



# L'éthique sportive

## est-elle un instrument de marketing?

**Cet article entend mettre en évidence les fonctions implicites que remplit l'éthique sportive dans les actions de sponsoring. Transis de valeurs, les événements sportifs se découvrent néanmoins rongés par trois maux : la corruption, la falsification et le détournement politique. Nous défendons l'idée d'une délicate – mais néanmoins possible – conciliation entre une identité morale et une identité commerciale. Cet article dessine des pistes pratiques susceptibles d'affermir concrètement la cohérence du marketing sportif en orientant ses actions vers la promotion de symboles, non de simulacres.**

*L*e sport n'est qu'un adjuvant indirect de la morale, car chez l'athlète authentique, il s'agit moins de faire du muscle que de forger du caractère (Coubertin, 1910). Profondément pénétrée par l'élévation philosophique de l'Olympisme grec, l'éthique sportive devait, selon Pierre de Coubertin, s'entendre comme un exercice physique dont l'aspiration spirituelle reposait principalement sur trois valeurs cardinales et irréductibles : l'intégrité, le plaisir, la performance. Cette éthique s'est à la fois révélée comme *exemplaire et populaire* aux yeux du public, au point que le sport moderne se trouve aujourd'hui érigé en modèle social complet, tant par ses vertus éducatives, sanitaires, économiques que politiques.

Dès 1894, le visionnaire baron de Coubertin voyait dans la pratique sportive une pédagogie capable de discipliner les jeunes générations, l'expression d'un hygiénisme susceptible de vivifier les corps et les esprits, l'aiguillon d'une intégration harmonieuse des différentes classes sociales. Stimulée par le progrès de l'ère industrielle à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'aspiration de l'éthique sportive à une société idéale se mue au XXI<sup>e</sup> siècle en un fantastique théâtre d'intérêts économiques. Inscrite dès l'origine comme essentiellement désintéressée, la vocation sportive ne devait pas céder aux tentations du profes-

*sionnalisme* ni à *l'esprit commercial*. L'intégrité de l'éthique sportive se trouverait fragilisée, disait-on alors. Aujourd'hui pourtant, ce schème semble s'être radicalement inversé au point que les plus hautes instances sportives s'inquiètent « des dangers d'aliénation qui menacent le sport moderne » (Samaranch, 1992). Ces menaces sont directement ou indirectement liées aux dérives médiatiques et aux enjeux du marketing sportif, enfermant les compétitions dans des cadres professionnels et commerciaux bien éloignés de leur philosophie d'origine. Ces mutations trouvent de nos jours trois expressions caractéristiques : *la corruption*, *la falsification* (dopage) et *la captation politique*. Cet article propose d'analyser leur généalogie ainsi que leurs conséquences éthiques et économiques.

Sans tomber dans une critique étroite et naïve consistant à dénoncer la « contamination » de l'univers sportif par l'argent et les médias, notre objectif consiste plutôt à mettre en évidence les fonctions implicites que remplit l'éthique sportive auprès des entreprises et organisations qui s'en réclament. Il s'agit aussi d'identifier les tensions et les risques inhérents à la promotion d'une marque commerciale à travers le financement d'un secteur reconnu pour ses racines humanistes. À l'interface des enjeux marketing et des valeurs morales, nous analyserons trois exemples caractéristiques d'une gestion instrumentalisée de l'éthique sportive :

- 1) la corruption et la gouvernance du Comité international olympique (Salt Lake City, 1998-2002) ;
- 2) le dopage et la création de la Fondation Festina (Tour de France 1998-2000) ;
- 3) Greenpeace et le détournement politique du Défi Français sponsorisé par Areva (America's Cup, 2002). À travers une lec-

ture critique inspirée de sources philosophiques, nous défendrons l'idée d'une délicate – mais néanmoins possible – conciliation entre une identité morale (éthique du sport) et une identité commerciale (territoire de marque). À travers l'analyse d'illustrations précises, cet article dessinera aussi des pistes pratiques susceptibles d'affermir concrètement la cohérence du marketing sportif en orientant ses actions vers la promotion de symboles, non de simulacres.

### 1. Spécificités du marketing sportif

Quelles qu'en soient les formes, le sponsoring sportif se définit comme une technique de communication visant à établir un lien identitaire entre un nom commercial et un événement ou un acteur sportif (Dambon, 1991 ; Tribou, 2002). Un échange s'opère entre, d'une part, une entreprise ou une organisation cherchant à *promouvoir la réputation* de sa marque et, d'autre part, un athlète, une équipe ou un événement sportif, *vecteur de valeurs* susceptibles d'élargir positivement la notoriété de cette marque. Parmi l'éventail de ces vecteurs et la sophistication des actions, l'éthique sportive se découvre elle-même métamorphosée en expédient susceptible de garantir la diffusion d'un message publicitaire vers un public cible, et ce, par le truchement de valeurs réputées non commerciales.

Dans nos sociétés modernes aujourd'hui chroniquement désenchantées, le grand public transporte sa quête d'idéalisme vers les hauts faits sportifs, érigeant les athlètes en modèles héroïques de la performance et du mérite. Par son ampleur insoupçonnée, cette perspective sociologique aiguillonne les enjeux économiques. Elle renforce *le désir des entreprises d'identifier la promo-*

*tion d'une marque commerciale à la promotion d'un sport, non pas au nom de ses valeurs morales, mais au nom de la popularité de ses valeurs morales.* Dès lors, l'éthique sportive se trouve affublée d'une fonction d'utilité jusqu'alors insoupçonnée, analogue à celle d'un instrument de marketing, un outil de communication ou une technique de merchandising. En contrepoint de la noblesse morale qui caractérise « l'éthique de conviction » (Weber, 1919), le marketing sportif pourrait, à son insu, promouvoir *une éthique sans conviction* (Bénichou, 2002), un système de valeurs strictement inféodé au pragmatisme étroit de la rentabilité commerciale. *Mais n'est-ce pas fragiliser les fondations de la morale sur laquelle le marketing sportif entend précisément s'appuyer ?*

