

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

Mis à jour au 06/11/2018

Sommaire

TITRE I : INTRODUCTION AU MANAGEMENT.....	9
CHAPITRE I : LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT	10
Introduction	10
SECTION I : DEFINITION DU MANAGEMENT	10
SECTION II : DE L’ACTION COLLECTIVE AUX ORGANISATIONS.....	11
SECTION III : LES ELEMENTS DU MANAGEMENT	12
A- La démarche managériale.....	12
B- Le management stratégique	12
C- Le management opérationnel	13
SECTION IV : LES THEORIES DU MANAGEMENT	13
A- Max Weber et le fondement de l’autorité.....	13
B- Le temps des ingénieurs	14
C- Le temps des psychologues	15
D- Le temps des économistes	17
E- Les théoriciens de la contingence	18
F- Le temps des sociologues.....	19
G- Théorie des compétences et théorie évolutionniste.....	20
H- Les théories socio-économiques.....	21
SECTION V : MANAGEMENT DE CRISE OU CRISE DU MANAGEMENT	21
A- Le management de crise.....	22
1. Le refus	22
2. Le détournement	22
3. La reconnaissance.....	22
B- ... la crise du management	23
SECTION VI : LES SPECIFICITES DU MANAGEMENT PUBLIC ET SES CAPACITESD’EVOLUTION	23
SECTION VII : LES NOUVEAUX OUTILS DU MANAGEMENT PUBLIC	24
A- Les agences, un outil de gestion du service public.....	24
B- La loi organique relative aux lois de finances (LOLF)	24
C- La révision générale des politiques publiques (RGPP)	25
Conclusion.....	26
Bibliographie sommaire :	26
Ouvrages.....	26
Revue	26
CHAPITRE II : LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT	27
SECTION I : INTRODUCTION.....	27

SECTION II : MODES D'EXPRESSION	27
A- Mode autoritaire	27
B- Mode laxiste.....	27
C- Mode démocratique	28
SECTION III : DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT	28
SECTION IV : POURQUOI TEL TYPE DE MANAGEMENT ?.....	29
SECTION V : LES CARACTERISTIQUES DE CHAQUE STYLE ET LEUR APPLICATION CONCRETE	30
A- Style directif	30
B- Style explicatif.....	31
C- Style déléгатif	32
D- Style participatif	33
E- Style adaptatif	34
SECTION VI : CONCLUSION	35
TITRE II : MANAGER.....	36
LE MANAGER DE SPORTIFS / L'AGENT SPORTIF	37
Agent sportif, un métier de rêve ?	37
Que se cache-t-il derrière le métier d'agent de joueurs pour qu'il appâte autant les amateurs de sport ?.....	37
Qu'est-ce qu'un agent sportif, de joueurs ?.....	38
Le statut de l'agent sportif.....	38
L'activité d'agent sportif.....	39
La rémunération de l'agent sportif.....	39
TITRE III : L'AGENT SPORTIF	41
CHAPITRE I : PROPOS INTRODUCTIFS	42
SECTION 1 : L'ACTIVITE D'AGENT SPORTIF	42
SECTION 2 : LES EVOLUTIONS LEGISLATIVES	42
ESSENTIEL	42
CHAPITRE II : LES CONDITIONS D'ACCÈS À LA PROFESSION.....	43
SECTION 1 : LES REGLEMENTATIONS	43
A - La réglementation FIFA	43
1. L'ancien système	43
2. Le système actuel.....	43
B - L'articulation entre règlement FIFA et droit français	45
C - La réglementation française.....	45
SECTION 2 : LES INCOMPATIBILITES ET INCAPACITES	45
A - Les incompatibilités	45
B - Les incapacités.....	46

C - Les sanctions disciplinaires et pénales	46
SECTION 3 : L'EXAMEN DE LA LICENCE D'AGENT SPORTIF	46
A - L'organisation d'un examen.....	47
B - La procédure d'examen	47
C - La dispense	47
ESSENTIEL	47
CHAPITRE III : L'EXERCICE DE L'ACTIVITÉ PAR UN RESSORTISSANT ÉTRANGER.....	48
SECTION 1 : LE RESSORTISSANT D'UN ÉTAT MEMBRE DE L'UE OU DE L'EEE.....	48
A - L'exercice permanent de l'activité en France	48
1. Pour le ressortissant d'un État dans lequel la profession d'agent est réglementée	48
2. Pour les ressortissants d'un État dans lequel la profession d'agent n'est pas réglementée.....	48
B - L'exercice temporaire et occasionnel de l'activité en France	49
C - Dispositions communes.....	49
1. Une déclaration.....	49
2. Le cas de la convention de présentation	49
SECTION 2 : LE RESSORTISSANT D'UN ÉTAT TIERS	49
SECTION 3 : LE CAS SPECIFIQUE DU FOOTBALL	50
ESSENTIEL	50
CHAPITRE IV : LE CONTRAT D'AGENT SPORTIF	51
SECTION 1 : LA NATURE JURIDIQUE DU CONTRAT D'AGENT SPORTIF	51
A - Le courtage	51
B - Le mandat	52
SECTION 2 : LE REGIME JURIDIQUE DES CONTRATS D'AGENT SPORTIF....	52
A - Le contrat relatif à l'activité sportive d'un mineur.....	52
B - La rémunération de l'intermédiaire sportif.....	52
C - L'obligation de transmission	53
ESSENTIEL	53
TITRE IV: LES ACTIVITES DE L'AGENT SPORTIF, DU CONSEILLER SPORTIF, LES MISSIONS DANS LA GESTION DE CARRIERE SPORTIVE.....	55
CHAPITRE I : LES ACTEURS	56
SECTION I : L'AGENT SPORTIF OU AGENT DE JOUEURS LICENCIE	56
SECTION II : L'AVOCAT MANDATAIRE DE SPORTIF	56
A- Le mandat	57
B- Le secret professionnel	58
C- L'honoraire	58

D- Les sanctions	59
SECTION III : L'INTERMEDIAIRE, LE MANAGER, LE CONSEILLER DE SPORTIF	60
SECTION IV : LA SPECIFICITE DU FOOTBALL : L'INTERMEDIAIRE FIFA.....	60
CHAPITRE I : LES MISSIONS	60
TITRE V : Profession : agent sportif - Contribution à une théorie des modèles professionnels	62
CHAPITRE VI- L'ENCADREMENT DE LA PROFESSION D'AGENT SPORTIF SELON DISCIPLINE SPORTIVE	63
6.1 L'encadrement de la profession d'agent sportif	63
Tableau 6.1 : Règlements des fédérations sportives internationales gouvernant l'activité d'agent sportif.....	63
6.2 L'agent sportif dans le football.....	64
6.2.1 L'agent sportif et la gouvernance footballistique	64
6.2.2 Un règlement fortement contesté, l'affaire Piau.....	67
Encadré 6.1 : Système de régulation des transferts de la FIFA (Transfer Matching System)	70
6.3. L'agent sportif dans l'athlétisme	71
6.3.1 La conceptualisation d'un projet professionnel atypique	71
6.3.2 L'aboutissement d'un long processus de légitimation	75
6.4 La réglementation de la FIBA	76
6.5 La réglementation de l'International Rugby Board (IRB).....	77
6.6. L'agent sportif dans le cyclisme	77
6.6.1 Les dessous d'une légitimation tardive de l'activité	77
6.6.2 La réglementation de l'Union Cycliste Internationale (U.C.I.)	81
6.7 Les réglementations des fédérations nationales.....	83
6.8 Quelle est la validité juridique des réglementations sportives ?.....	84
Notes :	85
TITRE VI : Profession : agent sportif - Contribution à une théorie des modèles professionnels	87
.....	87
CHAPITRE VII- PARCOURS INDIVIDUELS, CARRIÈRES PLURIELLES, RELATIONS ET LUTTES PROFESSIONNELLES COMPLEXES.....	88
7.1 L'apprentissage du métier par le terrain : l'agent sportif autodidacte	88
7.2 Des profils atypiques	91
7.2.1 Définition de l'agent sportif, profils et trajectoires	91
7.2.2 L'agent ancien-sportif.....	92
7.2.3 L'agent influent homme de réseaux	93
7.2.4 L'agent occasionnel.....	94
7.2.5 L'agent entraîneur.....	94

