

Comité « Éthique & Sport »

Réflexion : « Pour une éthique du sponsoring »



1. Le contexte

Depuis 1980, le sponsoring sportif est devenu un mode de communication à part entière pour les entreprises ou leurs marques commerciales, ainsi que pour les collectivités. Il permet de travailler la notoriété (« se faire connaître ») et l'image (« être mieux perçu ») auprès de cibles bien identifiées : les amateurs de sport et le public attiré par les grands événements sportifs fortement médiatisés.

De son côté, le sport est confronté à une étape charnière de son existence. Un fossé s'est progressivement creusé entre le sport professionnel et le sport de masse (amateur, loisir). Celui-ci poursuit son développement exponentiel, car il est devenu l'un des meilleurs symboles de la bonne santé. En revanche, le sport professionnel, qui a considérablement accru ses ressources financières au cours des 20 dernières années, est confronté à des fléaux susceptibles de remettre en cause son évolution à long terme. Dopage, corruption, violence, matchs truqués, blanchiment d'argent, etc., font désormais partie de son paysage. L'universalité et l'ubiquité d'Internet et des réseaux sociaux renforcent ce phénomène. Chaque comportement négatif est amplifié et bénéficie d'un espace de résonance qui est devenu difficile à contrôler.

Dans ce contexte, il semble intéressant de réfléchir à la notion de **sponsoring responsable**, qui permettrait à la fois aux sponsors d'anticiper certains risques d'image et de valoriser leur rôle au sein de l'univers du sport. En effet, n'oublions pas que si le sport tire profit des financements apportés par les sponsors, ces derniers doivent s'assurer que l'image du sport sur lequel ils communiquent reste crédible. C'est l'objet de la présente note.

Plus précisément, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les opportunités et les risques susceptibles de nourrir ou de dégrader la relation entre les acteurs du sport et les sponsors ? En particulier, quels sont les comportements sportifs et situations (individuels et collectifs) qui pourraient nuire à l'image des sponsors ? À l'inverse, de quelle manière un sponsor serait-il susceptible de nuire au sport et à son intégrité ?

- Quels moyens les sponsors pourraient-ils mettre en œuvre ou exiger du mouvement sportif de manière à se prémunir contre ces risques ?
- Quelles garanties les sponsors pourraient-ils offrir de manière à protéger l'intégrité du sport ? Plus globalement, les sponsors sont-ils en mesure de contribuer au développement durable du sport de haut niveau ?
- Quelles mesures concrètes mises en place par les sponsors pourraient-elles produire un effet d'image positif auprès de leurs cibles de communication ?
- Pourquoi cette démarche de sponsoring responsable n'est-elle pas davantage initiée, que ce soit par les sponsors ou les sponsorisés ? Quels en sont les freins ?

2. Segmentation du sponsoring :

Au cours de la réflexion, il nous est apparu que les deux axes prioritaires permettant de distinguer les sponsors entre eux étaient les suivants :

- L'objectif principal poursuivi (notoriété et/ou image) ;
- La nature de la relation entre le sponsor et le sponsorisé (sponsoring actif ou passif).

Un sponsor actif impose un certain nombre de règles au sponsorisé et s'implique dans l'action de communication choisie. La plupart du temps, le sponsor sait qu'il peut optimiser les retombées de ses actions grâce à cette implication, mais également minimiser les risques d'image susceptibles de survenir. Il anticipe les risques potentiels par la mise en place de procédures adaptées. Le sponsorisé n'a d'autre choix que d'appliquer les recommandations de son sponsor. La notion la plus aboutie du sponsoring actif est celle de sponsoring responsable, où c'est le sponsor lui-même qui détermine des règles éthiques que le sponsorisé doit appliquer. Le sponsor devient ainsi le premier rempart contre les dérives. La notion de sponsoring actif devrait tout de même respecter certaines limites, notamment en définissant le champ d'action du sponsor et du sponsorisé. En cyclisme, on a ainsi vu des dirigeants de l'entreprise sponsor aller jusqu'à recruter eux-mêmes des coureurs, sans laisser d'autre alternative au directeur d'équipe. Dans une moindre mesure, Orange, en contrat avec Zinedine Zidane, a contraint le footballeur à annoncer son retour parmi les Bleus en exclusivité devant les caméras de l'opérateur.

