs fois, puisque c'est le thème principal de cette étude.

2.3. La capoeira – une activité totale

Ci-dessous, nous allons explorer le contenu de la capoeira, la spécificité de ses mouvements et les atouts pédagogiques qu'elle présente.

Afin de bien comprendre les différents éléments de ce sport, il convient de suivre son apprentissage et d'essayer de comprendre les étapes par lesquelles l'élève doit passer pour s'appeler *capoeiriste*.

Comme dans tous les arts martiaux, avant de se confronter à quelqu'un, il faut d'abord maîtriser son propre corps. L'apprenti se rend familier avec les coups de pieds, les techniques de défense et également avec quelques acrobaties qui sont à comparer à ceux du breakdance. Un élément crucial y est évidemment le pas de base : la *ginga*. C'est une forme de pas, où l'on se déplace sur un espace triangulaire. On suit le rythme de la musique dans un certain balancement d'un côté à l'autre, toujours en se protégeant le visage à l'aide d'un bras. Encadrée dans la philosophie de la capoeira, la *ginga* est un faux pas de danse et un vrai déplacement de combat. Elle est en fait l'élément le plus important d'un *capoeiriste*, elle est souvent caractéristique de chaque pratiquant et lui permet de rester dans le rythme et de réagir vite à des attaques.



Figure 5 :
La *ginga* lors d'un stage à une
rencontre de capoeira, Münsingen (BE)
avril 2004
(Marlen Gysel)

Après avoir saisi les mouvements élémentaires de cet art, l'élève peut se rapprocher de son vis-à-vis. On marque des coups de pieds que l'autre doit essayer d'éviter d'un geste efficace, ou alors transformer en contre-attaque, chute, etc. Il s'agit de développer un jeu, ni combat ni danse, avec son partenaire, tout en le provoquant, anticipant sa réaction, en l'appâtant pour le faire tomber dans un piège.

Sans le respect de l'autre, le jeu et la communication ne peuvent pas se mettre en place. Les deux capoeiristes restent en permanence en harmonie ; il se crée un ensemble d'actions et de réactions, de questions et de réponses par des coups de pieds, des entrées, des esquives, des acrobaties adaptées et d'expressions corporelles.

La musique joue un rôle essentiel dans la capoeira. C'est par elle que le maître communique la façon dont ses élèves doivent jouer ensemble. Il peut accélérer ou ralentir la cadence pour que les capoeiristes dans la *roda*, un cercle de personnes

entourant les deux joueurs, doivent adapter le rythme et la vitesse de leur jeu. Selon le type de musique et de rythme que le maître joue au *berimbau*, le jeu des athlètes devient plus rapide ou plus lent, plus technique, plus acrobatique ou plus combatif. Le tout forme un spectacle vivant, théâtral et très esthétique.

Trois instruments caractérisent un jeu de capoeira. Tout ce qui se passe dans la *roda* s'appuie sur le *berimbau*. C'est l'instrument type de la capoeira, il est un symbole de ce sport culturel. Depuis le temps de l'esclavage, il fait partie des mouvements de capoeira, en dirigeant le rythme et aussi le style du jeu. Etant un des plus anciens instruments qui existent au monde, il est formé simplement par un bâton de bois tendu par un fil de fer (presque comme un arc) et avec unealebasse qui fonctionne comme corps de résonance.

Le *pandeiro* et l'*atabaque* accompagnent le *berimbau* et donnent à l'ensemble un volume musical et aussi l'identité afro-brésilienne.

Quels sont donc les avantages de la pratique de la capoeira?

Tout d'abord, nous avons vu par notre expérience et par de nombreux commentaires de pratiquants que l'intensité des mouvements modèle le corps d'une façon étonnante. Par le fait que l'on porte très souvent son propre poids en s'appuyant au sol et en faisant des acrobaties, on effectue un renforcement musculaire considérable.

Comme les réflexes et la vitesse d'exécution des mouvements sont essentiels, on travaille principalement la force explosive et les capacités anaérobies par les jeux qui ne durent généralement pas plus longtemps que deux minutes. Après un bref repos, l'activité est reprise. Ainsi il en résulte un entraînement d'intervalle très efficace. Les exercices chargent et fatiguent rapidement les muscles et provoquent ainsi une augmentation de la masse musculaire.

À l'exécution de certains coups de pieds, de gestuelles expressives et surtout d'acrobaties, le corps se retrouve naturellement dans les positions les plus différentes. Le pratiquant est donc obligé de travailler son équilibre, de pouvoir s'orienter toujours par rapport à son vis-à-vis et de maintenir le même rythme de jeu pendant sa performance. Cela entraîne un niveau excellent de coordination qui à elle est composée par l'orientation, l'équilibre, la différenciation, les réflexes et le rythme.

Troisièmement, nous constatons aussi que la souplesse est travaillée davantage, principalement dans les jambes et les hanches, pour effectuer plus facilement des coups de pieds, et dans le dos et les épaules pour les acrobaties.

En ce qui concerne les *avantages psychologiques*, beaucoup d'élèves et de parents d'enfants pratiquants témoignent d'un développement remarquable de l'estime et de la confiance en soi⁵. Déjà pour entrer dans la *roda*, il faut du courage pour s'exposer devant les spectateurs, mais la philosophie de la capoeira incite les élèves à croire en eux, à ne pas cesser de s'entraîner et à se comporter loyalement envers leurs compagnons.

L'effet pacifiant d'autres arts martiaux se retrouve également dans la capoeira. Un athlète qui est sûr de ce qu'il a appris, qui maîtrise son corps et sait jusqu'à quel point il peut être dangereux, gère la violence bien mieux. Il peut se défouler et se mesurer à l'entraînement, dans un cadre bien structuré et surveillé, n'a plus besoin de chercher à s'affirmer ailleurs.

Le pratiquant de capoeira doit également apprendre à être élève, à respecter ceux qui sont au-dessus de sa graduation, à respecter le maître et à lui faire confiance.

⁵ Extraits de témoignages d'élèves à relire dans *Fala Capoeira !*, bulletin semestriel de l'Association Capoeira Lausanne, Lausanne, 2003

L'humilité y est un atout crucial, enraciné dans l'histoire entière de la capoeira. L'esclave ne pouvait jamais se confronter directement au maître en cas de violence. Il devait toujours esquiver malicieusement et contre-attaquer à un moment inattendu. La relation très particulière entre le maître de capoeira et son élève provient donc probablement des hiérarchies dans la société coloniale au Brésil, des circonstances, qui nous rappellent aussi la philosophie des arts martiaux orientaux. Le capoeiriste reste en effet toujours élève, il ne va jamais cesser d'apprendre. Cela aussi, il faut le garder à l'esprit, même quand on est déjà enseignant.



Figure 6 :
Un élève et son maître, Rencontre de
Pâques à Lausanne, 2003
(Olivia Schimanek)

Finalement, nous aimerions mettre en évidence les *atouts sociaux*. Pratiquant la capoeira, on se retrouve dans plusieurs formes sociales en même temps, tout seul, deux à deux ou alors en groupe :

Le travail individuel d'abord est omniprésent. Puisque la capoeira n'est pas un sport d'équipe, c'est l'athlète lui-même qui est responsable de sa performance, de ses résultats. C'est lui seul qui se confronte à l'autre, lui qui construit sa réputation et sa personnalité de capoeiriste.

Simultanément, on se retrouve pour la plupart du temps à deux – les exercices à l'entraînement et le jeu en soi se déroulent par couple. À ce moment, l'individu doit apprendre à observer son partenaire, à différencier son jeu par rapport à ses vis-à-vis et, par contre, rester stable et loyal face à n'importe qui. Des problèmes ou conflits personnels ne peuvent pas influencer la confrontation avec son partenaire.

En plus de l'orientation individuelle et celle par paire, la dynamique de groupe effectue une influence énorme sur l'apprentissage et le vécu de la capoeira. Même si par sa forme et sa réglementation, elle n'est pas un sport d'équipe, l'individu doit pourtant s'engager pour les autres afin que l'esprit et l'énergie s'épanouissent. Une roda devient rapidement médiocre, si les participants ne contribuent pas avec leur attention et le chant, en tapant dans les mains. Lors de rencontres nationales et internationales par exemple, chaque élève représente naturellement son groupe, la réputation et le respect de l'association et de son maître passe par le comportement et la performance de chacun.

3. PROBLEMATIQUE

Depuis quelques années, la capoeira est devenue de plus en plus connue en Suisse. Partie intégrante de la vague « Latino » ainsi que de l'engouement pour les arts martiaux, elle attire les adeptes de l'exotisme, de la culture et de la joie brésilienne. On la rencontre aux manifestations latino-américaines, à l'occasion de festivals d'été ou à de nombreux spectacles partout en Suisse. Les écoles et les académies de capoeira comptent également de plus en plus d'adhérents. Il semble qu'au cours de ces dernières années, l'intérêt du public pour la capoeira soit croissant. Les réactions spontanées, récoltées après une démonstration ou un cours public, démontrent qu'elle est perçue comme un bel art martial, comprenant des acrobaties fascinantes, et ayant un rythme doté d'un potentiel d'énergie positive.

En ce qui concerne sa diffusion, la capoeira est enseignée uniquement dans certaines régions suisses, par des maîtres ou professeurs ayant des qualifications très variables. Ils ont leurs propres associations et académies et donnent souvent des cours supplémentaires dans le cadre des sports universitaires, dans des écoles publiques ou privées ou dans des centres de fitness. Pourtant, il y a généralement un manque de cohésion entre les différentes unités. Chacun soigne son propre jardin, mais ne s'occupe pas forcément d'améliorer la renommée de la capoeira à l'échelle nationale. Il y a des régions en Suisse, où la capoeira est encore un phénomène complètement inconnu.

On peut donc se poser les suivantes questions fondamentales par rapport à l'implantation de la capoeira en Suisse : Qu'est-ce qu'il faut pour que la capoeira soit mieux connue par les Suisses ? Est-ce qu'une démarche dans le but d'une institutionnalisation de la capoeira est la bonne mesure à prendre pour la rendre plus populaire ? Serait-il recommandable de la structurer, afin qu'elle s'intègre le mieux possible au système sportif actuel, ou est-elle plutôt une activité culturelle et indépendante, qu'il faut préserver telle qu'elle est, en lui laissant trouver sa propre voie ? Y a-t-il des solutions intermédiaires ?

Comme l'étude d'une éventuelle institutionnalisation de la capoeira dans le système sportif suisse est donc notre but, nous allons aussi nous interroger sur ce que signifie *institutionnaliser* un sport en Suisse. Nous partons de l'idée que le premier pas est la fondation d'une association sportive. Ensuite, plusieurs associations régionales peuvent s'unir en une association, voire fédération nationale. Puis, il y a, par exemple, la possibilité d'adhésion à un organe étatique comme Jeunesse et Sport, ou alors d'affiliation à une grande fédération sportive déjà existante, et aussi à Swiss Olympic, la fédération faîtière des fédérations nationales suisses. Par-dessous de cette institutionnalisation formelle, voire politique, nous admettons qu'il doit y avoir encore d'autres types d'institutionnalisation, plus libres, mais peut-être moins fortes dans le champ politico-sportif. Plus précisément, nous allons esquisser ce thème dans le bloc du diagnostic et surtout dans les propositions managériales.

Puis, nous pouvons nous poser les questions suivantes : Quelles dimensions prendrait donc une institutionnalisation formelle ou plutôt libre pour le cas de la capoeira ? Ou alors, voyons-nous encore d'autres démarches pour implanter la capoeira en Suisse ? Devons-nous forcément passer par une institutionnalisation sportive ?

3.1. La capoeira diffusée en Suisse

Pour trouver des réponses à un tel questionnement, nous devons commencer par nous interroger sur l'état actuel de la capoeira en Suisse.

Lorsqu'elle est arrivée dans ce pays, quel a été son développement ? À notre connaissance, les premiers élèves étaient plutôt des amateurs du Brésil et de l'exotisme qui se sont lancés dans quelque chose de complètement inconnu, proposé par des Brésiliens arrivés en Suisse. Ensuite, elle a trouvé accès à quelques studios de danse ou de fitness, voire aux sports universitaires. Si l'enseignant de capoeira voulait vivre de son art, il cherchait une salle à louer et commençait à créer sa propre école.

Par cette étude, nous devons rechercher plus précisément quand les premières associations de capoeira ont été fondées et vérifier s'il y a d'autres formes d'organisation existantes en Suisse à part l'association commune.

D'autre part, il est aussi nécessaire d'observer quelques écoles de capoeira de l'intérieur, d'y comparer le nombre, l'âge et le sexe de leurs membres. Quelle est par exemple la catégorie d'âge la plus, respectivement, la moins représentée au sein du club, et pourquoi ? Grâce à cette analyse, nous aurons des indications pour le ciblage de la stratégie marketing.

Osons faire le postulat qu'elle se déroule plus vite au sein d'une ville, spécialement d'une ville multiculturelle, que dans la campagne. C'est là aussi qu'il reste à s'interroger si la promotion de la capoeira a suffisamment été entreprise, ou s'il faut encore faire l'effort de sortir du champ d'activité local afin d'agir à l'échelle nationale.

3.2. Promouvoir la capoeira

Faut-il promouvoir la capoeira, et si oui, comment peut-on le faire ? Nous sommes amenés à présenter plusieurs explications ci-après.

La nécessité la plus évidente est l'augmentation de sa notoriété et de sa popularité auprès de la population. Dès que la capoeira sera mieux répandue, les gens seront plus sensibles à son égard et conduits à rompre avec les nombreux préjugés vis-à-vis de cet art martial et parfois vis-à-vis de la culture brésilienne dans son entier.

La deuxième motivation qui découle directement de la première est l'acquisition de nouveaux membres pour les académies de capoeira. Plus ce sport de combat comptera de pratiquants, plus il aura de l'importance et plus vite il pourra s'imposer face à d'autres activités physiques. Seul un mouvement d'une envergure respectable aura la possibilité de prendre part au monde du sport, ou de la culture, en Suisse. Il reste cependant une problématique à résoudre, consistant à définir la capoeira en tant que sport ou culture.

Une autre source d'indication sur cet aspect relativement délicat est l'état d'organisation de la capoeira dans son pays d'origine. Issue d'un milieu informel, voire marginal, elle a fait son chemin jusqu'à être le deuxième sport le plus populaire au Brésil. Nous l'avons vu dans l'introduction, elle s'est établie par la création d'académies de capoeira, par une organisation plus stricte et par des maîtres célèbres qui ont fait de la capoeira ce qu'elle est aujourd'hui. Si nous voulons obtenir un succès un tant soit peu semblable à celui du Brésil, nous devons aussi considérer comment elle y est institutionnalisée, à supposer qu'elle le soit. Existe-t-il par exemple une fédération nationale, également respectée par la majorité des acteurs de capoeira ? Est-ce qu'il y règne une politique sportive de capoeira centralisée ou plutôt décentralisée, gérée par l'autorité locale de chaque groupe ? Quelle est l'opinion des

personnes de la communauté de la capoeira par rapport au thème de son institutionnalisation?

Afin de ne pas réinventer quelque chose qui existe déjà, il convient aussi de se renseigner auprès d'autres sports exotiques et concurrents de la capoeira, qui se sont établis antérieurement en Suisse. Pensons au judo, un art martial parfaitement implanté et devenu un sport de masse au cours des dernières décennies. Y-a-t-il eu des confrontations par rapport à l'institutionnalisation et à la sportification du judo que l'on peut comparer à celles de la capoeira et éventuellement éviter par une étude ou analyse de l'exemple ? Quelles sont les conclusions que nous pouvons en tirer pour la capoeira ?

3.3. Les enjeux

L'aperçu des enjeux de la capoeira en Suisse est indispensable. Nous allons esquisser assez largement les différentes sphères qui se trouvent autour d'elle et repérer leurs spécificités : Dans notre cas, nous pouvons retenir 4 enjeux principaux: *l'enjeu financier, l'enjeu socioculturel, l'enjeu politique et l'enjeu sportif.*

3.3.1. L'enjeu économique

L'enjeu économique est un facteur crucial dans le mouvement et également dans la politique sportive. L'argent apporte les moyens au développement d'un nouveau sport, le budget individuel à disposition influence souvent la décision par rapport à l'inscription ou au refus d'un membre potentiel.

Pour l'instant, le prix des cours de capoeira n'est pas comparable aux coûts proportionnellement bas d'une activité sportive institutionnalisée. Sa pratique régulière est un investissement relativement élevé pour les adhérents - en moyenne 800 CHF par année uniquement pour l'abonnement -, pendant qu'un membre d'un club de volley compte avec environ 80 CHF pour la même période !

Au niveau du marketing, la capoeira se vend bien en tant que spectacle athlétique et exotique aux organisateurs de soirées brésiliennes, de festivals ou d'attractions touristiques pouvant gagner de l'argent avec cet art martial.

Malgré tout, le niveau commercial qui l'entoure est encore très faible, voire inexistant en Suisse. Tout le matériel utilisé est importé du Brésil, par exemple, les uniformes, instruments, CD's, etc. Il n'y a pas encore de marché de capoeira signifiant en Europe.

Le domaine du sponsoring, un enjeu financier très important, est également sous-développé. Quelques entreprises de la branche touristique ou autrement liées au Brésil s'engagent dans l'organisation d'évènements ponctuels avec une contribution financière relativement modeste.

Par contre, un sport ou une manifestation culturels ont automatiquement plus besoin de sponsors et d'un marketing élaboré, quand il s'agit de faire vivre des professionnels d'une telle activité. Certes, la capoeira est un nouvel art martial sur le plan suisse avec des élèves moyennement avancés et loin d'être professionnels, mais son enseignement se fait presque uniquement par des Brésiliens qui ont appris la capoeira comme leur métier. Par cette étude-ci, il s'agit donc aussi de faire des propositions à l'élaboration d'une base stable et socialement juste pour l'enseignement professionnel de la capoeira en Suisse, intégrée et reconnue au sein du système sportif proposé ici.

3.3.2. L'enjeu socioculturel

De tous les enjeux, celui-ci est l'enjeu principal, car la capoeira est issue d'enjeux socioculturels dans son contexte historique du Brésil.

Tout d'abord, c'est une condition indispensable que l'élève de capoeira réfléchisse à la culture et au contexte social qui entoure la capoeira pour évoluer, sans cela, la capoeira ne peut pas être pratiquée dans sa globalité. Il doit se poser les questions : Au Brésil, de quelle couche sociale un pratiquant de capoeira vient-il? Quelle est la signification des chansons de capoeira? Quel est le comportement correct vis-à-vis d'un maître de capoeira ? Quelle position a-t-il dans la société brésilienne ? etc.

Arrivée en Suisse, la capoeira a eu la chance d'y trouver un multiculturalisme qui est une plate-forme idéale pour cet art martial, car les personnes sont plus habituées à rencontrer et aussi à faire la connaissance d'expressions exotiques. La capoeira peut même figurer comme moyen d'intégration des étrangers, un lieu de rencontre entre les Suisses et les autres. Il y a un échange culturel entre le Brésil et la Suisse, ainsi qu'une possibilité pour les étrangers non-brésiliens de pratiquer un sport où ils ont les mêmes conditions de départ que les Suisses. Dans ce cas-là, la capoeira est, comme d'autres sports, un endroit où différentes couches sociales se réunissent sans distinctions de moyens financiers (excepté un minimum de conditions pour payer l'abonnement de l'académie), de couleur de peau ou de sexe. La capoeira est même utilisée comme thérapie pour l'intégration sociale d'une jeunesse à problèmes ou d'enfants et d'adolescents handicapés.

L'enjeu socioculturel de la capoeira est également fort par son influence positive sur la personnalité et la vie sociale de l'individu – nous l'avons vu au chapitre précédent. Il apprend à mieux maîtriser et canaliser ses émotions, ses impulsions, voire son agressivité. En plus, il est confronté à un vis-à-vis qu'il doit respecter. La capoeira est donc, comme le judo, une école de vie qui transmet une culture profonde et la sagesse d'anciens maîtres.

Et c'est là que ressurgit la grande polémique de la sportification d'une culture physique, d'un art martial basé sur une sagesse séculaire. Est-ce qu'il est nécessaire d'enfermer la capoeira dans les voies rigides d'une fédération sportive pour être comparable à d'autres sports de combat, même si elle est peut-être un phénomène singulier ? Enfin sera-t-il possible de trouver une base commune sur laquelle la majorité des maîtres installés en Suisse s'entendront ? Au Brésil, les groupes de capoeira sont largement autonomes et s'organisent spontanément entre eux, à notre connaissance, d'une manière plutôt décentralisée. Il y a tellement de styles, de graduations et de qualités d'enseignement différents qu'il est presque impossible d'unir les capoeiristes sous un même toit. Aurons-nous donc à nous confronter à des complications pareilles? Peut-on trouver une solution ici, alors qu'au Brésil ce fut pratiquement impossible, ou faut-il laisser la capoeira entre les mains de groupes désunis et éparpillés à travers le pays ?

3.3.3. L'enjeu politique

Ce débat aboutit à une problématique politique, notre troisième enjeu. À qui faut-il donner le pouvoir ? Aux maîtres de groupes de capoeira, à une association réunissant les enseignants principaux, ou à une fédération de capoeira ? La création d'une telle union nationale donnerait pourtant la possibilité de pouvoir dorénavant décider de l'évolution de la capoeira en Suisse.

La politique signifie aussi la relation avec l'Etat, le Canton et la Commune. Collaborer avec ces trois entités et se soumettre à leurs réglementations peut apporter des subventions et un établissement général, en tant qu'activité physique et culturelle

respectée, mais exigerait en retour des compromis qui peuvent être nuisibles à l'essence de cet art martial.

Un aspect qui pourrait effectivement être intéressant pour l'Etat Suisse est que la capoeira fonctionne comme champ d'échanges et de dialogues entre ce pays et le Brésil, à un niveau soit politique, diplomatique ou social. Il y a déjà eu, par exemple, des échanges culturels entre des élèves suisses et des capoeiristes brésiliens lors des nombreux voyages d'étude et de pratique de la capoeira au Brésil.

C'est aussi sur le plan politique qu'il est intéressant d'avoir un sport qui favorise l'intégration d'étrangers et la connaissance de leur contexte d'origine.

3.3.4. L'enjeu sportif

Nous nous confrontons à nouveau au débat de base: sportification de la capoeira contre culture. Ou alors, peut-on trouver un chemin qui satisferait les deux revendications, celle d'une meilleure organisation centralisée en coopération avec celle de la maintenance de l'art autochtone ?

Il reste un autre problème à régler : les autres sports (de combat, p.ex.) et institutions sportives ne respectent pas encore suffisamment la capoeira en tant qu'art martial. Ils la considèrent, par manque de connaissance, plutôt comme un phénomène culturel, ou une danse.

Quelle position doit donc prendre la capoeira dans le milieu sportif suisse ? Peut-elle par exemple s'affilier à une organisation, une fédération existante ? Où serait-il mieux pour elle de rester indépendante et de créer quelque chose à sa seule responsabilité, car ce sport est trop particulier pour se joindre à une fédération quelconque ?