7.2.6 L'agent parenté	95
7.2.7 L'Etat-Agent	96
7.3 Le métier	99
7.3.1 Des tâches professionnelles multiples	99
7.3.2 Agent -conseiller	100
7.3.3 Agent intermédiaire	101
7.3.4 Agent organisateur/promoteur	102
7.3.5 Agent porte-parole	103
7.3.6 Agent gestionnaire de patrimoine	104
7.3.7 Agent avocat	105
7.4 L'agent sportif et le poids de la question éthique	106
7.4.1 Des problèmes éthiques posés par une profession « mal-aimée »	106
7.4.2 L'éthique normative imposée par les instances sportives. L'exemple de football	107
7.4.3 L'incertitude de l'exigence éthique. Code de déontologie, morale, éthique ?	108
7.4.4 La formation éthique de l'agent sportif	109
7.4.5 Le dilemme éthique	110
Notes :	111
SEANCE 07 : Réservé	113
SEANCE 08 : Video Cash investigation : Foot business – si possible	115
SEANCE 09 : analyses d'articles de presse	117
SEANCE 10 : (21/03/2019 16:10 18:00)	118
SEANCE 11 : (28/03/2019 16:10 18:00)	119
SEANCE 12 : (04/04/2019 16:10 18:00)	120
SEANCE hors cours: (2018) LE DROIT A L'IMAGE- LE DROIT AU NOM	121
INTRODUCTION	122
TITRE 1 : LE DROIT A L'IMAGE	122
I. L'image individuelle des personnes	122
A. L'aspect extrapatrimonial du droit à l'image : le droit d'interdire la publication de son image	123
1) Quelques observations introductives	123
2) Le principe : la nécessité d'obtenir le consentement préalable	125
a) Qui peut autoriser la diffusion de son image ?	125
b) Comment autoriser	126
c) Portée de l'autorisation	126
d) Preuve de l'autorisation	128
3) Les exceptions : la possibilité de publier l'image sans le consentement préalable de la personne	128
a) Individu non identifiable	128

b) Illustration d'un sujet historique : l'exception historique	128
c) La caricature : l'exception humoristique	128
d) L'illustration artistique: l'exception artistique	129
e) L'illustration pédagogique.....	129
f) Illustration d'un sujet d'actualité : l'exception d'information	129
g) La contribution au débat d'intérêt général	133
B. L'aspect patrimonial du droit à l'image : le droit d'exploiter commercialement son image	133
1) L'aspect patrimonial du droit l'image	134
a) Nature du droit patrimonial sur l'image ; droit de partager les bénéfices tirés de l'exploitation de l'image.....	134
b) Caractéristiques du droit patrimonial sur l'image	135
2) Les diverses modalités d'exploitation de l'image du sportif.....	136
a) Qui gère et exploite l'image du sportif ?	136
b) Comment exploiter l'image du sportif ?	138
1) Aucune référence faite à l'employeur	138
2) Information préalable du club	138
3) Limites de l'exploitation de l'image	138
4) Le cas de la conclusion d'un contrat par un sportif mineur :	139
5) La rémunération du sportif	139
II. L'image collective des sportifs	139
A. Les raisons de la réforme	139
B. Suppression des DIC	140
C. Focus sur les conventions collectives	141
TITRE 2 : LE DROIT AU NOM	142
I. Le nom de Famille	142
II. Le prénom	143
A. Droits sur les prénoms	143
B. Droits sur les surnoms et pseudonymes	144
LEXIQUE DES TERMES UTILISES	145
Code du sport – Articles de référence	146
Code du sport : articles relatifs à l'Agent Sportif.....	147
Code du sport Partie législative	147
Code du Sport Partie réglementaire - Décrets	156
BIBLIOGRAPHIE	159
.....	159
DEFINITIONS	161

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

TITRE I : INTRODUCTION AU MANAGEMENT

Mis à jour au 06/11/2018

CHAPITRE I : LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT

(Source : Pierre VINARD, Inspecteur général de l'éducation nationale - Groupe économie et gestion)

Introduction

Le management est une discipline relativement récente, mais qui prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories **d'organisations**, dans les secteurs les plus variés ; des formations universitaires existent en management public, en management culturel, en management sportif... Même la vie privée n'échappe pas à cette emprise, puisqu'on parle de manager sa vie professionnelle ou bien les études de ses enfants.

L'objet de ce document est de donner un aperçu des grands principes du management : ses origines, son développement historique, son champ d'application et ses apports pour les organisations. Un regard critique sur une discipline que certains réduisent trop à des recettes au service d'une finalité exclusive – celle de l'efficacité managériale – est aussi nécessaire, ce à quoi se sont employés aussi de grands penseurs du management. La fin de cet exposé sera consacrée à une forme particulière de management, le management public.

SECTION I : DEFINITION DU MANAGEMENT

Le management¹ est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations. Le mot vient du terme anglais « manager » qui veut dire gérer, diriger, mais qui viendrait lui-même de l'italien *maneggiare*, (manier) qui aurait donné en français le mot *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation.

La première question que l'on peut se poser est de savoir si le management est une science. Selon S. Hunt – cité par Pierre-Louis Dubois¹ –, **une science se caractérise par quatre conditions :**

- une matière distincte des autres disciplines,
- la description et la classification de cette matière indiquant son contenu et ses relations avec les autres disciplines,
- l'existence de lois ou de principes observables, impliquant une certaine régularité et uniformité,
- une méthode scientifique d'approche et d'analyse des principaux objets de la matière (en l'occurrence les organisations).

On peut répondre pour le management de façon positive à ces quatre conditions. **Le management est une science de l'action appliquée à la conduite des organisations.** Les méthodes utilisées pour observer le fonctionnement des organisations sont des méthodes scientifiques qui permettent la conceptualisation de certains principes et leur généralisation. Évidemment il s'agit d'une science humaine, et rien ne dit qu'un principe observé dans une situation sera reproductible à une autre situation.