À l'inverse, le sponsor passif achète avant tout un droit de communiquer. Il crée une frontière entre l'univers du sponsor (l'entreprise) et celui du sponsorisé (sport). Il estime généralement que ce qui se passe au niveau sportif ne le regarde pas (« chacun à sa place »). La plupart du temps, il espère créer ainsi une étanchéité en cas de problème, et ne pas être éclaboussé par une affaire. En revanche, il accepte indirectement le risque de certaines déviations, notamment au plan éthique, au sein de l'univers sportif, à qui il fait implicitement une confiance totale. Dans certains cas, une telle situation se produit lorsque le sponsorisé est dirigé par une personnalité forte, le sponsor est sous le charme, il est valorisé par le fait d'apparaître à côté de cette personnalité ou d'être associé au prestige d'un événement. Parmi les équipes cyclistes professionnelles, ce type de comportement était et reste fréquent, le sponsor n'a pas à mettre son nez dans les affaires de l'équipe.

Le tableau ci-dessous présente un exemple de cette segmentation, dans le cas du cyclisme :

	Objectif de notoriété	Objectif d'image	Objectif de notoriété et d'image
Sponsor actif	<u>Ex.</u> : Cofidis / Équipe cycliste Pro (1997-...)	<u>Ex.</u> : FDJ / Équipe cycliste Pro (1997-...)	<u>Ex.</u> : Festina / équipe cycliste Pro (après 1998)
Sponsor passif	<u>Ex.</u> : Caisse d'Épargne / Équipe cycliste Pro (2004-2010)	<u>Ex.</u> : Crédit Agricole / Équipe cycliste Pro (1998-2008)	<u>Ex.</u> : LCL / Tour de France (1981 - ...)

3. De quelle manière le sport et ses acteurs pourraient-ils nuire au sponsor ?

L'énumération ci-dessous n'est pas limitative. Elle présente un certain nombre de situations susceptibles de contrevenir aux objectifs du sponsor. Notons toutefois que le niveau de risque, évalué de manière subjective par les experts du groupe de travail, dépend notamment de la médiatisation de l'événement sportif.

- 1 : Risque très faible pour le sponsor** – Impact théorique mais peu probable sur l'image du sponsor
2 : Risque assez faible – Impact aux effets limités sur l'image du sponsor / Action de communication inutile pour le sponsor
3 : Risque élevé – Impact potentiel sur l'image du sponsor / Action de communication inutile pour le sponsor
4 : Risque très élevé – Impact potentiel sur le chiffre d'affaires du sponsor

Situation	Risque identifié pour le sponsor	Niveau de risque
Mauvais résultats sportifs du sponsorisé pour une marque qui revendique un statut de leader	➤ Dégradation de l'image de leader	2
	➤ Dégradation de l'image des dirigeants auprès des salariés	3
Dopage du sponsorisé	Dégradation de l'image	1
Dopage du sponsorisé avec implication du sponsor	Dégradation de l'image	4
Mauvais comportement du sponsorisé (par ex. : violence, racisme, etc.) (individu)	Dégradation de l'image	1
Mauvais comportement du sponsorisé (par ex. : violence, racisme, etc.) (équipe)	Dégradation de l'image	2
Incapacité du sponsorisé à participer à un événement (blessure, casse d'un voilier, etc.) ¹	Pas d'effet de notoriété	3
Annulation d'un événement sportif	Pas d'effet de notoriété	2

¹ Il existe toutefois des contre-exemples à cette situation. L'exemple des skippers Banque Populaire dont le bateau a chaviré est emblématique à cet égard : le sponsor a bénéficié d'un élan de sympathie et a été considéré comme une banque d'entrepreneurs prête à assumer cet échec.