## **2. Corruption et gouvernance du Comité international olympique**

*De nos jours, la promotion d'une marque commerciale passe fréquemment par l'exhibition d'une morale.* La marque olympique et ses emblématiques anneaux s'affichaient jusqu'alors comme un véritable label éthique, garant d'un irénisme cosmopolite, d'une loyauté entre athlètes, de l'équité des règles et de l'impartialité des juges. Cette noblesse morale promue par l'esprit olympique fut ruinée le 24 novembre 1998, lors des révélations de corruption de certains membres du CIO impliqués dans le comité de candidature de Salt Lake City pour les Jeux d'hiver 2002<sup>1</sup>. Rassemblé en session extraordinaire, le « Sénat olympique » (l'expression est de Coubertin) a voté l'ex-

pulsion de six membres et adressé un avertissement à dix autres membres. L'instance dépositaire de l'éthique sportive se découvrait elle-même viciée par la concussion. Le piège de *l'exemplarité* – essentiel à la diffusion de codes de bonne gouvernance (Mercier, 2001) – devenait suffocant.

Le CIO décide aussitôt de créer une commission d'éthique afin de restaurer tant la confiance du public que celle de ses partenaires. Intégrée à l'institution mais faisant appel à des personnalités extérieures, la commission réfère directement au président du CIO. Par sa relative autonomie, sa mission consiste à renforcer la transparence, l'ouverture et l'intégrité de l'institution olympique. Ses premiers travaux instaurent des mesures concrètes : les cadeaux et les visites des membres dans les villes candidates ont été interdits ; à présent, les médias peuvent assister aux sessions du CIO ; les états financiers sont vérifiés par PriceWaterhouseCoopers avant d'être publiés. À l'instar des engagements éthiques implémentés de nos jours par les entreprises pour prévenir les pratiques de corruption (Gordon et Miyake, 2001), le CIO – financé par des fonds privés –, s'est lui-même efforcé de se conformer aux obligations éthiques et légales d'une *personne morale*. L'expression de « personne morale » est particulièrement intéressante. Dans son sens étymologique, la *personae* désignait jadis tant le masque de l'acteur dramatique que le rôle qu'il jouait dans la pièce. Ainsi, dans le théâtre antique, la « personne » se tenait derrière ses rôles, les choisissait et se trouvait jugée sur son aptitude à mettre

1. Les médias américains annonçaient alors que le comité de candidature de Salt Lake City avait financé les études de la fille d'un membre du CIO afin d'influencer son suffrage.

en scène ses *personae* au sein d'une action suivie<sup>2</sup>. Dans son acception juridique, l'idée de « personne morale » renvoie directement à l'idée de *responsabilité*, c'est-à-dire à la capacité de répondre de ses actes (lat. *responsa*), tant devant le tribunal de sa propre conscience que devant celui des magistrats. Quels enseignements tirer de ces définitions ?

Bien que n'étant pas une entreprise, mais une organisation privée fonctionnant par des financements privés, le CIO entre pleinement dans la catégorie des personnes morales. Du point de vue de sa gouvernance, la décision immédiate de créer un comité d'éthique *indépendant* revient, de fait, à *externaliser son imputabilité morale*, c'est-à-dire à détourner sa responsabilité à l'heure criante du désaveu. N'était-ce pas précisément le CIO le véritable Comité d'éthique dépositaire des valeurs de l'olympisme<sup>3</sup> ? Pourquoi donc s'en remettre à une autre personne morale, comme pour dissoudre les responsabilités en les démultipliant ? *Cette situation singulière illustre l'étrange énigme de la langue française qui, par l'unique mot « personne », désigne à la fois la présence d'un sujet moral et son total effacement.*

### 3. Enjeux médiatiques et jeux du cirque

« Pour que le sport puisse enrayer la névrose universelle, écrit Coubertin en 1913, il faut qu'il se pratique dans le

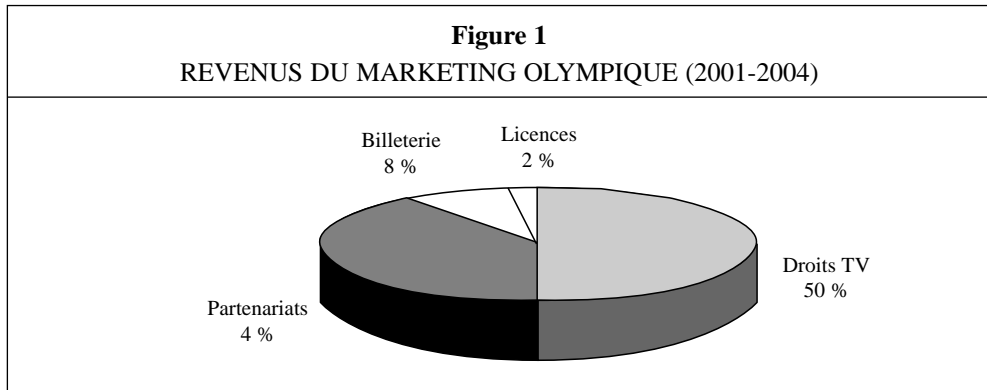
calme ». Selon lui, deux dangers menaceront directement l'olympisme : la foule et la presse. Accueillir de façon croissante l'une et l'autre dans les manifestations sportives « serait commettre la pire des erreurs ». Coubertin propose même de limiter la taille des stades à 10 000 personnes, afin de fermer la porte aux supporters indisciplinés. « Ce ne sont pas seulement les spectateurs qui, par leur nombre, influent déplorablement sur l'atmosphère sportive, écrit-il ; c'est encore et surtout la presse, avec sa publicité outrancière, ses dépêches, ses chroniques, son verbiage, ses ridicules exaltations, ses formules ampoulées et ses clichés vulgaires » (Coubertin, 1913). Il faut que le sport devienne « l'empire du *Matin Calme* », insiste-t-il, c'est-à-dire se détourne de la tentation aliénante de sombrer dans le spectacle.

