

SPORT ET ÉTHIQUE : ENJEUX ET OUTILS POUR LE MARKETING SPORTIF

Emmanuel BAYLE⁽¹⁾
Professeur à l'IAE,
Université Jean Moulin, Lyon 3

Samuel MERCIER⁽²⁾
Professeur en Sciences de gestion,
Université de Bourgogne, Fargo-Leg - UMR 5118

Résumé

Dans un contexte général d'une demande sociétale d'éthique, d'appel à la responsabilité sociale des entreprises et face aux attaques (dopage, violences, corruption...) que connaît aujourd'hui le mythe de l'éthique sportive, comment les organisations présentes dans le secteur du sport adaptent-elles leurs stratégies marketing ? Cet article propose une typologie des enjeux stratégiques de l'instrumentalisation de l'éthique sportive selon quatre types d'organisations. À partir de ce cadre conceptuel, de nouvelles pratiques de marketing autour de l'éthique sportive sont mises en évidence (stratégies de légitimation autour de nouveaux acteurs de régulation et d'une production déontologique croissante ; formes d'investissements plus responsables : sponsoring citoyen, émergence du mécénat sportif, nouveaux outils de contrôle...). Elles témoignent de nouvelles formes d'exploitation des valeurs du sport et d'une rationalisation des investissements.

Mots clés : Éthique - Marketing associatif - Responsabilité sociale de l'entreprise - Sport - Sponsoring citoyen.

SPORT AND ETHICS : STAKES AND TOOLS FOR MARKETING OF SPORT

Abstract

In light of the growing social pressure for increased attention to ethics, the call for a higher degree of corporate social responsibility and the recent scandals calling into question the quality of sports ethics (doping, violence, corruption, etc.), it is pertinent to explore the question of whether and how organizations in this sector are adapting their marketing strategies. This article presents a typology of the strategic stakes related to the integration of sports ethics in four types of organizations. Using this conceptual framework, a number of new marketing practices involving sports ethics are highlighted : credibility strategies involving new regulation actors, growing deontological production and increasingly responsible investments (citizenship sponsoring, corporate sports sponsorship, new control tools, etc.). These practices provide examples of new ways of incorporating sports values and rationalizing investments.

Key words : Ethics - Non profit marketing - Corporate social responsibility - Sport - Citizen sponsorship.

(1) —
Courriel : ema.bayle@club-internet.fr,

(2) —
samuel.mercier@u-bourgogne.fr

Le Tour de France 2008 aura marqué une nouvelle escalade dans les rapports entre sport, éthique et argent, jetant un trouble supplémentaire sur tous les acteurs de l'économie du cyclisme professionnel, du sport (spectacle) en général et de l'opinion publique.

Plus généralement, les organisations à la fois gestionnaires des grands événements, promoteurs et gardiennes historiques de l'éthique sportive et, notamment les plus puissantes et les plus médiatisées (le CIO - Comité international olympique -, les Fédérations internationales d'athlétisme, de football ...), mais aussi les grands organisateurs privés d'événements et leurs partenaires financiers, doivent faire face aux conséquences des diverses atteintes à l'éthique sportive : dopage, violences, corruption.

L'histoire semble un éternel recommencement : on se souvient, grâce à Decker et Thuillier (2004), que du dopage à la corruption des arbitres ou des adversaires, aux changements de nationalités (etc), les jeux olympiques dans la Grèce antique n'ont pas échappé aux dérives liées aux enjeux. Sous la pression de la morale chrétienne (St-Ambroise, évêque de Milan, notamment), désormais religion officielle de l'Empire Romain, l'empereur Théodose Ier, abolit les Jeux Olympiques en 394 après JC ...et ce après 1168 ans d'existence !

L'éthique sportive, en tant que terme générique des valeurs associées au sport, est théoriquement au cœur du projet et des activités des organisations appartenant au mouvement olympique. Nouvel « *opium du peuple* » (Brohm, 1992), le sport impose sa symbolique sociale et devient progressivement un secteur économique à part entière (environ 2% du PIB des sociétés occidentales). À tel point que les cinq anneaux olympiques sont devenus aujourd'hui la marque la plus connue et le CIO une des organisations les plus influentes dans le Monde. Face au phénomène social total qu'est devenu le sport, les entreprises développent de manière croissante des stratégies marketing (« *sponsoring* ») visant à exploiter le pouvoir symbolique du sport et de ses valeurs. Le sponsoring sportif est une technique de communication de plus en plus utilisée pour mieux asseoir ou développer la notoriété, l'image et la commercialisation des produits des entreprises.

Dans un contexte général d'une demande

sociétale d'éthique et d'appel à la responsabilité sociale des entreprises - RSE - (voir par exemple le concept de *Global Business Citizenship* de Wood et al., 2006) et face aux attaques que subit le mythe de l'éthique sportive, comment les organisations du secteur sportif adaptent-elles leurs stratégies marketing ?

Cet article vise à répondre à cette problématique et à identifier les enjeux, les nouveaux modes d'actions et les nouveaux outils pour le marketing sportif qui naissent des évolutions de la relation sport et éthique.

Après avoir défini l'éthique sportive, nous étudions les conceptions et les usages différents du marketing dans le sport selon les « *rationalités* » des organisations utilisant le sport et ses valeurs. Dans un deuxième temps, nous analysons les atteintes à l'éthique et les réponses apportées en termes de nouveaux principes et de nouveaux outils du marketing sportif.

ÉTHIQUE SPORTIVE ET ORGANISATIONS

À la suite d'une définition de l'éthique sportive, nous proposons une typologie des enjeux stratégiques de son instrumentalisation selon quatre types d'organisations pouvant être influencées différemment par les valeurs sportives.

De la définition de l'éthique à celle de l'éthique sportive

L'éthique est une branche de la philosophie qui tente, depuis plusieurs siècles, de guider la conduite des hommes en société. Le foisonnement des réflexions met en évidence la grande difficulté à distinguer ce qui est éthique de ce qui ne l'est pas. Il n'existe pas de définition consensuelle : le concept oscille entre réflexion portant sur la notion de Bien et énoncé de règles normatives (Mercier 2007, p. 808). La tâche est encore plus délicate quand il s'agit de préciser ce qu'est l'éthique d'une organisation, collectif d'individus ou ensemble de contrats (implicites et explicites) mêlant des intérêts différents voire conflictuels. L'éthique est alors un champ de tensions qui se situe entre l'intérêt de l'organisation, l'intérêt général et les intérêts d'autrui. L'enjeu est de trouver un équilibre là où les intérêts des différents

stakeholders ne peuvent se réaliser simultanément.

Si chacun s'accorde sur la nécessité de l'existence d'une éthique nécessaire à la vie en communauté, il existerait une multitude d'éthiques particulières qui, tout en se nourrissant de principes globaux, prendraient en compte la spécificité de certaines activités. Il en est ainsi du monde économique qui serait, de par ses finalités, plus sujet à des comportements non éthiques que le monde associatif, notamment lorsque ce dernier est associé à une mission de service public.

Dans le premier cas, l'éthique organisationnelle apparaît comme une éthique de régulation qui vise à légitimer le profit à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dans le second cas, elle se présente comme une règle et, surtout, comme un esprit insufflé au nom d'un intérêt supérieur qui met théoriquement l'homme et l'intérêt général au centre de son projet.