Pour se faire respecter, la capoeira doit probablement être mesurable, comparable à d'autres entités. Au Brésil, des compétitions sont organisées par quelques grands groupes de capoeira et par des institutions scolaires, mais celles-ci ne sont pas représentatives de la pratique de cet art martial culturel. En Europe, l'organisation de ce genre de concours est encore très rare est presque inconnue, selon mes connaissances.

3.4. Démarrer la recherche

Nous allons donc essayer, au cours de ce travail de mémoire, de trouver des réponses à la question ci-dessous, qui résume les interrogations manifestées au cours de cette problématique :

« Quel type d'institutionnalisation est adéquat pour la capoeira en Suisse? »

Quelle sera la bonne méthode scientifique à choisir, comment faut-il aborder cette question ? Quelle est la démarche adaptée pour bien situer la capoeira dans son contexte, d'analyser ses enjeux et son environnement ? Quel chemin faut-il parcourir pour aboutir à des propositions fiables ?

Une analyse et une suggestion de stratégie marketing se présentent tout à fait justifiées, car elles demandent la formulation d'une mission, s'interrogent sur les points forts et les faiblesses internes et externes et créent des propos et des scénarios imaginables pour un établissement de la capoeira en Suisse.

4. METHODES DE RECHERCHE

La méthode générale du travail est inductive et non hypothético-déductive. C'est-à-dire que nous partons d'une situation donnée que nous analysons par la suite à l'aide d'un cadre d'analyse managérial. Il n'y a pas d'hypothèses au début de la recherche qu'il faudrait confirmer ou infirmer dans la conclusion.

Cette étude est principalement basée sur une recherche bibliographique et informatique (Internet) dans le domaine du management du sport, d'organisations associatives et des sports spécifiques comme la capoeira et le judo.

Une petite enquête de terrain par un sondage complète les recherches bibliographiques et informatiques et reflète l'état actuel du sujet d'étude.

Enfin, une grande partie de l'information fournie provient des conversations et l'échange d'expérience avec des acteurs du monde sportif qui contribuent fortement à l'état de connaissance de l'auteur, en lui communiquant leur perspective et leur interprétation de la situation.

Il nous reste encore une remarque à faire ; ce que nous proposerons dans le cadre d'analyse, et ensuite aussi dans le diagnostic managérial, est très formel et généralement adapté à de grands organismes sportifs d'organisations évoluées. Dans notre cas d'étude, par contre, nous ne trouverons pas forcément des stratégies marketing explicitement formulées, des conceptions directrices ou de communication écrites ou des planifications et objectifs clairement prononcées. La capoeira n'est justement pas encore institutionnalisée, ce qui implique une absence de documents officiels et formels.

Cela signifie que la grille d'analyse proposée par la suite ne sera pas toujours directement applicable dans le diagnostic. Nous allons donc devoir nous abstenir de certains outils d'analyse, ou alors les utiliser en exprimant plutôt des réalités implicites ou des visions présentes dans le domaine de la capoeira en Suisse.

5. CADRE D'ANALYSE

5.1. Introduction

Ce chapitre a la fonction d'une base théorique pour le diagnostic de notre objet d'étude qui suivra.

Nous allons essentiellement nous inspirer de la théorie du cours SOMIT 2002/2003, cours interactif de management du sport sur Internet, et de l'ouvrage intitulé *Marketing Management* de P. Kotler et B. Dubois, 8^e édition, 1995. Nous nous sommes souvent penchés sur des théories et des principes d'organisations sportives à but non lucratif, car la grande majorité des écoles de capoeira en Suisse sont effectivement des associations sportives.

5.2. Le management et le sport

Selon une introduction du cours SOMIT, le management est :

« une pratique de gestion des hommes (ou des ressources) dans un but déterminé, celui du développement de l'organisation ou de l'entreprise et d'augmenter la production (ou les prestations) ⁶ ».

Elle est donc une coordination qui vise à mobiliser et à optimiser les ressources.

Mais pourquoi le management dans un milieu plutôt associatif et à but non lucratif tel que le sport ?

Les domaines du sport et de la culture sont de plus en plus confrontés à l'usage ou à l'application des outils économiques, principalement du management du sport. Le sport est devenu un secteur économique et social important, avec une envergure financière non négligeable et un nombre de pratiquants, professionnels, bénévoles, fonctionnaires et adhérents considérable. Il a besoin d'être géré et rationalisé comme une entreprise, avec les mêmes principes de management. Les notions d'efficacité et d'efficience sont aussi devenues impératives pour les organisations sportives. Il faut choisir la meilleure stratégie pour atteindre les buts fixés, et tout cela à moindres coûts. Il n'est donc pas étonnant que la pratique du sport à haut niveau se montre aujourd'hui comme une affaire de commercialisation ; de plus en plus d'argent y est investi par les sponsors, la télévision ou l'Etat. Pour cela il a certainement fallu une optimisation en forme de management professionnel.

Il est pourtant indispensable de se rendre compte de la particularité du monde sportif. Son management et également son marketing ne peuvent pas directement être copiés sur l'économie, ils doivent se rendre spécifiques et s'adapter aux fonctions sociales du sport associatif.

M.M et B. Ramantsoa écrivent par exemple dans leur article « Les fédérations sportives au risque des nouvelles technologies »⁷, que l'objectif des associations sportives est fondé sur un *triple principe*, issu de la culture démocratique : Premièrement, le capitalisme privé est rejeté, deuxièmement faut-il des structures adéquates comme des Commissions et des Assemblées Générales et enfin y a-t-il par la suite une recherche systématique de l'égalité. Ces principes mènent souvent aussi au fait que l'organisation de ces entités se passe de manière décentralisée.

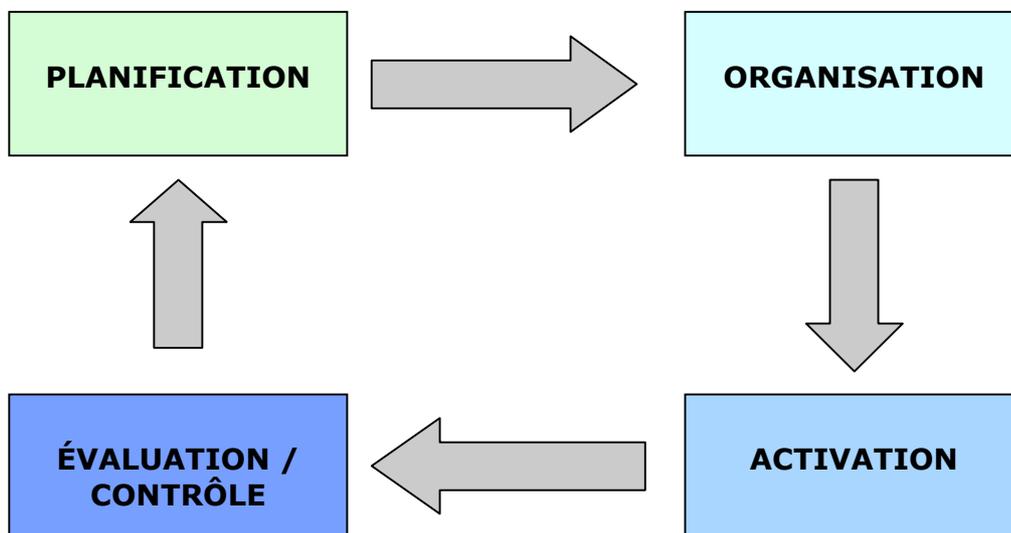
⁶ Cours SOMIT, Bloc 1, Chapitre 4 paragraphe 1, 02/04/2003

⁷ dans : Loret A., *Sport et management : de l'éthique à la pratique*, p. 154

Une autre caractéristique typique des organisations à but non lucratif sont les *membres*. Ils ne sont pas uniquement des clients, mais des collaborateurs qui créent l'identité et contribuent au succès ou à l'échec d'une association. Le membre est à la fois producteur et consommateur. C'est pour cela que l'organisation sportive doit toujours être à l'écoute de la demande et que le service et la gestion de qualité y sont indispensables, car la qualité même se définit selon l'AFNOR (Association Française de Normalisation) par les attentes du client : « La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins d'un utilisateur. ⁸»

Même si le management et le marketing d'une organisation sportive doivent toujours être à l'écoute du marché, comme c'est le cas dans le monde économique, les valeurs sociales et relationnelles comptent certainement plus que dans une entreprise.

Les fonctions du management sont toutefois applicables telles quelles au domaine sportif. Selon la doctrine de l'IDHEAP⁹, nous y repérons 4 phases principales dans le processus managérial :



Notre analyse et notre stratégie marketing seront prioritairement penchées sur la première fonction. La planification vise généralement une évolution à long terme, et selon l'organisation ou l'activité concernée aussi un développement durable encadré harmonieusement par les sphères de l'économie, de l'environnement et du social. Comme la stratégie marketing contribue également à une évolution continue et persistante, on pourrait dire qu'elle se situe dans la planification.

⁸ *ibid.*, p. 297

⁹ Institut des hautes études en administration publique

5.3. Le marketing appliqué au sport

« Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui. ¹⁰ »

Kotler & Dubois

Selon les auteurs, cette définition du marketing repose sur six concepts-clés :

Besoins, Désirs, Demande

Pendant que le besoin naît d'un sentiment de manque, par exemple avoir besoin de bouger par manque d'activité physique, le désir est le moyen privilégié de satisfaire un besoin. La personne qui a besoin d'être physiquement active, désire pratiquer un certain sport. Enfin, la demande correspond au désir d'acheter ou de profiter de certains articles ou services.

Produits

Les besoins et les désirs sont satisfaits par des produits. Ils peuvent se montrer sous forme d'article, de service, d'activité, etc.

Valeur, Coût, Satisfaction

Chaque produit contient une autre valeur selon la personne qui le considère ; elle lui accorde un coût proportionnel à l'usage qu'elle en fait et juge sa satisfaction par rapport aux exigences individuelles.

Échanges, Transactions, Relations

Dans le marketing, tout est basé sur la fonction d'échange. Il s'agit d'obtenir quelque chose de quelqu'un en contrepartie d'autre chose. Les relations professionnelles et personnelles entre les acteurs y sont une condition indispensable pour des transactions bien réussies.

Marché

« Un marché est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir¹¹ ». Suite à cette définition, Kotler & Dubois nous indiquent plusieurs marchés différents, parmi lesquels le *marché de besoin* (tourisme, sports,...) et le *marché démographique* (les jeunes, multiculturalisme, etc.) devra particulièrement évoquer notre attention.

Marketing

Le marketing s'intéresse finalement aux marchés qui sont eux-mêmes définis par « des possibilités d'échange en vue de satisfaire des besoins et des désirs ¹² ».

Le marketing est donc un outil d'analyse de la position de l'organisation par rapport au marché, à sa clientèle cible, etc. En plus, il sert à développer ou établir un organisme par l'étude de ses composantes, des concepts-clés proposés par Kotler & Dubois.

Il s'agit également de faire un état des lieux des forces internes et externes de l'organisation et des relations d'échange pour en tirer des conclusions aboutissant à une stratégie de marketing.

¹⁰ Kotler P. & Dubois B., *Marketing Management*, p.7

¹¹ *ibid.*, p.11

¹² *ibid.*, p.12

Une autre définition du marketing dit que celui-ci agit en tant que direction d'une entreprise orientée et adaptée au marché et influence activement ou crée des besoins de la part des consommateurs¹³. Dans ce cas, la *philosophie* de marketing représente l'écoute du marché, la nécessité de s'adapter et de sentir les besoins de ses clients. La *logique* du marketing montre son côté créateur ; elle influence les désirs des clients, comme expliqué ci-dessus, et essaie d'en créer encore d'autres.

5.4. La planification de la stratégie marketing

Cette mesure est un élément indispensable pour une entreprise ou une organisation. Elle « permet à l'entreprise d'établir et de maintenir un lien étroit entre, d'une part, ses ressources et ses objectifs et, d'autre part, les possibilités offertes sur le marché. Il s'agit plus particulièrement de définir et de gérer les activités dans lesquelles la firme (ou l'organisme) a choisi de s'investir¹⁴ ».

En se basant sur les théories de Kotler & Dubois dans *Marketing Management*, sur celles du SOMIT et sur d'autres sources bibliographiques complémentaires¹⁵, nous pouvons repérer 6 phases principales lors de l'élaboration d'une stratégie de marketing pour un organisme :

- La mission
- L'analyse externe et interne
- La formulation des objectifs et de la stratégie marketing
- Le plan d'action
- La mise en oeuvre
- Le contrôle et l'évaluation

5.4.1. La mission

Qui sommes-nous ? Quelle est notre tâche ? À qui nous adressons-nous ? Comment aimerions-nous être ? Où voulons-nous nous trouver dans quelques années ?

La réponse à ces questions donne tout d'abord la mission et aussi la vision d'une entreprise. La première est un énoncé des ambitions et de l'image que l'organisme veut s'attribuer. Elle doit reposer sur cinq facteurs: *l'historique de l'organisation* – la mission doit forcément rentrer dans son caractère et formuler des ambitions qui s'harmonisent avec le tout. Une société d'alpinisme ne peut pas tout à coup vouloir s'unir avec un club de danse latino juste pour augmenter la quantité de ses membres. Puis nous tenons compte des *préférences des propriétaires et des dirigeants*, car ce sont finalement eux qui gèrent le tout. Le troisième facteur tient à *l'environnement*, qui définit, comme nous le verrons au chapitre de l'analyse externe, les opportunités et les menaces. Autant que l'environnement, les *ressources* jouent également un rôle décisif dans la formulation de la mission, car il faut prendre en compte les conditions financières et matérielles pour ne pas se lancer dans des projets irréalisables. Enfin, il faut s'apercevoir des *compétences distinctives* ; une organisation a en général intérêt à s'investir dans les domaines qu'elle maîtrise bien ou lui offrant un grand potentiel.

La vision est incluse dans l'énoncé de la mission, tout en allant encore plus loin que cette dernière. Elle décrit un état désiré dans le futur, mais généralement peu réalisable. Sa fonction est de motiver les collaborateurs et les autres personnes

¹³ Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 3.1 paragraphe 1, 02/04/2003

¹⁴ Kotler P. & Dubois B., *ob.cit.*, p.56

¹⁵ Veuillez voir à la bibliographie

concernées pour un objectif fantastique. Par exemple, la fédération de basket-ball pourrait avoir la perspective d'être un jour le premier sport de ballon en Suisse, ou alors que chaque nouvelle maison construite aura automatiquement un panier de basket au-dessus de sa porte de garage.

La mission et la vision devront enfin spécifier la politique que l'organisation entend suivre notamment en relation avec ses membres, son environnement, la concurrence et le grand public.

5.4.2. L'analyse externe et interne

Un examen concis et réaliste nous apporte des informations sur les prochains pas à prendre et nous donne une image solide de l'environnement et de l'organisme lui-même sur laquelle nous pouvons nous appuyer.

Une *analyse externe* commence d'abord par l'identification des forces du *macro-environnement*, comme les données démographiques, économiques et socio-culturelles. Nous pouvons y retenir les tendances de la société et le contexte dans lequel notre organisme d'étude se trouve. Quel est son environnement original ? Comment s'adapte-t-il à son entourage ?

Le deuxième objet à cerner est le *marché*. Comme nous l'avons vu plus haut, il est un concept-clé du marketing, son complément. À ce moment aussi, 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. Examinant plus concrètement ce monde du sport en Suisse, la *matrice stratégique BCG*¹⁶ pourra nous aider à catégoriser la popularité de certains sports :

Fort	? C	★ A
Faible	+ D	☾ B
Croissance Marché / Part Marché	Faible	Fort

Figure 7 : Matrice BCG (SOMIT)

Sport **A** est la star, la vedette du marché. Elle connaît une forte croissance et détient une part du marché élevée. Même si un jour, la croissance ralentit et qu'elle tombe dans la catégorie B, il faudra essayer de la *garder* dans cette position le plus longtemps possible.

¹⁶ Cours SOMIT, Bloc 1, Chapitre 8.3 paragraphe 7, 02/06/2003

Sport **B** est une vache à lait, c'est-à-dire un garant pour des revenus stables, mais sans garantie d'une croissance du marché. *Maintenir* et *préserver* la part du marché y est l'objectif.

Sport **C** a encore un destin incertain ; pour cela on l'appelle point d'interrogation ou dilemme. Il correspond à des activités faibles dans un marché à forte croissance. La stratégie adaptée y est le *développement* afin de transformer le dilemme en star.

Le dernier sport **D** est à *abandonner*. Il démontre à la fois une faible croissance et une faible part du marché, un poids mort.

Le marché de notre objet d'étude, par contre, se restreint premièrement sur la clientèle directe, c'est-à-dire les membres. Par un sondage, nous pouvons repérer leurs données géographiques ou démographiques. Il serait aussi possible de s'intéresser aux données psychologiques et aux comportements sociaux et commerciaux, mais cela dépasserait le cadre de notre étude.

Passons maintenant au micro-environnement qui se trouve autour de notre organisme. Ses *enjeux et les relations d'échange* actuelles, et futures, sont à prendre en considération. Dans la problématique, nous avons déjà compté, parmi les enjeux les plus importants par rapport à notre étude, l'économique, le socio-culturel, le politique, le sportif et le personnel. Même si nous nous trouvons ici dans l'environnement proche de l'organisation, les échanges peuvent tout à fait se dérouler au niveau national, voire international. En ce qui concerne les partenaires d'échange, nous trouvons par exemple les fournisseurs de matériel, les sponsors, l'Etat, les cantons ou la commune, ainsi que des fédérations, les autorités et évidemment le grand public et les médias.

Dans le cadre du micro-environnement, nous devons également identifier la *concurrence*, les concurrents. Qui sont-ils ? Qu'elle est leur stratégie ? Que font-ils mieux, que font-ils moins bien que nous ?

Surtout quand il s'agit de développer un nouvel organisme, il ne faut pas réinventer quelque chose qui existe ailleurs, mais identifier, voire analyser la stratégie et l'évolution des autres. Cela peut se présenter comme une enquête de la concurrence sur son état actuel, autant qu'une rétrospection d'elle dans le passé : comment telle ou telle organisation a fait pour s'établir dans le système sportif suisse ? Tous les concurrents ne sont pas au même niveau de développement, il faut là aussi être prudent à la comparaison.

En ce qui concerne les rapports entre l'organisme et sa concurrence, nous distinguons trois niveaux:

Concurrence immédiate Ce sont tous ceux qui offrent un produit semblable dans la même gamme de prix, en d'autres termes la même activité physique dans le monde sportif.

Concurrence intermédiaire Une organisation élargit ensuite la concurrence à toutes les sociétés qui offrent le même produit, ou la même famille de service. En sport, nous pouvons, par exemple, distinguer des concurrents à l'intérieur des sports de balle, sports de combat, sports gymnastiques, etc.

Concurrence lointaine Elle représente toutes les sociétés ou organisations qui satisfont le même besoin ; dans notre cas, ce serait le mouvement ou l'activité physique et ainsi toutes les associations et organisations sportives.

L'analyse de la concurrence consiste finalement à en connaître la stratégie, les objectifs, les forces et les faiblesses, ainsi que les modes de réaction à certaines circonstances dans la mesure du possible.

Pour pouvoir se confronter à la concurrence, il faut savoir ce que sont les propres caractéristiques, comment se présente *l'environnement interne* de l'organisme en question. L'analyse SMART (Stratégie, Marketing, Activités, Reddition des comptes, Technologie) est normalement une bonne base pour un examen interne, à supposer que tous les éléments à interroger existent vraiment ! Nous allons néanmoins appliquer cet outil jusqu'à un certain point, parce qu'il permet de bien réfléchir sur toutes les composantes d'une organisation sportive. Nous verrons cependant plus tard dans ce travail que la planification ainsi que les propositions managériales seront prépondérantes.

Pour résumer le contenu et les résultats de ce chapitre, nous allons utiliser un outil stratégique : *l'analyse EMOFF*. C'est une confrontation d'opportunités et de menaces environnementales à des forces et des faiblesses internes. Elle nous permet de calculer une évolution possible de l'objet d'étude sur des arguments créés par des faits.

5.4.3. La formulation des objectifs et de la stratégie marketing

Nous allons parcourir les étapes suivantes de cet outil managérial:

- Les objectifs et l'orientation (locale, régionale, etc.)
- La segmentation du marché
- La différenciation de l'offre
- Le positionnement

Les objectifs et l'orientation

En général, une stratégie marketing n'est pas un rassemblement d'actes isolés, mais une orientation générale de divers efforts pour réaliser un (ou plusieurs) objectifs communs.

Selon Kotler & Dubois, la stratégie marketing « identifie les choix fondamentaux faits dans le domaine du marketing pour atteindre les objectifs visés¹⁷. »

Le choix de ces objectifs suit les résultats des analyses de l'environnement interne et externe, des opportunités et des menaces que nous avons vues ci-dessus. Dans le monde économique, ce sont des buts en termes de volume d'affaires, de part de marché et de profit. Puisque notre étude s'adressera à un domaine à but non lucratif, nous devons formuler des objectifs plutôt qualitatifs que quantitatifs, tout en restant sur le terrain du marketing. Énonçant ces buts, nous pouvons utiliser les notions de différenciation et de positionnement qui élaborées ci-dessous.

Voici un exemple d'une société de fitness imaginaire:

« Dans 2 ans, nous voulons devenir, par notre stratégie de différenciation, une plateforme de référence en aérobic et en fitness au niveau régional vaudois/fribourgeois. »

¹⁷ Kotler P. & Dubois B., *ob.cit*, p. 97

Dépendant de l'envergure et de l'ambition de la planification et de la stratégie marketing, ses objectifs peuvent envisager un impact local, régional, national ou international. Quand il s'agit de développer un organisme à portée nationale, par exemple, on peut choisir la stratégie *bottom-up*, ou alors la stratégie *top-down*. La première vise d'abord une évolution basée localement pour ensuite s'agrandir à un niveau régional, puis national. C'est sûrement une méthode très solide et démocratique, mais elle demande un long investissement de temps et beaucoup de patience. La deuxième stratégie s'avère plus directe et par rapport au temps plus efficiente, en imposant d'abord une version nationale pour ensuite se développer dans les unités inférieures, appliquant déjà les planifications données plus haut.

La segmentation du marché

Malgré la portée nationale qu'une organisation sportive peut avoir, elle ne va généralement pas vouloir attirer tous les consommateurs possibles. Ce serait une tentative trop risquée, car trop dispersée, désorientée et hétérogène. L'organisme concerné ne trouverait pas d'identité personnelle et serait difficile à saisir par la clientèle. Il est donc nécessaire de *segmenter le marché* et de se concentrer sur quelques groupes ou types de consommateurs. C'est pour cela qu'on parle aujourd'hui du *marketing ciblage*, où l'on essaie de mieux connaître le marché à l'aide de sondages et ensuite d'adapter ses produits à la clientèle destinée.