En tant que science, le management oscille entre plusieurs pôles qui le caractérisent et lui donnent ses **spécificités** :

¹ Le marketing, fondements et pratiques, Economica.

– une **alternance entre théorie et pratique**. C'est dans cet aller-retour entre ces deux pôles que le management a acquis progressivement le statut de science sociale. Les premiers

Les grands principes du management théoriciens du management étaient le plus souvent des anciens dirigeants d'entreprises, ou encore des conseillers d'entreprise.

– une **itération² entre connaissance et prescription**. Le management se veut une science de l'action. Bien peu de théoriciens du management ne souhaitent pas voir leurs théories mises en pratique au sein des organisations.

De même le **manager alterne entre plusieurs tentations**, que l'on peut résumer à l'aide des postures suivantes :

– celle du **praticien**, pour lequel le **management est un art, qui ne s'apprend pas**, qui est d'une certaine façon inné ;

– celle du **technicien**, pour lequel le **management est un ensemble de techniques**, qu'il faut bien connaître pour réussir ;

– celle enfin – plus rare – du **théoricien**, qui **réfléchit sur le fonctionnement des organisations et la manière de les diriger**.

SECTION II : DE L'ACTION COLLECTIVE AUX ORGANISATIONS

L'action collective suppose la constitution d'un groupe de personnes qui ont un objectif commun et qui s'organisent pour l'atteindre. Des problèmes particuliers doivent être aussi résolus : coordination, information, décision, conflits éventuels.

Dans les sociétés modernes, l'action collective s'inscrit le plus souvent dans des organisations. Une organisation peut être définie comme un ensemble humain organisé et finalisé. L'organisation se caractérise par une structure et une finalité. La structure est en général le reflet de cette finalité des organisations. Il est donc nécessaire de s'interroger sur la finalité des organisations.

En biologie, la **finalité** est l'adaptation des êtres vivants à une fin. La notion de finalité dépasse donc celles d'objectif ou de but. De même elle transcende les différentes parties d'une organisation. On peut donc **définir la finalité comme le processus qui tend à adapter l'ensemble des moyens à une fin ultime**. À ce titre, on peut distinguer trois types d'organisation.

- **Les entreprises** : L'entreprise est une organisation qui produit des biens et services pour le marché. L'entreprise cherche donc à satisfaire ses clients en répondant à un besoin solvable.

Au cours de cette activité, l'entreprise crée des richesses qui doivent être partagées entre les différents participants au processus de production (actionnaires, dirigeants, salariés). Cette notion de finalité donne lieu à de nombreux débats, entre ceux qui pensent que la finalité de l'entreprise est exclusivement le profit², et ceux qui penchent une responsabilité sociale et même sociétale de l'entreprise³.

- **Les administrations publiques** : leur finalité est de produire des services non marchands, assujetties pour la plupart aux contraintes du service public. Les administrations

² C'est la thèse de Milton Friedman et des économistes libéraux, confortée dans un ouvrage récent du philosophe Compte-Sponville « Le capitalisme est-il moral ? », Livre de poche, 2004.

³ Voir le résumé de ce débat dans « Les fondements de l'entreprise » de Pierre Bachet, éditions de l'Atelier, 2007.

publiques sont financées par l'impôt. Elles doivent satisfaire des usagers qui sont aussi des électeurs...

- **Les administrations privées (associations, fondations)** : leur finalité est la satisfaction de leur objet social. Elles sont financées par les cotisations de leurs membres ou par des dons.

Les administrations privées peuvent se voir confier une mission de service public dans le cadre d'une délégation de l'État. Elles sont alors subventionnées ou répondent à un cahier des charges précis.

SECTION III : LES ELEMENTS DU MANAGEMENT

A- La démarche managériale

Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :

- la fixation des objectifs ;
- la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
- l'évaluation des résultats obtenus.

Les objectifs doivent être en cohérence avec la finalité de l'organisation. De même les actions engagées par l'organisation doivent être conformes aux règles que celle-ci se donne. L'évaluation permet de déterminer si les objectifs fixés par l'organisation ont été atteints, et d'engager, le cas échéant, des actions correctives. Dans l'évaluation des résultats obtenus, on distingue **efficacité et efficience** :

- l'efficacité, qui consiste à atteindre l'objectif fixé ;
- l'efficience, qui consiste à atteindre cet objectif en optimisant les ressources mobilisées.

Il est évident que plus encore que l'efficacité, l'organisation recherche l'efficience. En effet, toutes les ressources mobilisées ont un coût : salaires pour les ressources humaines, charges d'intérêt pour les ressources financières empruntées, dividendes pour les capitaux levés sur le marché financier... Cela est aussi vrai pour les administrations publiques.

B- Le management stratégique

Le management stratégique est l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement changeant.

Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme.

Le management stratégique se décline en **plusieurs composantes** :

- le choix des domaines d'activités ;
- le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- le choix d'une structure interne ;
- le choix des processus de décision et de gestion internes.

Les deux premières catégories de décision commandent l'insertion de l'organisation dans son environnement. Les deux secondes définissent le mode de fonctionnement interne de l'organisation.

Ces choix sont évidemment en interaction. Le choix d'un domaine d'activité a des conséquences sur le choix d'une structure ou d'un mode de gestion de l'organisation.

L'ensemble définit ce que l'on pourrait appeler l'identité de l'organisation.

L'identité est la série de caractéristiques qui permet de donner un caractère unique de l'organisation, et donc à ses membres de s'y identifier, et à l'extérieur de la reconnaître. L'identité concerne à la fois l'image interne et externe de l'organisation. Le management stratégique peut avoir pour effet – et parfois pour objectif – de modifier l'identité de l'organisation. On pense à IBM qui, de fabricant d'ordinateurs, s'est transformé en société de services informatiques, ou encore à BSN qui est passé du contenant (le verre) au contenu (les produits laitiers).

C- Le management opérationnel

Il est classique de distinguer le **niveau stratégique, celui des décisions qui engagent l'organisation à long terme**, et le **niveau opérationnel, qui est constitué de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés**.

Le **niveau stratégique** serait le fait dans une entreprise de la direction générale, dans une administration publique du haut encadrement ou du responsable politique.

Le **niveau opérationnel** serait celui de la hiérarchie intermédiaire.

Le **management opérationnel** comprend de nombreux éléments :

- la gestion financière,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
- la gestion de la production des biens ou des services offerts.

Cependant toutes les décisions de la direction générale (pour l'entreprise) ou du haut encadrement (pour les administrations publiques) ne relèvent pas du niveau stratégique. À l'inverse des décisions prises par les cadres intermédiaires peuvent avoir des conséquences irrémédiables pour l'organisation. D'où la nécessité d'introduire **d'autres critères de distinction** :

- le **management opérationnel se déroule dans un environnement contraint** : les ressources sont données, il s'agit de les utiliser au mieux pour atteindre des objectifs fixés ;
- le **management stratégique vise à lever les contraintes** actuelles de l'organisation **en modifiant** ses domaines d'activité, ses structures, ses modalités de fonctionnement, voire son identité.