L'éthique sportive renvoie à un certain nombre de règles et de valeurs nécessaires à la vie du mouvement sportif. Le monde du sport, notamment de l'olympisme, s'est historiquement organisé avec la volonté d'institutionnaliser et de ramifier les organisations afin de les doter d'une dimension et d'une vocation mondiales fondées sur des principes, des règles et des valeurs communes. Selon la Charte Olympique (principes fondamentaux) du Comité international olympique (CIO), « *le but de l'olympisme est de promouvoir le sport au service d'un développement harmonieux de l'homme, dans l'objectif d'encourager l'établissement d'une société pacifique et soucieuse de la préservation de la dignité humaine en éduquant la jeunesse à travers la pratique sportive sans discrimination de quelque sorte et dans l'esprit olympique, ce qui exige une compréhension mutuelle avec un esprit d'amitié, de solidarité et de fair-play. [...] Alliant le sport à la culture et à l'éducation, l'Olympisme se veut créateur d'un style de vie fondé sur la joie dans l'effort, la valeur éducative du bon exemple et le respect des principes éthiques fondamentaux universels* » (article 2). L'éthique sportive est ainsi placée, depuis la fin du 19^{ème} siècle, sous la bannière de l'éthique olympique. Cette dernière puise ses fondements dans les valeurs promues par Pierre de Coubertin, le rénovateur des Jeux olympiques -JO- (1896) et créateur du CIO (1894). Toutefois, l'éthique olympique a aujourd'hui dépassé

ses valeurs coubertiniennes originelles pour s'adapter à l'évolution de la société : ce fut le cas rapidement pour la participation des femmes aux compétitions puis, au début des années 1980, avec la levée du tabou de l'amateurisme des athlètes pour participer aux JO.

Cette éthique sportive est structurée, insufflée et protégée à travers deux canaux :

- l'un objectif, la règle sportive (comme « *référence normative et régulatrice* », Pigeassou et Garrabos, 1997) dont le non-respect fait l'objet de sanctions ;
- l'autre subjectif, l'esprit sportif (comme « *reformulation des fondements de ce qui constitue cette éthique* ») insufflé par des principes écrits (code d'honneur, code du sportif...) et implicites (autour des valeurs telles que le respect, la loyauté...) relevant de l'esprit sportif.

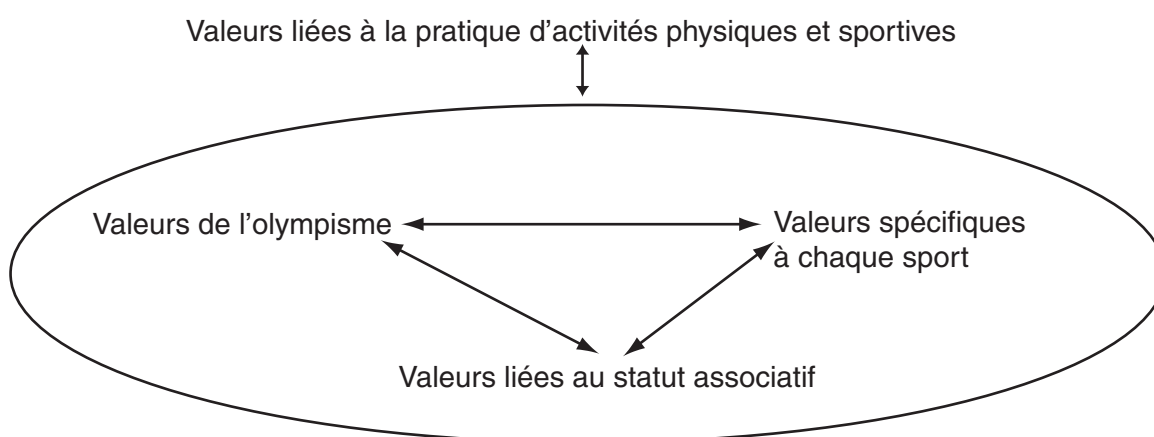
Chaque sportif sait bien, plus ou moins consciemment, qu'il s'agit de jouer non seulement dans la règle mais également « *dans son esprit* ». Cela se manifeste parfois par des gestes symboliques qui prennent une dimension significative auprès du public et contribuent à propager auprès de lui une image positive et idéalisée du sport. En somme, l'esprit sportif, c'est « *la culture sportive intériorisée* » (Guay, 1997, p. 98). La règle sportive et l'éthique sportive sont intimement liées sans être pourtant confondues.

L'éthique sportive olympique se présente comme le terme générique du référentiel des valeurs du système sportif institutionnel. Sa fonction est de produire les valeurs de la société sportive afin d'unifier le système sportif institutionnel, représenté depuis plus d'un siècle par le CIO et les Fédérations internationales, et de donner du sens à sa mission. Chaque Fédération sportive prescrit des normes et édicte des règlements élevant ainsi la règle de jeu au rang de contrainte institutionnalisée.

En postulant que le sport est porteur par sa nature, son organisation et son mode de fonctionnement, de valeurs à la fois symboliques et opérationnelles d'une société idéale (égalité, solidarité, dépassement de soi, générosité, humanisme...), le système olympique permet d'unifier, d'un point de vue inter-

Figure 1

Les fondements de l'éthique sportive



national, la communauté sportive autour de la règle sportive et de valeurs spécifiques propres à chaque sport. Cependant, les valeurs génériques du sport ne doivent pas éluder l'existence, pour chaque sport, des valeurs qui y sont associées, fortement différentes des valeurs coubertiniennes. En mettant l'individu sportif au centre des valeurs, certains sports, notamment les pratiques d'arts martiaux, s'efforcent ainsi d'affirmer leur prédominance humaniste en proposant un apprentissage de la vie et une meilleure connaissance et une maîtrise de soi grâce à ce type de pratique sportive.

L'institutionnalisation de l'éthique sportive relève ainsi d'une complexe alchimie puisant ses sources dans trois axiologies différentes, se nourrissant mutuellement (figure 1) dans un cadre plus général des valeurs et des bienfaits reconnus par l'opinion publique à la pratique d'activités physiques et sportives.

L'éthique sportive apparaît comme une norme de comportement à la fois individuelle, car elle concerne chaque acteur du sport (sportif, entraîneur, dirigeant,...), et collective (organisations, système sportif et olympique). Trois implications sur les fonctions de management des organisations gestionnaires du mouvement sportif peuvent être soulignées (Bayle et Durand, 2004) :

- l'identité des organisations du mouvement sportif est structurée et garantie par l'éthique du sport ;
- la culture des dirigeants bénévoles est placée sous l'influence de l'idéologie sportivo-associative ;
- la communication des Fédérations sportives et de leurs dirigeants est placée sous cette influence éthique.

Cependant, toutes les organisations présentes dans l'économie du sport ne sont pas affectées de la même manière par l'éthique sportive.

Les organisations et l'éthique sportive : essai de typologie

Quatre types d'organisations peuvent être distingués (Bayle, 2007).

Les organisations « au cœur » du secteur sport, c'est-à-dire les organisations appartenant au mouvement sportif et au système olympique : Fédérations sportives et associations/clubs affiliés à ces Fédérations, clubs sportifs professionnels et Ligues sportives professionnelles placées, en France et en Europe, sous la tutelle des Fédérations.

En France, ces organisations disposent pour la très grande majorité du statut associatif. Les Fédérations sportives ont pour objet de fédérer le mouvement sportif associatif et la mission d'organiser, de promouvoir et de développer une ou plusieurs disciplines sportives. Elles voient leur monopole protégé car elles sont perçues par les pouvoirs publics comme les garantes de la relation entre le sport de masse, le sport de haut-niveau et le sport professionnel. Elles disposent, à ce titre, d'une mission et de prérogatives de puissance publique.

Les autres organisations du secteur du sport mais qui n'appartiennent pas au mouvement sportif et à son système de valeurs (organismes commerciaux d'événements sportifs - structures commerciales proposant de la pratique sportive et le plus souvent non affiliées aux Fédérations sportives : par exemple, centres de fitness, équestres ...).

Le « pratiquant-client » a souvent du mal à faire la différence entre les organisations du mouvement sportif et les organisations commerciales du secteur du sport. Les premières proposent souvent des tarifs assez bas, l'adhérent ne paye pas le coût réel des prestations en raison de l'absence de fiscalisation, de contrats aidés et de subventions publiques (terrains, locaux...) liées à leur statut associatif et à leur association à un service public national et local du sport.