Près d'un siècle plus tard, le président du CIO – héritier institutionnel des valeurs coubertiniennes – prolongeait sa pensée d'un ton solennel : « Le sport olympique ne doit pas devenir un simple *show-business*. » (Samaranch, 1992). Pour autant, les résultats financiers publiés par le CIO trahissent de façon surprenante les déclarations de principes : la moitié des ressources du marketing olympique proviennent des médias<sup>4</sup>. Comment oser affirmer que le sport ne doit pas se transformer en *show business* si 50 % de son financement provient d'une médiatisation visant la plus large audience possible ?

2. *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, sous la direction de Canto-Sperber, Puf, 1996.

3. Extraits de la Charte olympique : « L'olympisme se veut créateur d'un style de vie fondé sur la valeur éducative du bon exemple et le respect des principes éthiques fondamentaux et universels » (article 2). « La Charte olympique est la codification des principes fondamentaux, des règles et des textes d'application adoptés par le CIO. » (article 8).

4. Les ressources du CIO proviennent entièrement de fonds privés, établis sur la base d'accords quadriennaux (programmes TOP). Ces ressources sont redistribuées à 92 % au sein du mouvement olympique dont le budget total s'élève à 209 484 000 dollars US (source : Rapport du CNOSF, 2002).



Source : CNOSEF/2002.

Toute logique marketing s'enracine dans la définition rigoureuse d'une identité de marque. En acceptant la transformation insidieuse du sport en spectacle, le marketing sportif ne risque-t-il pas de dénaturer l'identité de sa propre marque ? Les instances olympiques témoignent d'un réel embarras dans la définition qu'elles donnent aujourd'hui de leur produit. « Le Comité national olympique et sportif français (CNOSEF) n'a rien de « concret » à vendre à ses sponsors, explique son directeur marketing. Et pourtant, il tire près de 80 % de ses ressources du partenariat privé »<sup>5</sup>. Présenté comme une miraculeuse équation commerciale, ce témoignage traduit de façon inattendue l'effacement identitaire de la marque olympique dans l'esprit de ceux missionnés pour la promouvoir. Car, en définitive, *sur quoi repose cette marque sinon sur le socle des valeurs séculières de l'éthique sportive admirées par le public et convoitées par les sponsors ? En quoi ces valeurs ne seraient-elles pas « concrètes » ?*

Immatérielles, les valeurs morales du sport existent pourtant réellement, *in concreto*. En confondant l'immatériel et l'irréel, le marketing sportif risquerait, à terme, de négliger la spiritualité du jeu, transformant le rituel en routine, préférant l'esthétique à l'éthique. Pourtant, loyauté, courage et solidarité forment, aujourd'hui encore, les noms d'honneur de l'esprit olympique que de nombreux sportifs continuent d'incarner. À la fois vivantes et vivifiantes, ces valeurs morales composaient jusqu'ici le fragile et invisible trait d'union entre le public et les athlètes. En outre, l'innocente négligence de ce lien spirituel par les organisateurs et les sponsors pourrait-il demeurer sans conséquence matérielle pour l'économie du sport ? *Le sponsoring peut-il prendre le risque de fragiliser impunément la branche sur laquelle il repose ?*

Cette progressive stérilisation des valeurs au profit des enjeux se révèle d'autant plus déconcertante si l'on mesure l'envergure et la puissance des moyens de communication qu'elle mobilise. En effet, les investisse-

5. *La Lettre Sport, Finance et Marketing*, n° 65, 11 octobre 2001.

ments des médias dans le sport ces trente dernières années traduisent une progression exponentielle. En 1974, l'ORTF versait 500 000 francs de frais de retransmission au football français ; en 1984, TF1, A2 et FR3 dépensaient 5 millions de francs ; en 1990, les chaînes françaises ont versé 230 millions de francs (Maitrot, 1995) ; pour les années 2000-2005, Canal+ et TPS ont engagé la somme de 1,33 milliard d'euros. La logique du spectacle devient d'autant plus féconde qu'elle nourrit également les partenariats d'entreprises : en moyenne, le sponsoring sportif augmente en France de plus de 15 % par an (Vigarello, 2002). Réciproquement, ces partenariats contribuent à valoriser les droits de retransmission télévisée qui, pour les Jeux olympiques, ont été multipliés par 18 entre 1980 et 2000. Quant à ceux de la Coupe du monde de football, ils ont été multipliés par 36 au cours de la même période (Tribou, 2002). Mais après tout, pourquoi devrait-on s'inquiéter d'une telle spirale ?

De nombreux exemples confirment que ce ne sont plus les sponsors et les médias qui s'adaptent aux contraintes sportives, mais bien l'inverse. Ainsi, les horaires des compétitions sont parfois dictés par les chaînes de télévision. Les médias ont aussi influencé la modification des règles du jeu du basket, où une quatrième mi-temps ouvre désormais la porte à un espace publicitaire supplémentaire (Carrier, 2002). De la même manière, les télévisions encouragent le port d'un masque transparent en escrime pour que le public observe les grimaces des sportifs. « Quant à l'influence du marketing sportif, elle s'est fait sentir notamment lors du choix « réaliste » d'Atlanta – patrie de Coca-Cola et de CNN –, pour l'organisation des Jeux de 1996, alors

qu'en cette année du centenaire de l'olympisme, Athènes était la grande favorite symbolique » (Carrier, 2002). Comment interpréter les conséquences de cette sujétion des valeurs sportives aux enjeux commerciaux ?

*Pour garantir une pérennité au marketing sportif, il faut souligner que son existence tient à l'exhibition d'une morale, non à la transfiguration de cette morale.* Accepter l'idée d'un show sportif, conduirait, à terme, à accepter l'idée que les athlètes puissent devenir des comédiens, que la compétition se déroule selon un scénario programmé à l'avance, bref, que le sport puisse finalement se réduire à une pantomime théâtrale voisine du catch. Or, « le catch n'est pas un sport, analysait Roland Barthes, c'est un spectacle. La fonction du catcheur n'est pas de gagner, mais d'accomplir exactement les gestes que l'on attend de lui » (Barthes, 1957).