La pratique actuelle des organisations montre que la **frontière entre management stratégique et management opérationnel est ténue**. En effet, il est demandé de plus en plus aux cadres intermédiaires de prendre des initiatives pour anticiper l'évolution des marchés et desserrer les contraintes de l'entreprise. Ce qui relève normalement du niveau stratégique. D'où le **développement du management par projet** dans les organisations ou le succès de la notion « d'intrapreneuriat » dans les entreprises.

SECTION IV : LES THEORIES DU MANAGEMENT

A- Max Weber et le fondement de l'autorité

Sociologue allemand, Max Weber est surtout connu pour son ouvrage sur l'éthique du protestantisme et l'origine du capitalisme. Mais il a aussi écrit en 1922 un ouvrage fondateur

« économie et société ». Dans cet ouvrage il analyse d'abord le **fondement de l'autorité**. Il distingue trois grands types d'autorité légitimes :

– **l'autorité traditionnelle**. Celle-ci est **liée à la personne**, qui se voit en général confier son mandat par son prédécesseur. Cette forme d'autorité repose sur l'habitude, sur des valeurs transmises de génération en génération, sur éventuellement des principes religieux ou des règles coutumières. On pense évidemment à la royauté, mais aussi aux entreprises familiales.

Weber souligne le **caractère sclérosant** de ce type d'autorité.

– **l'autorité charismatique**. Celle-ci repose sur les **qualités personnelles d'un individu**, et elle ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Weber souligne le caractère instable de ce type d'autorité, qui fonctionne sur le mode émotionnel.

– **l'autorité rationnelle ou légale**. Celle-ci fonctionne sur un système de buts et de fonctions étudié de façon rationnelle. Les procédures sont en général écrites. **Ce qui est investi de l'autorité, ce n'est pas la personne, mais la fonction**. Pour Weber, c'est le système le plus efficace car l'autorité ne dépend pas des qualités personnelles de l'individu.

Ce dernier type d'autorité lui permet de définir ce qui est pour lui l'archétype d'une **organisation rationnelle et efficace : la bureaucratie**. Celle-ci d'ailleurs ne se trouve pas simplement dans les administrations publiques, mais aussi dans les grandes entreprises. Elle se **caractérise** par les éléments suivants :

- les individus sont organisés dans une hiérarchie clairement définie,
- chaque emploi a une sphère de compétences formellement définie,
- les candidats sont recrutés sur la base de leurs qualifications techniques,
- ils sont rémunérés par un salaire fixe,
- la promotion dépend de l'ancienneté et du jugement du supérieur,
- chaque agent est soumis à un contrôle strict et systématique de son travail.

B- Le temps des ingénieurs

Plusieurs noms apparaissent, qui ont modelé l'entreprise du XX^{ème} siècle : Fayol, Taylor et Ford.

Ingénieur français, **Henri Fayol (1841-1925)** a voulu analyser et formaliser la direction de l'entreprise. Il distingue cinq grandes fonctions propres au management, et à mettre en œuvre dans toute organisation :

- prévoir et planifier,
- organiser, c'est-à-dire allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise,
- commander, c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise,
- coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise,

Les grands principes du management

- enfin contrôler, c'est-à-dire vérifier si tout se passe conformément au programme adopté.

Henri Fayol a aussi défini des « **principes de commandement** » au nombre de **11**, que l'on peut résumer ainsi :

- l'unité de commandement,
- la division du travail,
- le principe d'autorité,
- le principe de discipline,
- un système de rémunération équitable,
- la stabilité du personnel.

Ingénieur américain, **Frederick Wiston Taylor (1856-1915)** est connu pour avoir jeté les **bases de l'organisation scientifique du travail**. Celle-ci se fonde sur des principes simples :

- la séparation du travail de conception et du travail de réalisation (la division verticale),
- l'analyse du travail et sa décomposition en opérations élémentaires (c'est la division horizontale),
- l'institution d'une rémunération au rendement,
- la mise en place d'un contrôle rigoureux.

Henri Ford (1863–1947) – dirigeant d'une entreprise automobile – a systématisé les **principes de Taylor dans la grande entreprise**. On lui doit trois innovations déterminantes :

- le travail à la chaîne, qui permet de contrôler le rythme de la production,
- la standardisation des produits, qui permet d'en diminuer le coût,
- la rémunération des ouvriers à un niveau qui leur permet de devenir des consommateurs de ces biens.

L'application de ces principes a permis une croissance sans précédent de l'économie, avec le développement de la consommation de masse.

C- Le temps des psychologues

Tout a commencé avec les expériences de M. **Elton Mayo (1880-1949)** à la Western Electric, qui s'intéressait plus particulièrement aux conditions de travail. Après avoir amélioré l'éclairage dans un atelier, il s'est aperçu que la productivité des ouvriers augmentait. Ce qui en soi n'était pas surprenant. Mais plus original, le retour aux conditions d'éclairage initiales n'a pas entraîné une baisse de la productivité. Il en a déduit que c'était en fait l'intérêt porté aux salariés qui avait été source de motivation, et non l'évolution des conditions de travail (bien entendu ce raisonnement a des limites). À partir de là, Elton Mayo a jeté les bases de ce qui est convenu d'appeler **la théorie des ressources humaines**, avec **trois principes fondamentaux à prendre en compte dans toute théorie du management** :

- l'importance de l'intérêt que l'on porte aux salariés ;
- l'importance des relations interpersonnelles au sein d'un groupe ;
- l'existence au sein d'un groupe de normes auxquelles les individus se conforment.

D'autres types de travaux, conduits principalement par **Kurt Lewin (1890-1947)** ont porté sur **les styles de commandement et la dynamique des groupes**. Kurt Lewin distingue **trois types de « leadership »** :

- le **leadership autoritaire**, qui se tient à distance des individus et use des ordres pour diriger ;
- le **leadership de type « laisser faire »**, qui ne s'implique pas dans le groupe ;
- le **leadership « démocratique »** qui s'appuie sur les propositions du groupe et qui cherche à faire partager le point de vue retenu.

C'est évidemment ce **dernier type de leadership qui a la préférence de Kurt Lewin**. Kurt Lewin est aussi l'inventeur, en 1943, du terme « dynamique des groupes ». Les gens adhèrent d'autant plus à une opinion ou à une attitude qu'ils en ont discuté entre eux, y compris en s'y opposant. Ainsi a-t-il pu convaincre les citoyens américains de consommer des abats pendant la seconde guerre mondiale).

On peut aussi citer **R. Likert (1903-1981)** qui a démontré à l'issue d'une longue enquête l'importance des « relations intégrées », prenant en compte l'ensemble des valeurs des individus, pour favoriser l'efficacité dans le travail. Likert a jeté ainsi les bases de ce qu'il est convenu d'appeler le management participatif par objectif.

D'autres sociologues ont marqué l'école des relations humaines comme **Maslow (1908-1970)**, inventeur de la fameuse pyramide des besoins. Maslow distingue 5 catégories de besoins hiérarchisés :

- les besoins physiologiques
- les besoins de sécurité
- les besoins d'appartenance et d'affection
- les besoins d'estime et de prestige
- enfin les besoins de réalisation ou d'accomplissement.