Les organisations (publiques et privées) dont l'activité est en relation avec le sport (appartenant à la filière économique du sport) : elles constituent des partenaires historiques des organisations du secteur sport. Il s'agit d'organisations publiques comme le Ministère des sports, les services des sports des collectivités locales (...) ; mais aussi privées telles que les fabricants et les distributeurs d'articles de sports. Elles contribuent à la croissance de 4% par an en moyenne, depuis 10 ans, de l'économie du sport dont le poids est de 29 milliards d'euros en 2005 (près de la moitié apportée par les financeurs publics). Le marché du « *sport loisir* » représente 87% de l'économie du sport, celui du « *sport business* » 13% (source : Secrétariat d'Etat aux sports).

Enfin, les organisations dont l'activité est sans relation avec le sport mais qui utilisent le sport comme support de management.

Le marché du sponsoring français pèse quasi-

ment 4 milliards d'euros et connaît chaque année une croissance à deux chiffres (Bolotny, 2005). Le marché mondial est estimé environ à 40 milliards de dollars : l'Amérique du Nord pèse 40% de ce marché et l'Europe 33% (Source : sponsorclick). La croissance de ce mode de communication explique l'intérêt des chercheurs en marketing pour ce mode de communication (Chanavat recensait 3 384 articles consacrés à ce thème en 2005).

D'autres formes d'utilisation du sport en entreprise se développent également fortement : la publicité à partir de supports sportifs, la communication par le sport, le mécénat sportif, le « *coaching sportif* » qui vise à transférer les valeurs du sport sur la culture d'entreprise voire à inspirer les pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Les nombreuses analogies entre le monde du sport performance - la symbolique du champion et de la réussite (Ehrenberg, 1991) - et le monde de l'entreprise trouvent une place de choix dans la rhétorique⁽³⁾ de communication et de management des organisations.

L'appartenance à un système institutionnel commun construit depuis plus d'un siècle explique que les organisations du mouvement sportif sont fondées sur des logiques d'action et des principes de régulation différents de celles des autres niveaux au regard de quatre éléments différenciateurs :

- une finalité autre que la recherche prioritaire ou systématique du profit ;
- un financement sur le mode de l'économie mixte ;
- un statut mixte du personnel animant leur gestion (cohabitation de bénévoles et, le plus souvent, de personnel rémunéré, parfois de personnel mis à disposition par l'État, les collectivités locales, voire des entreprises publiques) ;
- l'appartenance à des systèmes de régulation nationale (« *modèle sportif français* » sous la tutelle du Ministère des sports - Bayle, 2005 -)

(3) —

L'art de persuader par les discours n'est-il pas l'outil numéro un de la stratégie et du marketing ?

mais aussi supra nationale revendiquant une autonomie vis-à-vis de la sphère publique et développant une idéologie spécifique (l'éthique sportive/olympique).

Notons que les organisations du mouvement sportif sont loin de constituer un groupe homogène (cf. Bayle, 2007). Les autres organisations n'appartiennent pas au système olympique, leur relation à l'éthique sportive est donc différente. Cette dernière est de nature plus instrumentale (un moyen pour réussir leur projet) et moins fondamentale.

Les enjeux stratégiques de l'instrumentalisation de l'éthique sportive

Ce cadrage conceptuel nous permet de proposer une typologie des enjeux stratégiques de l'instrumentalisation de l'éthique (voir Mercier, 2004) selon les quatre types d'organisations.

Quatre composantes de la réflexion éthique en organisation peuvent ainsi être distinguées :

- axiologique : réflexion sur les valeurs fondamentales de l'organisation en lien avec l'éthique sportive ;
- déontologique : réflexion sur les règles de l'éthique sportive et volonté de faire adhérer les membres organisationnels à ces règles ;

- ontologique : réflexion sur la nature de l'organisation, sa mission, sa raison d'être ;

- téléologique : réflexion sur les orientations et les finalités de l'organisation.

Le tableau 1 vise à distinguer les quatre types d'organisations par rapport au contenu de l'éthique sportive.

Pour les organisations du mouvement sportif (contrairement aux autres types d'organisation), l'éthique sert un idéal. Il s'agit d'une éthique de conviction : la promotion des valeurs du sport et de l'olympisme est au cœur de la mission et du projet.

C'est aussi un moyen pour atteindre une fin donnée : promotion et développement du sport, mais aussi, comme pour toute organisation, recherche de légitimité sociale (voir les travaux de la théorie néo-institutionnelle en sociologie).

L'éthique est donc bien instrumentalisée et elle est au service des intérêts de l'organisation. Les quatre dimensions de la réflexion éthique sont très importantes et elles sont prises en compte.

C'est pourquoi le système sportif met œuvre des moyens spécifiques pour protéger son identité et, donc, celle de ces organisations. Ces moyens sont d'abord préventifs, à travers le contrôle exercé grâce à la production déontologique du système sportif,

Tableau 1				
Éthique sportive et organisations				
Dimensions de l'éthique sportive	Organisations sportives	Autres Organisations du secteur sport	Organisations en relation avec le sport	Organisations utilisant le sport comme support de management
Axiologique	XXX	XX	XX	X
Déontologique	XXX	XX	XX	X
Ontologique	XXX	XX	XX	X
Téléologique	XXX	X	X	
XXX Très présent	XX Présent	X Peu présent	Sans X : Absence de prise en compte	

mais aussi répressifs, par l'exercice de sanctions à travers le pouvoir disciplinaire reconnu aux Fédérations nationales et internationales.

La production déontologique des Fédérations permet de protéger et de faire vivre l'idéologie liée à l'éthique sportive. L'exemple de la lutte contre le dopage sportif est caractéristique d'une pratique fondée sur des critères d'analyse éthique et de jugement moral. « *Le sportif est ainsi le seul être social de qui l'on exige une "pureté" dans l'atteinte de la performance ; il n'existe aucun autre secteur de la vie sociale, où la compétition et le souci d'efficacité ne se brident ainsi au nom d'une éthique* » (Vargas, 1997, p. 132). Les critiques en matière de lutte contre le dopage ont pu paraître d'autant plus justifiées que la transparence en la matière se révèle particulièrement difficile à réaliser. La crédibilité et l'authenticité des performances sont de plus en plus difficiles à légitimer auprès de l'opinion publique, en dépit de l'ambivalence de cette dernière à l'égard du dopage ou d'autres atteintes à l'éthique⁽⁴⁾.

L'éthique sportive entretient un lien symbolique entre les dirigeants associatifs et la philosophie initiale du système. Si le dirigeant ne se présente pas forcément comme l'archétype gestionnaire, encore que cet argument soit aujourd'hui de plus en plus prévalent, il se présente, par contre, quasiment toujours comme l'incarnation de l'autorité morale, garant des valeurs associatives et du respect des valeurs de son sport. Le dirigeant se positionne, traditionnellement, comme le gardien de la mémoire organisationnelle et des valeurs fondatrices du sport (« *les gardiens du temple* »).

Pour les organisations commerciales du secteur du sport et les organisations dont l'activité est en relation avec le sport, les quatre dimensions de la réflexion éthique sont moins présentes, dans la mesure où les valeurs sportives n'appartiennent pas au code génétique de ces organisations qui visent plutôt à exploiter le sport dans une dynamique commerciale. Toutefois, leur présence dans le secteur, ou la filière économique du sport, explique leur obligation de générosité et de collaboration avec les organisations du mouvement sportif générant des situations de conflits/coopération très fréquentes (comme le conflit très médiatisé entre la Fédération internationale de cyclisme- UCI- et la société du Tour de France - organisateur du Tour de France- lors de l'af-

faire Rasmussen en 2007).

Le respect des règles sportives, qu'elles ne maîtrisent pas, peuvent entraîner des crises liées aux dérives du sport ... dont on les accuse d'être parfois à l'origine en raison de l'importance des enjeux et des pressions liés aux sommes investies. Ces situations peuvent générer des crises d'image comme celles auxquelles les sponsors ont dû faire face dans les nombreux problèmes de dopage.

Enfin, les organisations dont l'activité est sans relation avec le sport mais qui utilisent ce dernier comme support de management se servent de l'éthique sportive, dans le cadre d'une recherche de plus value d'image, comme une source de légitimité nourrissant les valeurs de l'organisation, sans pour autant influencer les finalités de cette dernière. L'éthique sportive peut constituer un outil pour alimenter les réflexions d'ordre axiologique et déontologique voire ontologique. Les risques liés à l'utilisation des valeurs du sport dans le cadre d'une éthique sportive fortement contestée, voire en crise, exigent aujourd'hui de nouvelles rationalités pour préserver l'efficacité des investissements réalisés.