Vanter le primat de l'émotion esthétique en présentant le sport comme la « mise en scène du réel » (Tribou, 2002) conduit à l'étrangeté du simulacre, autrement dit, à transformer les jeux sportifs en jeux de scène, l'athlète en saltimbanque, la mi-temps en entracte, les règles en didascalies. *Car scénariser le réel, n'est-ce pas le déréaliser ? En acceptant l'insidieuse métamorphose du sport en spectacle, on ne falsifie pas seulement l'authenticité de la performance humaine ; on maquille surtout l'odeur de la sueur, la saveur de la victoire, le visage du risque, le sens de la défaite.*

Transis par l'audience des médias, surdéterminés par les enjeux des sponsors, les spectateurs ne réclameront plus que la passion sportive soit authentique ; ils finiront par réclamer seulement l'image de la passion, non la passion elle-même<sup>6</sup>. N'était-ce pas

justement la fonction des jeux du cirque romain qui, en remplaçant les Jeux olympiques par la violence débridée d'un spectacle populaire, transformaient le « stade » en « arène » ? Intrinsèquement cathartique, la principale fonction politique du cirque romain visait la purgation de la violence du peuple afin de neutraliser préventivement les soulèvements hostiles à l'Empereur. En transfigurant la moralité sportive en théâtralité cruelle, le spectacle du cirque cherchait – non pas à susciter l'admiration des gladiateurs, mais à assouvir les harangues mortifères du public. Sans atteindre ce niveau tragique, *un cirque moderne pourrait insidieusement renaître aujourd'hui de ce culte immodéré de l'image, transposé par un marketing concentré – non pas sur l'identité des valeurs sportives –, mais sur les enjeux festifs qui conditionnent la séduction des masses.*

#### **4. Dopage et duperie : le marketing de Festina**

De nos jours, la complaisance face aux victoires sportives « chimiquement assistées » s'inscrit dans un contexte de banalisation du dopage et de déresponsabilisation des sportifs. « C'est vrai que je suis positif, mais je ne me suis pas dopé pour autant », soutient jusqu'à l'absurde le judoka Djamel Bouras dans ses conférences de presse. Présentés comme des naïves victimes, ou comme de candides boucs émissaires, de nombreux sportifs se déclarent plutôt *dupés* que *dopés*, « responsables mais non coupables » (Ricœur, 2001), ne suspectant rien

lorsqu'ils avalent les innocentes « vitamines » dans le jus de fruit matinal.

Feignant l'ingénuité des enfants, certains sophistes n'hésitent pas à vanter les vertus des « molécules de la performance » car elles garantissent le « spectacle », comme la sympathique potion magique d'Astérix le Gaulois. Parfois présentée comme une « toxicomanie noble », son objectif – la victoire –, représenterait une valeur socialement positive, voire indépassable, « d'autant qu'il est question d'une médaille pour la France », entend-on parfois (Carrier, 2002). D'autres invoquent l'argument classique du mimétisme : « puisque tout le peloton se dope, renoncer aux produits dopants serait suicidaire pour ma carrière. Je n'ai pas le choix ». Ligotés aux étroits mobiles de l'avantage compétitif, libre arbitre, conscience morale et volonté s'éteignent sans délais. La logique relativiste dicte alors les comportements individuels selon les circonstances locales : « *Do in Rome as the Romans do* ».

L'euphémisation des enjeux éthiques du dopage se répercute aussi dans les expressions courantes de la langue commerciale : « dopez vos ventes ! », lit-on dans la presse de vulgarisation de management. En positif dans la sphère économique une pratique condamnée dans la sphère sportive, la blanchisserie du vocabulaire opère une docile acclimatation des consciences. Le nettoyage des mots prépare ainsi une tranquille adhésion aux actes jusqu'alors tenus pour répréhensibles (Bénichou, 2002).

6. La quatrième enquête de l'Observatoire sports et valeurs (2003) rapporte un très net appauvrissement des valeurs sportives. Soulignant qu'en 2002, on a plus parlé des droits TV de la Ligue 1 de football que de la compétition elle-même, le sondage baromètre indique que le score de la valeur « authenticité » est tombé de 86 % à 64 % chez les personnes sondées (*La Lettre Sport, Finance et Marketing*, n° 97, 20 mars 2003).

Au-delà des glissements sémantiques – premiers annonceurs des glissements éthiques –, les exigences économiques du sport contribuent à enchaîner les différents acteurs sportifs aux impératifs de la victoire à tout prix. Pour un joueur salarié, le dopage ne représente-t-il pas un moyen rationnel de se rendre plus performant, c'est-à-dire d'offrir du spectacle au public en garantissant un retour sur investissement à son employeur? Proportionnelles aux enjeux économiques, certaines pratiques délictueuses répondent implicitement à l'obligation de résultat. Falsifications, trucages, peu importe les moyens pour atteindre la première marche du podium. « *Just do it* », chuchote-t-on parfois dans l'ombre des vestiaires de la honte, comme l'inavouable alibi de pratiques illicites. Cette interprétation simplificatrice et tendancieuse du slogan de la marque Nike a bien de quoi couper les ailes de la déesse grecque *Nikê* (*Nixn*), divine personnification de la Victoire aux temps Olympiens<sup>7</sup>. Pétri de pragmatisme et d'utilitarisme, ce primat inconditionnel de la fin sur les moyens semble gagner de façon préoccupante certains milieux sportifs.

« Plus vite, plus haut, plus fort »<sup>8</sup> : la célèbre devise de l'olympisme célébrait l'idée de *dépassement*; mais annonçait-elle dès l'origine les germes de la *transgression*? À cet égard, l'affaire de l'horloger Festina dans l'édition 1998 du Tour de

France caractérise un cas singulier de sponsoring confronté à une crise éthique. Soulignons, en premier lieu, que l'intention d'associer la promotion de montres et chronomètres suisses à une course cycliste relève d'un choix intrinsèquement cohérent<sup>9</sup>. De plus, une firme comme Festina peut espérer augmenter par dix ou vingt sa durée d'occupation de l'écran en finançant une équipe du Tour de France plutôt qu'en engageant, pour la même somme, une campagne publicitaire classique (Vigarelo, 2002). En attachant le nom du sponsor à l'équipe sponsorisée, la stratégie marketing de Festina repose sur l'identification et l'empathie. Elle vise à pénétrer l'univers des spectateurs afin de les séduire aux heures extrêmes de l'émotion. *En devenant à la fois coach et supporter de l'équipe favorite aux côtés du public cible, la marque renforce la confiance de ses prospects, autrement dit, accroît sa valeur fiduciaire à travers un vecteur éthique.*