Dans le domaine des organisations sportives, l'Institut pour le Management des Associations (VMI, 2002)¹⁸ propose le tableau de segmentation suivant, distinguant les domaines input et output :

Domaine externe	Domaine interne	Domaine externe
Domaine input		Domaine output
Segments des non-membres Segments du fundraising	Segments des membres régionaux professionnels taille de l'organisation ...	Segments pour la représentation d'intérêts autorités Parlement public associations opposées ...
Segments des prestations de service		

Figure 8 : Institut pour le management des associations (VMI), 2002

Après avoir effectué un sondage auprès des membres, par exemple, on utilise les données démographiques (âge, sexe, profession, revenu, etc.), géographiques (pays, ville, canton), psychographiques (personnalité, motivations, valeurs) ou comportementales (habitudes, style de vie) pour former un groupe homogène qui sera la clientèle à viser.

¹⁸ Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 7.2 paragraphes 2 , 20/06/2003

La différenciation de l'offre

Une fois le marché-cible choisi, le prochain pas est de *différencier* l'offre face à la concurrence.

Pourquoi une organisation sportive a-t-elle besoin d'une stratégie de différenciation ? Léger¹⁹ nous donne la réponse suivante : « (...) tout d'abord, les organisations sportives sont en concurrence avec de nombreuses autres organisations. En conséquence, elles sont obligées de se différencier des autres et d'aménager ou d'améliorer leur rencontre avec la demande. (...) La pratique du sport se diversifie pour devenir des pratiques de sports, dont il est possible d'attendre des satisfactions variées : maintien de forme, détente, amusement, dépaysement, convivialité... et compétition. Aussi convient-il de communiquer sur et à partir de cette différence. »

Il est possible de se différencier soit par le produit, par les services, par le personnel, par le point de vente ou encore par l'image que l'organisation donne. Dans le tertiaire ou dans les organisations à but non lucratif, nous avons d'abord la prestation de service et le personnel à perfectionner. Le premier est évident, car c'est l'offre principale d'un tel organisme. Dans ce cas, 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 du service. En ce qui concerne le personnel, Kotler & Dubois exigent une amélioration dans les domaines

compétence (maîtrise du savoir-faire)
courtoisie (respect et considération)
crédibilité (digne de confiance)
fiabilité (régularité et exactitude des prestations fournies)
serviabilité (prise en charge des problèmes des clients)
communication (souci d'écoute et clarté d'expression).²⁰

Le positionnement

L'image, enfin, permet également de se différencier clairement de ses concurrents. Elle va de pair avec une bonne marque ; les consommateurs arrivent à identifier facilement l'organisme et à y associer des émotions, des expériences et des opinions. Ce sont les *symboles* (logo, objet, musique, etc.), les *médias*, les *atmosphères* ou les *événements* (sponsorisés ou organisés) qui influencent et forgent positivement ou négativement l'image d'une organisation.

Cette image est en fait créée par le *positionnement* d'une entreprise ou d'une organisation :

« On appelle positionnement la conception d'un produit (ou du service) et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible²¹. »

Il est la création consciente de l'identité et peut être un instrument pour atteindre les 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 positionnement*²². Le produit, voire l'organisation entière se positionne par rapport à la

¹⁹ « Du marketing à la communication des organisations sportives », in LORET A., *ob.cit*, p.251

²⁰ Kotler P. & Dubois B., *ob.cit*, p. 307

²¹ *ibid.*, p. 309

²² Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 4.2 paragraphes 2 et 3, 30/03/2003

concurrence sur une carte perceptuelle, par exemple, selon plusieurs critères qui sont importants dans la branche.

Le but du positionnement est aussi de créer une *Corporate Identity*, une identité omniprésente dans l'organisme, qui se reflète dans le *Corporate Design* (même apparence des objets autour de l'entreprise), *Corporate Behaviour* (le personnel se présente et se comporte d'une façon associable à l'organisme) et la *Corporate Communication* (la communication est transmise avec une certaine conscience, toute en intégrant la *Corporate Identity*).

En résumant, nous pouvons dire que le positionnement s'opère en trois temps : il faut d'abord saisir les différences par rapport à la concurrence, ensuite clarifier les critères qui conduisent à plusieurs choix de positionnement possibles et enfin, savoir les communiquer et les promouvoir.

5.4.4. Le plan d'action

Le plan d'action indique pour chaque décision prise, lors de la formulation de stratégie marketing, quelle mesure il faut prendre. C'est donc un pas plus concret que l'étape précédente. Les moyens et le budget y sont élaborés et doivent être pris en compte pour toute continuation du plan.

Nous parvenons à une version de la stratégie plus détaillée par l'application de l'outil *Marketing Mix*. Quelles que soient les intentions de la planification marketing, il faut toujours adopter une certaine politique en termes de *produit*, de *prix*, de *promotion* et de *distribution / mise en place*. 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 *personnes* et celui de la *politique*.

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.

Le produit

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 les membres. Le sport peut être pratiqué comme un loisir, comme un divertissement, comme une technique spécifique, comme un apprentissage éducatif, voire comme une philosophie de vie²³. La politique des services sportifs ou des organisations 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 propre.

Le prix

Le choix du prix doit trouver un équilibre entre les contraintes des coûts, de la demande, de la concurrence et du prix psychologique²⁴.

La distribution

Dans une organisation sportive, la distribution n'a pas vraiment lieu, car elle offre des services qui sont produits dans l'instant et consommés au même moment. Si

²³ Polge M, *Le marketing dans les organisations de services sportifs*, p.302

²⁴ *ibid.*, p. 304 - 305

l'organisme vise une orientation régionale ou nationale, nous pouvons interpréter la problématique de la distribution plutôt comme transmission. Comment passe une idée, un nouveau service d'une entité à l'autre pour se répandre de la meilleure façon possible ?

La promotion

Pour la promotion, on envisage généralement un concept de communication et de publicité de l'organisation en favorisant les relations publiques avec les médias et les sponsors potentiels. Le contenu du message peut s'adapter et correspond à la cible de l'action. Il faut distinguer, par exemple, entre les différents styles d'une publicité visant des jeunes, des institutions sportives et du grand public.

Les personnes

L'instrument de marketing des personnes joue un rôle essentiel dans les organisations sportives. Ce sont les hommes qui déterminent la réussite d'une prestation de service et aussi de l'image de l'organisme vers l'extérieur. Cet outil y est appliqué à deux niveaux : l'acquisition du personnel et l'acquisition des membres. Il s'agit de créer des incitations (matérielles, idéelles, relationnelles) afin d'obtenir l'interaction et la participation désirées²⁵.

La politique

L'outil de la politique provient du fait qu'un organisme sportif est presque toujours dépendant d'un système politique dans lequel il est plus ou moins fortement intégré. Souvent, une organisation sportive représente des intérêts publics (lobbying) étant soutenue par l'Etat, par le canton ou par d'autres subventionneurs.

5.4.5. La mise en oeuvre

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.²⁶ »

La mise en oeuvre s'occupe de la continuation concrète de ce qu'une stratégie a conçu auparavant. Elle est en fait le prolongement tactique de cette dernière.

Il s'agit donc de nommer une commission responsable de la réalisation du plan d'action de marketing, de le traduire concrètement sous forme de directives et enfin de contrôler les activités du marketing.

C'est donc l'organisation au sein de l'entreprise. Qui fait quoi ? Qui est responsable de quelle tâche ? Il est toujours préférable de disposer d'un organigramme qui démontre clairement les travaux à faire.

5.4.6. Le contrôle et l'évaluation

Nous pouvons distinguer quatre étapes lors du contrôle marketing :

Les objectifs (Quels buts poursuit-on ?)

Mesure de performance (Ces buts ont-ils été atteints ?)

Évaluation des performances (Pourquoi ?)

Action corrective (Quelle décision prend-on ?).

²⁵ Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 8.4 paragraphes 4, 20/06/2003

²⁶ Kotler & Dubois, *ob.cit.*, p. 704

Si le domaine du marketing se montre problématique, on devrait procéder à un *audit marketing* qui est

« un examen complet, systématique, indépendant et périodique de l'environnement, des objectifs, des stratégies, et des activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à améliorer son efficacité marketing²⁷. »

L'audit marketing est un processus complexe et trop volumineux pour être appliqué lors de cette étude.

Pour notre problématique, il suffit d'évaluer l'action marketing à l'aide d'une analyse coûts-avantages, coûts-impacts ou alors d'une étude par questionnaire auprès des membres, par exemple²⁸.

²⁷ *ibid.* p. 718

²⁸ Cours SOMIT, Bloc 4, Chapitre 7.4 paragraphe 3, 03/04/2003

6. DIAGNOSTIC

6.1. Un bref rafraîchissement de notre objet d'étude

Dans le diagnostic managérial qui suit, il s'agit maintenant d'appliquer la grille d'analyse à la réalité de la capoeira en Suisse. Comme nous l'avons annoncé au chapitre concernant la méthode de recherche, il n'est pourtant pas toujours possible de s'appuyer sans exception sur ce qui est donné par l'analyse marketing. Parfois, nous serons menés à interpréter des réalités et des stratégies implicites, inexistantes sous forme de papiers officiels, parce que la capoeira n'a pas encore évolué suffisamment en Suisse pour en disposer.

Nous allons donc soumettre le phénomène de la capoeira à l'analyse de sa mission, de son environnement externe et interne, de ses objectifs, de sa segmentation de clientèle, de sa différenciation et de son positionnement – tout en gardant notre question de recherche à l'esprit :

« *Quel type d'institutionnalisation est adéquat pour la capoeira en Suisse?* ».

Il est bien évident que, par manque de temps et par le volume limité de ce mémoire, que nous ne pouvons pas baser notre étude sur des données détaillées de chaque école de capoeira. Ce dont nous disposons, ce sont des énoncés et opinions d'enseignants de capoeira, retenus par un sondage et par des informations de leurs sites Internet ; ce sont également des articles écrits sur la capoeira en Suisse et finalement l'expérience et les réflexions de l'auteur elle-même, qui a déjà analysé une association de capoeira sous l'angle marketing.

6.2. La mission

Il s'agit d'interpréter les buts et le leitbild que la capoeira suit dans ses actions en Suisse.

Il est presque impossible de trouver des documents avec des énoncés d'objectifs, de vision, de stratégie, etc., ou qui présenteraient une mission formulée. Pourquoi ? Il semble que la capoeira n'est pas suffisamment intégrée dans des structures sportives et ne possède pas un niveau d'organisation managériale, dans laquelle cela serait une démarche évidente.

Par contre, nous trouvons dans les statuts des associations de capoeira des termes comparables à une mission. Ainsi, nous retenons par exemple ceux de l'Association Capoeira Lausanne²⁹ :

« L'Association Capoeira Lausanne a pour but de diffuser la capoeira en Suisse, en organisant des événements culturels (rencontres, stages, spectacles, démonstrations, voyages) et en offrant des cours de capoeira au sein de son académie et dans des institutions pédagogiques et publiques. »

Même s'il existe des stratégies de gestion très variées en Suisse, nous pouvons dire qu'à la base, le principe de vouloir diffuser la capoeira dans ce pays par des événements et des cours reste pareil.

Hors de l'étude des statuts, nous devons interpréter la mission implicite des dirigeants des associations de capoeira par le caractère de leurs événements et la manière d'enseigner et de propager cet art martial. Nous allons le faire à l'aide des cinq facteurs nécessaires pour énoncer les ambitions et l'image de l'organisme, présentés

²⁹ Association Capoeira Lausanne, *Statuts*, p. 1

dans le cadre d'analyse : *l'histoire de l'organisme, les préférences des dirigeants, l'environnement, les ressources et les compétences distinctives.*

Histoire de l'organisme

Les écoles qui transforment la capoeira en un phénomène de kickboxing exotique, laissant tomber toute la culture, la hiérarchie, les traditions et les éléments hors de l'entraînement physique, ne sont pas appréciées par la communauté des maîtres en Suisse. Il leur est important de poursuivre l'héritage de la capoeira, par exemple enseigner les chansons, la percussion et l'histoire qui en font partie.

Préférences des dirigeants

Les dirigeants de la capoeira en Suisse sont premièrement les maîtres et les professeurs. Malgré le fait qu'ils se retrouvent ou regroupent généralement en une association, entourés par des membres du comité, par des professeurs d'éducation physique ou d'autres spécialistes dans le domaine sportif, ce sont encore eux qui prennent les décisions, agissent selon leurs intentions et entrent en contact avec leurs clients. Ils se sont pourtant rendus compte qu'un fonctionnement sans coopération avec d'autres organisations de capoeira reste très limité. Mais ce travail de collaboration interrégionale, selon Mestre Matias de Berne³⁰, ne reste concentré que sur deux ou trois associations, qui ne veulent pas eux se joindre à d'autres groupes.

Environnement

Certes, la capoeira doit être transmise le plus authentiquement possible, mais il est évident que nous nous trouvons dans un pays avec d'autres coutumes, d'autres approches culturelles et physiques. La doctrine originale ne peut jamais être enseignée à l'extérieur telle qu'elle existe dans sa société d'origine - les arts martiaux asiatiques en font la preuve.

Ayant voyagé au Brésil pour pratiquer la capoeira, je constate que cet art martial est effectivement autre ou différent dans son pays d'origine - plus rapide, plus provocant, plus acrobatique, mais aussi plus joyeux et plus rythmique. Qu'est-ce qui a donc dû être fait pour que la capoeira trouve sa place ici en Suisse ? Nous supposons que l'accent a particulièrement été mis sur le travail de la technique - quelque chose, qu'un élève suisse comprend et apprend peut-être plus facilement que d'exécuter un saut périlleux ou de sentir le rythme dans le sang.

Ressources

Comme la capoeira n'est pas encore institutionnalisée, ni commercialisée à haut niveau, les ressources financières sont très limitées par manque de subventions. Les ressources humaines sont une autre limitation de mission: pour l'instant, la diffusion et l'enseignement dépendent encore de l'énergie et du savoir-faire des Brésiliens formés en capoeira, les Suisses compétents à donner des cours sont encore très rares.

Compétences distinctives

La capoeira est idéale pour les échanges interculturels, la formation de la personnalité et les aspects sociaux. Les institutions scolaires et les employeurs en général sont très sensibles à cela. L'autre voie de compétence distinctive est celle des spectacles exotiques, de la création d'ambiance joyeuse et de la beauté des mouvements. Chaque maître arrivé en Suisse a passé par cette phase de se rendre à des manifestations et fêtes publiques ou privées pour faire des spectacles et « vendre »

³⁰ Citation du sondage auprès des écoles de capoeira en Suisse, voir annexe

son art. Mais cela est une voie trompeuse pour le capoeiriste, car elle ne donne pas de fondement et, en plus, montre la capoeira dans une lumière artificielle et simpliste.

Ce qui manque notamment, c'est l'expression écrite de ces idées et de ce travail d'image de la capoeira, c'est réaliser qu'une mission existe déjà, qu'il faut uniquement la rendre réelle dans l'esprit des responsables et explicite pour tous les autres. Car une fois formulée, elle doit être communiquée à des récepteurs internes : membres du comité, pratiquants de capoeira, adhérents, et à des récepteurs externes – public, institutions, politique, etc. Tous ceux qui sont touchés par la capoeira en Suisse, devraient connaître la mission et l'incorporer lors de représentations officielles, mais aussi au sein de leur académie ou de leur groupe. Il est évident que les membres qui sont au courant de la mission de leur association s'identifient mieux avec l'organisme et sont plus aptes à collaborer avec lui.

Pour la *vision*, la communauté de la capoeira doit s'imaginer un état dans le futur ce qui est probablement peu réalisable.

À travers des conversations et aussi des réponses au questionnaire, nous pouvons supposer que chaque organisation de capoeira rêve du moment où la capoeira sera un sport populaire, et où la population suisse saura naturellement ce que c'est comme sport. Elle aura sa place fixe sur la liste des activités sportives scolaires et sera admise dans le programme Jeunesse et Sport, éventuellement aussi auprès de Swiss Olympic.

6.3. Analyse de l'environnement

Ce qui se trouve par définition autour de la capoeira, nous pouvons le voir comme son environnement. Nous allons d'abord analyser l'entourage externe, c'est-à-dire les tendances du macro-environnement avec trois évolutions principales. Les relations d'échange seront analysées à travers les enjeux parmi lesquels la capoeira se trouve en Suisse. Les caractéristiques principales du système sportif suisse font par exemple partie de l'enjeu sportif. L'analyse de la concurrence peut par la suite aider la capoeira à s'orienter et à trouver des stratégies spécifiques.

Dans la mesure du possible, nous attirerons l'attention ensuite sur l'environnement interne de l'organisation de la capoeira en Suisse, à l'aide des analyses SMART et EMOFF.

6.3.1. L'environnement externe

6.3.1.1. Le macro-environnement avec ses tendances

Nous nous baserons principalement sur plusieurs chapitres du livre « Sport et management – de l'éthique à la pratique »³¹ et nous allons traiter les tendances et les enjeux d'évolution dans le domaine sportif.

En résumé, nous pouvons repérer trois directions primordiales de tendances dans le monde du sport actuel:

Diversification
Individualisation
Commercialisation

³¹ Loret A., *Sport et management : de l'éthique à la pratique*, 1995

Toutes les trois tendances touchent la capoeira à un certain point et leur reconnaissance devrait influencer les mesures de stratégie et la manière de gestion de l'art martial.

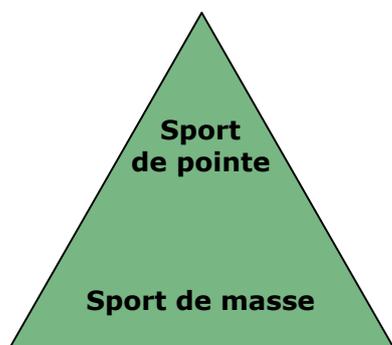
Diversification

De nos jours, plus de la moitié des sportifs n'est pas licenciée, et ne participe de ce fait pas à des compétitions sportives. De nombreuses nouvelles formes de pratique sportive et d'activité physique ont surgi, hors du cadre rigide de l'institutionnalisation sportive. Cette diversification est entre autre due à « l'allongement des cycles de vie sportifs »³² des pratiquants. Le sport reste encore accessible pour les personnes âgées, parfaitement adapté à leurs besoins et leurs désirs. Ainsi, les sports ou activités physiques de bien-être, en intensité modérée, sont devenus très importants.

Une autre famille typique pour le phénomène de la diversification, sont les *sports d'aventure*. On n'associe plus uniquement l'entraînement physique à une pratique sportive, mais on en attend une expérience unique, un défi personnel ou aussi des sphères inconnues, nouvelles et souvent exotiques. Les gens paraissent plus ouverts à des formes culturelles étrangères et à un vécu extraordinaire dans l'environnement du sport pratiqué. Ce dernier est devenu une expression et une joie de vivre, un contenu important et régulier dans le quotidien de plus de la moitié de la population suisse. La grande variété des pratiques sportives montre que les activités sont choisies non seulement pour leurs effets physiques, mais aussi pour leur état d'esprit.

L'apparence du sport en Suisse a donc profondément changé. Pendant qu'à l'époque, on différenciait deux modèles de sport, sport de masse et sport de pointe, nous avons aujourd'hui une multitude de champs sportifs. Ainsi, Digel (1986) et Schulke (1989) ont présenté les modèles suivants³³ :

Modèle pyramidal



Champs sportifs différenciés

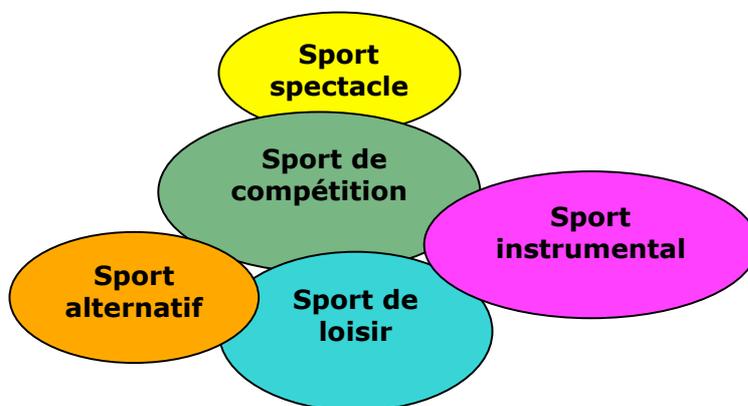


Figure 9 : Digel (1986) et Schulke (1989)

Sport spectacle :	Amusement, commerce, médias, compétition, statut professionnel
Sport de compétition :	Modèle de sport classique, compétition, statut amateur, qualité de membre
Sport de loisir :	Plaisir, participer, organisations et centres de fitness (semi-) ouverts
Sport alternatif :	Sous-culture, culture du corps, style de vie, organisation ouverte, sports d'aventure

³² Lefèvre J.P., in Loret A., *ibid.*, p. 166

³³ dans : Lamprecht M. / Stamm H.P., *Sport Suisse 2000*, p.59

Sport instrumental : Le sport sert à atteindre d'autres buts - réhabilitation, éducation, intégration

En relation avec cet aspect de diversification et d'innovation de nouveaux sports, Loret dit³⁴ : « Cette possibilité dépendra de nouvelles compétences que les fédérations et autres organisations sportives vont devoir acquérir : celle de produire un service de qualité, si possible labellisé, correspondant aux désirs et aux motivations d'une nouvelle catégorie d'utilisateurs finaux. ».

Nous pouvons le voir, les membres d'associations et les pratiquants sportifs sont de plus en plus des clients et de moins en moins des assujettis. Quant à la qualité du service et à la labellisation mentionnées dans la citation, nous y reviendrons plus tard dans ce travail.

Individualisation

Avec l'avènement du fitness, nous constatons un grand désir d'autonomie et de liberté de choix chez l'individu sportif. De plus en plus, il préfère des organisations à faibles contraintes et s'engage de moins en moins dans des associations, par exemple en tant que bénévole. La quête de l'accomplissement de soi et le soin de son corps ont la priorité, passant avant les besoins et devoirs sociaux de s'intégrer dans une communauté sportive.

Le résultat d'une telle tendance est que la pratique sportive se délocalise de plus en plus des établissements fixes – l'individu s'entraîne à son rythme et selon son horaire dans la nature, dans la rue ou dans les parcs des grandes villes.

Un autre reflet de cette évolution est l'adhésion relativement faible des adultes à des associations sportives, proportionnellement à celle des jeunes. Le changement fréquent de club³⁵ peut ainsi être constaté comme signe d'individualisme.

Commercialisation

Le troisième produit sportif hors compétition, en parallèle aux sports de bien-être et d'aventure, correspond le sport-spectacle. Le sport n'est pas uniquement consommé activement, mais aussi passivement, devant la télévision ou sur place. Les sponsors, qui vivent par principe de ce type de sports, exploitent l'image du sportif et exigent sa réussite sportive et celle de l'association. Ainsi, le secteur commercial concurrence et influence de plus en plus le sport associatif, dont notamment les activités les plus populaires et les mieux institutionnalisées. Pour les sports récents ou d'une petite envergure, il est presque impossible de trouver des soutiens par le sponsoring.

Une autre tendance qui se montre de plus en plus décisive dans le domaine de la commercialisation est l'influence des médias. Ce sont eux qui peuvent rendre un sport en vogue ou le condamner dès qu'ils y trouvent un scandale. Selon Pociello³⁶, les grands médias soumettent les différents produits sportifs à leurs intérêts et les combinent avec les impératifs de l'audience à l'exigence des annonceurs.