Depuis la fin des années 1990, les grandes entreprises ont adopté en nombre des systèmes formels visant à gérer la dimension éthique (Mercier, 2007).

Plusieurs mécanismes se développent, la production de chartes éthiques ne constituant qu'un aspect d'un processus plus global d'institutionnalisation de l'éthique dans la gouvernance des organisations. Ainsi, la formalisation s'est progressivement entourée de mécanismes s'assurant du respect des engagements énoncés et visant à instaurer des relations de confiance avec les parties prenantes (comité d'éthique, nomination de responsables de l'éthique, audit éthique périodique, bilan de responsabilité sociale ou de développement durable,...).

(4) —

Rappelons qu'un sondage Louis Harris, à la suite de l'affaire OM/VA, en 1993, indiquait que 94% des Français acceptaient l'idée que le football était corrompu par l'argent. De nombreux sondages sur le dopage, réalisés depuis auprès de l'opinion publique, arrivent souvent à la même conclusion paradoxale.

LES ATTEINTES À L'ÉTHIQUE ET LE NOUVEAU MARKETING DE L'ÉTHIQUE SPORTIVE

Certains auteurs se livrent à une critique intrinsèque des valeurs du sport et de l'éthique sportive alors même que les faits semblent montrer un décalage grandissant entre éthique et comportements organisationnels et individuels, obligeant les organisations à revoir leurs stratégies marketing et les modalités d'investissement et d'utilisation des valeurs du sport.

Les dérives éthiques : mal intrinsèque et/ou effets de contexte ?

La fonction de l'éthique sportive fait tout d'abord l'objet d'une critique structurelle et intrinsèque, mais aussi d'une remise en cause au cours de ces vingt dernières années. Elle tient à des évolutions et à des pressions contextuelles et conjoncturelles pesant sur les sportifs d'élite et les organisations du mouvement sportif. Ces critiques et les atteintes constatées à l'éthique sportive renvoient à la dimension très idéologique voire démagogique de cette notion même si, paradoxalement, son pouvoir symbolique et commercial demeure toujours très puissant. Par le sport, la planète s'unifie en effet autour des valeurs de la compétition. L'idéologie sportive porte en elle l'idée de progrès. La devise historique olympique "*citius-altius-fortius*" (plus vite ; plus haut ; plus fort) invite à la course effrénée à la performance, au record ou au dépassement de soi qui caractérise le système compétitif. La recherche de la maximisation de la performance serait au sport « *ce que la recherche de la maximisation du profit est à l'économie politique* » (Caillat, 1989, p. 118). Cette recherche de « *performance* » a d'ailleurs été critiquée par certains auteurs (Frost, 1990 ; Jacquard 2004 ; cf. également le mouvement « *sport et décroissance* » contre le sport spectacle) qui y voient comme une incitation implicite au dopage. À cette vision critique systématique, néomarxiste et anti-institutionnelle de la mise en œuvre d'un système productiviste à partir des principes de compétition, s'oppose une critique plus "intrinsèque" des valeurs véhiculées par l'institution sportive : « *le sport est un endoctrinement moral ; il impose des valeurs qui sont le ciment de la société bourgeoise : élitisme, sexisme, hiérarchie, effort mais aussi obéissance, soumission, abstinence, privation, hygiène physique et spirituelle* »

(Caillat, 1989, p. 108). Au même titre que l'Armée, l'Église ou l'École, le système sportif produirait une idéologie destinée à pérenniser le pouvoir des classes dominantes.

Le décalage grandissant entre éthique et comportements

Toutefois, si la critique des valeurs produites par le système sportif est récurrente chez un certain nombre d'auteurs, le principe de leur production voire de leur influence sur le comportement de l'individu est implicitement reconnu. C'est pourquoi Caillat (1989, p. 14) utilise l'expression de « *carapace idéologique* » pour qualifier le monde sportif. Il justifie ce terme par le fait « *qu'on préfère finalement parler de ce qui n'existe pas (l'idée olympique, la pureté, la loyauté...) pour ne pas avoir à parler de ce qui existe (les tricheries, la brutalité...)* ». L'idéologie sportive se présente comme une idéologie de type consensuelle, puisqu'elle postule que le sport est synonyme d'union et de fraternité. Dans la mesure où le sport est considéré comme un symbole porteur de paix, de ce qui bon et sain, il représente, dans la conscience collective, l'exemple d'une société idéale. Il fait rêver et exerce, selon l'expression de Jeu (1987, p. 168), « *une fonction d'idéalisation du réel* ».

L'acuité et l'importance que prennent les phénomènes de violence, de dopage, de corruption dans le monde institutionnel sportif s'expliquent par cette vision de l'idéal sportif. Il y a là une forme de mystification délibérée que l'on trouve dans le domaine religieux. C'est-à-dire que l'écart constaté entre le discours (valeurs et épanouissement des hommes) et le réel (violence, dopage...) est toujours interprété comme une déviation par rapport à l'idéal doctrinal.

Ce dogmatisme sportif et la puissance de l'idéologie sportive sont à mettre en relation étroite avec le conservatisme qui caractérise les institutions sportives pour lesquelles les valeurs historiques du sport constituent des valeurs refuges. De cette polarisation des organisations sportives sur les valeurs naît le risque pour les Fédérations de ne plus voir ce qui les entoure. Ce constat explique, en partie, le conservatisme organisationnel que mettent en avant les chercheurs s'intéressant plus généralement au fonctionnement des associations.

Tableau 2

Les principales atteintes à l'éthique sportive au cours des dix dernières années et les réponses organisationnelles

Atteintes à l'éthique sportive (exemples)	Principales réponses organisationnelles
Dopage ⁽⁵⁾ (Tour de France : affaire Festina 1998 ; affaires Armstrong, Puerto, Landis 2006 ; Rasmussen 2007) Football (Jugement Juventus Turin) Athlétisme (Affaires Balko, Christie, Marion Jones) Tennis (Affaires Mac Enroe, liées à des joueurs argentins, Hingis).	Sanctions disciplinaires - sportives (suspension sportive ; retrait de médailles et du palmarès) et financières. Code éthique - commission éthique - commission disciplinaire. Émergence de systèmes de régulation internationaux indépendants (Agence mondiale anti-dopage 1999 et Tribunal Arbitral du Sport). Justice sportive et étatique ou internationale.
Violences sur les terrains de jeux (entre joueurs, contre l'arbitre) et dans (ou autour) des stades ; supporters (mort d'un supporter du PSG en 2006...).	Suspension sportive et Suspension de stade. Loi étatique de répression. Justice sportive et étatique ou internationale. Campagne de promotion et prix du <i>fair play</i> ...
Racisme/xénophobie (dans les stades en Italie, en France, ... phénomène de hooliganisme, affaire de la banderole « Chti »).	Suspension sportive et Suspension de stade. Menaces d'arrêt du championnat. Loi étatique spécifique.
Corruption (affaire OM/VA, 1993 ; matchs truqués en Allemagne, 2002 ; en Italie, 2003 ; en Allemagne, 2005 ; Paris sur Internet/suspicion de corruption de joueurs dans le tennis, 2006/2007...).	Pénalités sportives et rétrogradation sportive.
Changements rapides de nationalités de champions de pays économiquement faibles vers les pays les plus riches : « <i>Pillage des talents sportifs</i> » (la France, le Qatar en athlétisme et football...).	Changements des règlements des instances sportives pour lutter contre les naturalisations rapides (« <i>nationalité sportive</i> » plus difficile à acquérir).
Démocratie confisquée (dirigeant autocrate, pas de vie démocratique et institutionnelle réelle, conflits d'intérêts...).	Commission éthique. Réforme de gouvernance.
Gestion opaque (sur la gestion financière, absence de lisibilité des recettes et des dépenses et des sommes affectées au développement du sport...).	Comptes financiers certifiés et rendus publics.
Corruption et malversations de dirigeants (Procès des comptes du PSG, de l'OM... ; condamnation du président de la Fédération internationale de volley ball, Mise en cause du président de la FIFA 2002/2003 ; condamnation des présidents du CNOSF, FFF, FFT ...) ⁽⁶⁾	Justice sportive et justice civile et pénale. Charte d'engagement moral de l'élu.