L'hypothèse de Maslow est qu'une fois les besoins de premier niveau satisfaits, l'individu aspire aux besoins sociaux supérieurs.

Douglas Mc Gregor (1906-1964) a développé la théorie X et la Théorie Y :

- la théorie X – largement dominante – considère que l'homme éprouve une aversion innée au travail, qu'il doit être contraint, qu'il a peu d'ambitions ;
- la théorie Y considère que l'homme aspire à l'autonomie, l'engagement et la satisfaction de ses besoins « supérieurs ».

Evidemment, les managers doivent s'appuyer sur la deuxième conception de l'homme au travail s'ils veulent faire progresser leur organisation.

Herzberg (1923-2000) est à l'origine de la théorie des facteurs de satisfaction et des facteurs d'insatisfaction.

- les facteurs d'insatisfaction sont aussi appelés facteurs d'hygiène. Leur satisfaction ne suffit à rendre l'homme au travail heureux et motivé. En revanche leur absence est un motif de mécontentement. Il en est ainsi des conditions de travail ou de la rémunération ;
- en revanche d'autres facteurs – réalisation de soi, reconnaissance, intérêt au travail, responsabilité – sont indispensables à la réussite de l'homme au travail. Ce sont les facteurs de satisfaction.

Herzberg, pour favoriser ces derniers facteurs, a proposé l'enrichissement des tâches, la polyvalence et la formation d'équipes mobiles sur les postes de travail.

Argyris (né en 1923) pense que tout individu a des potentialités que l'organisation peut développer ou infirmer en fonction de la confiance qui lui est accordée. Argyris développe aussi le concept de l'apprentissage organisationnel. Les organisations efficaces seront les organisations qui sauront développer leur capacité d'adaptation grâce à la capacité d'apprentissage de leurs membres. Ceux-ci doivent apprendre à résoudre des problèmes routiniers, mais aussi à résoudre des problèmes complexes qui nécessitent la modification des procédures traditionnelles. C'est ainsi que l'organisation deviendra à son tour apprenante. Les travaux d'Argyris ouvrent la voie aux théories évolutionnistes de la firme (**Winter et Nelson, Richardson, Aoki**).

L'approche psychologique a été profondément enrichie par la théorie des attentes de **Vroom (formulée en 1963)**. Alors que la plupart des théories expliquent par quoi les individus sont motivés, on cherche ici à expliquer le **processus comportemental qui conduit à la motivation**, c'est-à-dire comprendre POURQUOI les individus sont motivés ou non (voir annexe 1).

L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que s'il lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière soit valorisante à ses yeux. Tout comportement motivé est donc un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées.

Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et, notamment, les récompenses qu'il attend (d'où le nom de théorie des attentes qui a été donné à cette approche). La théorie de Vroom permet de comprendre les raisons pour lesquelles certains indicateurs de performance imposés à des salariés ou des dirigeants d'entreprise

provoquent des résultats inverses à ceux que l'on souhaite obtenir, ce que Maya Beauvallet⁴ nomme « les stratégies absurdes ».

D- Le temps des économistes

Pour les économistes néo-classiques l'entreprise est une boîte noire, réduite à une fonction de production où sont combinés différents facteurs (pour l'essentiel le capital et le travail). Tout au plus reproduit-elle en son sein les mécanismes de marché, à travers de multiples de relations contractuelles entre les salariés et les dirigeants. Pour **A. Alchain et H. Demetz (1972)** l'entreprise est définie par la nature des droits de propriété qui prévaut en son sein. Le modèle de l'entreprise privée (en opposition à l'entreprise publique ou l'entreprise coopérative) est le plus efficace car il répartit sans ambiguïté les responsabilités entre les propriétaires de l'entreprise et les salariés, et permet de mettre en place un système clair d'incitations.

La théorie de l'agence de **M.C. Jensen et R.W.H. Meckling (1976)** complète la théorie des droits de propriété. On parle de relation d'agence quand une personne (le principal) confie ses intérêts à un tiers appelé l'agent. C'est le cas typique de la relation qui se noue entre les actionnaires et les managers salariés de l'entreprise. Dans cette situation, il peut exister une divergence d'intérêt entre le principal et l'agent (ce qu'avait constaté Galbraith), et cela d'autant plus que l'agent dispose d'informations que ne possède pas le principal (c'est le problème de l'asymétrie d'information). Pour Jensen et Meckling, il s'agit donc de mettre en place un contrat entre le principal et l'agent qui assure que les intérêts du principal sont bien sauvegardés. La distribution massive de stock-options aux dirigeants est une application concrète de ces théories : intéressés à la hausse du cours de l'action – lui-même dépendant des perspectives de profit de l'entreprise – les dirigeants sont incités à augmenter la « valeur pour l'actionnaire » de cette dernière.

Ronald Coase (1937) est le premier à s'intéresser à la raison d'être de la firme. Pour lui, les mécanismes de marché supposent pour fonctionner une information suffisante des différents agents en termes de prix, de qualité des produits, de garanties offertes par les fournisseurs ou de solvabilité des clients. Or la collecte et l'exploitation de cette information présentent des coûts qui seront appelés ultérieurement « coûts de transaction ». Ces coûts peuvent être tellement élevés que les individus sont alors conduits à préférer une autre forme de coordination, que R. Coase nomme l'organisation, et qui repose sur des relations hiérarchiques entre individus. La firme sera préférée au marché quand les coûts d'organisation interne seront moins élevés que les coûts de transaction. Ainsi s'explique l'intégration verticale de certaines entreprises, en amont dans la maîtrise de leurs matières premières, en aval dans la maîtrise de la distribution de leurs produits.

C'est un disciple de R. Coase – **O. Williamson (1975)** – qui va approfondir cette théorie en recherchant les variables qui déterminent le niveau des coûts de transaction ou des coûts d'organisation. Pour lui, c'est en fonction de la nature des actifs engagés par les partenaires dans une relation – combinée avec les notions de fréquence et d'incertitude de cette relation – qui peuvent expliquer, soit la préférence pour le marché, soit le recours à l'intégration. Quand les actifs sont très spécifiques – on pense à un sous-traitant qui doit faire l'acquisition d'une machine dédiée à la commande de son donneur d'ordre –, et que de plus la relation est marquée par une grande fréquence et une dose incertitude (risque de comportement opportuniste de la part du partenaire), l'intégration sera préférée au marché. À l'inverse, pour des actifs peu spécifiques, le recours au marché sera privilégié, et cela d'autant plus que la relation est ponctuelle, et que le risque d'opportunisme à long terme est faible.

⁴ Les stratégies absurdes, Comment faire pire en croyant mieux faire, Maya Beauvallet, édition du Seuil.

E- Les théoriciens de la contingence

Burns et Stalker (1966) sont les premiers à montrer l'importance de l'environnement (technologies, marchés, institutions) dans la structuration et la conduite des organisations.

C'est le **principe de la contingence**.

Pour Burns et Stalker, les organisations adoptent deux types de structure en fonctions de l'environnement :

- les structures mécanistes – complexes, formalisées et centralisées – qui évoluent dans un environnement stable et prévisible ;

- les structures organiques – flexibles, adaptatives et décentralisées – qui évoluent dans des environnements changeants.