Si nous passons maintenant des tendances générales à celles qui existent dernièrement dans le *marché* sportif suisse, nous apercevons un point intéressant pour notre matière : c'est le développement accéléré des arts martiaux dans ce pays. Selon l'étude Sport Suisse 2000³⁷, ils montrent un potentiel de croissance de 103% -

³⁴ Lefèvre J.P., *ob.cit.*, p. 18

³⁵ Lamprecht M. / Stamm H.P., *Sport Suisse 2000*, p. 69

³⁶ Clément J.P., Defrance J., Pociello C., *Sport et pouvoirs au Xxe siècle*, p. 157

³⁷ Lamprecht M. / Stamm H.P., *ob.cit.*, p. 22

ce qui est énorme pour un sport. Visualisons cela encore par la *Matrice de Boston Consulting Groupe*³⁸ :

Fort	golf, voile (?)	arts martiaux (?)
Faible	lutte (?)	tennis, ski (?)
Croissance Marché Part Marché	Faible	Fort

Figure 10 : Matrice BCG 2 (SOMIT)

Par ce tableau, nous voyons que des sports comme le tennis et le ski sont considérés comme des « vaches à lait »³⁹. Ils ont atteint un niveau de grande popularité, mais ne sont plus capables d'une croissance significative.

Les sports, où ni la croissance, ni la part de marché sont fortes, sont appelés des « poids morts ». La lutte constitue l'exemple de cette catégorie.

Ensuite, nous avons la catégorie du « point d'interrogation », dont le destin n'est pas encore sûr et qui demanderait un investissement considérable. Le golf et la voile y trouveraient leur place. Finalement, nous avons les « stars », représentées par les arts martiaux dans la source du cours SOMIT. Nous voyons donc, par le taux de croissance de l'étude *Sport Suisse 2000* et par cette matrice BCG, que les arts martiaux sont en vogue et peuvent compter avec un avenir fleurissant.

6.3.1.2. Les relations d'échange de la capoeira en Suisse

Reprenons nos quatre enjeux que « motive l'engagement dans le jeu », comme Clément le décrit⁴⁰. Ils influencent ensemble les prises de décision et les mesures dans la capoeira en Suisse, agissent sur son image, son développement et sur ses membres. Cités dans la problématique du travail, ce sont l'enjeu économique, l'enjeu socio-culturel, l'enjeu politique et l'enjeu sportif. Analysons maintenant à travers ces quatre catégories les relations d'échange que la capoeira rencontre en Suisse.

Enjeu économique

Tout d'abord, un dirigeant de capoeira est en constante relation économique avec ses élèves et les membres potentiels de son association. Pour l'instant, ils font encore la partie majeure des recettes de l'organisation, qui ne dispose généralement pas d'entrées régulières par des subventions, du sponsoring ou des cachets de spectacles.

Une association bien structurée et équipée du nécessaire, afin de garantir un enseignement complet, dépend ensuite des relations étroites avec les fournisseurs du matériel de capoeira. Comme il n'est pas encore possible d'acheter de l'équipement sur place, chaque maître est obligé de se procurer les uniformes, les instruments et tout ce qu'il estime nécessaire, par ses propres moyens au Brésil. Il existe donc un lien de négociation et d'affaires relativement étroit entre le pays de la capoeira et la Suisse.

³⁸ Exemple pris du cours SOMIT, Bloc 1, Chapitre 8.3, paragraphe 6, 30/03/2003

³⁹ Pour plus d'explications, veuillez voir le chapitre 4.4.2 dans le cadre d'analyse

⁴⁰ Clément J.P., Defrance J., Pociello C., *ob.cit.*, p. 24

D'autres contacts que les dirigeants de capoeira soignent intensément sont les rapports avec les organisateurs de festivals, d'évènements sportifs et de fêtes latino-américaines, mais aussi avec les responsables scolaires et les dirigeants d'institutions pédagogiques en général. Il s'agit d'assurer des spectacles de capoeira, des stages (workshops) d'un ou deux jours, ou alors des enseignements à visée régulière dans les institutions.

Enfin, nous ne pouvons pas oublier les relations avec les sponsors actuels et potentiels du mouvement de capoeira. D'après mes recherches, les maîtres de capoeira cherchent et trouvent généralement des parrains pour des évènements spécifiques, des rencontres de capoeira ou de changements de ceintures. Par contre, des entreprises qui soutiennent à long terme toute une association de capoeira, sont apparemment très difficiles à trouver. Nous en pouvons interpréter deux causes principales :

D'un côté, nous osons dire qu'une minorité absolue de ces associations dispose d'un concept marketing et d'une stratégie concrète d'acquisition de sponsoring. Une recherche d'entreprise adéquate pour une demande n'est pas faite et la communication des activités de l'association est insuffisante, ne se vend donc pas.

De l'autre côté, les organisations de capoeira se trouvent sûrement confrontées aux caractéristiques de sports commerciaux actuels : uniquement les « grands » sports, comme le football, le tennis, le hockey, etc., sont secondés davantage par les entreprises, parce que la source d'argent se trouve là.

Il est donc indispensable pour la capoeira de continuer la recherche de sponsors, de la renforcer pour les associations et pas seulement pour les évènements, et, de notamment contacter des entreprises qui pourraient bien s'identifier avec l'esprit de la capoeira.

Enjeu socio-culturel

Les relations d'échange dans l'enjeu socio-culturel se concentrent d'abord sur les rapports entre les enseignants et les membres, les élèves. C'est là où l'échange véritable se passe, soit sous forme de travail social avec des jeunes défavorisés ou en difficultés disciplinaires, soit sous forme d'apprentissage et de confrontations de deux cultures relativement opposées. Il n'est par exemple pas évident pour un élève éduqué en Suisse, où la discussion et la mise en question de ce que le professeur dit prévalent, de se taire devant le maître et de ne pas lui répondre quand il n'est pas forcément d'accord avec lui. Ce respect fondamental de l'autorité fait partie de la culture brésilienne, mais aussi de celle des arts martiaux en général.

De bonnes relations d'échange avec les membres de l'association de capoeira s'avèrent particulièrement utiles, voire cruciales en Suisse, car les maîtres brésiliens, immigrés et avec peu de connaissances du fonctionnement de nos systèmes, peuvent profiter beaucoup des notions de leurs élèves. Ainsi, ils se procurent parfois les services de fiduciaires, de physiothérapeutes, de professeurs de gymnastique, etc., membres de leur association, qui les conseillent et les aident à mieux gérer leur entreprise à prix d'ami.

Ce qui n'est pas encore suffisamment exploité dans le domaine des relations d'échange socio-culturelles, c'est le contact avec le milieu de la culture. Même si la capoeira est un art martial, elle a certainement aussi un côté de richesse culturelle qui la rend unique. Toute la communication de coutumes brésiliennes, du langage portugais, du contenu des musiques et de la relation avec des capoeiristes invités du Brésil est un domaine qui dépasse les limites d'une simple activité physique. Pour cela, il est dommage que des demandes auprès de services culturels ou de fondations, qui soutiennent de tels projets, ne soient pas suffisamment exécutées. Les seules

occasions, où on peut constater une relation d'échange dans ce domaine, sont les festivals et les manifestations culturelles, par exemple des fêtes brésiliennes, africaines ou latino-américaines, où se font de nombreux spectacles de capoeira.

L'enjeu socio-culturel de la capoeira s'étend, comme nous l'avons vu dans la problématique, également jusqu'au Brésil. Déjà par le fait que la capoeira en Suisse ne dispose actuellement presque uniquement de professeurs brésiliens, formés dans leur pays selon leur système, il faut se rendre compte que les relations d'échange se passent jusqu'au pays d'origine de cet art martial. Pratiquement toutes les façons de gérer une académie de capoeira, le système de ceinture et de formation des élèves proviennent du Brésil et se développent ici. En plus, il peut être utile d'étudier les formes d'organisation dans ce pays pour en tirer des conclusions par rapport au futur de la capoeira en Suisse.

Au Brésil, la capoeira est organisée d'une façon décentralisée. Il existe peu de coopération entre les grandes écoles et l'institutionnalisation se fait uniquement par la voie universitaire et par la création d'associations. Quand il y a par exemple des échanges ou des subventions de la part des pouvoirs publics, c'est plutôt grâce à des relations personnelles entre les dirigeants et moins par des aides sportives officialisées. Malgré cette organisation individualiste, il existe des fédérations régionales (par Etat) et même une confédération nationale, mais il semble que la majorité des groupes de capoeira n'y adhère pas et n'est pas d'accord avec les décisions de ces institutions. Une association d'envergure nationale semble pourtant avoir une réputation largement respectée : c'est l'*Association Brésilienne des Professeurs de Capoeira* (ABPC). Par ses statuts⁴¹, elle déclare vouloir maintenir l'héritage de la capoeira, les valeurs et l'enseignement correct de cet art et garantir un soutien financier à des maîtres en difficultés.

Pour retourner à la perspective suisse, des voyages d'échange interculturel au Brésil sont organisés par quelques maîtres en vue de rapprocher leurs élèves davantage de la capoeira originale et de la compréhension du phénomène. Elles créent en plus de nombreuses relations dans le domaine touristique, personnel et socio-culturel. Malheureusement, encore trop peu d'enseignants de capoeira entreprennent de telles excursions, probablement par manque de connaissance, de professionnalisme, de confiance ou d'engagement.

Enjeu politique

A notre connaissance, les relations d'échange de la capoeira avec le milieu politique se trouvent encore au niveau de balbutiements. Surtout à échelle nationale et cantonale, il est très difficile pour elle de s'approcher des institutions, puisqu'elle ne dispose justement pas d'un organe à portée nationale.

Malgré tout, la mission éducative de la capoeira a été comprise par huit universités en Suisse à niveau politico-éducatif : il y a des cours à disposition des étudiants dans le cadre des sports universitaires à Bâle, Berne, Fribourg, Genève, Lausanne, Neuchâtel, St.Gall et Zurich. Pouvoir enseigner dans un cadre universitaire est sûrement une relation d'échange très importante pour un maître de capoeira et pour son organisation. C'est une excellente référence permettant de s'adresser à d'autres institutions. Par ailleurs, il peut recruter une grande partie des élèves qui fréquenteront ensuite son académie à travers cette institution et l'image de la capoeira est plus facilement diffusée par ces cours.

Au niveau de la commune, des relations d'échange se font à travers les Services des sports et des manifestations sportives dans lesquelles la capoeira est présente. Ainsi,

⁴¹ Associação Brasileira dos Professores de Capoeira, *Estatuto*, Salvador da Bahia, 1980

il y a par exemple une collaboration entre l'Association Capoeira Lausanne et le Service de sports de Lausanne. Elle est présente dans le guide sportif de la ville et à la Semaine Olympique, organisée chaque année pour les enfants de la commune. Le Service des sports vient même de considérer une demande de subvention pour l'association, bien que cela semble difficile, car la capoeira n'a pas encore de fédération nationale...

Des relations d'échange se font d'un autre côté très souvent dans le domaine de la politique sociale. Il est déjà étonnant de constater combien d'élèves provenant de cultures mélangées se sentent attirés par la capoeira.

Nous constatons aussi que la majorité des pratiquants a un âge moyen compris entre 18 et 28 ans ; une phase de vie où l'exotique, qui diffère du quotidien suisse, attire et fascine. La capoeira, issue d'une révolte contre une domination injuste, inspire les jeunes, leur donne le sentiment de faire quelque chose de différent, de subversif face à la réalité sociopolitique et sportive suisse.

Enjeu sportif

Avant d'aborder les caractéristiques de cet enjeu, il convient d'expliquer en quelques mots le système politico-sportif suisse sur lequel se base l'organisation dans le monde du sport. Ci-dessous donc une version simplifiée des différentes unités:

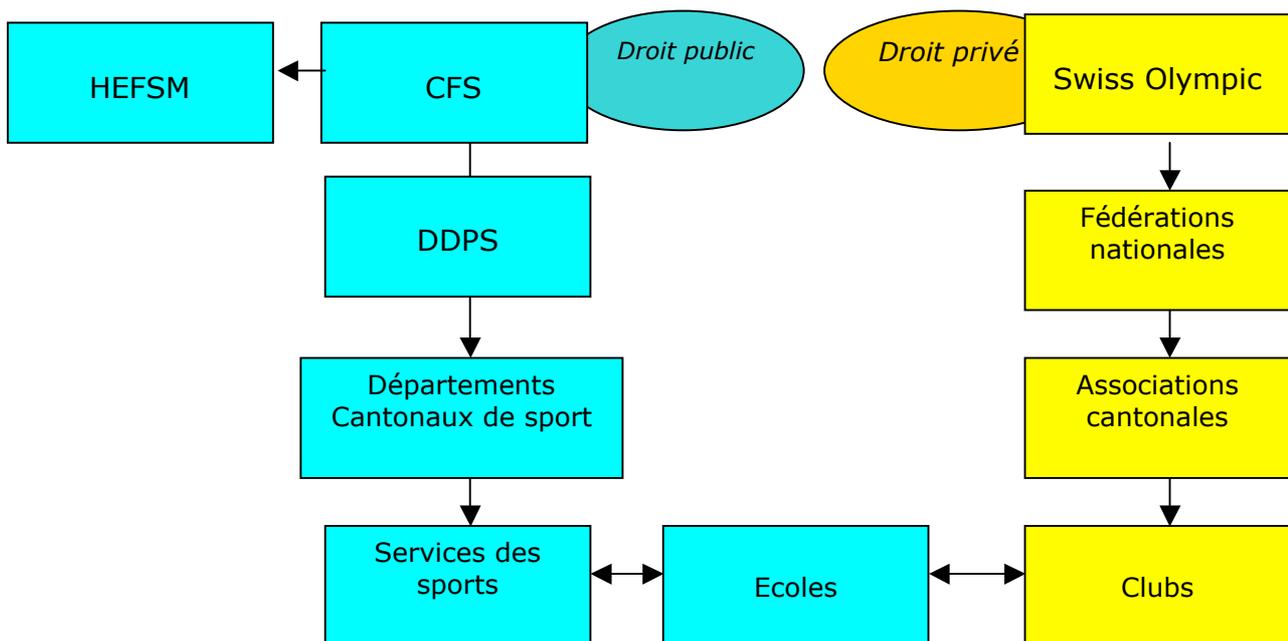


Figure 11 : Système sportif Suisse, mg

Le système politico-sportif suisse est divisé en deux blocs principaux. Nous avons d'un côté l'Etat avec le pouvoir public, de l'autre côté le droit et l'organisation sportive privés. La Suisse part du principe que « le sport est une chose privée de grand intérêt public »⁴². Cela veut dire qu'à la base, il est entre les mains d'acteurs de droit privé, tels que les associations, fédérations, entrepreneurs commerciaux et personnes privées, mais il est systématiquement soutenu par les pouvoirs publics.

⁴² Lamprecht M. / Stamm H.P., *ob.cit.*, p.25

Il est important d'avoir une idée de chacune de ces institutions, afin de se rendre compte dans quel environnement sportif la capoeira doit se situer, tout en sachant qu'il existe encore beaucoup plus d'entités qui n'ont pas été nommées pour ne pas compliquer la situation.

Swiss Olympic

Etant une organisation cruciale dans la voie de l'institutionnalisation d'un sport, elle est l'association faîtière de 82 fédérations sportives suisses et donc l'établissement central du sport privé dans ce pays. Elle est politiquement indépendante et gérée dans un but non-lucratif. Ses objectifs primaires sont la représentation des intérêts du sport suisse et d'être reconnue dans son rôle par la société suisse. Elle encourage et finance également le sport de haut niveau et le développement du sport populaire en collaboration avec les instances publiques. Finalement, elle s'inspire des principes respectueux de l'éthique.

Les *conditions d'admission*⁴³ d'une fédération sportive chez Swiss Olympic sont les suivantes:

- Être une association au sens des articles 60 SS du Code Civil suisse.
- Avoir une importance nationale – ça veut dire être réparti sur au moins deux régions linguistiques du pays (2 à 5 clubs par région), compter au moins 20 associations membres et plus de 1'000 adhérents en tout.
- Exister depuis au moins 5 ans.
- Avoir dans ses statuts la pratique sportive comme objectif principal.
- Assumer des responsabilités dans le domaine du sport : organiser et surveiller une compétition nationale, promulguer de règlements et de prescriptions de caractère général.

Mais Swiss Olympic n'adopte pas uniquement des sports olympiques, bien que ceux-ci profitent de fonds plus importants. Le degré de subvention, et notamment aussi le poids de vote dans le parlement sportif, dépendent d'une classification que Swiss Olympic élabore selon, par exemple, la taille, la présence et le succès dans les compétitions internationales et la popularité de la fédération. Une petite fédération nationale de diffusion modeste se retrouve *sans classification* (par ex. billard), un sport d'envergure nationale, de portée et de succès internationaux reçoit la classification 1 (par ex. tennis)⁴⁴.

Fédérations

Elles sont les membres de Swiss Olympic et dirigent à leur tour leur sport respectif et représentent en Suisse leur fédération internationale. Les associations sportives sont regroupées dans la fédération, qui a pour but de développer leur sport et leurs disciplines, de former et de perfectionner le cadre des bénévoles et des moniteurs, d'organiser des compétitions à niveau national, de délivrer des licences et des titres sportifs, d'exercer un pouvoir disciplinaire sur ses membres et de faire respecter les règles techniques.

Même si une fédération ne peut pas empêcher la concurrence et les non-membres d'agir sur le plan sportif, elle peut fonctionner comme standard de qualité, voire comme label de services sportifs sophistiqués.

Comme la fédération est une association au sens des articles 60 SS du Code Civil suisse, n'importe qui peut en créer une, à condition que des statuts, un comité et une assemblée de délégués soient prévus. En général, une fédération regroupe plusieurs

⁴³ Swiss Olympic, *Statuts*, p. 5 et Swiss Olympic, *Prescription d'exécution des statuts*, p. 2

⁴⁴ www.swissolympic.ch/f/organisations/index.cfm?tid=16

disciplines sportives, qui existent sous la forme de sections. Ainsi, M. Baddeley écrit : « Les associations de base, tout comme les fédérations intermédiaires et les ligues, représentent ainsi des sections de la fédération supérieure⁴⁵ ». En tant que sport « nouveau » sur le plan d'institutionnalisation, on a donc le choix ou de créer une fédération soi-même ou de s'affilier comme section à une fédération déjà existante.

Clubs

Les clubs sont les associations sportives d'envergure locale, « un groupement de personnes réunies dans un dessein commun non lucratif ⁴⁶ » et munis d'une gestion désintéressée. En Suisse, le règlement pour la création d'une association est très souple et tolérant, car cette dernière est la personne morale la plus libre des corporations de droit suisse. Les seules exigences pour la création d'une association sont⁴⁷ :

- pas de but économique ;
- la volonté de s'organiser corporativement ;
- des statuts écrits.

Il n'est donc pas étonnant que la quasi-totalité des groupements sportifs en Suisse s'unissent en association.

D'autres formes d'organisation sportive à droit privé sont les écoles et certains clubs sportifs, sous la forme de Sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.), voire des Sociétés anonymes (S.A.). Elles ont par contre un but économique explicite, doivent s'inscrire au Registre de Commerce et disposer d'un capital considérable. Ces sociétés n'ont aucun droit de recevoir de l'aide sportive de la part de l'Etat ou de Swiss Olympic et ne sont généralement pas intégrées dans le système sportif suisse.

Commission Fédérale du sport (CFS)

Elle est l'instance consultative qui, issue du gouvernement, conseille et reste en contact étroit avec le DDPS et avec Swiss Olympic.

Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS)

Nous l'avons vu, les pouvoirs publics soutiennent l'organisation sportive à droit privé. Le DDPS donne donc des fonds à Swiss Olympic, qui les distribue avec les contributions de Sport-Toto et d'autres sources financières sous forme de subventions aux fédérations.

Le DDPS soutient également les entités subordonnées, telles que les départements cantonaux et les Services des sports, placés dans les communes.

Haute École fédérale de sport de Macolin (HEFSP)

Cette Haute Ecole forme des enseignants du sport en parallèle avec les universités. Elle dure trois ans et s'avère être très complète dans le domaine sportif. Pour un nouveau sport, il est toujours avantageux d'avoir un contact et d'être en relation avec les responsables de l'HEFSP, car ils peuvent aider à établir un sport par son enseignement dans cette école. Ainsi, la capoeira a déjà sa place au sein des modules d'approfondissement (*Modules ER*) qui sont toujours organisés en été, visant les étudiants en sport pour compléter leur expérience des différentes disciplines sportives. Par cette voie, elle peut avoir accès aux écoles publiques et devient plus populaire qu'auparavant dans le métier des professeurs d'éducation physique.

⁴⁵ Baddeley M., *L'association sportive face au droit : les limites de son autonomie*, p. 124

⁴⁶ Bonnet F., Degryse O., *Le management associatif*, p.11

⁴⁷ Baddeley M., *ob.cit*, p. 25

L'enjeu sportif pour la capoeira se montre dans le degré auquel elle est intégrée dans ce système sportif et aussi jusqu'à quel point elle reçoit du support par ce dernier.

En réalité, la capoeira en Suisse dépasse pas l'étape du système des clubs, respectivement des associations. Dans la grande majorité, les écoles de capoeira sont des associations, fonctionnant selon les exigences mentionnées auparavant.

La communauté de la capoeira en Suisse ne dispose par contre ni d'une association, ni d'une fédération nationale, ni du contact avec une autre fédération sportive. Nous verrons encore plus loin, pourquoi il est si difficile pour les enseignants de capoeira de s'unir en un seul organisme représentant cet art très diversifié.

Swiss Olympic comme partenaire de relations d'échange est encore un objectif éloigné sur l'échelle de l'évolution, car la capoeira ne remplit pas encore les conditions d'admission.

Aussi le domaine du sport en droit public n'a pas encore incorporé la capoeira par la voie officielle. Elle est cependant présente dans quelques projets pédagogiques ou sociaux, organisés par les services sportifs de certaines villes ou par certaines écoles, mais puisqu'elle ne dispose pas d'un organe national, elle n'est pas officiellement intégrée, ni ne peut prétendre à des subventions de la part de ces institutions publiques.

En général, il est tout à fait avantageux d'intensifier au fur et à mesure les relations d'échange avec le système sportif, car la reconnaissance d'un nouveau sport par la population et les autorités se met en place dès qu'il est encadré et établi dans les instances officielles du sport. En plus, les soutiens financiers pour développer un sport et pour améliorer les conditions de sa pratique, proviennent en grande partie aussi d'institutions comme Swiss Olympic ou Jeunesse et Sport.

Il y a néanmoins aussi des risques à retenir. Pour un art aussi culturel que sportif comme la capoeira, une intégration complète au système sportif peut signifier un appauvrissement de son existence, au cas où les dirigeants n'insistent par exemple pas sur la préservation de l'héritage. Nous discuterons ces points surtout dans le chapitre des propositions managériales.