Manipulation d'une rencontre (individu ou équipe)	Dégradation de l'image	3
Manipulation d'une rencontre (événement)	Dégradation de l'image	2
Malversation financière du sponsorisé (sans ou avec implication active du sponsor)	Dégradation de l'image	1 à 4
Faillite financière du sponsorisé (équipe, fédération)	Dégradation de l'image + Pas d'effet de notoriété	3
Faillite financière du sponsorisé (événement)	Dégradation de l'image + Pas d'effet de notoriété	2
Dénigrement du sponsor par le sponsorisé	Dégradation de l'image	3 à 4 ²
Contexte politique ou sociétal défavorable ³	Dégradation de l'image	1 à 2

Il ressort de cette analyse quelques principes généraux :

- Sans surprise, sponsoriser un événement est généralement moins risqué pour un sponsor que parrainer une équipe ou un individu. Cela signifie qu'un des effets négatifs cités ci-dessus limite le risque pour le sponsor « événement », qui est plutôt considéré comme un annonceur publicitaire. À l'inverse, lorsqu'un sponsor s'engage fortement et dans la durée aux côtés d'une équipe ou d'un individu, il espère un transfert de valeurs plus important vers sa marque et prend par conséquent le risque d'être éclaboussé par une « affaire ». Le transfert d'image positif potentiel rémunère ce risque. De nombreux sponsors (un des plus célèbres dans cette catégorie est Coca-Cola) ne veulent explicitement pas prendre ce risque et choisissent de ne sponsoriser que des événements;
- Aujourd'hui, le consommateur de sport et de publicité est généralement capable de « faire la part des choses »⁴. Cela signifie que si un joueur de football est dopé, le passionné n'incriminera qu'exceptionnellement les sponsors du club. Si l'effet d'image négatif existe en théorie, il reste extrêmement limité. Certains responsables du sponsoring (mais aussi les juristes des entreprises concernées) ont parfois tendance à exagérer les risques évoqués⁵ ;
- Très souvent, on met en avant les risques d'une affaire sur la clientèle d'un sponsor (image, voire chiffre d'affaires), mais on minimise les dégâts créés en interne sur les salariés. En interne, tout est amplifié car, très souvent, tout est prétexte à critiquer le « management ». En particulier, les mauvais résultats du sponsorisé peuvent être perçus très négativement au sein de l'entreprise, les salariés ont parfois même l'impression que cela donne une mauvaise image de leur propre performance. Il est donc essentiel d'anticiper les risques sur cette cible particulièrement importante.

² Dépend du pouvoir d'influence, de la crédibilité et de l'aura du sponsorisé (Federer n'aura pas le même impact qu'Anelka)

³ Exemples : Coupe du monde de football (Qatar), Jeux olympiques (Sotchi, Pékin)

⁴ Cf. études SportLab par exemple

⁵ Toutefois, dans certaines circonstances, les médias peuvent s'acharner contre un sportif ce qui peut nuire à l'image du sponsor

4. Comment un sponsor peut-il se protéger face aux risques identifiés ci-dessus ?

Situation	Réponses possibles
Mauvais résultats sportifs du sponsorisé pour une marque qui revendique un statut de leader	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Choisir un sponsorisé qui bénéficie d'un capital d'image important au-delà des résultats sportifs (ou bien aider le sponsorisé à construire ce capital) ➤ Asseoir l'action de sponsoring sur un positionnement clair et indépendant des résultats (une valeur, un concept) ➤ Bien communiquer auprès des salariés (implication, association aux décisions)
Dopage du sponsorisé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévoir une séance de sensibilisation ad hoc avec le sponsorisé ➤ Individu sponsorisé : prévoir dans le contrat de sponsoring qu'une suspension disciplinaire pour dopage constitue une cause de résiliation ➤ Équipe sponsorisée : prévoir dans le contrat de sponsoring que l'équipe doit prendre toutes les dispositions pour éviter le dopage (incluant des outils d'éducation éprouvés). Rajouter qu'une suspension disciplinaire pour dopage de plus de 2 (ou 3) sportifs constitue une clause de résiliation ➤ Si le sponsor contrôle directement le sponsorisé (lien de subordination, actionnaire majoritaire de l'équipe, etc.), mettre en place des garde-fous supplémentaires : supervision du corps médical lié au sponsorisé, obligation pour le sponsorisé d'informer son sponsor ou son équipe dans l'hypothèse où il consulterait un autre médecin, contrôles inopinés supplémentaires, bilan écrit des actions, etc.
Dopage du sponsorisé avec implication du sponsor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place des procédures de sorte qu'aucun membre de l'entreprise sponsor n'ait la possibilité d'avoir une influence, directe ou indirecte, sur les politiques sportive et médicale du sponsorisé
Mauvais comportement du sponsorisé (par ex. : violence, racisme, etc.) (individu)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévoir une séance de sensibilisation ad hoc avec le sponsorisé ➤ Rappeler dans le contrat de sponsoring que le sponsorisé (en tant que personne médiatiquement exposée) est tenu, à tout moment et en toutes circonstances, en et hors compétition, à un comportement conforme à la morale et non susceptible de nuire à l'image du sponsor ➤ Prévoir explicitement dans le contrat de sponsoring la liste des comportements qui constitueraient une violation de ce principe, susceptible d'entraîner la résiliation du contrat (par exemple une suspension disciplinaire pour propos racistes)
Mauvais comportement du sponsorisé (par ex. : violence, racisme, etc.) (équipe)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévoir une séance de sensibilisation ad hoc avec le sponsorisé ➤ Prévoir, dans le contrat de sponsoring, que l'équipe doit prendre toutes les dispositions pour que chacun de ses membres (sportifs, encadrement, etc.) adopte, à tout moment et en toutes circonstances, en et hors compétition, un comportement conforme à la morale et non susceptible de nuire à l'image du sponsor (incluant des outils d'éducation éprouvés) ➤ Prévoir explicitement dans le contrat de sponsoring la liste des