Les structures mécanistes correspondent bien à la production de biens standardisés ou à l'univers bureaucratique décrit par Weber. Elles s'imprègnent des recommandations de Taylor et de Fayol. Les structures organiques sont plus adaptées à l'économie moderne des nouvelles technologies et de l'adaptation continue aux besoins du client. Dans ces organisations, on observe une faible spécialisation du travail, et des systèmes de commandement basés sur la consultation et l'échange.

Paul Laurence et Jay Lorsh (1967) vont approfondir ces relations entre l'organisation et l'environnement. Pour eux le degré d'instabilité de l'environnement va influencer la structure de l'organisation : plus l'environnement est instable, plus l'organisation se différencie en segments autonomes quant à leur fonctionnement. Ce qui nécessite la mise en place de procédures d'intégration interne pour coordonner les actions des différents éléments.

Pour Joan Woodward (1916-1971) – une des rares femmes avec Edith Penrose dans ce milieu de théoriciens du management –, c'est en revanche le type de technologie qui va déterminer la structure de l'organisation :

- production unitaire ou en petite série, qui justifie des petites structures flexibles, avec une faible hiérarchie ;

- production en grande série, qui justifie des structures très hiérarchisées, avec un taux d'encadrement important ;

- production en continu, qui justifie une organisation horizontale, fondée sur un haut niveau de qualification de l'ensemble des salariés.

Alfred Chandler (1918-2007) a plutôt étudié l'histoire des entreprises, pour établir un lien très fort entre la stratégie choisie par une entreprise et sa structure. À une stratégie de croissance doit correspondre une structure décentralisée en départements, mais fortement coordonnée. D'où l'idée de planification stratégique ! Si de nombreuses entreprises ont adopté les principes de Chandler dans les années 70, il faut bien remarquer que le raccourcissement de l'horizon des entreprises et l'instabilité totale de leur environnement a mis à mal le concept de « planification stratégique ».

Mais on ne peut conclure ce chapitre sans citer **Henri MINTZBERG (né en 1939)**, qui a magistralement synthétisé l'ensemble des théories sur la structuration des organisations. Dans ses recherches, il modélise le fonctionnement d'une organisation avec 6 parties de bases :

- le sommet stratégique,
- la ligne hiérarchique,
- le centre opérationnel
- la technostructure,
- le support logistique,
- l'idéologie de l'organisation.

Il définit par ailleurs différents types d'ajustement dans l'organisation :

- l'ajustement mutuel,

- la supervision directe,
- la standardisation des procédés de travail,
- la standardisation des résultats,
- la standardisation des qualifications et des savoirs,
- la standardisation des normes.

En croisant différents facteurs de contingence comme l'âge et la taille des organisations, les technologies mises en œuvre, les conceptions d'organisation du travail et d'exercice du pouvoir avec les modalités de coordination existants au sein des organisations, Mintzberg identifie un certain nombre de configurations organisationnelles :

- la structure simple. Il s'agit de la petite entreprise, caractérisée par une faible hiérarchie, et où l'ajustement se fait essentiellement grâce à la supervision directe du chef d'entreprise ;

- la bureaucratie mécaniste. Cela correspond à la grande entreprise fordiste, où prévaut la standardisation par les procédés de travail ;

- la structure divisionnaire. Il s'agit de la grande entreprise décrite par Chandler, composée de structures décentralisées. La coordination entre ses diverses entités se fait essentiellement grâce à la standardisation des résultats ;

- la bureaucratie professionnelle. L'exemple type est l'hôpital, où prévaut une certaine indépendance entre les services, les objectifs étant atteints grâce à la qualification et les savoirs du personnel (chefs de service, médecins, infirmiers). Le système scolaire peut s'apparenter aussi à la bureaucratie professionnelle. Il est intéressant de voir que de nombreuses réformes actuelles dans les administrations publiques visent à casser le mode de « standardisation par les qualifications et le savoir » pour le remplacer par la standardisation par les résultats.

- l'organisation innovatrice ou adhocratique. Il s'agit par exemple de la « jeune pousse », entreprise de taille modeste et à croissance rapide, qui repose sur l'enthousiasme et le charisme des fondateurs. L'ajustement mutuel y est prépondérant.

- l'organisation missionnaire, enfin, telle une église ou une association, dans laquelle tous les acteurs adhèrent à des normes semblables, à un idéal commun.

Mintzberg a ajouté un dernier type d'organisation, l'organisation politique. Il ne s'agit pas d'une configuration spécifique, mais d'une organisation en crise, où prévalent des rapports de force instables.

F- Le temps des sociologues

C'est un prix Nobel d'économie inclassable, **Herbert Simon (1916-2001)**, qui a ouvert la porte à la **réflexion sur la prise de décision dans l'entreprise**, en contestant le modèle classique de décision.

Ce **modèle classique** se décompose de la façon suivante :

- identification des objectifs,
- recherche des solutions,
- choix d'une solution,
- mise en œuvre de la solution
- évaluation de la solution.

Herbert Simon montre que la **réalité est tout différente** :

- le décideur n'a pas une vision complète de l'environnement et ne peut traiter la totalité de l'information à sa disposition ;

- il n'a pas de préférences claires, hiérarchisés. Il est fortement influencé par son environnement organisationnel, par des règles de gestion propres à son entreprise ;

- il ne cherche pas à maximiser les conséquences de son choix, mais à obtenir un certain niveau de satisfaction.

Face au modèle de la décision classique, Simon va **opposer le principe de la rationalité limitée ou la rationalité procédurale** :

– face à un problème nouveau, le décideur va chercher dans un premier temps une solution connue et déjà expérimentée. S'il n'y arrive pas, il va chercher la solution la plus proche possible ;

– il s'arrête à la première solution « satisfaisante », qui n'est donc en aucun cas la meilleure.

Deux disciples de Simon - **Richard Cyert et James March (1963)** - donnent un caractère opérationnel à ses idées dans un célèbre ouvrage intitulé « A behavioral theory of the firm ». Ils vont mettre l'accent sur le fait que l'entreprise est « un groupe de participants aux demandes disparates », même s'ils soulignent que tous ont, in fine, **intérêt à la bonne marche du système**. Il existe donc des **négociations entre coalitions** qui conduisent aux prises de décision. Ainsi, les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Cela est d'autant plus facile que l'entreprise dispose de ressources qui ne sont pas totalement employées, ce que Cyert et March appelle le « slack organisationnel » et que de façon plus triviale certains syndicalistes nomment « le grain à moudre » !

Il revient à **Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)** d'avoir complexifié encore le modèle d'Herbert Simon en montrant que l'organisation est traversée par des rapports complexes, chaque acteur du système disposant d'une certaine marge d'autonomie, et donc de pouvoir. La décision est donc le produit de négociations et de compromis, déterminés par la place de chacun dans l'organisation. Et la décision prise peut ne pas apparaître comme « rationnelle » même si elle est le fruit de comportements rationnels de l'ensemble des acteurs.