6.3.1.3. Analyse de la concurrence

Suite au cadre d'analyse, nous pouvons distinguer trois niveaux de concurrence : la concurrence immédiate, intermédiaire et lointaine.

La *concurrence immédiate* à la capoeira de qualité, est la concurrence dite *sauvage*. Ce sont des Brésiliens immigrés en Suisse qui enseignent la capoeira sans avoir bénéficié d'une formation approfondie et sans expérience de gestion d'un groupe ou d'une association sportive. Ils n'ont généralement pas d'autre stratégie que de donner des cours de capoeira ou de faire des spectacles à volonté, avec le seul objectif de gagner de l'argent avec cet art. Il est évident que la distinction entre une association de capoeira sérieuse avec un but sportif et culturel et une organisation menée par un enseignant à compétences et objectifs limités, est très difficile à faire. La capoeira est un nouveau sport qui n'a pas encore établi de critères de qualité de service et de pratique; les consommateurs, ainsi que les employeurs ne savent pas toujours séparer les gemmes des autres pierres. Pourtant, la connaissance de la capoeira s'est bien répandue ces dernières années, surtout dans les grandes villes. Au fur et à mesure, autant le public que les médias se rendent compte que la capoeira peut être pratiquée de façons et avec une qualité très variées. L'indice d'une école sérieuse et de son envergure est surtout l'engagement et la présence de Suisses et de Non-Brésiliens en général. Il est simple de présenter ses compétences à travers des acrobaties impressionnantes, mais de travailler à long terme avec des personnes sans

aucune notion de la capoeira originale, est un défi qui est uniquement réalisable par des professionnels.

Pour l'instant, cette concurrence *sauvage* ne s'avère pas menaçante, mais plus la capoeira devient un sport de mode, plus on veut en profiter, et plus de Brésiliens pleins d'espoir arrivent en Suisse pour enseigner l'art martial de leur pays. D'un autre côté, on peut espérer, par le développement d'écoles sérieuses de capoeira, que le marché et la demande choisissent automatiquement les bonnes organisations et éliminent, par sélection naturelle, les enseignants pas bien ou moins bien formés. Parce qu'il est non seulement question de concurrence, mais surtout de la mauvaise impression qu'une capoeira médiocre et souvent dangereuse peut évoquer dans le public. Ceci est un aspect très délicat, car il touche l'image de la capoeira en général.

Une deuxième catégorie de concurrence immédiate qui n'apparaît encore que sporadiquement, mais qui pourrait s'avérer très problématique dans un futur proche, est le cas d'élèves suisses, de niveau moyen ou avancé, qui ouvrent des écoles de capoeira sous leur responsabilité, sans que leur maître ne soit au courant ou ne l'ait permis officiellement. Après un temps trop court pour pouvoir comprendre l'essence de la capoeira, ses ruses et ses traditions, trop bref pour se former suffisamment et pouvoir transmettre des connaissances riches et utiles aux autres, il arrive que certains membres, souvent par impatience d'arriver au bout de leur éducation, quittent leur association et fondent des écoles eux-mêmes. C'est ensuite une concurrence très difficile, parce que ces Suisses ne sont plus attachés à un maître, ce qui veut dire qu'eux-mêmes arrêtent de se développer. En même temps, ils ont souvent des liens excellents avec des institutions sur place et font parfois une meilleure promotion, car ils disposent de plus de savoir-faire dans ce domaine que les maîtres brésiliens. Seulement le temps démontre, qu'à cause de leur manque d'expérience, peu d'écoles de ce style grandissent vraiment ou forment de bons capoeiristes.

La différence de la concurrence immédiate à la *concurrence intermédiaire* est l'élargissement à toutes les sociétés qui offrent le même produit, respectivement qui se trouvent dans la même catégorie sportive. Comme la capoeira est à la base un art martial, nous trouvons une concurrence principale dans ce domaine, mais également la danse est une branche sportive d'où proviennent beaucoup d'élèves et où certains membres se rendent s'ils ne sont pas contents des services de la capoeira.

Pour revenir aux arts martiaux, un bref aperçu de stratégies et d'évolutions du cas exemplaire du judo peuvent être utiles pour la prise de position de la capoeira dans le monde du sport en Suisse. Le judo vient, comme la capoeira, d'un pays exotique et dispose à la base également, d'une « méthode à vocation universelle⁴⁸ » et surtout éducative. Seulement à l'arrivée en Europe, il a été vulgarisé et a vécu une sportification profonde. Les membres fondateurs des associations et par la suite de la fédération nationale en 1937, appartenaient au milieu scientifique et universitaire. Ils voulaient, selon leurs connaissances, en finir avec les groupements informels et en créer quelque chose de formel. Grâce à cette sportification, le judo s'est implanté largement dans notre système sportif et est devenu un sport de masse. Par son institutionnalisation et sa structuration pourtant, le judo est en train de perdre son charme et surtout son patrimoine culturel qui est chaque jour un peu plus menacé. Selon les grands pionniers du judo français⁴⁹, la catégorisation des poids, par exemple, a été un facteur considérable. Ces grands sportifs de la première heure sont déçus par l'apparence du judo d'aujourd'hui. M.Chalier, pionnier du judo français,

⁴⁸ Clément J.P., Defrance J., Pociello C., *ob.cit.*, p.81

⁴⁹ Thibault C., *Entretiens avec les pionniers du judo français*, 2000

estime que: « Le judo est un humanisme et le ravalier au rang d'un sport de combat, c'est le dénaturer et lui porter un préjudice considérable.⁵⁰ ».

Comme la capoeira court également le risque d'être dénaturée et de perdre ses racines, il est particulièrement important d'observer cette évolution du judo, car cela peut aider à se rendre compte de ce qui est important et aussi à réaliser ce que signifie une structuration sportive. Nous reviendrons à cette comparaison dans la conclusion de cette étude.

Ce qui est également intéressant par rapport au judo en tant que concurrence, c'est de jeter un coup d'oeil à la stratégie de positionnement que la Fédération Suisse de Judo (FSJ) a présentée en 1999⁵¹ (version simplifiée):

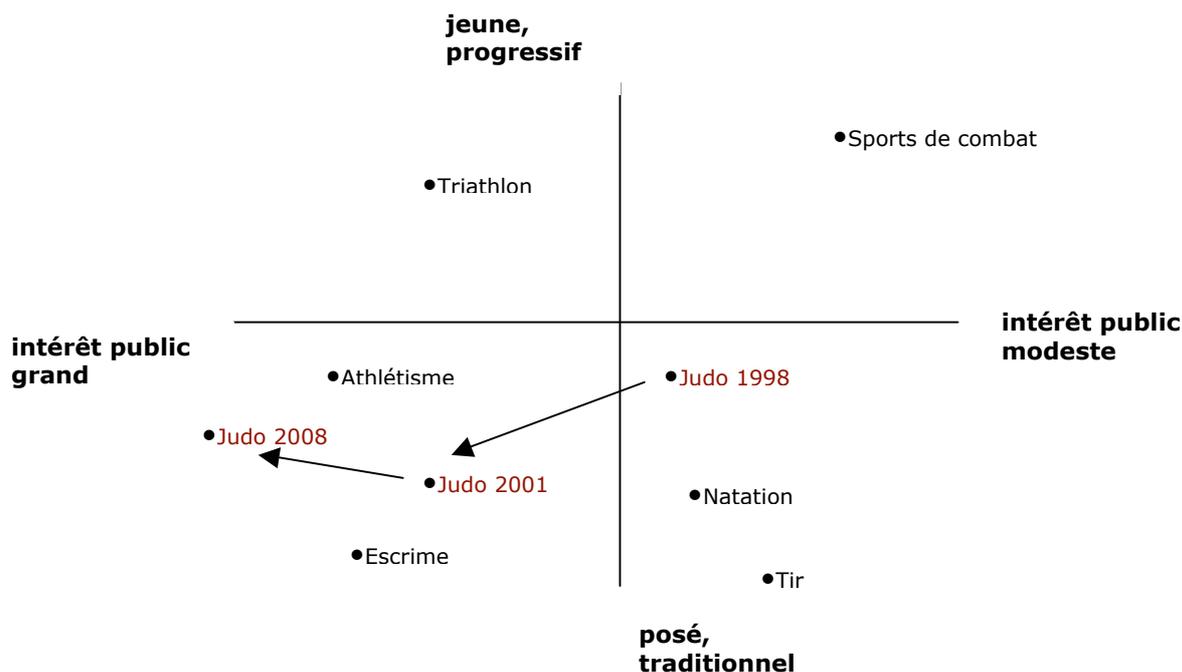


Figure 12 : FSJ, 1999

De même que le judo veut agrandir l'intérêt du public pour son sport et l'amener encore plus dans la position d'une activité suisse plutôt posée et traditionnelle, la capoeira se voit probablement plus jeune, mais d'un intérêt public plus modeste que son concurrent intermédiaire. Nous verrons encore par la stratégie marketing, qu'elle aussi devra tendre à être plus centré vers l'intérêt du grand public.

Il serait impossible d'analyser toutes les stratégies, forces et faiblesses des concurrents lointains, c'est-à-dire des organismes qui satisfont les mêmes besoins que la capoeira : bouger, se détendre, se défouler, travailler sa santé et son bien-être, rencontrer des amis, etc. Déjà élaboré dans le chapitre sur les tendances dans le monde sportif, nous voyons en général que la commercialisation, mais aussi la diversification et l'individualisation sont devenues très importantes. De plus, nous pouvons aussi constater une professionnalisation générale des offres sportives, ce qui rend l'imposition d'un nouveau sport plus difficile.

⁵⁰ *ibid.*, p. 69

⁵¹ Schweizerischer Judo- und Ju-Jitsu-Verband, *Der SJV stellt sich vor*, p. 6

6.3.2. L'environnement interne

Nous allons étudier l'environnement interne de la capoeira en Suisse à l'aide de l'analyse SMART. Les données pour cette démarche proviennent principalement de conversations avec des enseignants du domaine, d'un sondage auprès d'écoles de capoeira et des connaissances relativement approfondies de deux des plus grandes académies de capoeira en Suisse : l'Association Capoeira Lausanne et Brasil Capoeira GmbH (S.A.R.L.). D'autres renseignements sur l'état de développement de la capoeira en Suisse nous sont donnés par l'article écrit par F. Loureiro et N. Buchser, apparu dans le magazine *mobile* en 2001⁵². Malgré ces différentes sources, il nous semble que les informations retenues ne sont pas encore complètes. Il faudrait y rajouter une recherche de terrain approfondie pour avoir des données exactes sur la progression de la capoeira dans ce pays.

En ce qui concerne le sondage effectué, nous avons pu contacter uniquement 22 des 30 établissements de capoeira en Suisse, car parfois, l'adresse n'était plus actuelle ou il était tout simplement impossible de trouver leurs coordonnées, ni par Internet, ni par téléphone. Jusqu'à maintenant, seulement 6 personnes ont rendu le questionnaire. Nous ne pouvons donc pas extraire des résultats statistiques par manque de réponses. Les réactions sur les questions relativement ouvertes et qualitatives, par exemple : « Trouvez-vous que la capoeira devrait être mieux intégrée dans le système sportif suisse ? Pourquoi ? »⁵³, sont pourtant intéressantes. Elles nous donnent un aperçu des besoins et désirs assez homogènes des enseignants de capoeira.

Avant de passer à l'analyse SMART, récapitulons donc l'état d'implantation de la capoeira en Suisse. Comme mentionné ci-dessus, la Suisse compte au maximum 30 établissements où ce sport culturel est enseigné. Pas tous ne sont gérés par un maître officiellement formé au Brésil. Beaucoup de capoeiristes ouvrent une école avant leur certification finale ; seulement 12 à 14 maîtres, ont été retenus par mes recherches. Les autres enseignants sont ou en voie de devenir maîtres, appelés *instrutor*, *professor*, *contra-mestre* ou *mestrando*, ou alors tout simplement des personnes qui se jugent capables d'enseigner la capoeira. La dernière catégorie est malgré tout assez rare et n'a généralement pas beaucoup de poids dans la communauté des capoeiristes et dans le marché de la capoeira en Suisse.

Presque toutes les académies sont localisées dans des villes relativement importantes, comme Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Zurich, etc. Dans des localités de taille plus modeste, nous trouvons rarement des établissements de capoeira mais plutôt des cours hebdomadaires dans un studio de danse ou d'art martial en général. En plus, le nombre d'académies semble plus important en Suisse romande qu'en Suisse alémanique. Nous pouvons déduire ce phénomène des effets de l'immigration des Brésiliens. Ils ont plutôt tendance à se rendre dans une région francophone, où la langue, mais aussi la mentalité « latino » leur est tout de même plus proche qu'en milieu germanophone. Ainsi, la capoeira paraît également plus populaire en Romandie, surtout autour de Genève et Lausanne. En général, les personnes hors du cercle des pratiquants de capoeira, de leurs connaissances ou de spécialistes sportifs, ont un aperçu de ce qu'est la capoeira et l'ont déjà vue quelque part, soit diffusée par les médias romands, soit par certains événements publics, dont elle fait déjà partie

⁵² Buchser N., Loureiro F., *Un projet qui vient de loin. Enseigner la capoeira.*, in *mobile*, 3 (2001) 3, pp. 28-29

⁵³ Question 7 du sondage auprès des écoles de capoeira en Suisse, voir annexe

(intégrante). En Suisse alémanique, par contre, elle est généralement moins connue et moins présente dans le public. En même temps, il existe une énorme différence entre la ville et la campagne. Dès que l'on sort un peu de la grosse concentration urbaine, les sports traditionnels suisses dominent l'esprit de la population.

La capoeira s'est par ailleurs ancrée dans le monde des spectacles en Suisse. Elle est régulièrement présente dans des fêtes privées et publiques, aux festivals comme sur le Gurten à Berne et au Jazzfestival de Montreux et même intégrée dans des productions culturelles, comme c'était une fois le cas au théâtre de la ville de Berne⁵⁴. La conséquence de tous ces spectacles acrobatiques et exotiques est une image de la capoeira qui s'éloigne de son caractère original d'art martial. Une démonstration montre un seul élément du phénomène de la capoeira, donc les spectateurs l'interprète par la suite en tant que danse acrobatique dans le cadre d'un spectacle exotique. Ce qui est tout à fait compréhensible, mais ne correspond pas à sa vraie nature.

Ce fait qui risque de dénaturer la capoeira a aussi été constaté par F. Loureiro : « En Europe, elle (la capoeira) est réduite dans le sens où elle est privée de ses composantes historiques, pédagogiques et éducatives et principalement orientée vers le show, la gymnastique olympique et une pratique privée de tout fondement pédagogique.⁵⁵» Même si une telle tendance est tout à fait visible, ce jugement est sûrement exagéré, vu l'entrée de la capoeira dans de nombreuses écoles et organisations de jeunesse.

6.3.2.1. Analyse SMART

Ces interprétations sur l'image de la capoeira, nous amènent à l'analyse SMART. Celle-ci sert à donner une vue d'ensemble des caractéristiques managériales de la capoeira en Suisse, résumant les éléments les plus importants. Si nous enquêtons ici sur le point *Stratégie*, alors que le prochain chapitre majeur lui est consacré, nous traitons pour l'instant uniquement la présence (ou absence) d'une stratégie en général, sans l'analyser par ses composantes.

Récapitulons donc le contenu des cinq lettres :

- S - *Stratégie, Direction, Organisation*
- M - *Marketing et Membres*
- A - *Activités, Prestations, Bénévolat*
- R - *Reddition des comptes, Finances, Assurances*
- T - *Technique, Informatique, Infrastructure*

- S - *Stratégie, Direction, Organisation*

Il est très rare, à notre connaissance, que des conceptions directrices et d'autres documents formels aient été créés pour concrétiser des démarches directives ou managériales. En général, le maître, respectivement l'enseignant responsable de l'école agit selon son expérience et selon les objectifs qu'il s'est fixés auparavant. Il est presque toujours accompagné par un petit comité de personnes expérimentées dans le domaine gestionnaire, managérial ou organisationnel du système suisse, qui le conseille et effectue le travail administratif pour lui.

Hors de cette constellation qui se répète dans presque toutes les écoles, les stratégies et les méthodes d'organisation varient beaucoup d'un établissement à l'autre.

⁵⁴ « Goldberg Variationen », avril et mai 2003 au Stadttheater Bern

⁵⁵ Buchser N. ; Loureiro F., *Un projet qui vient de loin. Enseigner la capoeira*, p. 28

Par rapport à l'acquisition des membres, par exemple, il y a deux grandes tendances distinctes que l'on peut retrouver, dans certains cas, aussi dans la même école :

D'un côté, nous percevons une stratégie *d'acquisition de masse* de façon décentralisée et commerciale. Dans ce cas, le maître de capoeira essaie de diffuser son art le plus largement possible, en offrant des cours dans plusieurs établissements de fitness ou de danse différents. Comme il doit se rendre souvent à des endroits relativement éloignés de son domicile, il donne un entraînement en général une fois par semaine à une clientèle qui reste moyennement touchée par la capoeira, car le caractère et la régularité des cours demeurent extensifs et partiels, par l'absence de plusieurs séances par semaine où l'élève pourrait approfondir ses connaissances.

La stratégie *d'acquisition ciblée* donne le contrepoids à une certaine dispersion de l'essence de la capoeira. C'est la création d'un centre d'enseignement, dite académie, où des cours sont offerts plusieurs fois par jour et où certains élèves se rencontrent quotidiennement. Très souvent, la clientèle se connaissait déjà en privé et se motivait l'un l'autre à venir aux cours en faisant de la promotion par bouche-à-oreille. Une telle concentration locale ne contribue peut-être pas directement à la diffusion de la capoeira à l'échelle cantonale ou nationale, mais elle augmente par contre davantage le niveau et aussi la compréhension de la capoeira en tant qu'art martial.

En ce qui concerne le domaine *organisation*, nous avons tout d'abord constaté par le sondage et par des renseignements sur Internet, que la grande majorité des sociétés de capoeira ont adopté la forme d'association. Elles ont été fondées entre 1989 et 2003, au plus quatre ans après le début de l'enseignement correspondant en Suisse. Seule une école, parmi les plus grandes en Suisse, a opté pour une S.A.R.L. En même temps, celle-ci garde en parallèle une association qui avait déjà été créée au Brésil⁵⁶.

L'association à but non-lucratif semble être idéale pour un sport à portée limitée comme l'est la capoeira pour l'instant. Elle peut être constituée sans beaucoup d'exigences ni de contraintes financières et jouit d'une grande liberté sur le plan juridique. De plus, c'est la base nécessaire pour ensuite pouvoir s'unir en fédération nationale, s'affilier à une autre fédération nationale déjà existante et notamment devenir membre de Swiss Olympic.

Les raisons pour la fondation d'une S.A.R.L., organisation à but lucratif, se trouvent peut-être dans l'aspiration de se considérer plutôt comme une école qu'une association sportive. C'est une réflexion justifiée, car les membres ne se réunissent pas forcément pour s'entraîner ensemble, mais pour prendre des cours avec le maître. En général, ils consomment ce que la direction leur offre et contribuent rarement sur le plan organisationnel ou décisif. D'un autre point de vue, une S.A.R.L. demande un capital de 20'000 CHF d'entrée et exige une comptabilité minutieuse. De plus, elle ne peut pas recevoir de subventions de la part de l'Etat, ni de Swiss Olympic.

M - Marketing et Membres

Sur le plan marketing, il y a de très grandes différences entre les associations de capoeira. Il semble que le succès des grandes écoles, comptant jusqu'à 200 membres actifs et plus de 1'000 élèves externes touchés par année⁵⁷, provienne entre autre de leur stratégie marketing. Même si elle est en grande partie implicite, on voit que les dirigeants travaillent consciemment l'image de leur organisation, par les produits écrits et informatiques, l'équipement et les uniformes, par le style technique et l'apparence de leur académie. Tandis qu'ils n'ont pas toujours de spécialistes en marketing à leur côtés et qu'ils ne sont pas assez actifs dans le domaine

⁵⁶ Brasil Capoeira, GmbH (S.A.R.L.) et association, Mestre Matias, Bern (sondage à l'annexe)

⁵⁷ par exemple l'Association Capoeira Lausanne ou la Brasil Capoeira GmbH de Bern

promotionnel, par manque de connaissances et de planification à long terme, les dirigeants de ces écoles soignent particulièrement bien les contacts professionnels et sociaux, afin de fidéliser les partenaires.

D'autres écoles se concentrent cependant uniquement sur l'enseignement des cours, mais ne manient pas suffisamment leur image. Lors des démonstrations, par exemple, on ne sait pas exactement quel message ils veulent transmettre, voire quelle est vraiment l'identité du groupe. Il manque donc souvent une cohésion logique entre leurs différentes apparences et activités.

Nous verrons plus en détail dans les chapitres suivants, comment les écoles de capoeira en Suisse se situent par rapport au positionnement, à la différenciation et à la segmentation dans la stratégie marketing, et quelles seraient les opportunités dans ce domaine.

Jetons un coup d'oeil sur la constitution des *membres* de la capoeira. Ici aussi, nous ne disposons pas de données suffisantes pour indiquer précisément, par exemple la structure des membres. Les réponses au sondage nous donnent au moins un aperçu de la structure de certaines associations : Le nombre de membres des 6 organismes s'étend de 25 à 200 personnes. Si la moyenne se situe à 106 élèves, il faut savoir que seulement deux écoles en comptent 200, et les autres entre 25 et 65 membres actifs. Environ deux tiers des élèves sont des adultes entre 18 et 35 ans, un tiers représente la jeunesse de 5 à 18 ans. Le taux entre les hommes et les femmes est équilibré.

La grande multiculturalité déjà mentionnée dans l'analyse de l'enjeu politique est très typique comme caractéristique des membres, en tout cas à l'Association Capoeira Lausanne. Les élèves sont très souvent influencés par deux, voire trois cultures différentes et pour cela peut-être plus expérimentés, ouverts et curieux à connaître un art martial comme la capoeira que des élèves mono-culturels.

Un deuxième point nous semble également important à relever : c'est la fluctuation considérable des adhérents, c'est-à-dire le va-et-vient des inscrits au sein d'une association. Un noyau restreint s'entraîne toute l'année sans interruption, pendant qu'une grande partie des membres arrive, part et revient tout à coup après un certain temps.

Trois points causent probablement cette problématique de fluctuation: premièrement, la plupart des élèves sont jeunes et ainsi en pleine formation. Ils doivent donc faire des stages, des séjours à l'étranger ou ont simplement des périodes d'examens qui ne leur permettent pas de s'entraîner régulièrement.

Deuxièmement, par le règlement des abonnements, il est relativement facile d'interrompre son activité, parce que les paiements annuels n'existent presque pas. Les membres règlent leurs comptes généralement par trimestre, dans quelques endroits par mois ou même par entraînement. Ils arrêtent donc leur entraînement dès qu'ils ne sont plus disponibles et le reprennent dès qu'ils le souhaitent.

Et troisièmement, cette fluctuation est une caractéristique typique pour un nouveau sport. Les gens veulent bien essayer ce phénomène de mode une fois, en profiter jusqu'à un certain point, mais ne l'intègrent pas à long terme dans leur quotidien (sportif) en s'y entraînant avec discipline.