⁽⁵⁾— Voir à ce sujet, l'article de l'Équipe du 16 novembre 2007 présentant les évolutions de la lutte contre le dopage sur les 10 dernières années.

⁽⁶⁾— En France, c'est le cas avec la mise en examen en 2007 du président du Comité national olympique et sportif (CNOSF) et du président de la Fédération française de Tennis pour abus de confiance et prise illégale d'intérêts ; une peine de six mois d'emprisonnement avec sursis et 10 000 euros d'amende concernant le président et trésorier de la Fédération française de football pour avoir commis sciemment de faux bilans comptables de la Fédération.

Si les valeurs du sport ont permis à la plupart des organisations et aux sportifs de faire croître leurs revenus de manière significative, un certain nombre d'atteintes à l'éthique sportive (tableau 2) leur imposent de nouvelles réponses institutionnelles, juridiques mais aussi marketing.

Les nouvelles pratiques de marketing autour de l'éthique sportive

Depuis une quinzaine d'années, il existe un paradoxe tenant à la recherche d'appropriation de valeurs par l'entreprise (notamment les plus grandes qui sont généralement sponsors), lui permettant d'affirmer son rôle citoyen alors que le développement souvent très commercial des organisations du mouvement sportif à travers l'organisation de spectacles sportifs très lucratifs a pu jeter un flou sur leurs finalités.

Les sphères du sport et de l'entreprise semblent ainsi évoluer de façon convergente :

- d'un côté, un certain esprit sportif se diffuse au cœur même de la sphère économique (culte de la performance et de l'effort, glorification de la saine concurrence, valorisation de l'esprit d'équipe, sens de la responsabilité...);
- de l'autre, les tentations liées aux perspectives d'enrichissement facile qui existent depuis toujours dans le monde économique (la chrématistique a été dénoncée dès l'Antiquité par Aristote) semblent se répandre de façon croissante dans le sport et font craindre des dérives toujours plus fortes.

Par ailleurs, et en lien avec cette évolution, éthique du sport et éthique d'entreprise semblent s'influencer mutuellement.

Il y a là un double mouvement qui peut laisser penser à un apparent rapprochement des logiques organisationnelles entraînant un risque de banalisation de l'image et des finalités des organisations sportives.

Face à une légitimité souvent contestée, les évolutions actuelles montrent que les organisations sportives semblent vouloir démontrer de plus en

plus qu'elles sont « *socialement responsables* » comme les plus grandes entreprises s'essayent à le faire.

Pour les autres types d'organisations, de nouvelles formes d'utilisation du marketing sportif apparaissent.

Les grandes organisations appartenant au mouvement sportif, compte tenu de l'impact de leur image et de leurs activités auprès de l'opinion publique, sont devenues des « *organisations publiques de fait* » (Laufer, 1996) leur imposant de développer de nouvelles stratégies.

Quatre évolutions majeures peuvent être soulignées :

- la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de protection et de promotion de l'éthique sportive, notamment à travers une production déontologique croissante ;
- l'adhésion à une nouvelle forme de gouvernance (politique) et de régulation pour lutter contre les dérives du sport (notamment le dopage) ;
- la réforme de leur gouvernance (organisationnelle) imposée par le contexte, membres et partenaires ;
- la (ré)affirmation de leur responsabilité sociale.

De nouveaux dispositifs de protection et de promotion de l'éthique sportive

Face à la montée des enjeux et aux atteintes à l'éthique sportive, la production déontologique des Fédérations sportives a beaucoup augmenté (Alaphilippe, 2000) :

- élaboration de codes d'éthique des sportifs (ou charte du *fair-play*) et de prix du *fair-play*, mais aussi code éthique pour les membres, les dirigeants-, parfois pour le public (cf. le récent exemple de création d'une charte d'éthique et de convivialité par la ligue de rugby - www.lnr.fr -) ;

- création ou renforcement des prérogatives des commissions d'éthique et/ou commissions disciplinaires...

Suite aux scandales de corruption liés à l'attribution des Jeux de Salt Lake City et de Turin, la commission d'éthique du CIO est ainsi chargée d'évaluer les comportements vis-à-vis de l'éthique (hors dopage) des employés et membres du CIO (sauf le président), des athlètes participant aux Jeux, des Comités nationaux olympiques (CNO), des comités d'organisation ou de candidature aux Jeux. «*Pour ce faire, elle édicte et applique un Code d'éthique adopté en 1999. Plusieurs membres ont déjà été exclus sur ses recommandations ou ont démissionné. Cette commission a été créée dès mars 1999, avant même le passage des autres réformes de gouvernance, en réponse à l'énorme pression des médias et sponsors américains sur le CIO à cette époque* » (Chappelet, 2005).

Curieusement, les Fédérations internationales n'appartiennent pas formellement à ces « *parties olympiques* » visées par le Code d'éthique du CIO. De plus, les sanctions prévues par la Charte olympique ne s'appliquent qu'aux individus ou aux organisations participant aux Jeux. Elles ne touchent pas les autres domaines du sport. Plusieurs organisations ont d'ailleurs leurs propres codes et leurs commissions d'éthique, voire un règlement sur les conflits d'intérêt. Les organismes nationaux ont aussi leurs propres instances, comme le Conseil national d'éthique de la Fédération française de football qui dispose d'un réel pouvoir disciplinaire.

C'est dans cet esprit de promotion d'une nouvelle éthique que le CIO a cherché, en 2007, à déterminer trois valeurs centrales (« *core values* ») et six principes qui représentent les (nouveaux) fondements de l'olympisme. Il est à noter que le CIO, suite à l'élaboration de ce nouveau cadre de principes, ne fait plus référence sur ses documents de communication à son slogan historique « *citius, altius, fortius* »

Adhésion à une nouvelle gouvernance et régulation pour lutter contre les dérives du sport

Face aux difficultés de lutter seules contre le dopage et aux risques de conflits d'intérêts dans la recherche de résolution de cette question, les organisations sportives, sous la houlette du CIO, ont

Les trois valeurs centrales du CIO :

Excellence - Friendship (Amitié) - Respect

Les six principes adoptés sont :

Absence de discrimination (*Non discrimination*) ;

Développement durable (*Sustainability*) ;

Humanisme (*Humanism*) ;

Universalité (*Universality*) ;

Solidarité (*Solidarity*) ;

Alliance entre le sport, l'éducation et la culture (*Alliance between sport, education and culture*).

Source : Revue Olympique Avril/Mai/Juin 2007.

recherché de nouvelles formes de régulation, notamment à travers la place prise par l'Agence mondiale antidopage (AMA) et par le tribunal arbitral du sport pour le règlement des conflits.

Créée en 1999, l'AMA est une fondation privée de droit Suisse contrôlée à parité par le Mouvement olympique et les autorités publiques. « *L'un de ces principaux objectifs est d'harmoniser les différents dispositifs légaux et sportifs en la matière. Ce problème a commencé à être résolu par l'adoption, en 2003, du Code mondial antidopage signé par le CIO et toutes les Fédérations internationales. Ce code est en cours d'acceptation par les États dans leurs législations nationales au travers de la signature d'une convention internationale antidopage adoptée par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco), en 2005* » (Chappelet, 2002). La création de l'Ama témoigne d'un partenariat public/privé international qui symbolise une recherche de nouvelle et meilleure gouvernance du sport. Bourg et Gouguet (2004) pensent, qu'au-delà de codes et agences spécialisés, une « organisation supranationale » (qui s'appellerait le Programme des Nations Unies pour le Sport) pourrait être chargée de protéger et réguler le sport international, y compris les Jeux olympiques en tant que « *bien public mondial* ».