G- Théorie des compétences et théorie évolutionniste

Ces théories analysent l'organisation comme peut le faire un biologiste avec un être vivant.

L'organisation est bien sûr déterminée par ses relations avec son environnement, mais aussi par ses caractéristiques propres, qui lui permettent de s'adapter à cet environnement, et parfois de pouvoir le dominer.

Pour **Edith Penrose (1959)** l'entreprise est caractérisée par la maîtrise d'un certain nombre de ressources (d'autres parlerons de compétences) qui conditionnent son insertion sur le marché et surtout qui expliquent la nature de son développement. En effet l'entreprise pourra croître si elle possède certaines ressources en excès qui lui permettront d'investir de nouveaux marchés ou de développer de nouveaux produits. L'excès de ressources s'explique en particulier par l'indivisibilité de certains équipements (machines, bâtiment), ou par la nature de certains contrats de travail (emploi à temps plein et à durée indéterminée). **C.K. Hamel et G. Prahalad (1990)** vont approfondir cette analyse en distinguant compétences générales et compétences distinctives. Ce sont les compétences distinctives de l'organisation qui favorisent son succès. Donc l'objectif de l'entreprise doit être d'acquérir ces compétences distinctives, et surtout de les conserver !

R. Nelson et S. Winter (1982) ont développé quelques années plus tard un courant majeur de l'économie de l'entreprise, le courant évolutionniste. Pour eux, l'entreprise est définie par un ensemble de compétences qu'elle accumule au fur et à mesure de son histoire. Compétences individuelles bien sûr, mais aussi compétences collectives de l'ensemble du personnel, qui dépassent la simple agrégation des compétences individuelles. La plupart de ces compétences sont tacites, c'est-à-dire non codifiées ; elles sont au coeur de la compétitivité de l'entreprise.

Ne pouvant être codifiées et transmises, elles s'inscrivent dans le mode de fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ce qui est répété jour après jour au sein des ateliers, des bureaux, des magasins et qui oriente l'activité quotidienne de l'entreprise. Les évolutionnistes nomment ces modes de fonctionnement des « routines ». Dans une

organisation efficace, les routines s'améliorent progressivement grâce à l'apprentissage de ses membres (**Richardson, 1972**). Cela est particulièrement vrai pour la recherche, le développement et l'innovation. Ainsi chaque entreprise développe une « trajectoire technologique » qui lui est propre et qui lui permet de s'adapter à son environnement et d'accroître son efficacité. Mais c'est aussi une contrainte, un « sentier de dépendance » qui détermine son évolution. C'est la raison pour laquelle une entreprise ne peut se développer avec succès dans n'importe quelle direction...

H- Les théories socio-économiques

Les néo-institutionnalistes – en particulier **W.W. Powell et P.J. DiMaggio (1991)** – analysent l'entreprise comme une institution, c'est-à-dire une organisation porteuse de valeurs, qui symbolise les aspirations de son environnement et dont les intérêts ne sont pas limités à ceux de ses actionnaires, mais de l'ensemble de ses parties prenantes (**R.E. Freeman, 1984**).

Dans ce cadre, la finalité de la grande entreprise n'est pas simplement liée à la réalisation de sa fonction technique – la production de richesses, la distribution de bénéfices – mais aussi à la place qu'elle occupe dans le système social. Et son développement devient l'affaire de la société dans son ensemble. Ce que la grande entreprise perd en flexibilité, elle le gagne en légitimité et en soutien.

De façon plus radicale encore, **K. Polanyi (1983)** – et ultérieurement **M. Granovetter (1991)**

– ont montré comment l'action économique est « encadrée » dans un réseau de relations personnelles et de règles sociales, culturelles et politiques. Même si le mouvement naturel du capitalisme pousse à une « atomisation » de la société et un éclatement de ses cadres traditionnels, un mouvement inverse de la société est perceptible, qui lutte malgré tout pour la mise en place d'institutions régulatrices.

Par ailleurs Polanyi rejoint **M. Mauss (1923)** dans une commune critique de l'intérêt matériel comme seule motivation individuelle dans la sphère économique. De même que Mauss postule que les échanges économiques relèvent du don, inextricable mélange d'intérêt et de désintéressement, Polanyi insiste sur l'idée que les motivations matérielles ne sont pas les seules à intervenir dans l'activité économique. Si l'individu est susceptible d'actions rationnelles – entendues comme actions opérationnelles ou stratégiques guidées par l'intérêt – il est aussi capable d'actions « raisonnables », impliquant des considérations morales et un sens de la justice. L'action sociale, y compris dans l'une de ses modalités qu'est l'action économique, peut donc relever de différents principes de légitimité. Polanyi remet en cause ainsi les présupposés « atomistes » des économistes classiques, qui ne conçoivent les individus que mus par leur seul intérêt et n'établissant de relations que dans le cadre de contrats. Ainsi s'explique le sentiment de confiance qui peut se développer au sein d'une organisation, ou entre les organisations.

SECTION V : MANAGEMENT DE CRISE OU CRISE DU MANAGEMENT

Il est intéressant de confronter le management aux situations de crise vécues par les organisations. C'est évidemment dans ce cadre-là qu'il pourrait démontrer toute sa force et fonder une légitimité nouvelle. En effet, lorsque l'organisation dispose de ressources en excès (le « slack organisationnel »), il est toujours possible de gérer les conflits en rétribuant d'une façon ou d'une autre les différentes parties. Cela est évidemment plus difficile en cas de crise économique où les ressources se font rares. De même l'image de marque de l'entreprise est pour cette dernière un capital qu'il faut gérer. Ce capital peut se trouver

fortement entamé lorsque survient un mouvement social, une catastrophe écologique, un accident industriel, et les mesures à prendre doivent allier célérité et discernement.

A- Le management de crise....

Face à des situations de crise s'est développé un corpus théorique et pratique nouveau – le management de crise – qui fait la fortune des cabinets de conseils et de certains gourous.

Une situation de crise se caractérise par des événements inédits, auxquels l'organisation n'est pas préparée, et qu'elle doit résoudre dans un délai rapide. On s'agit de risques communément appelés majeurs : catastrophe naturelle, crise alimentaire, pollution importante, accident industriel. Face à cette situation, **trois types d'attitude** sont possibles :

1. Le refus

La stratégie du refus consiste à **affirmer qu'il n'y a pas de crise**. Quatre possibilités s'offrent à l'organisation dans ce scénario :

- Garder le silence dès le début de la crise. C'est la stratégie choisie par les autorités russes lors de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl ;
 - Cesser de parler à partir d'un moment précis et donc ne plus alimenter la crise par des informations qu'on ne maîtrise plus une fois distillée ;
 - Avancer le principe du chaînon manquant, comme dans l'affaire du « Rainbow Warrior », où nul ne sait qui a donné l'ordre initial ;
 - Minimiser les effets de la crise, à condition d'être le seul interlocuteur à disposer des données. C'est la formule choisie par le gouvernement birman lors des inondations de 2008.
- Les conséquences d'une telle stratégie peuvent s'avérer extrêmement dommageables, aux niveaux juridique et médiatique, si les faits ressurgissent à plus ou moins long terme et avec une nouvelle lecture des événements. Concrètement, ce scénario du pire se traduira dans la plupart des cas par une perte de crédibilité

2. Le détournement

Cette stratégie cherche à **modifier l'angle de vue de la crise**. Pour mener à bien un projet latéral, différentes tactiques sont possibles :

- contre-attaquer et dire à qui profite les faits, soit le plus souvent au concurrent. Cette stratégie est utilisée notamment par les grandes entreprises françaises qui trouvent alors dans la concurrence internationale une justification de leur action ;
- reporter la responsabilité à l'extérieur, en orientant les faits vers l'administration, le politique...
- minimaliser sa communication, ou communiquer plus fortement sur un autre registre.
- souligner le fait que le pire a été évité et que la situation aurait pu être largement plus grave si l'entreprise n'avait agi de telle ou telle manière.