A - *Activités, Prestations, Bénévolat*

Les cours de capoeira sont la base de tous les établissements en Suisse. Leur succès dépend premièrement de la qualité du service, de leur niveau et de leur réputation. Afin d'atteindre une meilleure cohésion entre les élèves, des connaissances plus approfondies de l'art martial brésilien et aussi une clientèle plus large, des offres supplémentaires ou spéciales ont été créées par la majorité des associations. Ainsi,

nous y trouvons des cours de percussion, de fabrication de *berimbau*⁵⁸, de portugais, de danse afro-brésilienne et de musique. Des voyages au Brésil sont une prestation souvent proposée par des maîtres de capoeira. Même si ces activités complémentaires ne sont pas entièrement exploitées et organisées dans le moindre détail, elles sont à notre avis un enrichissement dans l'apprentissage de la capoeira et un moyen simple pour lier davantage les membres à l'association.

Un autre genre d'activités se passe plutôt à l'extérieur de l'association. Ce sont les rencontres et les baptêmes organisés, selon la taille et l'engagement de l'association, une à trois fois par année. La capoeira en Suisse ne connaît pas de compétitions ni de championnats. Ces rencontres servent donc à l'échange et à la comparaison du niveau des élèves et des maîtres. La communauté de capoeiristes se rassemble donc régulièrement lors de ces événements, où la cohésion entre semblables est renforcée et où les dirigeants profitent pour discuter de la direction et de la gestion de leurs établissements. Il faut notamment retenir que tous les capoeiristes ne se rencontrent pas. En Suisse, nous avons environ trois à quatre communautés ou « clans » différents qui évitent de se mélanger avec les autres. Ces sympathies sous-entendues proviennent aussi de l'absence d'un organe officiel et national qui unirait la majorité des groupements et les inciterait à coopérer.

Une bonne coopération et gestion d'un établissement sportif a toujours besoin de bénévoles. Dans la capoeira, ce n'est pas différent. En général, les associations s'organisent plutôt à l'intérieur d'un cercle très restreint d'amis, où chacun connaît bien sa tâche. L'aide la plus importante de la part des membres se passe toujours lors des manifestations, où par exemple l'Association Capoeira Lausanne travaille avec un plan de bénévolat. Les gratifications que les bénévoles reçoivent se présentent sous la forme de valorisation de leurs compétences et connaissances, d'un contact plus intime et personnel avec le maître, du sentiment d'être indispensable et de faire partie d'un groupe.

Malgré ces engagements, le fait de réaliser des tâches bénévolement n'est pas encore ancré dans le domaine de la capoeira. Une poignée de membres du comité ou d'adjoints au cercle intime du maître rend régulièrement service à l'association dans un cadre largement informel. La majorité des élèves consomme cependant les prestations offertes sans engagement personnel. Ce n'est toutefois pas leur faute, mais celle des responsables qui ne communiquent souvent pas assez les besoins du groupe et ne délèguent pas suffisamment les tâches à exécuter.

R - Reddition des comptes, Finances, Assurances

Cet aspect de l'analyse interne n'est pour l'instant pas vérifiable, car il est très délicat d'interroger n'importe quelle association sur ce thème. Par les informations obtenues de l'Association Capoeira Lausanne, nous pouvons supposer que cela peut être un point fragile, où il manque certainement une aide professionnelle à la gestion des comptes, à la composition des différents budgets, etc.

T - Technique, Informatique, Infrastructure

Ici, nous devons faire la distinction entre les associations où les cours sont intégrés dans un centre de fitness, de danse ou d'art martial bien établi, et ceux qui ont leur propre établissement (la minorité). Dans la situation où les groupes de capoeira peuvent profiter d'une infrastructure, d'une base informatique et d'une technique déjà existante, la qualité de ces trois facteurs est sans doute impeccable. D'un autre côté,

⁵⁸ instrument principal dans la capoeira, voir introduction

ils risquent ne pas y avoir de profil personnel. Ils ne peuvent par exemple pas décorer la salle de gym dans le style d'une académie de capoeira, où on trouverait des instruments, les diplômes du maîtres, des photos du monde de la capoeira, des affiches des manifestations déjà organisées, etc. De plus, ces écoles n'ont pas de liberté de décision en matière de gestion générale de leur endroit d'enseignement, car elles doivent s'arranger avec les autres activités du centre ou du studio, tandis que les associations de capoeira indépendantes ne subissent pas d'influence de l'extérieur. Leur infrastructure demeure pourtant simple, même parfois du bricolage, vu que les moyens financiers ne sont pas importants.

Dans le domaine informatique, il existe une grande variété de sites Internet⁵⁹. Presque chaque organisme en possède un et y communique les informations essentielles comme les lieux d'entraînement, les horaires, la biographie du professeur ou du maître et un aperçu général de la capoeira. Ils sont très informatifs et illustratifs, grâce à un nombre élevé de photos et d'images, mais ne servent que rarement à une meilleure gestion ou communication de l'association avec l'extérieur. Seulement dans deux associations majeures, il y a des possibilités de s'y inscrire directement, de télécharger des formulaires ou d'intervenir de façon interactive avec des commentaires, des questions ou des réactions personnelles. La mise à jour des sites ne s'effectue pas non plus très régulièrement. En ce qui concerne la gestion informatique au sein d'une association, hors des sites Internet, nous ne disposons pas d'assez de données pour en faire une analyse pertinente.

⁵⁹ voir des exemples dans la bibliographie

6.3.3. L'analyse EMOFF

Nous allons récapituler les facteurs cruciaux de l'environnement externe et interne de la capoeira en Suisse, par une schématisation des *forces* et *faiblesses* de l'organisme et des *opportunités* et *menaces* de l'extérieur.

Environnement

<p>Environnement externe</p>	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendence poussant à une sportification d'activités physiques culturelles • Bureaucratisation, commercialisation et individualisation du sport • Support financier uniquement pour sports traditionnels et populaires avec compétitions • Demande et interprétation de la capoeira comme spectacle et non comme art martial • Concurrence intermédiaire et lointaine relativement forte • Concurrence sauvage 	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Popularité progressive des arts martiaux • Intérêt croissant pour des sports exotiques, y compris leur culture • Multi-culturalité de la population suisse • Globalisation – le Brésil exotique s'approche de notre horizon, l'échange culturel est devenu plus ouvert et intensif • Diversification sportive, compréhension différente du sport d'il y a 20 ans
<p>Environnement interne</p>	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identité culturelle très forte • Les prestations correspondent généralement aux besoins et à la demande • Répond généralement aux exigences pédagogiques des cours pour la jeunesse • Présence aux sports universitaires en Suisse • Contacts et relations avec des manifestations et institutions populaires • Sites Internet originaux 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohésion des différentes écoles • Marketing et promotion pas assez agressifs • Pas de sponsoring • Ne dispose pas de preuves de qualité • Fluctuation des membres • Bénévolat insuffisant • Manque de personnel professionnel, de ressources humaines • Infrastructure étrangère ou alors très rudimentaire • Peu d'offres adaptées aux membres au-delà de 35 ans

Figure 13 : EMOFF, mg

Comme nous avons déjà évoqué les points ci-dessus dans l'analyse de l'environnement, il ne nous semble pas nécessaire de les commenter à nouveau. L'analyse E.M.O.F.F. nous donne uniquement une confrontation de ces faits, ce qui aidera les organismes concernés à s'orienter, à pondérer leurs arguments et à se situer dans le monde du sport.

6.4. La formulation des objectifs et de la stratégie marketing

Ce chapitre va puiser de l'information retenue par l'analyse de l'environnement et se concentrer sur la stratégie marketing des écoles de capoeira en Suisse en relation avec une éventuelle institutionnalisation. Nous allons en même temps essayer de cerner la présence des éléments d'une stratégie marketing, tels que *les objectifs et l'orientation, la segmentation du marché, la différenciation de l'offre et le positionnement*. Il est évident que le lien avec nos enjeux est toujours présent, car ces derniers influencent et forgent toute conception et action au sein d'un organisme.

6.4.1. Les objectifs et l'orientation

Quels sont les objectifs des établissements de capoeira en Suisse ? Les organisations envisagent-elles plutôt une implantation par la voie entrepreneuriale ou associative - sportive ? Pouvons-nous admettre qu'un des objectifs de la communauté des capoeiristes est l'institutionnalisation ?

Les buts économiques et les buts non lucratifs sont parfois difficiles à distinguer clairement. Comme la plupart des enseignants de la capoeira sont des professionnels, il est compréhensible qu'ils veuillent pouvoir vivre de leur métier. Pour assurer un bon fonctionnement de leur organisation et par conséquent de leur rémunération, ils sont sans cesse à la recherche de nouveaux élèves et d'engagements sous forme de spectacles, de cours supplémentaires ou de stages. Le but officiel, déclaré par le statut de leur association, est pourtant non lucratif. Cela veut dire que les recettes appartiennent officiellement à tous les membres, qu'elles restent au sein de l'association et ne sont pas redistribuées aux dirigeants. Il est encore tout à fait possible d'adapter par exemple, le contrat avec l'enseignant, employé par l'association, en lui promettant une prime à partir d'un certain nombre d'élèves qui se sont inscrits. Mais à la base, un capoeiriste ne peut pas s'enrichir à travers l'association. Seule la S.A.R.L. du groupe Brasil Capoeira à Berne a transformé officiellement son école et poursuit maintenant un objectif économique en toute légalité.

Le deuxième genre d'objectif est qualitatif. Les professeurs et les maîtres qui ont répondu à mon questionnaire veulent une capoeira de haut niveau, bien connue et surtout respectée par le public, par les institutions et le monde sportif. La capoeira devra jouer un rôle à part entière parmi les autres activités physiques et avoir peut-être même une meilleure position dans la société que dans son pays natal. Pour cela, de nombreux enseignants de capoeira envisagent tout à fait la possibilité, voire la nécessité d'une institutionnalisation, malgré les craintes et les objections qu'ils rencontrent. Au Brésil, des autorités universitaires et du pouvoir public ont pris des décisions concernant l'institutionnalisation, sans se préoccuper de l'avis des maîtres traditionnels et de la plupart de la communauté de capoeira, alors maintenant les professeurs de Suisse se méfient et veulent éviter ce genre de discrimination. Ils craignent également des conflits entre les différents groupes et écoles qui veulent garder leur autorité et probablement ne veulent pas s'adapter aux exigences d'une unité nationale, ce qui serait nécessaire pour entamer une institutionnalisation. Pour éviter ce genre de litige, il pourrait arriver que toutes les écoles ne soient pas incitées à participer, et on risquerait alors une sélection très délicate par affinités personnelles et non par compétences et conditions sportives ou culturelles.

Dans le cadre d'analyse, nous avons mentionné les différents impacts que les objectifs laissent envisager. Jusqu'à maintenant, les groupes de capoeira se sont concentrés sur leurs propres académies et sur la diffusion locale, voire régionale du groupe.

C'est donc une stratégie plutôt *bottom-up* que nous pouvons constater, bien que le « *up* » se montre encore très hésitant. Cela veut dire que chaque école de capoeira travaille généralement à ses propres fins, sur une base locale, sans coopération ou échange avec d'autres. Seulement trois ou quatre organisations se sont mises ensemble (sous conditions informelles), afin d'organiser des événements et se soutenir l'une l'autre.

6.4.2. La segmentation du marché

Rappelons-nous le schéma de segmentation proposé par l'Institut pour le Management des Associations⁶⁰, qui se divise en un domaine externe et un domaine interne de l'organisation sportive. Les non-membres (input), le segment du fundraising (input) et la représentation d'intérêts (output) font partie du premier, le segment des membres représente le domaine interne.

Les écoles de capoeira en Suisse font à la base une distinction entre les segments mentionnés ci-dessus. Leurs mesures de marketing sont différentes lorsqu'il s'agit de s'adresser à une clientèle potentielle avec le but d'acquérir de nouveaux pratiquants par rapport à leur stratégie (implicite) vis-à-vis de leurs membres au sein de l'organisation. Pour le fundraising, qui hors des cotisations régulières, consiste surtout en une quête de sponsors avant une grande rencontre, les associations ont généralement un dossier déjà prêt, présentant les atouts de la capoeira, son école et ses activités.

Analysant plus en détail la segmentation de la clientèle, les associations ne font effectivement pas de catégorisation très spécifique, ni d'interrogations détaillées des données de leurs membres. Dans la majorité des organisations, il y a uniquement une distinction entre les enfants et les adultes, autant par le prix des cotisations, que par la division des cours, et entre deux, au maximum trois catégories de niveau pour les cours. Hommes et femmes, adolescents et adultes, moyens et semi-professionnels, suisses, italiens et chinois, s'entraînent ensemble, sans restriction financière, sociale ou culturelle.

L'organisation de la capoeira laisse le client décider, si les valeurs et l'identité communiquées lui correspondent. Les offres visent plutôt les goûts et les besoins que les caractéristiques des tranches d'âge, des sexes ou de la provenance. Il y a, par exemple, très souvent des cours de capoeira mixtes, des stages spécifiques d'acrobaties, de fabrication d'instrument, des voyages ou des cours à intensité modérée, pour ceux qui aimeraient commencer à un rythme plus lent. Ce sont des offres, où les préférences individuelles comptent et non les données personnelles.

De ce fait, il ne serait pas très cohérent d'effectuer une segmentation détaillée de la clientèle et d'adapter l'offre selon les caractéristiques de chaque catégorie.

D'un autre point de vue, on peut tout à fait retenir des activités ciblées pour un certain public, mais celles-ci sont plutôt le fait d'un enchaînement d'événements et de demandes, plus qu'à un plan explicite de segmentation. Un stage de capoeira dans une école est, par exemple, différemment structuré qu'une démonstration dans une discothèque. Ou encore, les étudiants à l'université sont effectivement considérés comme un groupement particulièrement intéressant pour devenir membre de l'association de capoeira.

Une caractéristique typique du phénomène des « nouveaux sports », dans lesquels la capoeira peut aussi être comptée, est notamment que les structures traditionnelles sportives de la catégorisation des membres n'existent pas et que les pratiquants peuvent choisir eux-mêmes quand et avec qui ils veulent s'entraîner.

6.4.3. La différenciation de l'offre

Il est toujours important de d'abord reconnaître et travailler les atouts et les spécificités par rapport aux autres, puis de formuler et communiquer cette distinction par toutes les voies possibles, car la concurrence dans la branche des arts martiaux et

⁶⁰ à récapituler au cadre d'analyse, chapitre de la segmentation

sports culturels est forte. Dans ce chapitre, nous allons principalement nous interroger sur ce qui fait et ce qui pourrait faire la différence. En ce qui concerne la communication, elle sera traitée dans le chapitre du positionnement.

Il suit maintenant une analyse la stratégie de différenciation du monde de la capoeira en Suisse à travers trois éléments cruciaux :

- la fidélisation de la clientèle
- le leadership, marque essentielle du personnel
- la labellisation (formelle ou informelle) d'une organisation de qualité

6.4.3.1. La fidélisation de la clientèle

Dans les écoles de capoeira, le succès, reflété par un nombre considérable d'élèves fixes, ne se base généralement ni sur une stratégie de recrutement massif, ni de fidélisation sélective. C'est la *fidélisation amicale* qui fait foi. Cette stratégie provient de la décision par l'individu de faire partie d'un groupe de capoeira spécifique et pas de n'importe lequel. Il a donc fait une distinction nette entre les différentes offres pour certaines raisons. Dans un petit espace, il y a un suivi pédagogique et relationnel des clients, entourés par une ambiance et un contact familial. Les besoins de valorisation de soi sont satisfaits, l'individu est perçu comme une personne à part entière et pas seulement comme « un élève de plus ». Bien sûr, il y a aussi des écoles de capoeira en Suisse qui ne pratiquent pas cette stratégie de *fidélisation amicale*, qui sont uniquement intéressées par les revenus. Ces écoles sont restées petites et ne tiennent généralement pas sur le long terme.

6.4.3.2. Le leadership

Le maître d'une association de capoeira est le *leader* déclaré de l'organisation. Il est l'agent du changement, du courage, de la responsabilité, des valeurs et des visions du groupe. C'est d'abord lui, son charisme, ses compétences et sa sociabilité qui attirent les intéressés. La formation du reste du « personnel » dépend entièrement de lui, car il décide de la graduation de ses élèves et des libertés et des droits qu'il donne aux avancés et aux moniteurs.

Cette importance du maître, de son *leadership* est d'un côté très enrichissant pour une association de capoeira, parce que les membres ont un modèle devant eux et sont guidés dans leurs activités. Il y a cependant un côté caché dans tout cela, qui peut s'avérer plutôt négatif, voire nuisible. Quand le leader n'est pas assez compétent, ne possède pas de charisme ou ne sait pas déléguer, tout l'organisme reste faible et ne se développe pas, car il a besoin d'une personnalité forte et responsable. Nous supposons que beaucoup d'associations n'ont pas dépassé le nombre de 50 membres justement à cause de cela. Si le professeur responsable n'est pas bien formé et ne sait pas communiquer avec ses élèves, il arrive rapidement à ses limites.

6.4.3.3. La labellisation - informelle

En premier lieu, la capoeira sérieuse veut toujours se différencier clairement de la concurrence sauvage. Comme mentionnée dans le cadre d'analyse, l'image d'une organisation sert souvent comme une marque qui excelle le détenteur et trie les *no-names* des approuvés. Il en est de même dans le monde de la capoeira. Chaque maître et ses élèves ont une certaine réputation dans la communauté capoeiriste. Appartenir à un groupe de capoeira célèbre, pouvoir porter des habits avec son logo, renforce la fierté des membres d'en faire partie et renforce l'attachement émotionnel et la fraternité sportive.

L'adhésion à un tout petit groupe inconnu et informel est peut-être intéressant pour des raisons d'intimité et s'avère éventuellement meilleur marché, mais la chance que l'élève apprenne la vraie capoeira de haut niveau, qu'il ait des contacts avec la communauté des capoeiristes du monde entier et qu'il puisse se faire un nom, n'est pas du tout garanti.

Le système de labellisation, étroitement lié à la réputation, est donc tout à fait présent dans la capoeira, cependant pas sous forme officielle, ni unificatrice. Chaque groupe travaille son « label » pour soi à ses propres critères. Nous verrons dans le chapitre des propositions managériales, comment et pourquoi il est peut-être recommandable de songer à une labellisation formelle des services de qualité à niveau national.

6.4.4. Le positionnement

Le produit, est-il bien conçu et son image bien communiquée ? Lorsque les associations ou les écoles de capoeira comptent plus de 80 à 100 élèves réguliers, il est évident que le positionnement général et l'image de la prestation ont été imaginés d'une manière efficace. Les cours de capoeira comme produit de base sont alors enrichis par d'autres offres fidélisant la clientèle, comme des voyages en Europe et au Brésil, des événements sociables, des stages complémentaires, des invitations de maîtres de l'extérieur, etc. Ainsi, les dirigeants intelligents utilisent la passion des membres d'un monde exotique et les laissent plonger dedans, à travers une riche palette d'activités.

En même temps, il y a des groupes de capoeira qui ne sont pas particulièrement conscients de leur produit et notamment de l'image qu'ils transmettent. Il est par exemple nuisible pour la capoeira quand une très petite assemblée de pratiquants médiocres se rassemblent dans un lieu public et essaient de gagner de l'argent avec leur art martial, sans d'abord informer les spectateurs sur le but d'une telle démonstration et sans garantir la sécurité des animations qu'ils font avec eux. Ainsi, nous y trouvons des *capoeiristes* qui se vantent d'enlever une cigarette de la bouche de quelqu'un par un coup de pied ou qui déclenchent un combat « spectacle » avec un des leurs ou même avec une personne du public qui n'y connaît rien. De cette manière, ces personnes, en général des Brésiliens immigrés, montrent de la capoeira un côté très faux. Comme le positionnement émerge finalement par l'opinion et l'image que le public se fait d'un produit, de tels spectacles informels et presque vulgaires, détournent l'avis du public de la capoeira sérieuse. La seule option pour lutter contre ces démonstrations, est de donner le bon exemple et d'organiser de grands spectacles de capoeira en uniforme, dans le cadre de fêtes publiques ou de manifestations sportives et notamment avec la participation d'un nombre considérable de Suisses, pour montrer que ce n'est pas un cirque exotique, mais un art martial qui s'apprend.

Également le nom et le positionnement verbal contribuent à ce que la capoeira reste gravée dans l'esprit des gens. Comme la majorité des Suisses ne maîtrise pas la langue portugaise, il n'est surtout pas avantageux de choisir un nom de groupe compliqué et difficile à comprendre. Des groupes comme

*Mão no Chão,
Chapéu de Couro,
Volta ao mundo et
Meia Lua da Bahia*

ont certainement leur raison historique ou contextuelle pour avoir opté pour cette dénomination, mais n'attirent par contre pas beaucoup d'attention, parce que les gens d'ici, n'arrivent tout simplement pas à voir ce qui se cache derrière et à s'en souvenir quand il le faut. Il est cependant très pratique et efficace d'utiliser la notion de *capoeira* en liaison avec un autre mot significatif, par exemple :

*Capoeira Lausanne,
Brasil Capoeira,
Capoeira União ou
Capoeira Gerais.*

Ces noms de groupe sont faciles à retenir et notamment aussi à retrouver sur Internet, car ils sont en association à quelque chose de connu, et nous savons aussi mieux comment les écrire.

Nous l'avons déjà vu dans le chapitre de la mission, le positionnement verbal se trouve majoritairement présent dans les organismes de capoeira. Le prochain pas serait donc de le formuler et communiquer ; l'institutionnalisation, par exemple sous forme d'union nationale, serait une opportunité idéale pour lancer une médiatisation à large échelle.