Tout va pour le mieux si l'équipe gagne; tout s'effondre si l'équipe triche. Alors, la confiance se renverse aussitôt en soupçon. L'intérêt historique de l'affaire Festina tient principalement d'avoir permis de mettre au jour une organisation totale, de l'employeur sportif au soigneur incriminé jusqu'aux coureurs dopés, l'ensemble constituant un système sophistiqué, scientifiquement planifié pour gagner sans se faire démasquer. Aussitôt après que Richard Virenque – lea-

7. « Un esprit sain dans un corps sain » : en contrepoint des « performances chimiques », soulignons que la marque de chaussures Asics se compose de l'acronyme « *Anima Sana In Corpore Sano* » (ASICS). En effet, son fondateur, Kihachiro Onitsuka, inscrivait dès 1949 son attachement philosophique à l'éthique sportive en plaçant dans l'exercice physique les vertus de la vie saine et heureuse. Cet exemple illustre la possible conciliation d'une identité morale et d'une identité commerciale.

8. « *Citius, Altius, Fortius* » fut la devise du père Didon, prieur d'Arcueil, qui fit rentrer le sport à l'école Albert-Le-Grand (1891). Dès 1894, Coubertin reprit la formule comme maxime de l'olympisme.

9. Rappelons que l'étymologie latine de « Festina » signifie « se hâter, se presser, accélérer ».



der de l'équipe cycliste –, avoue avoir consommé des substances interdites, l'emballage médiatique s'accélère, offrant à la marque Festina une grande *notoriété* chevillée à une tragique *réputation*.

Certaines études tendent à montrer que, malgré les scandales de dopage et de corruption, l'audience du Tour de France continue de croître<sup>10</sup>. Ceci permettrait de « conclure que le crime paie puisque Festina s'est installée à la première place en notoriété spontanée devant Coca-Cola » (Tribou, 2002). Ainsi, « un tapage médiatique mettant gravement en cause la loyauté sportive d'une équipe peut profiter à son sponsor; [...] l'audience oubliant la raison de la notoriété mal acquise » (*ibid.*). Dès lors, peu importe que la marque Festina soit ou non entachée au plan éthique, l'essentiel tiendrait seulement à garantir sa plus large diffusion possible car, à terme, l'image s'en trouverait bonifiée.

En prolongeant cette logique, une entreprise comme Enron, dont la notoriété s'est envolée depuis son désastre éthique, aurait dû voir son image bonifiée par le seul mécanisme de la diffusion médiatique. Bien au contraire, cette notoriété a d'abord été néfaste puis funeste à la firme<sup>11</sup>. Worldcom, Tyco, Parmalat, etc. : combien d'autres naufrages éthiques largement médiatisés ont finalement confirmé la ruine de ces entreprises ? Comment soutenir que la seule médiatisation suffise à bonifier une marque ? Difficile de confondre « notoriété » et « réputation ». Comme critère discriminant de popularité, la réputation

qualifie la notoriété ; elle renseigne sur la valeur axiologique attachée à un nom. Ce critère qualitatif, implicitement fondé sur des valeurs morales, se révèle essentiel pour établir une relation de *confiance* entre l'entreprise et son public cible. Privilégier une notoriété aveugle au détriment d'une réputation éclairée serait suicidaire à *long terme* pour le sponsor. Consciente de cette erreur, Festina s'est d'ailleurs aussitôt empressée d'investir dans sa réputation en créant une fondation destinée à lutter contre le dopage.

Pour infléchir la dégradation qualitative de l'image que le marketing espérait promouvoir, la Fondation Festina s'est fixé pour mission première de financer des recherches scientifiques destinées à améliorer les méthodes médicales de dépistage des produits dopants (érythropoïétine, nandrolone, créatine, etc.). Son objectif est aussi de contribuer à *l'éducation* d'un large public « pour faire évoluer les pratiques sportives dans le sens de l'éthique et de l'épanouissement des sportifs »<sup>12</sup>. Créée en mai 1999, près d'un an après la crise du Tour de France, la fondation entend promouvoir l'éthique au service du marketing afin d'enrayer le rapprochement médiatique devenu récurrent entre la marque Festina et les scandales du dopage sportif.

Une initiative de ce type devenait d'autant plus urgente que les sponsors concurrents se sont distingués par l'exemplarité de leurs équipes : l'US Postal, emmenée par Lance Armstrong, incarne de façon vivante une puissante dimension morale puisque le

10. Source : ASO et Taylor Nelson Sofres, octobre 2000.

11. Currall et Epstein (2003) ; Watkins (2003) ; Cruver (2003).

12. [www.festina-foundation.org](http://www.festina-foundation.org)

champion – rescapé d'un cancer –, distance ses adversaires à l'arrivée, sans dopage ni duperie (Amstrong, 2000). Quant à la Française des Jeux, instruite du contre-exemple de Festina, elle décide de prendre toutes les précautions pour ne pas piéger sa marque par une pratique frauduleuse. Son directeur marketing explique « avoir fait de l'éthique sa priorité absolue » au point de sélectionner une équipe cycliste en 2<sup>e</sup> division grâce à une *wild-card*, pour que seules les valeurs sportives triomphent à l'arrivée. Depuis 1997, la Française des Jeux investit 4,6 millions d'euros par an dans son équipe cycliste. Celle-ci présente un indice de notoriété de 52 % et constitue l'équipe préférée des français. Le choix éthique de ce sponsor paraît compatible avec la notion de retour sur investissement puisque, durant le Tour, leurs études marketing confirment que le panier d'achats hebdomadaire des clients augmente en moyenne de 0,80 euros<sup>13</sup>. *Mais est-il vraiment éthique de respecter la morale au nom de sa rentabilité? En effet, qu'advierait-il du choix éthique si cette rentabilité venait à décroître?* Dans le cas de la Française des Jeux, l'objectif marketing n'en reste pas moins louable et cohérent avec les valeurs propres de la firme des jeux de loterie, notamment la transparence, l'intégrité et l'égalité des chances des participants<sup>14</sup>. Comparée à la tragique notoriété de Festina, les équipes de l'US Postal et de la Française des Jeux – de notoriété inférieure – illustrent pourtant chacune à leur façon des actions exemplaires de sponsoring, positives et fécondes tant au niveau de la

*performance* sportive qu'au niveau de la *confiance* du public.