	comportements qui constitueraient une violation de ce principe, susceptible d'entraîner la résiliation du contrat dès lors que plus de 2 membres (ou 3) de l'équipe y contreviendraient
Incapacité du sponsorisé à participer à un événement (blessure, casse d'un voilier, mauvais résultats, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir à l'avance aux incidences des situations susceptibles de se produire ➤ Mettre en place des procédures de gestion des risques adaptées au contexte (incluant une communication de crise avec porte-paroles identifiés en cas de problème) ➤ Aider le sponsorisé dans sa communication en cas de problème ➤ Prévoir à l'avance, dans le contrat de sponsoring, la liste des situations susceptibles d'être à l'origine d'une non participation du sponsorisé à un événement, sans que la force majeure puisse être invoquée ➤ Négocier un ajustement des contreparties financières en cas de non participation à un événement pour résultats insuffisants (<u>par exemple</u> : non participation au Tour de France ou à la Champions League d'une équipe)
Annulation d'un événement sportif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévoir à l'avance, dans le contrat de sponsoring, la liste des situations susceptibles d'être à l'origine de l'annulation d'un événement sportif, sans que la force majeure puisse être invoquée ➤ Négocier un ajustement des contreparties financières en cas d'annulation (ou obtenir une compensation ultérieure). Préciser ces éléments au sein du contrat de sponsoring
Manipulation d'une rencontre (individu ou équipe)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer que le sponsorisé (individu ou équipe) ait bien été informé des règles liées à la manipulation des compétitions sportives : interdiction de truquer un événement sportif ou une phase de jeu, interdiction de parier, interdiction de divulguer des informations privilégiées à des fins de paris, obligation de reporter une approche ou une information liée à une manipulation, etc. ➤ Prévoir une séance de sensibilisation ad hoc avec le sponsorisé ➤ Prévoir, dans le contrat de sponsoring, que le fait de contrevenir aux éléments liés à la manipulation des rencontres sportives et aux paris sportifs constitue une clause de résiliation ➤ Si le sponsor contrôle directement le sponsorisé (lien de subordination, actionnaire majoritaire de l'équipe, etc.), mettre en place des procédures de sorte que le sponsor ne puisse influencer en aucune sorte le sponsorisé (<u>par exemple</u> : pression dans la composition de l'équipe, sélection ou mise à l'écart d'un sportif, etc.) ➤ Si le sponsor contrôle directement le sponsorisé et est un opérateur de paris sportifs, ne jamais proposer des paris sur le sport concerné ➤ Si le sponsor est un opérateur de paris qui apporte un financement substantiel au sponsorisé (supérieur à 10% des revenus du sponsorisé), renforcer les procédures de