La croix du positionnement peut aider à s'orienter par rapport à ses concurrents dans la même branche. Reprenons celle qui a été proposée par la Fédération suisse du judo et demandons-nous comment on pourrait voir et prévoir la position de la capoeira :

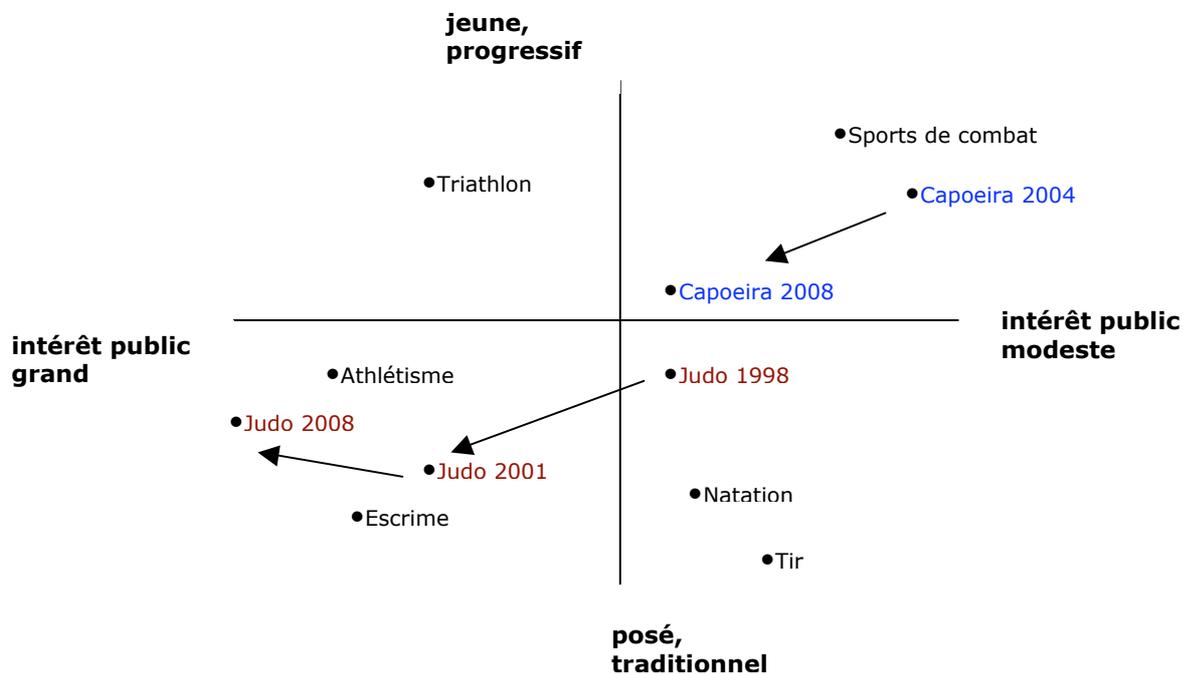


Figure 14 : FSJ, 1999 + capoeira, mg

Cette option de positionnement vient du fait que la capoeira ne jouit pas encore d'assez d'intérêt du grand public. Elle n'est pas assez connue, à l'échelle nationale en tout cas. Il devrait donc y avoir un objectif clair de la diriger plus en direction de la gauche sur la croix du positionnement. En même temps, l'option de l'institutionnalisation la rendrait probablement un peu plus posée et traditionnelle, bien qu'elle serait encore très loin des sports traditionnels en Suisse.

Pour s'imposer sur le marché par un positionnement complet, il faut une *Corporate Identity* qui se compose de

Corporate Design ;
Corporate Behaviour et
Corporate Communication.

Le *Corporate Design* est principalement communiqué par le logo du groupe de capoeira. Effectivement, presque tous les groupes de capoeira ont un tel logo – plus ou moins clair, explicatif ou convaincant. Nous y trouvons des mouvements ou symboles de la capoeira, des évocations du Brésil ou des références au maître du groupe. Ce logo est présent sur l'uniforme, sur les t-shirts de rencontres et d'autres événements et sur les habits et les produits dérivés (training, pull, top, etc.). Il est également diffusé par la majorité des documents et formulaires de l'organisation et évidemment par l'Internet.

Voici trois exemples à fins d'illustration :



Figure 15: Logos de trois écoles de capoeira en Suisse

En ce qui concerne le *Corporate Behaviour*, les membres du comité et aussi les élèves sont incités à avoir un comportement conforme à la philosophie et aux caractéristiques du groupe. Il est d'autant plus compliqué pour un maître, Brésilien avec le français, l'allemand ou l'italien comme langue étrangère, d'attendre un certain comportement des élèves, car la culture et la communication sont très différentes en Suisse par rapport au Brésil. Simplement le respect envers une autorité est souvent remis en question en Suisse, alors qu'au Brésil, un maître de capoeira revêt une signification importante dans la société et n'est pas critiqué ouvertement en public.

Le comportement dépend aussi de la volonté de vouloir contribuer à l'image de l'organisme, de vouloir représenter avec fierté le maître et les principes de l'association. Même si on trouve dans chaque école des individus très engagés, la majorité des pratiquants, surtout au début de leur pratique de capoeira, sont consommateurs. Très souvent, il faut un travail de longue haleine et de nombreuses années d'enseignement et de communication, pour « créer » des élèves fidèles, initiateurs et représentatifs, en d'autres termes, des disciples.

Regardant le dernier facteur de la *Corporate Identity* des différents groupes en général, nous nous apercevons d'une identité relativement forte au sein de chaque groupe. Comme le style du jeu, les chansons utilisées et la philosophie vécue peuvent varier extrêmement entre les écoles, la volonté de se distinguer des autres se manifeste davantage. Nous pouvons donc dire que l'identité de chaque élément est

presque trop forte pour envisager une *Corporate Identity* nationale. Il y aurait toujours des désaccords et des différences à surmonter.

6.5. Le plan d'action

Après avoir pris des décisions stratégiques, le plan d'action indique généralement des pas plus concrets concernant les mesures à prendre et le budget qui y est impliqué. C'est donc le moment d'agir sur le marché. Les éléments du *Marketing Mix*, le produit, le prix, la distribution, la promotion, les personnes et la politique, sont ainsi des politiques différentes que l'organisation sportive mène, afin de mieux se « vendre » et se présenter à la clientèle. Nous allons également songer aux opportunités qu'une institutionnalisation peut nous apporter dans chacune de ces composantes.

6.5.1. Le produit

Un produit est généralement soumis à un cycle de vie. Dans le domaine sportif, nous reconnaissons un cycle spécifique d'intégration ou d'implantation des *nouveaux sports*, ce qui est aussi le cas de la capoeira. Nous devons donc nous rendre compte à quelle étape elle se trouve en Suisse, dans le but d'en tirer des conclusions et d'agir correctement.

Lamprecht & Stamm nous proposent les phases suivantes pour l'institutionnalisation d'un *nouveau sport*⁶¹ :

Invention	Innovation	Épanouissement et croissance	Maturité et diffusion	Saturation
l'heure de naissance du sport	continuation et développement de l'idée	véritable subculture et quête de se différencier des autres et de sortir du cadre	passage vers un marché plus grand et une commercialisation plus forte	commercialisation et institutionnalisation complète
souvent remonté dans le temps	des petits groupes pratiquants	jeunesse est attirée par l'informalité des activités	élargissement de la tranche d'âge et intérêt croissant des médias	intégration dans système olympique
pratiquants pionniers	ignorance de la part du monde sportif	déjà commercialisation restreinte	début de l'institutionnalisation par scolarisation et fondation d'organismes sportifs traditionnels	perte de l'aura exceptionnelle et de la fascination pour l'inconnu
concentrée sur scène locale	des premières apparences d'équipements sportifs spécifiques.		professionnalisme en forme de sport compétitif	partie intégrante du marché sportif à dimension internationale

Figure 16 : Lamprecht M. / Stamm H.P., 2002

La capoeira, en l'occurrence, a vu son invention vers le 17^e siècle au Brésil. Quand elle est arrivée à la fin des années 80 en Suisse, de petits groupes pratiquaient notamment ce sport un peu à l'écart et étaient des amateurs de toute la culture brésilienne (phase d'innovation). Maintenant, l'intérêt pour ce sport a grandi, non seulement par l'apparence des mouvements dans des clips vidéo, des publicités et des

⁶¹ Lamprecht M. / Stamm H.P., *ob.cit*, pp. 108-124

films d'art martiaux, mais aussi par le travail constant des maîtres dans les grandes villes. La capoeira a commencé à fleurir et à s'épanouir dans ce pays. Elle est en pleine croissance et a de forts espoirs de devenir à la mode dans les centres d'art martiaux, de danse ou de fitness. La commercialisation est pourtant presque inexistante et il est probable qu'elle ne va jamais démarrer véritablement en Europe et en Suisse, car la capoeira n'a pas besoin d'équipement sportif spécifique. Ce qui est utilisé vient du Brésil, où il existe effectivement un marché considérable d'instruments, d'habits et de produits dérivés de la capoeira. Des entreprises en Suisse auraient plus de peine à fabriquer ce genre de marchandises, car ils font aussi partie de la culture et de la tradition nationale brésilienne et fonctionnent surtout très bien pour la vente touristique.

À part l'évolution de la capoeira en tant que *nouveau sport*, la *qualité* est aussi un élément indispensable de la politique de produit dans le *Marketing Mix*. Il y a malheureusement encore de trop nombreux lieux d'enseignement où la qualité totale n'est pas garantie du tout. Cela commence par la compétence du professeur et passe par le suivi des membres, la sécurité des entraînements (éviter des accidents par exemple), l'organisation des cours et des événements, etc. Une organisation de sport dispose d'une bonne qualité au moment où le service attendu par la clientèle correspond au service reçu. Il n'est malgré tout pas toujours possible que les attentes du public suisse coïncident forcément avec l'état d'esprit et la direction d'une académie brésilienne, mais il faut quand même trouver un sens commun et essayer de satisfaire les besoins des membres, sans perdre son authenticité.

6.5.2. Le prix

Le prix d'une prestation sportive est soumis à des contraintes quantitatives et qualitatives. Comme la majorité des organisations de capoeira sont des associations, il faut prendre en considération qu'elles doivent travailler dans un but non lucratif. En même temps, des cours sont donnés comme dans une école de danse. Pour cela, la valorisation du professeur est indispensable, car les élèves ne se réunissent pas uniquement pour pratiquer un sport ensemble, mais surtout pour apprendre quelque chose de leur maître. Un contrat de travail juste et correspondant aux prestations de l'enseignant est donc indispensable. De plus, les coûts fixes sont généralement élevés par manque de subventions de la part de l'aide public.

Tous ces arguments nous font aboutir à la conclusion que la pratique de la capoeira doit coûter plus cher qu'une adhésion à un club sportif soutenu par des subsides et du sponsoring régulier. Des offres de capoeira au-dessous d'une certaine limite de prix, surtout issues de la concurrence sauvage, ou alors des employeurs qui ne veulent pas payer à l'enseignant un salaire adéquat, détruisent la valeur du marché de la capoeira et la dévalorisent considérablement.

Selon nos calculs, un élève dépense en moyenne entre 1'500 et 2'500 CHF par année pour son activité. Y sont compris l'abonnement d'environ 210 CHF par trimestre, deux à trois événements à 200 CHF, l'équipement sportif (uniforme, top, pantalon de couleur, etc.), les déplacements, l'achat d'instruments et de CD's de capoeira.

Ce montant de dépenses pour la capoeira correspond notamment à ce que le Suisse investit en moyenne dans le sport: selon l'étude de Lamprecht & Stamm⁶², 1'376.- CHF par année sont dépensés par personne pour les activités de sport et son équipement sportif.

⁶² Lamprecht M. / Stamm H.P., *ob.cit*, p. 179

Par rapport à la stratégie des prix des abonnements et des pantalons de l'uniforme, il existe un certain accord officieux entre les maîtres et professeurs. Cet arrangement est par contre régulièrement rompu ou miné sans risques de conséquences.

6.5.3. La distribution

Comme dans tous les services sportifs, la distribution de la capoeira se passe de façon directe et non par l'intermédiaire d'un canal. La disponibilité et l'accès au service sont ici des conditions indispensables pour la réussite de l'organisation. Il est de nouveau très difficile d'analyser ces points, sans vraiment connaître tous les organismes en Suisse. Par leur taille, leurs moyens financiers et leurs ressources humaines limitées, on peut pourtant admettre que la disponibilité et l'accès au service ne sont pas encore à leur niveau optimal. Plus une école de capoeira est grande, plus elle peut offrir de cours et meilleur en est l'accès au service. Les deux grandes écoles de Lausanne et de Berne⁶³, qui comptent plus de 200 élèves, proposent par exemple une quinzaine de cours par semaine, du lundi au samedi.

6.5.4. La promotion

Elle est un facteur élémentaire de toute la communication qu'une organisation sportive émet. Cette dernière doit parler et faire parler de soi en son sein et aussi à l'extérieur, par exemple à travers les médias, le service public et le monde sportif. En ce qui concerne la capoeira en Suisse, nous avons vu à plusieurs reprises que cette communication globale ne fonctionne pas assez bien et n'est surtout pas régulièrement appliquée par les écoles. Il faudrait contacter plus souvent les journaux et les radios avec des dossiers de presse, les informer des événements planifiés et le travail dans les académies. Il y a cependant déjà eu plusieurs articles sur la capoeira dans les grands journaux quotidiens et sportifs, mais seulement avec l'idée de présenter un *nouveau sport* exotique et d'évoquer la curiosité du public.

La promotion est, selon M. Polge, également *un acte de stimulation ponctuel*⁶⁴ qui se présente dans notre cas par l'animation pour des événements, par des actions d'affichages publiques, par des stages d'initiation ou des démonstrations dans la rue ou lors de manifestations. Toutes ces mesures s'avèrent être les plus efficaces dans le domaine spécifique.

6.5.5. Les personnes

Pour disposer d'un personnel représentatif, il faut un travail de longue haleine et aussi beaucoup de confiance. C'est seulement après plus de dix ans d'enseignement en Suisse, que les premiers maîtres commencent maintenant à former des instructeurs et instructrices suisses (respectivement non-brésiliens), d'élèves qui ont besoin de cinq ou six ans au minimum d'expérience de capoeira. Jusqu'à maintenant, il fallait faire venir du soutien depuis le Brésil, ce qui est toujours lié avec des complications financières, de permis de séjour et de travail. Il y a donc une collaboration avec les gens d'ici qui démarre gentiment.

L'acquisition des membres figure comme deuxième partie de la politique de personnes. Ces dernières sont très souvent recrutées à la suite d'un stage d'initiation, d'une semaine (scolaire) thématique ou alors depuis un point d'enseignement externe (université, centre de fitness, etc.). Le plan pour garder les adhérents est à la base, nous l'avons vu, une *fidélisation amicale*, effectuée par la création d'une dynamique et d'une identité de groupe, par l'attrait des offres complémentaires, par l'idée d'une

⁶³ Association Capoeira Lausanne et Brasil Capoeira

⁶⁴ M. Polge, *ob.cit.*, p. 307

famille de capoeira, par un courrier régulier concernant les activités du groupe et par des actions spéciales, par exemple la commémoration de l'anniversaire d'un membre, du maître ou de l'académie.

6.5.6. La politique

Nous l'avons vu, les intérêts publics n'ont pas vraiment pris connaissance de l'existence de la capoeira. Le *lobbying* en faveur de cet art martial est donc presque inexistant. Il se peut que certaines personnalités d'institutions publiques aient connu ponctuellement un professeur de capoeira et croient en lui, par exemple pour les sports universitaires, mais ceci est rare. Il manque clairement une personne influente, un politicien ou une célébrité qui se prononcerait et s'engagerait en public pour la pratique de la capoeira.

6.6. La mise en oeuvre

Une fois adoptée une certaine politique d'action pour l'association sportive, le prochain pas est l'organisation et la distribution concrètes des différentes tâches.

Comme une école de capoeira en Suisse ne dispose pas (encore) d'élèves qui suivent leur maître partout et qui vivent également de cet art martial, c'est généralement lui qui s'occupe de la majorité des travaux à effectuer. Sa conjointe et un cercle intime d'amis lui donnent souvent un coup de main plus ou moins régulier pour la gestion des ressources, de la comptabilité, de l'organisation des événements et du fonctionnement de l'académie. Le recours à une aide professionnelle extérieure est toujours très rare, surtout par manque de connaissances et de moyens financiers et par la petite taille de l'organisme. Il arrive cependant souvent qu'un fiduciaire s'occupe du contrôle des comptes et des impôts, et que des spécialistes en informatique créent le site Internet du groupe. Ce sont généralement des élèves du maître ou alors d'autres amis qui sont attachés au mouvement de la capoeira.

On voit aussi qu'une association de capoeira ne fonctionne bien qu'en cas de collaboration avec des personnes nées en Suisse. Elles connaissent les règlements et les démarches à faire et ont souvent des relations précieuses avec des institutions publiques et privées. Un maître qui demeure dans la communauté brésilienne et ne cherche pas à coopérer avec ses élèves suisses, n'a pas de perspectives et ne pourra que difficilement conquérir une place stable dans la société culturo-sportive de ce pays.

6.7. Contrôle et évaluation

Le cadre d'analyse nous propose de passer par quatre étapes lors d'un contrôle ou d'une évaluation : le rappel des *objectifs*, la *mesure de performance*, l'*évaluation des performances* et par la suite l'*action corrective*.

En réalité, ces étapes sont entremêlées et effectuées par voie implicite. Les objectifs ne sont pas clairement formulés avant une période d'activité, et la mesure de performance se fait au maximum par un bilan avec d'un côté les cotisations des membres, les entrées éventuelles par le sponsoring ou d'autres dons et de l'autre les dépenses de l'association. Mais des mesures qualitatives et une évaluation sont faites uniquement par des conversations entre les membres du comité ou de la direction d'un groupe et par l'expérience de chaque professeur de capoeira. L'outil de sondage, de distribuer par exemple un questionnaire aux membres, n'a pas encore été exploité.

Les évaluations de l'avis des pratiquants de capoeira sont cependant délicates et relatives, car l'opinion sur certaines circonstances peut varier fortement selon le niveau et l'expérience que chaque élève présente. A l'initiation de l'activité, on se plaint par exemple souvent du manque d'espace ou du sol dur sur lequel il faut s'entraîner, mais avec le temps, on commence à apprécier l'intensité du contact avec son partenaire et aussi les circonstances infrastructurelles, car on est plus rapide sur un sol solide et les articulations sont mieux protégées lors des nombreuses torsions que l'on y fait. Ou alors, un débutant n'est peut-être pas content avec la sévérité du professeur, parce qu'il ne se rend pas encore compte de la complexité et aussi du danger que la capoeira présente en tant qu'art martial. Au fur et à mesure, le capoeiriste réalise la nécessité d'avoir une personne vigilante et stricte qui le guide à travers le monde de la capoeira.

6.8. Conclusions

Dans ce diagnostic, nous avons tenté d'être le plus distant possible de nos analyses, afin de les laisser respirer, sans les étouffer par nos croyances et valeurs. Il peut quand même arriver que des convictions personnelles se soient inconsciemment mêlées dedans. Nous prions le lecteur d'en prendre note et de nous en excuser, si cela était le cas.

Récapitulons donc les issues que nous avons trouvées pour la capoeira en Suisse au long du diagnostic.

Par rapport aux 6 points à respecter dans une mission, nous voyons les phrases clés suivantes, qui décrivent les ambitions d'une école de capoeira sérieuse :

Histoire de l'organisme :

Préserver les racines historiques et culturelles de la capoeira.

Préférences des dirigeants :

Renforcer la collaboration entre les dirigeants d'organisations de capoeira afin de toucher plus de personnes et d'avoir plus de poids sur la scène sportive.

Et en même temps :

Rester indépendant en se protégeant des mauvaises influences de l'extérieur et poursuivre ses propres buts sans se préoccuper des opinions et des objections de dirigeants concurrents.

Environnement :

Trouver une méthode d'enseignement qui rende la capoeira attractive et surtout praticable par quelqu'un, n'ayant aucun lien avec le Brésil, tout en gardant l'authenticité de cet art martial.

Ressources :

Pour garantir un enseignement authentique de la capoeira, collaborer, pour l'instant, avec des professeurs du Brésil venant donner des cours et faire des spectacles pour l'organisation.

Compétences distinctives :

Se concentrer davantage sur l'enseignement pédagogique et sur des buts d'échange socio-culturel.

Les fragments de mission élaborés ci-dessus mènent à la version globale suivante:

On veut toujours améliorer la communication et la diffusion des atouts de la capoeira à l'échelle nationale, par une collaboration interrégionale, agissant dans le domaine sportif, culturel et pédagogique.

C'est cette mission que les maîtres de grandes organisations de capoeira semblent avoir en tête et que les pousse à coopérer avec les institutions scolaires et les événements sportifs, culturels ou musicaux, afin de rendre la capoeira plus connue et plus populaire.

Concernant les tendances du *macro-environnement* sportif, nous pouvons également tirer des conclusions et voir jusqu'à quel point une meilleure implantation institutionnelle aide à profiter des circonstances de l'actualité :

Nous l'avons vu, des études de marché et des pronostics ont donné des résultats favorables quant aux arts martiaux. Il semble que la capoeira puisse gagner une position singulière dans le champ sportif, parce qu'elle se différencie des arts martiaux asiatiques déjà bien connus. Ses aspects culturels, sa joie de vivre et son tempérament brésilien y représentent une *Unique Selling Proposition* dans le marché des sports.

La *diversification* des pratiques sportives est également une grande chance pour la capoeira qui n'est pas organisée sous forme de compétition et que demande une ouverture d'esprit beaucoup plus large et multilatérale. Le bien-être physique et psychique est souvent ce que recherchent ses pratiquants, car elle leur donne l'occasion de travailler leur corps et leurs besoins émotionnels, à travers les rythmes, la culture brésilienne et le plaisir qui surgit dans la roda.

La capoeira est notamment difficile à attribuer à un seul des différents champs d'activités sportives, proposés par Digel et Schulke⁶⁵, car elle a de nombreux aspects et qualités différentes, qui entrent dans chacune de ces classifications. C'est du maître de capoeira que dépend la décision du champ sportif auquel il veut donner le plus de poids.

Pour *l'individualisation*, nous voyons en même temps une chance et un danger pour la capoeira. Il est avantageux que l'individu puisse trouver une place tout à fait indépendante dans une académie. Il n'est obligé de participer à aucun événement et ne doit pas forcément s'intégrer dans l'équipe. D'un autre côté, la capoeira vit justement grâce aux élèves qui s'engagent pour leur groupe et qui gardent l'esprit de la communauté, alors elle ne peut se permettre d'avoir trop de personnes individualistes. On peut même poser l'hypothèse que la fluctuation des membres est à la base le problème d'une plus grande individualisation dans le monde du sport. Chacun décide pour soi, selon ses désirs et ses besoins, et ne veut plus s'adapter et faire des compromis avec la communauté. Dès qu'il se sent trop contraint par les exigences d'un club, il démissionne et se cherche un nouvel endroit pour faire son activité physique indépendante.

⁶⁵ cité in Lamprecht M. / Stamm H.P., *ob.cit.*, p.59

Comme elle n'est pas encore devenue un sport de masse en Suisse, l'effet de la *commercialisation* ne la touche pas directement, à l'exception de l'absence de sponsoring par de grandes entreprises, qui sont uniquement intéressées par des sports de compétitions nationales ou internationales. Nous considérons néanmoins qu'elle a de fortes chances de trouver un parrainage de la part d'entreprises ou d'organisations qui veulent transmettre une certaine image de style de vie, de multiculturalité, de convivialité et d'échange interculturel. Par exemple, Nokia s'est servi de ces atouts dans un clip publicitaire, étant donné que la communication est justement l'essence de la capoeira, où un mouvement mène à un autre et ainsi de suite...

Les relations d'échanges avec les institutions et communautés sportives et socio-culturelles suisses et notamment les sponsors, ne sont pas encore assez intenses, souvent par manque d'activité médiatique et de relations personnelles. L'enjeu financier est pourtant important pour les enseignants brésiliens, car ce sont très souvent des professionnels qui vivent uniquement de ce métier.