Le Tribunal Arbitral du Sport, créé en 1983, permet au CIO et, de façon plus large, aux organisations sportives et aux athlètes la possibilité d'éviter les tribunaux étatiques Suisses ou étrangers. Il a souvent

été saisi par des sportifs contestant des décisions du CIO ou des Fédérations internationales (FI) en matière de dopage.

La réforme de leur gouvernance organisationnelle

En janvier 2001, lors d'une conférence donnée sur la gouvernance sportive quelques mois avant son élection à la présidence du CIO, J. Rogge déclarait : « *Le sport étant basé sur l'éthique et les compétitions fair play, la gouvernance du sport doit satisfaire les plus hauts standards en terme de transparence, démocratie et imputabilité* ».

Le CIO, à la suite des affaires de corruption, a mis en place un programme de refonte de son système de gouvernance notamment en suivant les propositions de la commission CIO 2000. Quatre points peuvent être mis en exergue (Chappelet, 2005) :

- l'amélioration de la représentation des principales composantes du Mouvement olympique au travers de sièges réservés aux athlètes et aux dirigeants de CNO et de FI. Il n'est cependant pas allé jusqu'à institutionnaliser la représentation de parties prenantes telles que des sponsors ou des médias ;
- l'instauration de procédures de vote à bulletin secret pour toutes les décisions importantes, notamment pour la cooptation de nouveaux membres ;
- la limitation à 8 ans de la durée du mandat de membre ;
- la publication de la certification des comptes financiers selon les normes internationales.

Certaines organisations sportives, notamment dans le monde anglo-saxon, sont allées encore plus loin dans les réformes de gouvernance pour plus d'efficacité managériale en adoptant ou en adaptant de nouveaux principes de gouvernance dont les principes recommandent, notamment, la réduction de la taille des conseils d'administration et leur composition sur une base majoritairement de personnes indépendantes (Bayle et Chantelat, 2007).

Si ces éléments de réformes présentés ne relèvent pas *stricto sensu* du marketing, ils peuvent être

considérés comme la recherche de nouvelles formes de légitimité utilisées dans la stratégie de communication des organisations sportives et de leurs dirigeants.

Chantelat (2001) montre, à cet égard, que les affaires, qui ont paru ébranler la légitimité du CIO, ont été paradoxalement « *une occasion de se remobiliser pour sauver le mythe du sport pur et les valeurs olympiques* ». Le regain d'éthique présente donc une forte dimension opportuniste. Il s'agit de se différencier des structures commerciales classiques que le *sport business* met en place. Comme le notent Durand et Rouvais-Charron (2006), « *certains observateurs signalent régulièrement qu'il y a une difficulté majeure dans le fait qu'une même entité soit garante de l'équité sportive par des règlements spécifiques appropriés et dans le même temps gestionnaire de la dimension commerciale des événements. Ce mélange des genres constitue un écueil considérable. En développant un marketing éthique parallèlement à un développement économique considérable les organisations sportives réalisent un numéro d'équilibriste* ».

Une (ré)affirmation de la responsabilité sociale et du rôle citoyen

L'exemple de la Fédération internationale de football (Fifa) est particulièrement éclairant. Sa campagne de promotion du *fair-play* témoigne de cette tentative d'affirmation d'une responsabilité sociétale. Son président Joseph S. Blatter a déclaré qu'en tant « *qu'organe suprême du football, la Fifa assume publiquement la responsabilité sociale que lui confèrent son statut et son universalité. Elle reconnaît par ailleurs le rôle prépondérant du sport, et notamment du football comme porteur de messages clairs contre les fléaux qui rongent la société du monde entier* » (Fifa, 2006). Dans cet esprit, la Fifa a établi des alliances stratégiques avec des organisations internationales aux objectifs reconnus : Unicef, OMS, OIT et SOS Villages d'Enfants, pour unir la force du football à l'expérience et à la compétence d'ONG caritatives et humanitaires reconnues.

Plus généralement, les grandes Fédérations sportives tentent de se positionner sur les grandes questions sociales actuelles, telles que l'égalité, la paix, les droits des enfants et plus largement de l'homme, la santé, l'éducation et l'environnement.

Ces actions sont parfois mises en œuvre dans le cadre d'une fondation spécifiquement dédiée pour recevoir des fonds à cet effet. Le Comité olympique Belge a par exemple créé une fondation spécifique pour la santé.

Cette mise en œuvre de la responsabilité se trouve également dans les programmes de développement par le sport proposés par quelques Fédérations internationales dans les pays en voie de développement.

Le Projet « goal » de la Fifa, lancé en 2002, utilise les valeurs du football pour la création de centres sportifs et de plans d'éducation dans les pays du Sud.

Les organisations sportives cherchent également à nourrir et à adapter l'éthique sportive aux nouvelles valeurs et aux enjeux de société. C'est notamment le cas avec le concept de développement durable et l'Agenda 21 adopté par le CIO et par le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) en 2003 et visant à promouvoir dans les projets et actions du mouvement sportif associatif des comportements éco-citoyens.

Plus globalement, la légitimation des profits lors des grands événements sportifs passe par la mise en évidence de modèle redistributeur du sport spectacle vers le sport de masse. Ainsi, le CIO redistribue 250 millions de dollars tous les 4 ans, par le biais de son dispositif « Solidarité Olympique », vers les athlètes et les CNO des pays les moins favorisés. La Fifa reverse aujourd'hui environ 1/5 de son budget (20 millions d'euros) pour des programmes de développement dans les pays du Tiers Monde. La FFT qui génère, via Roland Garros, un chiffre d'affaire de près de 120 millions d'euros de chiffre d'affaires (représentant 85% de son budget) et dégage un bénéfice d'environ 50 millions de bénéfices, redistribue 21 millions vers les Ligues de tennis. Cette stratégie a permis au tennis fédéral de se structurer et de se développer très fortement au cours de ses trente dernières années. La légitimité de la profitabilité des grands événements sportifs détenus par les Fédérations s'effectue de plus en plus au nom de ce modèle redistributeur du sport spectacle vers le sport amateur. Dans le même esprit, la Fédération française de football a récemment annoncé la création d'une Fondation du football.

Ces évolutions laissent penser que ces organisations comme d'autres organisations de l'économie sociale et solidaire devraient être amenées prochainement à rechercher de nouvelles formes d'évaluation telles que le rapport de responsabilité sociale ou le bilan sociétal (Capron et Quairel, 2007 ; Igalens, 2007) en tant qu'outil légitimant leurs réalisations liées à un projet mêlant activités commerciales et d'intérêt général.

L'affirmation de la responsabilité sociétale se retrouve également au niveau des clubs professionnels qui tentent de (re)légitimer les aides publiques et, surtout, les contrats de sponsoring et de merchandising très substantiels investis par les grandes marques de sport et les autres sponsors auprès des grands clubs professionnels et des joueurs devenus, pour certains, des marques mondiales.

Le partenariat entre le FC Barcelone (club sportif associatif contrôlant une fondation) et l'Unicef en 2005 est, à cet égard, éloquent : le slogan du club, toujours organisé sous la forme associative dont 100 000 supporters sont membres (« *socios* »), est « *Plus qu'un club* ». Pour rester le seul sponsor sur le maillot vierge du FC Barcelone aux côtés de l'Unicef, Nike a fait passer sa contribution de 15 à 25 millions et paiera 30 millions dès 2008. Le « *Barça* » s'est engagé à soutenir l'Unicef sur 5 ans et à verser 1,5 millions d'euros par an.

Dans le cas du sport professionnel, le retour du concept de « *club citoyen* » (Durand et Bayle, 2004) vise surtout à gérer une nouvelle légitimité et virginité dans la mesure où le sport spectacle et le football vont devoir faire preuve de plus de générosité et de solidarité comme les entreprises s'engageant en faveur du développement durable. Les clubs professionnels français commencent ainsi à créer des fondations (PSG, OL, Montpellier Rugby Club, en 2005) pour construire une nouvelle image plus solidaire et responsable de développement du sport professionnel et de solidarité avec leurs territoires. Cependant, les clubs français disposent d'un retard important sur leurs homologues anglo-saxons souvent très impliqués sur ces questions de responsabilité sociale (cf. le programme « *Clubs that count* » <http://www.bitc.org.uk>).