	<p>sensibilisation et d'éducation liées à la manipulation des compétitions sportives. Préciser dans le contrat de sponsoring que les risques liés aux paris sportifs ne doivent pas être minimisés. Préciser dans le contrat de sponsoring que le sponsor n'a aucun droit d'influencer des décisions sportives quelles qu'elles soient, ou d'avoir un accès privilégié au(x) sportif(s) sponsorisés</p>
<p>Manipulation d'une rencontre (événement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer que l'organisateur de l'événement a mis en place les règles disciplinaires relatives à la manipulation des compétitions sportives et aux paris sportifs et des sanctions suffisantes ➤ Exiger de l'organisateur de l'événement sportif qu'il informe les acteurs sportifs des risques liés aux manipulations sportives et aux paris. Demander un bilan des actions menées en la matière ➤ À étudier : Prévoir, dans le contrat de sponsoring, qu'une répétition des cas de manipulation dans un championnat ou une compétition donnée constitue une clause de résiliation
<p>Malversation financière du sponsorisé (sans ou avec implication active du sponsor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exiger du sponsorisé la mise en application de principes de bonne gouvernance (transparence financière, ouverture, communication avec les parties prenantes dont les sponsors, éthique, etc.) ➤ Inscrire, dans le contrat de sponsoring, l'obligation pour le sponsorisé de transmettre des éléments financiers prédéfinis au sponsor ➤ Mettre en place des procédures de sorte qu'aucun membre de l'entreprise sponsor n'ait la possibilité d'être impliqué dans une affaire financière (transfert de joueur, contrat d'image illégal, etc.) ➤ Prévoir, dans le contrat de sponsoring, qu'un non respect, par le sponsorisé, de la législation passible de sanctions pénales constitue une clause de résiliation
<p>Faillite financière du sponsorisé (équipe, fédération)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exiger, en amont, des comptes rendus financiers réguliers de la part du sponsorisé ➤ Prévoir, dans le contrat de sponsoring, que le sponsor n'est plus engagé financièrement vis-à-vis du sponsorisé en cas de défaillance financière de celui-ci (notamment liée à une mauvaise gestion)
<p>Faillite financière du sponsorisé (événement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exiger, en amont, des comptes rendus financiers réguliers de la part du sponsorisé ➤ Prévoir, dans le contrat de sponsoring, qu'une annulation de l'événement pour des raisons financières (notamment mauvaise gestion) constitue une clause de résiliation (et annule toutes les échéances financières à venir)
<p>Dénigrement du sponsor par le sponsorisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Idem mauvais comportement du sponsorisé (le dénigrement, le fait de parler de manière négative ou de donner une mauvaise image du sponsor doit être mentionné explicitement dans le contrat de sponsoring)

5. De quelle manière un sponsor pourrait-il nuire au sport et à ses acteurs ?

L'énumération ci-dessous n'est pas limitative. Elle présente un certain nombre de situations susceptibles de contrevenir à l'intérêt général du sport et de ses acteurs :

1 : Risque très faible pour le sponsorisé – Impact théorique mais peu probable sur le sport et son intégrité

2 : Risque assez faible – Impact aux effets limités sur le sport et son intégrité

3 : Risque élevé – Impact potentiel sur le sport et son intégrité

4 : Risque très élevé – Impact très important sur le sport et son intégrité

Situation	Risque identifié pour le sponsorisé	Niveau de risque
Implication exagérée du sponsor dans les affaires sportives (avec influence sur le déroulement de la compétition)	➤ Dénaturation du sport au bénéfice d'intérêts commerciaux	2
	➤ Manipulation des compétitions sportives	4
Pression du sponsor sur les résultats sportifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dopage ➤ Surentrainement ➤ Changement de nationalité imposé par le sponsor 	2 à 3
Opérateurs de paris non responsables (illégaux, pas de limitation des paris à risques, taux de retours aux joueurs proches de 100%, identification insuffisante des parieurs, etc.)	➤ Manipulation des compétitions sportives	3
	➤ Attractivité pour le Crime organisé	4
Sponsoring par des opérateurs de paris	➤ Conflits d'intérêts / Délits d'initiés (accès à des informations privilégiées)	2
	➤ Sous-estimation des risques liés aux paris	3
	➤ Manipulation des compétitions sportives	1
Prises de participations majoritaires dans le sport par un sponsor lié au Crime	➤ Manipulation des compétitions sportives	3
	➤ Image des institutions sportives	4
Multipropriété du sponsorisé (individu) par un sponsor	➤ Dénaturation du sport au bénéfice d'intérêts commerciaux	3
Désengagement du sponsor (mauvais résultats, exagération de certains risques – politique de l'autruche)	➤ Difficultés financières pour le sponsorisé	3
Sponsor impliqué dans plusieurs équipes disputant un même championnat	➤ Influence sur le déroulement du championnat (conflits d'intérêts)	3