Le dernier aspect de l'environnement est la concurrence. Comme nous l'avons vu, un des plus grands problèmes de la capoeira, qui se vante d'une demande croissante chaque jour, est la concurrence sauvage faite par des professeurs qui ne disposent pas de diplôme ni d'aucune formation de capoeira sérieuse. Elle implique des complications avec des écoles établies, trompe l'oeil du consommateur et met souvent la sécurité de l'enseignement en danger.

Tournées vers l'environnement interne, les analyses SMART et EMOFF nous permettent de conclure que l'état du développement de la capoeira est sur le bon chemin et se base au moins sur la forme juridique d'une association, ou alors d'une S.A.R.L. La communication et une certaine extériorisation des activités au sein de la capoeira sont toutefois encore très faibles. On sent que la première grande vague de curiosité journalistique pour cet art exotique s'est envolée et que maintenant, il s'agit d'un terrain en friche, jusqu'au jour où il se passera vraiment un événement d'envergure dans le monde de la capoeira.

Les stratégies officieuses de la *fidélisation amicale*, du *leadership* et de la *labellisation informelle* ont probablement conduit les grandes écoles de capoeira vers leur succès. Par exemple, le charisme du maître ou du professeur joue un rôle crucial dans l'enseignement ; la capoeira est en relation personnelle et fortement dépendante de celui qui la transmet aux autres. Il paraît en même temps que ces trois stratégies susmentionnées n'ont pas vraiment été appliquées pour le bien de la capoeira en général, mais surtout au profit de son propre groupe ; uniquement deux écoles organisent chaque année une rencontre commune, pour favoriser et améliorer le niveau et la popularité de la capoeira à l'échelle intercantonale.

L'objectif de ce travail d'étude est notamment de servir à l'épanouissement national du développement de la capoeira, afin qu'elle puisse un jour faire le pas de la phase actuelle *épanouissement/croissance* vers la *maturité/diffusion* (selon le tableau de l'évolution des nouveaux sports). Cela pourra se mettre en place, dès que l'intérêt public sera évoqué et alors les médias s'intéresseront davantage à elle.

Nous l'avons vu, la stratégie marketing d'un organisme sportif s'avère être très complexe et aussi variée selon les circonstances et le contexte auxquels elle est confrontée. Il est néanmoins important que chaque école de capoeira en Suisse ait au

moins les bases d'un tel outil managérial, parce qu'il aide à renforcer son identité et à se situer parmi ses concurrents.

Dans le chapitre qui suit, nous allons proposer les mesures que les dirigeants de capoeira pourraient prendre pour créer, réaliser et promouvoir une stratégie marketing tout à fait présente dans la tête de la majorité des professeurs brésiliens qui travaillent dans le but de diffuser la capoeira en Suisse.

7. PROPOSITIONS MANAGERIALES

Dans le diagnostic, nous avons cristallisé différents problèmes et faiblesses de l'organisation de la capoeira en Suisse. Nous allons maintenant les rassembler et y proposer des solutions. Nous n'avons nullement la prétention d'affirmer que les solutions présentées sont les meilleures et les plus efficaces, mais elles permettront d'apporter une vision plus objective aux dirigeants et aux responsables des écoles de capoeira, concernant les aspects de l'institutionnalisation de ce sport.

La deuxième partie de ce chapitre sera consacré aux résultats possibles de la mise en oeuvre. Ils peuvent se présenter sous forme de différents *scénarios*, recommandant une démarche pour arriver aux objectifs que l'on s'est posés. La meilleure façon d'illustrer les différentes étapes est probablement un fluxgramme, car une mesure mène généralement à une autre, résulte dans une troisième, et ainsi de suite.

7.1. Propositions générales

Diffusion de la capoeira en Suisse

Problème : *La capoeira ne connaît pas encore une popularité et une diffusion nationale suffisamment larges pour être institutionnalisée.*

Solutions : Renforcer la communication globale vers l'extérieur, sous forme d'actions promotionnelles et de relations publiques, et vers l'intérieur, sous forme d'échange entre les différentes unités de capoeira, entre les élèves, les professeurs et les personnes adjointes. Il faut notamment bénéficier d'un réseau de contact bien élaboré avec des représentants du monde sportif, comme du monde culturel suisse, pour attirer davantage l'attention sur la capoeira dans sa globalité.

Le *marketing en ligne* fait par exemple partie de cette communication globale. Des opérations promotionnelles par un site Internet sont d'autant plus attractives, car on peut s'ajuster en permanence aux conditions du marché, les coûts sont réduits, la relation avec la clientèle est perpétuelle et l'audience peut facilement être qualifiée.

Pour le développement futur de la capoeira, il faut se rendre compte que la soi-disante politique de personnes est la base de tout. La capoeira existe et est communiquée principalement par des personnes. Il s'agit donc de prendre soin du personnel et des élèves enthousiastes, de favoriser la création d'une forte implication avec leur association, par un encouragement et un accompagnement constant sur ce chemin. La politique avec les personnes clés dans l'environnement externe de la capoeira est aussi importante pour les rattacher (émotionnellement) à l'organisme. C'est généralement par des relations (publiques) qu'un sport devient populaire et réussit à s'établir ou non.

Identité et union des écoles de capoeira en Suisse

Problème : *La capoeira souffre d'un manque de cohésion et de concordance entre les dirigeants des groupes. Il y a peu de coopération et d'entraide pour diverses raisons.*

Solutions : Chercher le contact et mettre en place des événements et des rencontres de capoeira à l'échelle nationale. Pour améliorer la compréhension et les connaissances de chacun de ses aspects, nous proposons d'organiser des conférences sur la capoeira et sur son avenir hors de son pays d'origine. Il serait également recommandé d'instaurer des réunions, où l'on élabore

des stratégies communes et des décisions sur les prochains pas d'une éventuelle institutionnalisation de la capoeira en Suisse.

Ressources humaines et concurrence

Problème : *Le manque d'enseignants qualifiés et formés par un système d'éducation ciblé et l'augmentation de la demande pour des cours de capoeira laissent de l'espace à l'épanouissement de la concurrence sauvage.*

Solutions : Dans le cadre d'analyse, nous avons vu les points nécessaires pour se vanter d'un personnel de qualité (le maître tout seul ne fait quand même pas la direction d'une organisation entière). Transférées sur les associations de capoeira en Suisse, il nous semble effectivement que les notions ci-dessous sont cruciales pour un service de succès. Plus *la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la fiabilité, la serviabilité et la communication* fonctionnent dans une école, plus vite elle s'épanouit. Chaque école devrait donc vérifier, si son personnel dispose suffisamment de ces atouts.

À condition qu'une union nationale se mette en place, cette instance pourrait organiser une formation pédagogique d'élèves avancés et expérimentés, dans le but de certifier des moniteurs de capoeira. Ainsi, un certain niveau général serait garanti et il y aurait du personnel pour donner des cours d'initiation où cela serait demandé.

En général, l'intégration de plus d'élèves dans le processus de formation et de distribution de tâches, peut les responsabiliser davantage et se présenter comme une opportunité de croissance.

La concurrence sauvage peut ensuite être endiguée par la création d'un label d'enseignement et de service de capoeira de haute qualité, créé dans le cadre d'une association nationale. Cette marque *Swiss Capoeira* (par exemple) serait largement diffusée et probablement préférée par l'employeur lorsqu'il s'agira de choisir entre un professeur sans certification éditée en Suisse et un adhérent de cette union nationale.

Mais qu'est-ce qui caractérise une telle labellisation et comment faut-il l'aborder ?

Pigeassou⁶⁶ définit la labellisation ainsi : « La démarche de labellisation est une stratégie de défense et de promotion de la qualité face à un environnement de plus en plus concurrentiel (...) c'est donner au client les moyens d'identifier la spécificité des produits ou des services. »

Le logo de l'association nationale de la capoeira indiquerait donc une activité sérieuse et qualifiée dans le domaine de la capoeira et aiderait les membres potentiels et aussi les personnes cherchant à engager un capoeiriste, à sélectionner le produit et à s'orienter parmi les différentes offres.

Une labellisation évoquerait également une prise de conscience au niveau des maîtres et les inciterait à coopérer plus.

Les objectifs qui justifieraient la création d'un label sont principalement :

- fidéliser la clientèle
- créer un élément dynamique
- améliorer la qualité
- réaliser des buts promotionnels par la reconnaissance du logo⁶⁷

⁶⁶ Pigeassou Ch. « La labellisation des activités sportives de loisir » in Loret A., *ob.cit.*, p.309

⁶⁷ *ibid.*, p.311

Il serait pourtant difficile de développer des critères d'évaluation pour donner un tel label à une association de capoeira. On pourrait considérer, selon Pigeassou⁶⁸, l'information et l'accueil, les services sportifs et l'environnement (sécurité), la promotion et la communication et les conditions de pratique (qualification du personnel, du matériel, de l'infrastructure). Mais aussi le maintien de l'héritage, l'organisation régulière d'événements et la transmission des valeurs de la capoeira devraient être retenus comme critères indispensables.

En se différenciant de ses concurrents à l'aide des trois facteurs susmentionnés, un organisme de capoeira peut s'imposer et solidifier sa position parmi d'autres offres sportives. Il reste maintenant à déterminer son image et à la placer dans l'esprit du consommateur, par une communication active. Tout cela nous le trouvons dans la stratégie du positionnement.

Dénaturation de la capoeira par le marché

Problème : *Exportée du Brésil lointain, le risque que la capoeira soit aliénée et arrachée de ses racines culturelles est fort présent dans le contexte occidental.*

Solutions : Afin d'éviter que la capoeira ne soit transformée en activité physique acrobatique et exotique, en spectacle ou en forme d'aérobic afro-brésilien, il faudrait promouvoir l'enseignement dans les académies de capoeira, pas dans les fitness, et choisir les démonstrations de manière stratégique, ne pas accepter de spectacles dans des discothèques suspectes ou dans un cadre qui ne correspond pas à la philosophie de cet art martial.

Pour mieux communiquer son histoire et son héritage vis-à-vis des futurs membres, des pratiquants, des moniteurs ou d'autres enseignants intéressés, on pourrait éditer un livre d'enseignement avec l'accord de la communauté de la capoeira.

Par exemple, puiser dans l'histoire propre du sport est, selon Lefèvre⁶⁹, aussi une bonne stratégie. Cela peut produire des « effets de spectacularisation » pour attirer le public et rendre le sport plus fascinant. Une origine singulière et un passé riche peuvent contribuer à l'attachement des adeptes. La capoeira, en tout cas, dispose naturellement de tout ce qu'il faut pour des réflexions de ce genre.

Puis on pourrait entamer plus de projets pédagogiques au lieu de poursuivre sur la voie du divertissement et de la consommation. Pourquoi ne pas organiser des camps d'été de capoeira avec la jeunesse? Ou inviter de jeunes brésiliens *capoeiristes*, afin d'organiser des rencontres avec les nôtres, leur montrer notre culture, notre pays, et ensuite leur rendre visite au Brésil? Évidemment, tout cela nécessiterait le soutien organisationnel et financier d'une institution socioculturelle ou humanitaire, mais avec une bonne présentation du projet et surtout des relations publiques, la capoeira pourrait y parvenir.

⁶⁸ *ibid.*, p.329

⁶⁹ Lefèvre J.P., « L'analyse de l'évolution des pratiques et des structures », in Loret A., *ob.cit.*, p.163

Gestion professionnelle

Problème : *La gestion par des amateurs et non par des professionnels empêche l'efficacité des opérations et peut aussi être une des causes de la fluctuation des membres.*

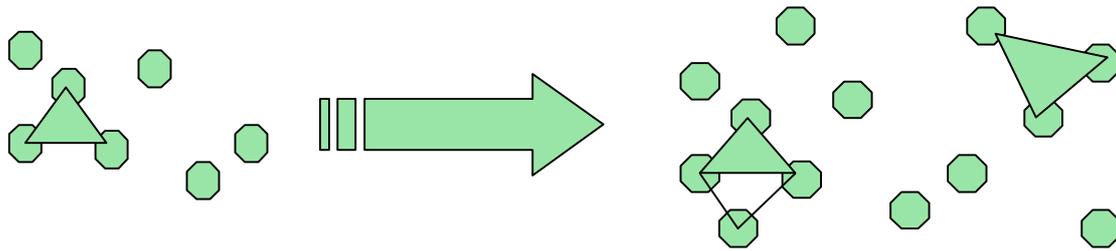
Solutions : Avec l'agrandissement constant de beaucoup d'écoles, la gestion ne peut presque plus se faire en configuration informelle et sur une base d'amitié. Un descriptif des postes et des contrats de travail seraient nécessaires pour assurer l'exécution scrupuleuse des tâches à long terme. Ensuite, collaborer et interagir plus avec des spécialistes professionnels ou des personnes expérimentées dans le secteur associatif est fondamental. On peut par exemple chercher conseil auprès d'eux et former les collaborateurs actuels par exemple dans le management associatif⁷⁰. Il faut une planification à long terme, autant au niveau individuel de chaque groupe, qu'au niveau national, pour visualiser la capoeira en Suisse dans 10-15 ans. Pour cela, des concepts, des stratégies, des dossiers de presse et d'autres documents officiels sont à rédiger au sein de l'association locale et plus tard aussi de l'association nationale. Même si le maître ne sait peut-être pas très bien s'occuper d'une telle gestion administrative et managériale et qu'il le délègue à des spécialistes, il est pourtant crucial que le professeur brésilien, connaisseur et fondateur des caractéristiques de la capoeira en Suisse, supervise le travail des professionnels et leur donne des conseils là où c'est nécessaire.

La fluctuation des membres peut également être diminuée par une meilleure gestion de leurs cotisations et par un règlement des abonnements plus rigoureux et conséquent. Afin de contrer ce phénomène problématique, des mesures de marketing et de communication sont aussi cruciales. Par des sites Internet attrayants, des flyers et des publipostages informatifs, des renseignements et des explications sur place (à l'académie), les associations de capoeira maintiennent leurs membres au courant et essaient d'éviter qu'ils s'éloignent de leur groupe. Les activités et prestations supplémentaires aux cours de capoeira sont encore des stratégies qui servent à la fidélisation de la clientèle.

⁷⁰ Swiss Olympic offre par exemple aux associations sportives des formations en management du sport, en management associatif, etc.

7.2. Scénarios d'institutionnalisation

7.2.1. Développement ouvert (Statu quo)



Clubs avec unions informelles

Plus de clubs, plus d'unions informelles

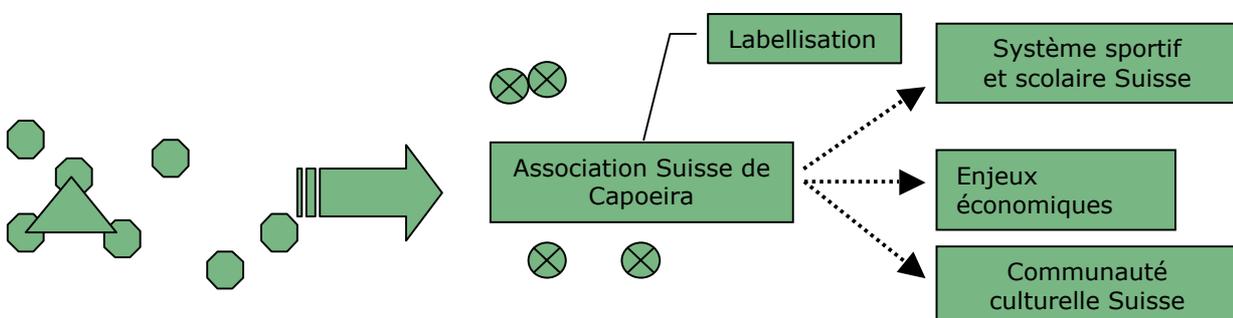
S'il n'y a pas de changements volontaires et de prises d'initiatives, l'évolution de la capoeira en Suisse représenterait un développement ouvert. Il y aurait de plus en plus de clubs et de groupes de capoeira qui émergeraient et agiraient de manière autonome. Il y aurait peut-être une ou deux unions informelles de plus, mais à la base, chaque identité continuerait à travailler pour soi et à transmettre ce qu'elle juge personnellement correct.

Par rapport à la qualité du service, on ne pourrait que compter sur la sélection naturelle par la clientèle, qui saurait avec le temps peut-être mieux distinguer les écoles sérieuses et les enseignants compétents. L'offre n'est pas personnalisée ou labellisée, chaque groupe de capoeira devra se bâtir une réputation et se faire un nom seul, sans l'aide d'un organe et d'un représentant supérieur.

Le grand avantage de ce premier scénario est que la capoeira ne sera pas forcée de s'adapter à un cadre qui ne lui correspond peut-être pas. Elle pourra rester dans sa nature d'organisation décentralisée et ne sera pas gênée par certaines réglementations.

D'un autre côté, presque tout ce que nous avons élaboré au cours de ce travail d'étude serait très difficile à réaliser sans aucun effort d'unification formelle. Chaque club de capoeira peut certes appliquer des analyses de l'environnement et des stratégies de marketing, mais la portée et l'influence ne seront pas efficaces sans une représentation nationale, et l'image de la capoeira restera hétérogène.

7.2.2. Institutionnalisation partielle



Clubs et unions informelles

Union formelle et clubs non membres

Cette forme d'institutionnalisation relative est, à mon avis, le scénario le plus adapté à la capoeira actuelle en Suisse.

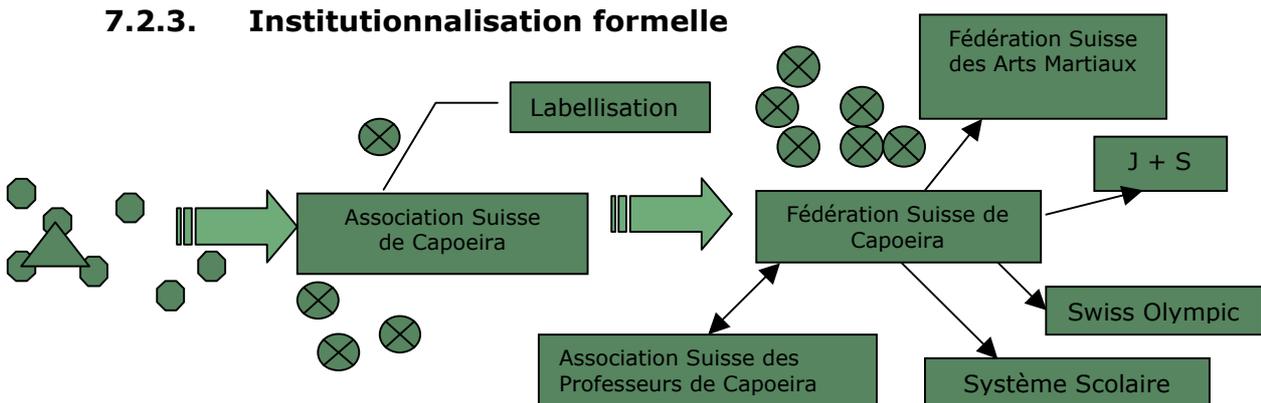
Les écoles de capoeira peuvent sans autre poursuivre une direction plutôt libre et indépendante, construisant gentiment une maison de la capoeira à partir d'une large

base vers le haut, ce qu'on appelle la stratégie *bottom-up*. Mais il en existe encore une variante : la stratégie *top-down*. Dans ce cas, quelques associations de capoeira bâtiraient une union nationale relativement tôt, bien avant que la base ne soit suffisamment forte. Ainsi, elles éviteraient des évolutions de la capoeira erronées et pourraient évoquer un développement conditionné dans l'oeuf. Plusieurs clubs de capoeira se mettraient donc officiellement ensemble ou créeraient une première association nationale de capoeira. Dans ce processus, il y aurait certainement des associations de capoeira qui ne rempliraient pas (encore) les critères que cette dernière aurait établis. Cela mènerait donc forcément à une non-acceptation de quelques groupes en faveur d'une meilleure qualité de l'image de la capoeira. Toutefois, l'association nationale ne pourrait pas empêcher ceux-ci d'enseigner, car nous nous trouvons dans un système libéral, mais ils ne profiteraient pas de l'image de qualité, disons de la *labellisation* que l'union entre les écoles de capoeira pourrait créer. Plus tard, il conviendrait également d'introduire des séances de formation pour des futurs enseignants de la capoeira et de leur attribuer un certificat selon leur niveau d'éducation. Ainsi, la relève et la diffusion de la capoeira à échelle nationale seraient garanties et surtout effectuées selon des critères de qualité.

Avec cette base, les actions de l'association nationale pourraient agir dans trois champs principaux : le système sportif et scolaire Suisse, les enjeux économiques et politiques et le domaine culturel. Puisqu'elle n'est pas uniquement une pratique sportive que l'on pourrait organiser par des championnats, mais un phénomène beaucoup plus complexe, les structures du système sportif seules ne correspondraient peut-être pas entièrement à ses besoins. Comme nous l'avons vu auparavant, l'enjeu socioculturel joue par exemple aussi un rôle essentiel dans le vécu de la capoeira ; pourquoi ne pourrait-on pas aussi créer des liens avec la communauté culturelle dans ce pays ?

Il vaut donc peut-être mieux fonder d'une part une association nationale et institutionnaliser la capoeira jusqu'à ce point, mais ensuite, laisser les contacts et l'évolution plutôt libres, pour ne pas s'engager uniquement dans l'aspect sportif de la capoeira.

7.2.3. Institutionnalisation formelle



Clubs et unions informelles

Fédération suisse et plus de clubs non membres

Ce scénario nous propose une institutionnalisation entière au système sportif suisse. Après la création d'une association nationale, déjà plusieurs écoles de capoeira se retrouveraient exclues, soit par manque d'élèves, de qualité d'enseignement, d'infrastructure, etc. À partir de l'association nationale, on pourrait envisager la fondation d'une fédération, ou alors l'affiliation à une fédération d'arts martiaux. Cela entraînerait une réglementation encore plus rigoureuse de la capoeira et une certaine

adaptation à d'autres sports liés à elle. Ainsi, il y aurait sûrement encore quelques associations qui ne pourront et ne voudront pas participer à une telle évolution. Seule une sélection d'écoles de capoeira relativement restreinte se retrouvera finalement au sein de cette fédération nationale.

Le grand avantage serait par contre les liens avec Swiss Olympic, Jeunesse et Sport et les autres fédérations que la capoeira pourrait obtenir grâce à une fédération. Elle recevrait probablement des subventions et serait impliquée dans le système scolaire. Plus tard, lorsque la formation des enseignants serait bien avancée, on pourrait également songer à la fondation d'une association de professeurs de capoeira, qui s'engagerait pour les droits de ces derniers et aussi pour la manutention de l'héritage de cet art martial.

Le grand problème de ce dernier scénario est qu'il provoquerait sûrement des conflits dans la communauté des capoeiristes. Comment pourrait-on organiser des championnats, si les styles de capoeira varient d'une école à l'autre ? Quel système de graduation serait valide pour la fédération, si chaque maître veut garder le sien ? Comment la musique, la percussion, certaines pratiques folkloriques et l'ambiance d'une *roda* seraient-ils retenus dans un système uniquement sportif et compétitif ? Toutes ces objections remettent la création d'une fédération sportive en question, sauf si cette dernière est vraiment ouverte et arrive à intégrer tous les aspects si variés de la capoeira.