Il en est de même pour les organisations commerciales du secteur sport qui n'appartiennent pas

au mouvement sportif mais qui doivent (re)légitimer leur profit réalisé dans le secteur du sport en faisant preuve de solidarité avec le sport amateur.

L'exemple de deux des plus importantes structures d'événementiel sportif en France, les groupes Amaury sport (possédant la société du Tour de France) et Gones et sport, en atteste.

Le premier est une holding détenant le groupe l'Équipe comme la société organisatrice du Tour de France, qui investit aujourd'hui de l'argent dans la lutte contre le dopage, la formation des jeunes cyclistes-espoirs français et reprend en charge certaines organisations cyclistes événementielles déficitaires.

Le groupe Gones et sport est spécialisé sur les marchés du spectacle sportif et de l'offre de pratique sportive. Ce groupe a développé, depuis 2003, un dispositif « *esprit sport* », (autour du slogan « *on a plus que du sport à partager* ») pour affirmer son image d'entreprise citoyenne au service du sport.

Le partenariat esprit sport est un exemple de ce que peut proposer un club en matière de sponsoring citoyen. Les Académies Adecco/Asvel utilisent le vecteur du « *basket de rue* » pour permettre aux adolescents et aux jeunes adultes participants de préciser et de formaliser leur projet professionnel et/ou sportif. Elles constituent en ce sens une action à vocation citoyenne dans laquelle les conseillers Adecco sont directement impliqués, ce qui leur permet par ailleurs de tisser des liens positifs avec le réseau politique et associatif local.

Le dispositif esprit sport permet à des entreprises (« *mécènes* ») de valoriser (discrètement) ou de faciliter par le biais d'un parrainage de match leur engagement auprès des représentants d'une cause philanthropique ou caritative donnée.

Le groupe Gones et sport essaye également d'aider au développement et à la pérennisation de l'emploi et la professionnalisation dans le secteur sportif amateur et, notamment, du basket pour faire vivre un lien solidaire entre le sport professionnel et le sport amateur.

Ces exemples ne sont pas forcément nouveaux, mais leur formalisation et la stratégie de communi-

cation qui les accompagne témoignent de nouveaux positionnements stratégiques et marketing lié à l'utilisation des valeurs du sport.

Quant aux organisations dont l'activité est en relation avec le sport et utilisant le sport comme ses valeurs, elles font preuve de nouvelles rationalités et exigences en matière d'éthique et de marketing sportif : travailler avec des organisations sportives respectueuses de l'« éthique » ; utiliser, en complément/ou en substitution de leurs investissements traditionnels, le sponsoring citoyen et/ou le mécénat sportif témoignant d'une rationalisation de leurs investissements sur la base d'investissements plus responsables.

Gilles Dumas, Directeur de Sportlab, société spécialisée dans le sponsoring sportif, l'indique clairement : « *on est passé du sponsoring jetable - visibilité tous azimuts, mais absence de sens avec des sponsors que l'on voit sans regarder et dont on ne souvient pas - au sponsoring durable qui est le fait d'une marque qui construit pour la société, l'environnement, l'homme et se construit parallèlement une image et une valeur d'éthique durable* » (cité par Bolotny, 2005).

Le concept de sponsoring citoyen qui émerge ces dernières années se caractérise par :

- un esprit, celui de la générosité, du don, de l'altruisme ;
- une volonté, celle de faire progresser, même si c'est à une échelle réduite, la société et l'environnement ;
- des actions concrètes : qui sont l'illustration de cet esprit et cette volonté.

Le tableau ci-dessous présente quelques exemples d'utilisation du sponsoring citoyen par des entreprises dont l'activité est sans relation avec le sport.

Tableau 3		
Le sponsoring citoyen		
Sponsor	Support	Description de l'opération
Veolia Environnement/Onyx	Fédération française de voile	Sensibilisation à la sauvegarde de l'environnement nautique, collecte et recyclage de matériels obsolètes dans les écoles de voile.
Lyonnaise des eaux	Tony Estanguet (Double champion olympique de Canoë-Kayak)	Sensibilisation à la nécessaire protection des rivières, notamment auprès des scolaires dans le cadre de la semaine du développement durable.
Kraft foods France (Harrys)	Fédération française de handball	Opération « <i>bien manger, c'est bien jouer</i> » : formation des éducateurs des clubs afin de fournir aux jeunes joueurs une information pédagogique sur l'alimentation.
But	Arbitres de football, rugby, basket-ball et handball	Travail sur le recrutement et l'image des arbitres.
Creyf's Interim	Lens (football) et Agen (rugby)	Collecte des CV des supporters chômeurs et soutien à la recherche d'emploi par une mise en relation des partenaires du club.

Source : Bolotny, 2005

Le positionnement de la société But illustre cette nouvelle utilisation du concept de sponsoring citoyen. À la suite de son retrait du parrainage de l'émission TV « *Le juste prix* », cette société disposait d'objectifs d'image et d'animation de son réseau. Elle met en place, à partir de 2001, grâce à un partenariat avec la Fédération française de football, un dispositif de soutien à l'arbitrage en football puis étendu au rugby, au basket-ball et au handball (pour préserver le monopole de son concept même si la visibilité sur ces sports est moindre). La stratégie de communication se traduit par la présence du logo sur les manches des arbitres lors de tous les matchs de Championnat et des Coupes de football. Il est

complété par un dispositif évènementiel et institutionnel (journées de l'arbitrage - ayant permis le recrutement de plus de 2000 nouveaux arbitres dans les 4 sports - ; création d'un forum de l'arbitrage). À ce dispositif est associée une stratégie de « *Faire savoir* » et de partenariats médias autour d'un slogan : « *Arbitres de foot, on n'a pas le même maillot mais on a la même passion* ».

Avec un budget de droits de 2 millions d'euros pour le football et de 400 000 euros pour le rugby, et après d'âpres discussions, il fut décidé par la Fédération que les fonds liés à ce partenariat seraient consacrés au développement de l'arbitrage. Une

Tableau 4	
Mécénat sportif ou sponsoring citoyen ?	
Mécénat sportif	Sponsoring citoyen
Finalité=sport	Finalité=homme/société Le sport n'est qu'un moyen
Émetteur = l'entreprise	Émetteur = la marque
Pas de dimension commerciale	Dimension marchande, commerciale
Discrétion	Médiatisation

Source : Sportlab, cité par F. Bolotny, 2005.

exploitation symbiotique par les deux parties de ce partenariat a permis à But d'arriver au 6^{ème} rang des sponsors maillots les plus mémorisés hors équipementiers sportifs (Bolotny, 2005) avec un investissement moindre que beaucoup de ses concurrents dans le football. Dans une discipline encombrée comme le football, la marque a réussi à développer un positionnement original afin d'émerger de la masse démontrant que le sponsoring citoyen n'empêche pas le retour sur investissement.

Le sponsoring citoyen peut être ainsi perçu comme un sponsoring de sens et de contenu qui se rapproche du mécénat sportif qui est aujourd'hui moins antinomique avec la notion de retombées (voir le tableau 4).

Le mécénat sportif bénéficie d'un contexte très favorable. En effet, les conditions de déductibilité fiscale des actions de mécénat sont beaucoup plus favorables depuis la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations puisque les entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés peuvent déduire 60 % de leurs dons (dans la limite de 0,5 % de leur CA) contre 33 % auparavant. L'assouplissement des conditions de création des fondations d'entreprise et l'augmentation substantielle des capacités de donation des personnes physiques (66 % du don dans la limite de 20 % du revenu imposable) vont également dans le même sens.