Certains des risques ci-dessus présentent un niveau de gravité important. Ils sont pourtant rarement exprimés par les organisations sportives qui n'aiment pas, en règle générale, parler des travers du sport (dopage, corruption, etc.). Si les organisations sportives citent parfois les dangers d'une trop forte influence / implication des sponsors dans leurs affaires, il s'agit avant tout de protéger leur sacro-sainte autonomie (et parfois, ce qui est plus grave, l'omerta du milieu). Ce n'est par conséquent pas forcément pour de bonnes raisons. Très souvent, les sponsors sont ainsi tolérés dans l'univers du sport mais pas forcément associés aux décisions.

6. Comment le sport et ses acteurs peuvent-il se protéger face aux risques identifiés ci-dessus ?

Situation	Réponses possibles
Implication exagérée du sponsor dans les affaires sportives (avec influence sur le déroulement de la compétition)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantir la santé financière des structures sportives (un sport sain résistera davantage à d'éventuelles pressions pour modifier la nature des compétitions) ➤ Anticiper (en parler dès le départ) et préciser, au sein du contrat de sponsoring, la répartition des rôles entre le sponsor et le sponsorisé (le sponsor ne devrait pas être en mesure d'influencer des décisions liées au sport)
Pression du sponsor sur les résultats sportifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anticiper (en parler dès le départ) et préciser, au sein du contrat de sponsoring, la répartition des rôles entre le sponsor et le sponsorisé ➤ Garantir la viabilité économique du sponsorisé (si le sponsorisé dispose d'une bonne et saine visibilité financière de son avenir, il sera moins sujet aux pressions) ➤ Assurer l'indépendance entre le sponsor et les dirigeants sportifs (pour éviter les conflits d'intérêts) ➤ Faire davantage connaître le sponsoring responsable en tant qu'alternative
Opérateurs de paris non responsables (illégaux, pas de limitation des paris à risques, taux de retours aux joueurs proches de 100%, identification insuffisante des parieurs, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nommer un référent « intégrité / paris sportifs » au sein de chaque structure sportive professionnelle (fédération, club professionnel) ➤ Mettre en place un plan d'action pour protéger l'intégrité des compétitions sportives, en anticipant au mieux les risques (règlements disciplinaires et sanctions, systèmes d'alertes, éducation et prévention, procédures d'investigation, etc.) ➤ Déterminer, pour chaque fédération sportive (internationale et/ou nationale), une liste de paris faciles à influencer (qu'il conviendrait de faire interdire par les régulateurs nationaux des paris sportifs)

Sponsoring par des opérateurs de paris	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anticiper (en parler dès le départ) et préciser, au sein du contrat de sponsoring, la répartition des rôles entre le sponsor et le sponsorisé (si le sponsor est un opérateur de pari sportif, le contrat devrait stipuler explicitement que le sponsor ne pourra disposer d'aucune information privilégiée liée au sport) ➤ Prévoir contractuellement que l'opérateur ne devra pas minimiser les risques liés aux paris sportifs, qui sont de la seule appréciation des régulateurs nationaux et des organisations sportives (ce qui n'empêche pas l'opérateur de contribuer à mener des actions de prévention et d'information sur l'intégrité) ➤
Prises de participations majoritaires dans le sport par un sponsor lié au Crime	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appliquer des règles de bonne gouvernance (vision sur le long terme, anticipation et gestion des risques, transparence, solidarité, ouverture, etc.) et de contrôle de gestion au sein des organisations sportives (une structure sportive saine sera moins sujette à des approches). Le Fair-Play financier de la FIFA pourrait constituer le niveau minimal à respecter en matière de gestion ➤ Renforcer les procédures visant à garantir l'intégrité des dirigeants sportifs (inéligibilité temporaire en cas de passé criminel, règles de conflits d'intérêts, obligations de fournir un casier judiciaire, extension au sport des règles prévues par la 4^{ème} directive européenne sur le blanchiment d'argent, etc.)
Multipropriété du sponsorisé (individu) par un sponsor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la transparence des organisations sportives (notamment professionnelles) ➤ Soumettre les structures professionnelles dépassant certains critères (budget, masse salariale, nombre d'employés) aux mêmes règles de droit public que les sociétés commerciales) ➤ Interdire (comme c'est déjà le cas en Angleterre, France, Pologne) la revente par les clubs sportifs des droits économiques de leurs joueurs à des tierces parties
Désengagement du sponsor (mauvais résultats, exagération de certains risques – politique de l'autruche)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anticiper certaines situations au plan contractuel ➤ Associer davantage les sponsors à la vie sportive de manière à améliorer la compréhension mutuelle
Sponsor impliqué dans plusieurs équipes disputant un même championnat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer des règles de conflits d'intérêts précises ➤ Interdire qu'un actionnaire soit propriétaire de plusieurs acteurs participant aux mêmes championnats