### 5. Responsabilité morale des sponsors

L'usage des substances illicites dans le sport soulève une question éthique analogue à celle d'une consommation de stupéfiants, précisément en ce qu'il « stupéfie » l'athlète, c'est-à-dire métamorphose son intégrité physique et psychique, le projetant parfois même aux frontières de la mort. En transposant la question dans la sphère morale, se doper signifierait devenir « soi-même comme un autre » (Ricoeur, 1996), c'est-à-dire accepter de quitter son identité propre et renoncer par là même à l'imputabilité des actes qui s'y rattachent. Le sportif transfiguré pourrait-il encore prétendre rester responsable de « ses » exploits? *Que deviendrait alors l'idée de podium si l'on déracinait l'idée de mérite?*

Consciente de cette impasse, l'association des sponsors du sport (Sponsors) et la Française des Jeux élaborent en 2003 une « Charte éthique des sponsors ». En indiquant des exigences claires et strictes vis-à-vis des sportifs, des organisateurs et des fédérations, les signataires de la Charte entendent affirmer leur coresponsabilité pour prévenir le dopage, la violence et toute forme de falsification. Des engagements financiers sont prévus puisque chaque sponsor versera 1 % du montant des contrats de parrainage à un fonds de garantie et d'assistance juridique destiné à l'application des principes éthiques du texte. Cette mutualisation des ressources permettra également de financer des actions de

13. *Lettre Sport, Finance et Marketing*, n° 57, 10 mai 2001.

14. Charte éthique de la Française des Jeux, 2003.

prévention et l'assistance d'athlètes coupables mais non récidivistes. L'existence d'un « système de prime *d'intéressement* privilégiant le respect de l'éthique »<sup>15</sup> repose inlassablement cette question : *la sincérité d'une démarche éthique ne tient-elle pas précisément à son « désintéressement » ?* Bien que philosophiquement discutable, la récompense matérielle de l'action morale se révèle depuis toujours un expédient incitatif capable d'infléchir pratiquement les comportements humains. Version positive de la sanction, la prime pour bonne conduite aiguillonne efficacement la discipline des mœurs, sans doute moins par souci de moralité que par l'avantage matériel qu'elle promet.

D'autres entreprises, comme Aventis Pharma, ont choisi des voies distinctes comme la prévention et l'information pour lutter contre le dopage sportif. Le leader français de l'industrie pharmaceutique a investi un million d'euros dans la candidature « Oui Paris 2008 » pour sensibiliser le grand public, les médecins, les pharmaciens et les éducateurs sportifs à l'utilisation détournée des médicaments. On sait, en effet, qu'en marge des compétitions officielles, il existe une course scientifique pour tenter de masquer les substances illicites en devançant les contrôles. À l'inverse de Fondation Festina, le fait que cet engagement contre le dopage soit préventif plutôt que réactif contribue à affermir la cohérence du message d'une entreprise du médicament.

Mais à l'heure où la frontière entre préparation physique et dopage devient de plus en plus fine, pourra-t-on demain, définir clairement ce qui relève de la falsification ou de la simple récupération physique ? Au regard de la ténuité des définitions, il se pourrait qu'un jour, il n'y ait plus de dopés à proprement parler, « mais seulement des sportifs en compensation de déficits endocriniens »<sup>16</sup>. À l'heure où l'Agence mondiale antidopage (AMA) décide d'inclure dans la définition du dopage un paragraphe concernant l'ingénierie génétique, l'idée d'améliorer par transgénèse les performances athlétiques ne relève plus du fantasme (Benichou, 2002). Des mutations dirigées pourraient permettre de créer une hémoglobine transgénique offrant une oxygénation optimale pendant l'effort musculaire ; on pourrait également optimiser certains réflexes en stimulant la neurogenèse ou ralentir le rythme cardiaque par ajustements biologiques. Voilà pourquoi, afin de contourner les risques du dopage chimique, certains sportifs se portent déjà volontaires pour des essais cliniques de *dopage génétique*. Électrisée par la rentabilité d'un spectacle jusqu'alors inédit, fascinée par la spirale de l'offre et la demande, notre société moderne – boulimique de désirs transgressifs –, pourrait se laisser tenter par la création de « pur-sang humains » (Coubertin, 1909). *Physiquement plus performant, donc plus rentable, la promotion du surhumain fera-t-elle pour autant grandir l'homme lui-même ?*

15. *Lettre Sport, Finance et Marketing*, n° 96, 6 mars 2003.

16. « Ethique et sport : compensation des déficits hormonaux chez les sportifs de haut niveau », *Médecine/science*, n° 9, 1993.

## 6. Détournement politique des enjeux sportifs : Greenpeace et le Défi Français Areva

Dès lors qu'ils sont publics et médiatisés, les enjeux sportifs deviennent invariablement le théâtre de revendications idéologiques. Ils permettent aux groupes sociaux de se rendre visibles, de s'affirmer collectivement (Yvonnet, 2004). Rappelons d'abord que le phénomène s'inscrit dans une longue histoire. À lui seul, le vingtième siècle a rencontré la propagande hitlérienne aux Jeux de Berlin en 1936; la protestation non violente des sprinters noirs (black panthers) à Mexico en 1968; l'assassinat de 17 athlètes israéliens par des terroristes palestiniens aux Jeux de Munich en 1972; les boycotts politiques des Jeux de Moscou en 1980 et de Los Angeles en 1984, etc. Les idéologies xénophobes et nationalistes s'invitent régulièrement parmi les supporters du football<sup>17</sup>, comme d'autres formes d'agressivités anti-sportives soulevées notamment lors du match de football France-Algérie (2002), lorsque la Marseillaise a été violemment conspuée par de nombreux spectateurs devant le Premier ministre français. Comment expliquer de tels débordements? *Visible, médiatique, le sport devient nécessairement politique. Il « manifeste ».*