Dans le sport, l'utilisation du mécénat sportif date du début des années 1990 avec les créations des fondations de grandes entreprises publiques (EDF, GDF, SNCF...); mais sa croissance et son utilisation par de plus nombreuses entreprises est très récente notamment avec la création de la Fondation du sport en 2002 (qui a pour vocation de fédérer l'action des mécènes sportifs). L'aide à des disciplines sportives et à des jeunes sportifs peu médiatisés comme le soutien de projets à l'interface du sport et de la santé, de l'éducation et de l'insertion sociale sont souvent à la base d'opérations de mécénat sportif en complément de stratégies plus classiques de sponsoring sportif.

Des investissements dans le mécénat sportif permettent de démontrer un positionnement en tant qu'acteur plus responsable et engagé dans le sport et de mieux gérer les risques liés au support sportif (aléa sportif; atteintes à l'éthique; risque de rejet du sponsoring en interne...).

De manière plus générale, ces stratégies témoignent de nouvelles formes d'exploitation des valeurs du sport et d'une rationalisation des investissements en diversifiant les supports, en étant présents dans plusieurs univers et en sachant mieux légitimer ses choix de supports. Cette posture est permise dans la mesure où les sponsors ont une confiance accrue dans les outils d'aide à la décision et/ou de mesure des retombées d'image et commerciales devenus de

plus en plus fiables. Signe d'arrivée à maturité du marché, un secteur intermédiaire s'est ainsi développé autour des activités de conseils et d'études plus fondées sur une expertise diversifiée en sponsoring sportif que sur l'intermédiation commerciale. Carat sport a notamment développé une étude récurrente sur l'image des sports qui croise 41 disciplines et 63 valeurs et permet aux annonceurs d'apprécier les affinités entre les valeurs d'un sport et leur(s) marque(s). TNS sport propose un cadrage « UBM » et « sportrack », indices composites mesurant la part de voix du sport et des différents événements sportifs dans l'actualité à travers l'analyse de plus de 80 médias différents (presse, radios, télévisions...) ; Sportlab a développé un observatoire du sponsoring sportif.

CONCLUSION

L'éthique sportive est le fondement du sport institutionnalisé. Elle s'inscrit dans le code génétique des organisations sportives leur imposant, compte tenu des multiples dérives et atteintes à l'éthique, de

trouver des stratégies et de nouveaux outils de communication et marketing pour faire vivre le mythe de l'éthique sportive et préserver le formidable potentiel commercial lié aux valeurs du sport. Parallèlement, le public attend que les sponsors se comportent comme des acteurs responsables et citoyens vis-à-vis du sport. Influencée par les courants d'idée liés au développement durable et à la RSE, cette nouvelle exigence vis-à-vis des marques n'est pas spécifique au sport. Pourtant, dans un univers chargé de valeurs, à l'origine et toujours en partie non marchand, et où la notion de respect de la règle, de l'adversaire, de l'arbitre(...) reste fondamentale, l'attente est encore plus prononcée. Le sponsoring est en effet un investissement qui engage plus l'annonceur en tant qu'acteur économique et social qu'un simple achat d'espace en presse ou en télévision. Pour les grands sponsors, il s'agit aussi de savoir devenir de véritables acteurs responsables dans leurs investissements sportifs ... sponsoring citoyen et mécénat sportif offrent en la matière de nouvelles opportunités aux spécialistes du marketing sportif.

BIBLIOGRAPHIE

- Alaphilippe F. (2000) - Pour une nouvelle approche de la déontologie du sport, *Revue Juridique et Économique du Sport*, n° 54, p. 7-26.
- Andreasen A. R. (1982) - Marketing pour associations, *Harvard L'expansion*, Automne, p. 69-76.
- Bayle E., Chantelat. P. (Dir.) (2007) - *La gouvernance des organisations sportives*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- Bayle E. (2007) - La recherche en management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques de management, *Revue Internationale en Sciences du sport et de l'éducation physique*, N°75/1, p. 59-81.
- Bayle E., Durand C. (2004) - Éthique sportive et stratégie identitaire des organisations historiques du mouvement sportif, in Carpentier F. (dir.) *Le sport est-il éducatif ?*, Presses Universitaires Rouen, p.185-215.
- Bolotny F. (2005) - *Le sponsoring sportif*, Éditions Les Échos.
- Bourg, J.F., Gouguet J.J. (2004) - L'économie des Jeux olympiques, *Revue juridique et économique du sport*, n° 72, p. 107-126.
- Brohm J.-M. (1992) - *Sociologie politique du sport*, 2ème édition, P. U. Nancy.
- Caillat M. (1989) - *L'idéologie du sport en France*, Paris, Les Éditions de la passion.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007) - *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, Repères, n° 477.
- Chaker A.N. (2004) - *Bonne gouvernance dans le sport. Une étude européenne*, Strasbourg : Conseil de l'Europe.
- Chanavat N. (2005) - *Analyse de l'interaction de l'image de marque d'un événement et celle d'un de ses sponsors : une approche par la cartographie cognitive*, Mémoire de Master 2 Recherche, Université Lyon 1.

- Chantelat P. (2001) - *De la corruption dans le sport*, Le Débat n° 114, Mars-avril, p. 125-139.
- Chappelet J.-L. (2002) - L'agence mondiale antidopage : un nouveau régulateur des relations internationales sportives, *Relations internationales*, n°111, p. 381-401.
- Chappelet J.L. (2005) - Une commission d'éthique pour la gouvernance du mouvement olympique, *Éthique publique*, vol. 7, 2, p. 132-143.
- Decker W., Thuillier J-P. (2004) - *Le sport dans l'antiquité*, Paris, Picard.
- Durand C., Rouvrais-Charron C. (2006) - L'éthique sportive internationale, *Revue Française du Marketing*, n° 208, vol 3/5, p. 61-74.
- Durand C., Bayle E. (2004), Soutiens de la sphère publique aux clubs sportifs professionnels : le retour du club citoyen ?, in Cueille S., Le Duff R., Rigal J.-J. (Dir.), *Management local de la gestion à la gouvernance*, Paris, Dalloz, p. 211-231.
- Ehrenberg A. (1991) - *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy.
- Frost N.C. (1990) - Questions d'ordre social et éthique en jeu dans les stratégies antidopage dans le sport, *Le sport au troisième millénaire*, Symposium international de Québec, p. 474-481.
- Guay D. (1997) - *La culture sportive*, Paris, P.U.F.
- Igalens J. (2007) - L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 2, juin, p. 129-155.
- Jacquard A. (2004) - *Halte aux jeux*, Paris, Éditions Stock.
- Jeu B. (1987) - *Analyse du sport*, Paris, P.U.F.
- Laufer R. (1996) - Quand diriger c'est légitimer, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 111, p. 12-36.
- Mercier S. (2004) - *L'éthique dans les entreprises*, Repères, Paris, La Découverte.
- Mercier S. (2007) - L'institutionnalisation de l'éthique dans la gouvernance de l'entreprise, in Comités Exécutifs - Voyage au coeur de la dirigeance, Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S. et Scaringella J.-L. (coord.), Paris, Eyrolles-Éditions d'Organisation, p. 808-812.
- Pigeassou C., Garrabos C. (1997) - *Management des organisations de services sportifs*, Paris, P.U.F, pratiques corporelles.
- Sensi (de) J., Rosenberg D. (1996) - *Ethics in sport management*, U.S.A, Sport management library.
- Rogge J. (2001) - Governance in sports : A challenge for the future, in EOC & FIA (Eds). *The Rules of the Game.Conference Report & Conclusions*.
- Tribou G. (1993) - Éthique sportive et culture d'entreprise, in Loret A. (dir.), *Sport et Management*, Paris, Dunod, p. 55-70.
- Van Parijs P. (2004) - Économie, in Canto-Sperber M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Quadrige, Paris, P.U.F, p. 591-598.
- Vargas Y. (1997) - Le règne de la performance : ses despotes et ses esclaves, *Les cahiers de l'Université sportive d'été* n°10, Pessac, Éditions maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, p. 133-138.
- Wood D., Logsdon J., Lewellyn P., Davenport K. (2006) - *Global Business Citizenship : A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism*, M. E. Sharpe.
- <http://www.bitc.org.uk>, Community engagement insights into the contribution of the European club football ("Clubs that count": a corporate responsibility programme for the professional sports club).