7. Axes de recommandation : quel partenariat sponsor / sponsorisé pour garantir le développement durable du sport ?

Le sponsoring a joué un rôle essentiel dans le développement du sport :

- Dans les années 1920, certaines marques, à l'instar de Coca-Cola ou de Michelin, ont compris qu'il pouvait être intéressant de s'associer aux valeurs d'universalité, d'amitié et de respect associés aux grands événements internationaux. Le sport a dès lors bénéficié d'une manne financière inattendue, qui s'est sensiblement accrue avec l'essor des médias (radio d'abord, puis télévision) ;
- 60 ans plus tard, le sponsoring moderne est apparu, transformant cette technique en un outil de communication global. Les marques ont compris qu'elles pouvaient acquérir un « droit exclusif » qu'elles déclinaient ensuite sous toutes ses formes (publicité, promotion, relations publiques, etc.). C'est à cette période que le sport s'est un peu refermé sur lui-même, exprimant de légitimes inquiétudes face à la demande de certains sponsors et médias (modification de la durée des rencontres pour optimiser les retombées publicitaires, diffusion des événements en « Prime time », parfois au détriment de la récupération des sportifs, etc.) ;
- Aujourd'hui, le sponsoring a acquis ses lettres de noblesse mais peine parfois à garantir des retombées quantifiables aux annonceurs qui adoptent cet outil. La crise économique amplifie ce phénomène, les marques étant moins enclines à « se faire plaisir », elles recherchent davantage de rentabilité. Par ailleurs, à l'ère des réseaux sociaux, le consommateur de marketing sait faire la part des choses et va vers les marques à qui il accorde légitimité et crédit. L'annonceur, qu'il soit publicitaire ou sponsor, doit par conséquent convaincre, se remettre en question, donner du sens à ses actions, s'il veut « émerger » et « être mémorisé ». Le consommateur de spectacle sportif décide quelles marques (seules 2 à 4 marques sont mémorisées, en moyenne, sur un événement sportif quel qu'il soit⁶) ont de la valeur à ses yeux⁷.

Dans ce contexte, les notions d'éthique et d'intégrité deviennent primordiales. Tout d'abord parce que le spectacle sportif n'a plus d'intérêt sans incertitude du résultat (la boxe, le cyclisme et les championnats de football corrompus l'ont appris à leurs dépens). Ensuite parce que le passionné de sport veut rêver. À ce titre, même si le sport n'est pas et ne peut être l'îlot de pureté qu'on exige parfois de lui, les grands moments de sport portent tous les gènes de la rivalité amicale et de l'esthétique. Par esthétique, on entend beau geste, fair-play, exploit, etc. Les disciplines et championnats qui ne respectent pas ces invariants sont boudés par les fans, soumis à une offre de loisirs sans équivalent par le passé. Il y a 20 ans, le sport télévisé n'avait quasiment pas de concurrence. Aujourd'hui, les « Reality shows », Internet et les réseaux sociaux, les jeux vidéos sont autant d'opportunités de reléguer le sport à un statut de « has been ». Rares sont les institutions sportives qui l'ont compris et qui en jouent.