Dans son édition 2002, la Coupe de l'America fut également le théâtre de manifestations de Greenpeace contre le soutien d'Areva au Défi Français. Areva regroupe l'ensemble des activités industrielles résultant de la fusion de Cogema, Framatome et Siemens. Leader dans les domaines de

l'énergie nucléaire civile et de la connectique, le groupe nouvellement créé réunit dans le monde 50000 salariés pour un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros. Le pari d'associer la marque Areva à la Coupe de l'America se révèle particulièrement audacieux car l'événement se déroule en Nouvelle-Zélande, là où la France s'est trouvée impliquée dans la destruction du bateau de Greenpeace – le Rainbow Warrior – en 1985. Ce retour insoupçonné de l'entreprise du nucléaire dans la baie d'Auckland constitue pour l'ONG une occasion de relancer leur combat.

Du point de vue d'Areva, le défi marketing est considérable: il s'agit d'offrir la plus large notoriété internationale possible à une marque jusqu'alors ignorée du grand public, mais aussi d'assurer une communication interne afin de favoriser la cohésion des salariés des sociétés récemment fusionnées. Le défi humain et technologique de la course semble à la mesure du défi managérial. En effet, la Coupe de l'America, classée troisième événement sportif mondial pour son rayonnement médiatique, se révèle un vecteur de choix dans la mesure où elle symbolise l'épreuve ultime d'un sport à la fois *écologique* et à haut contenu *technologique*.

Pour un budget de 15 millions d'euros, Areva a certes associé son nom au Défi français, mais les règles de la Coupe ne lui permettent pas de le donner directement au bateau. Pour autant, en une seule année, la *notoriété* de la marque progresse de 1 % à 31 %. Parmi les personnes sondées, 40 % expriment une opinion plutôt positive, 20 %

17. C. Balestri (2002).

une opinion plutôt négative, neutre pour les autres. Pour un coût global de sponsoring relativement modéré au regard de l'envergure de l'événement, l'efficacité de la communication paraît excellente.

En réalité, la difficulté rencontrée par Areva concerne, là aussi, davantage sa *réputation* que sa *notoriété*. En effet, dès le début de la course, Greenpeace tente à plusieurs reprises de détourner l'engagement sportif de l'entreprise à des fins politiques en dénonçant le « cynisme du sponsor ». En rapprochant « énergie propre » et « sport propre », l'ONG accuse Areva de polluer la mer tout en jouant sur l'alibi moral d'investir son image dans une discipline sportive réputée « écologique ». Par ailleurs, Greenpeace juge le parrainage d'Areva provocant et inopportun sur le territoire anti-nucléaire néo-zélandais où fût coulé le Rainbow Warrior. En définitive, l'audace d'Areva tient finalement d'être partie là où l'on ne l'attendait pas.

Le tumulte idéologique trouble également les résultats du bateau qui, sur dix-huit courses, ne remporte que trois victoires. En dépit d'une préparation trop courte (cinq mois), cette contre-performance sportive déçoit les espoirs du Défi Français. En effet, la stratégie de communication ciblait deux objectifs cohérents par rapport aux enjeux des métiers d'Areva : la performance technologique et le respect de l'environnement. Or la course soulève non seulement une contre-performance sportive, mais aussi une polémique écologique. Ce bilan pourrait, de prime abord, sembler désastreux. Pourtant, bien loin du naufrage, cette stratégie de communication traduit la détermination d'une entreprise qui, plutôt que de s'effacer avec pusillanimité du débat éthique, décide de

l'assumer pleinement, d'entrer dans l'arène en acceptant de débattre pied à pied.

En effet, derrière le défi sportif se profile *le Défi d'Areva*, c'est-à-dire l'ambition d'un nouveau groupe industriel décidé à produire de l'énergie tout en respectant la fragilité de l'environnement. Depuis les sommets de Rio et Kyoto, le développement durable s'est imposé parmi les priorités stratégiques des industriels de l'énergie (De Bettignies *et al.*, 2002). À l'heure où les ONG tendent à être considérées par ces entreprises non plus comme des éternels adversaires, mais comme de nouveaux partenaires, l'inlassable message des mouvements écologiques commence enfin à être entendu et concrètement implémenté par les industriels.

En ce sens, le détournement politique de la Coupe de l'America par Greenpeace repose moins sur une contestation morale que sur un manichéisme réducteur, fragilisant la crédibilité de la cause que les militants écologiques entendaient défendre. *En effet, en toute cohérence, comment l'ONG peut-elle, d'un côté, promouvoir les valeurs du développement durable, et de l'autre, vilipender les entreprises qui souhaitent s'y conformer ?*

## CONCLUSION

« Les choses du monde les plus déraisonnables deviennent les plus raisonnables à cause du dérèglement des hommes », méditait Pascal (*Pensées*, 320). Qu'il s'agisse de la corruption de certains membres du CIO, des dangers de la médiatisation sportive, de la falsification du dopage ou du détournement idéologique, l'éthique sportive se retrouve trop souvent instrumentalisée. Intrinsèquement désintéressée, elle se

découvre pourtant politisée, commercialisée, fétichisée (Serres, 1983). Ce douloureux constat pose une question ultime: la morale du sport peut-elle aujourd'hui s'affranchir de sa relation à l'argent, autrement dit, l'héroïsme sportif peut-il exister indépendamment de son financement? L'utilitariste soutient que l'intrusion de l'argent est inévitable, voire souhaitable pour promouvoir le sport. L'humaniste, quant à lui, s'interroge: la simple couronne de laurier ne tenait-elle pas lieu, jadis, d'ultime récompense pour les athlètes de l'olympisme antique? En effet, si l'éthique devient l'objet d'un échange, alors elle perd sa dignité, analyse Kant, car la dignité s'attache précisément à ce qui n'a pas de prix, c'est-à-dire ce qui n'a pas d'équivalent monnayable, qui ne peut se prêter aux transactions commerciales (Kant, 1785).