⁶ Source : TNS

⁷ Parfois, ce ne sont pas les partenaires officiels mais les marques ayant réussi à séduire le public (exemple de Puma vs. adidas pendant la Coupe du monde de la FIFA 1998)

De leur côté, les sponsors sont et seront obligés de prendre en compte cette nouvelle donne. La vie n'est pas aisée pour un sponsor d'aujourd'hui, à qui on demande à la fois résultats sportifs, originalité, citoyenneté et justice sociale. D'autant plus que les salariés eux-mêmes s'y mettent, prêts à critiquer des investissements financiers de leurs dirigeants qu'ils n'auraient pas validés. Plus que toute autre cible, les employés sont aux aguets des signes émis par leur entreprise, et le sponsoring doit renforcer leur sentiment de fierté et d'appartenance. Il devient ainsi plus que jamais urgent de définir une « éthique du sponsoring ». C'est l'objet des recommandations, issues de l'analyse ci-dessus :

Recommandations du « Comité Éthique et Sport »

1) Redéfinir le contrat entre le « sponsor » et le « sponsorisé » en décroissant les deux univers :

- associer et impliquer les sponsors dans la vie du sport (présence au conseil d'administration avec voix consultative, utilisation de l'expertise des sponsors, etc.). il s'agit là d'un élément essentiel de bonne gouvernance. Cela sous-entend également que les institutions sportives transmettent à leurs sponsors des informations, notamment économiques, de manière transparente. Le sponsor doit faire partie de la « famille sportive » ;
- attendre des sponsors qu'ils s'impliquent réellement dans la vie sportive. Le sponsor cynique qui ne veut pas voir ce qui se passe dans une fédération, un club, doit disparaître, car il crée implicitement des risques pour l'éthique sportive.

2) Expliquer aux sponsors qu'ils tireront profit en termes d'image d'un sport sain, intègre, éthique (au-delà des exigences commerciales) :

- Exprimer certaines exigences éthiques dès le départ permet aux sponsors de se protéger et d'anticiper les risques, tout en contraignant les organisations sportives à améliorer leur fonctionnement ;
- Dépasser le stade de la retombée publicitaire pour développer de vrais concepts bénéfiques à l'image du sponsor, incluant des dimensions éthiques. Un sponsor perçu comme apportant une vraie plus-value au sport gagne une légitimité supplémentaire vis-à-vis de ses cibles.

3) Rédiger une charte du comportement du « sponsorisé » :

Une telle charte permettrait au sponsor de minimiser les risques liés à son action de sponsoring, mais aussi au sponsorisé de démontrer son appétence pour les questions éthiques. Adaptée à chaque discipline sportive, la charte du comportement pourrait inclure différents éléments : mise en avant du fair-play sportif ; comportement des acteurs du sport vis-à-vis des supporters, des sponsors, etc. ; engagements vis-à-vis du dopage, de la manipulation des rencontres et des paris sportifs ; éducation, prévention et formation des jeunes ; principes de bonne gouvernance ; etc.

L'aboutissement de cette démarche pourrait résider dans la création d'une norme ISO (International Organization for Standardization) en matière de gouvernance et d'intégrité des organisations sportives.

4) Déterminer une charte du « sponsor responsable » :

De manière analogue, la charte du sponsor responsable viserait à amener les annonceurs à s'engager dans un processus plus dynamique vis-à-vis des institutions sportives. Par l'intermédiaire de cette charte, le sponsor se distinguerait à la fois par ses exigences et par ses engagements vis-à-vis de son « sponsorisé ».

Les éléments clés de cette charte seraient : obligations du sponsorisé en matière de bonne gouvernance et de transparence financière, association du sponsor à la vie sportive, adoption d'une charte du comportement par le sponsorisé, engagements du sponsor en matière d'apport d'expertise, règles de conflits d'intérêts, délimitation des limites de l'intervention du sponsor, etc.⁸

⁸ Le caractère non contraignant de ce type de charte constitue une faiblesse structurelle qu'il conviendrait de gommer dans le temps par le biais de nombreuses actions d'éducation (notamment à travers des colloques spécifiques et des discussions avec les parties prenantes, notamment les sponsors pendant les événements majeurs)