Pour autant, la problématique centrale du marketing sportif n'en reste pas moins de réaliser avec cohérence une hybridation entre une *identité morale* (éthique du sport) et une *identité commerciale* (territoire de marque). Cette cohérence se révèle essentielle et difficile à réaliser. Pour autant, elle

reste possible. Cette étude avance plusieurs exemples qui le confirment. Le directeur marketing du CIO souligne clairement les variables de l'équation du problème: « c'est la valeur non commerciale de l'éthique sportive pour les consommateurs qui donne à la marque olympique sa valeur commerciale pour les sponsors » (Payne, 2000). Cette valeur immatérielle (morale) constitue, *in fine*, l'invisible et fragile trésor spirituel susceptible d'attirer la valeur matérielle (vénale) des sponsors.

Jadis, le mot *sponsor* désignait en droit romain la personne redevable d'une dette. Le *responsor*, quant à lui, se portait caution du remboursement de cette dette. Aujourd'hui, la dette que le sponsor moderne doit honorer reste avant tout morale: elle consiste à se rendre *responsor*, c'est-à-dire responsable des valeurs sportives auxquelles il entend prêter allégeance. *Car en négligeant l'identité profonde de son produit, autrement dit son éthique, le marketing sportif pourrait, à son insu, préparer sa plus grande défaite: ne plus assurer la promotion d'un symbole mais celle d'un simple simulacre.*

#### BIBLIOGRAPHIE

- Armstrong L., *It's not about the bike*, Penguin Putnam, 2000.
- Balestri C., *Racism, Football and the Internet*, European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia, Vienna, 2002.
- Barthes R., « Le monde où l'on catche », *Mythologies*, Seuil, Paris, 1957.
- Benichou G., « The advent of the Genetic Quotient », *Diogene* (UNESCO), Blackwell Publications, n° 195, vol. 49, June 2002.
- Benichou G., *Le Chiffre de la vie, Réconcilier la génétique et l'humanisme*, Seuil, Paris, octobre 2002.
- Benichou G., « L'éthique sans conviction », Congrès international de l'Association des sociétés de philosophie de langue française, août 2002, PUF, en cours de publication.

- Benichou G. (dir.), *Quelles valeurs et quel potentiel commercial pour l'Olympisme*, Chaire européenne de marketing sportif, Groupe ESSEC, 2003.
- Benichou G. (dir.), *Comment gérer une crise sportive*, Chaire européenne de marketing sportif, Groupe ESSEC, 2003.
- De Bettignies H.-C., Le Menestrel M., Van den Hove S., "Processes and Consequences in Business Ethical Dilemma: The Oil Industry and climate change", *Journal of Business Ethics*, vol. 41, 2002.
- Carrier C., *Le champion, sa vie, sa mort*, Bayard, Paris, 2002.
- de Coubertin P., « L'homme et l'animal », 1909, « Le sport et la morale », 1910, « Le sport peut-il enrayer la névrose universelle », 1913, *Essais de psychologie sportive*, éd. Millions, Grenoble, 1992.
- de Coubertin P., Samaranch J. A., *Esprit Olympique*, L'esprit du temps, 1992.
- Cruver B., *Enron: The Anatomy of Greed*, Random House, Arrow, 2003.
- Currall S. C., Epstein M. J., *Lessons from the Rise and Fall of Enron*, *Organizational Dynamics*, vol. 32, n° 2, 2003.
- Dambron P., *Sponsoring et politique marketing*, Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
- Gautier L., « Les fonctions implicites des chartes d'éthique des entreprises », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 70-76.
- Gordon K., Miyake M., « Les entreprises face à la lutte contre la corruption », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 100-108.
- Hawkes T., "Scoring an Own Goal? Ethical issues in the UK professional soccer business", *Business Ethics: a European Review*, vol. 7, n° 1, 1998.
- Hums M., Barr C., Gullion L., "The Ethical Issues Confronting Managers in the Sport Industry", *Journal of Business Ethics*, vol. 20, 1999, p. 51-66.
- Kahle L., Boush D., Phelps M., "Good Morning, Vietnam: An Ethical Analysis of Nike Activities in Southeast Asia", *Sport Marketing Quarterly*, vol. 9, n° 1, 2000, p. 43-52.
- Kant E., *Fondements de la métaphysique des mœurs*, 1785, trad. Delbos V. et Philonenko A., Vrin, Paris, 1987.
- Lacznia G., Burton R., Murphy P., "Sport marketing ethics in today's marketplace", *Sport Marketing Quarterly*, vol. 8, n° 4, 1999, p. 43-53.
- Maitrot E., *Sport et Télévision: les liaisons secrètes*, Flammarion, Paris, 1995.
- Mercier S., « Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 62-69.
- Pascal B., *Pensées*, Éd. Léon Brunschvicg, Paris, GF, 1976.
- Payne M., "How Olympics Crisis Brought about Reform", *Advertising Age*, 17 janvier 2000.
- Philonenko A., *Du sport et des hommes*, Michalon, Paris, 1999.
- Ricoeur P., *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1996.
- Ricoeur P., *Le Juste 2*, Esprit, 2001.
- Serres M., *Détachement*, Flammarion, Paris, 1983.
- Tribou G., *Sponsoring sportif*, Economica, Paris, 2002.
- Tribou G., « Sponsoring : de l'éthique à l'esthétique du sport », *Revue européenne de management sportif*, décembre 2002, n° 8, p. 1-38.

Vigarelo G., *Du jeu ancien au show sportif*, Éditions du Seuil, Paris, 2002.

Wattez E., *Comment Adidas devient un des plus beaux redressements de l'histoire du business*, Assouline, Paris, 1998.

Weaver G.R., "Ethics Programs in Global Businesses: Culture's Role in Managing Ethics", *Journal of Business Ethics*, n° 30, vol. 1, 2001.

Watkins S.S., "Ethical Conflicts at Enron", *California Management Review*, vol. 45, n° 4, 2003.

Weber M., *Le savant et le politique*, Plon, Paris, 1919.

Yonnet P., *Huit leçons sur le sport*, Gallimard, Paris, 2004.