Le détournement, qui consiste à déporter la crise en dehors du champ de l'organisation, doit impérativement s'appuyer sur des éléments tangibles. Dans le cas contraire, son utilisation peut s'avérer aussi dangereuse que le déni.

3. La reconnaissance

Cette stratégie consiste à accepter la crise et ce, le plus rapidement possible. Pour mener l'opération, l'organisation doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise. Ce moteur peut être interne, par exemple lié aux produits de l'entreprise, ou externe, par exemple lié à un contexte politique. Dans chacun des cas, l'axe de communication ne sera pas le même. De manière générale, la

stratégie de la reconnaissance s'appuie sur une communication claire et ferme. Selon le contexte, plusieurs alternatives s'offrent à l'entreprise :

- reconnaître complètement la situation et sa responsabilité. Dans ce cas, assumer les réparations des dommages subis apporte un avantage au point de vue juridique, mais aussi médiatique.
- exprimer son incompréhension, si l'entreprise ne connaît pas les raisons à l'origine de la situation.
- élargir la responsabilité à des acteurs externes, comme les autorités de régulation.
- dissocier les choses en se délestant des responsables s'il le faut. Cette option avait été choisie par Elf dans le cadre de l'affaire Loic le Floc Prigent, son PDG.
- contingenter la crise sur un objet, un lieu, un temps. Le but est alors d'éviter d'élargir le phénomène à d'autres produits, d'autres marques, d'autres usines...

Cette stratégie de la reconnaissance semble pourtant l'une de celles qui fonctionnent le mieux.

Difficile en effet d'avouer sa responsabilité pour une organisation. Mais le faire, c'est jouer la carte de la transparence et acquérir une crédibilité auprès des différents publics. Cette stratégie permet également d'éviter une remontée ultérieure d'informations contredisant les premières déclarations. Une situation dans laquelle l'organisation a énormément à perdre sur le plan de l'image.

B- ... la crise du management

Pour d'autres spécialistes du management, **la situation de crise – même majeure – est cosubstantielle à l'organisation**. Le **recours aux spécialistes du « management de crise » révèle plutôt une « crise du management »**, c'est-à-dire des outils traditionnels pour gérer une organisation dans un environnement particulièrement instable. Plus que des recettes, les sciences de gestion peuvent apporter des méthodes pour résoudre les crises aiguës d'une organisation.

En analysant la stratégie du groupe Nestlé lors de la reprise de l'entreprise Perrier, **Roland Perez (1998)** oppose donc les réponses du management classique face à la crise, et la nouvelle approche à privilégier.

L'approche classique – qualifiée d'adaptative et positiviste – se caractérise par trois points :

- l'environnement (le marché, les institutions, l'opinion publique) s'impose ses contraintes à l'organisation qui doit s'y soumettre ;
- le point de vue qui est privilégié est celui de la hiérarchie, qui va dicter de façon descendante ses solutions ;
- les ressources internes de l'organisation sont vues comme des variables d'ajustement, qu'il convient d'optimiser dans une logique d'efficacité.

Une autre approche – **qualifiée de proactive et constructiviste** – serait à mettre en œuvre :

- il faut analyser et mobiliser les ressources que l'organisation possède. Celles-ci ne doivent pas être considérées comme des contraintes ou des variables d'ajustement ;
- il faut prêter attention à toutes les parties prenantes de l'organisation, y compris ses salariés et ses clients (ou ses usagers si on est dans une organisation publique) ;
- les solutions sont élaborées de façon inductive et heuristique, avec la participation de l'ensemble des acteurs.

SECTION VI: LES SPECIFICITES DU MANAGEMENT PUBLIC ET SES CAPACITES D'EVOLUTION

Les organisations publiques se caractérisent par des missions spécifiques – dites de service public – dans un cadre contraint.

Les caractéristiques du service public : Trois principes permettent de définir les missions de service public : l'égalité, la continuité, l'adaptation aux mutations technologiques.

L'égalité impose l'accès de tous au service public et interdit toute discrimination, tant du point de vue des droits que de celui des charges. La continuité oblige à répondre de façon continue aux besoins des clients, sans connaître d'autres interruptions que celles prévues par la réglementation. Enfin la notion d'adaptabilité suppose que le service public soit réactif et évolue en fonction de changement d'existence de l'intérêt général. Il peut donc être modernisé.

Les missions de service public sont déterminées par le pouvoir politique, au terme d'un processus qu'aucune organisation publique ne maîtrise. Ses objectifs sont donc donnés.

Les ressources financières des organisations publiques sont essentiellement le produit des prélèvements obligatoires. Là aussi elles sont attribuées sur des critères avant tout politiques (c'est le budget de l'État ou de la collectivité territoriale voté par l'assemblée concernée).

Les ressources humaines lui sont le plus souvent imposées, à l'issue de règles très contraignantes : recrutement par concours, mutation selon un barème, progression à l'ancienneté.

L'organisation publique doit satisfaire des usagers, et non des clients. C'est à la fois un avantage (l'utilisateur n'a parfois pas le choix et ne peut voter « avec ses pieds ») et une contrainte (l'organisation publique ne choisit pas sa cible selon des critères commerciaux).

Malgré toutes ces contraintes, les organisations publiques sont soumises par le pouvoir politique – de façon légitime – à un devoir d'efficacité (c'est le minimum !) et de plus en plus d'efficience. On lui demande même d'être gérée comme une entreprise privée. Et on exige du dirigeant qu'il se comporte en manager ! Ce qui peut créer ce que l'on nomme des injonctions paradoxales et provoquer un profond malaise des agents concernés. Des outils nouveaux ont été mis en place pour essayer d'atteindre cet objectif d'efficience.

SECTION VII : LES NOUVEAUX OUTILS DU MANAGEMENT PUBLIC

Le plus ancien est la rationalisation des choix budgétaires (RCB) introduite dans les années 70. Il s'agit de déterminer le rapport coût/avantage de toute décision publique. C'est ainsi que l'on a pu déterminer le prix d'une vie humaine, en calculant l'investissement nécessaire pour sécuriser un carrefour dangereux ! Mais cette approche, très technocratique, n'a pas connu le succès attendu. Les principales innovations dans le domaine public sont récentes.

A- Les agences, un outil de gestion du service public

Les agences sont des structures autonomes dédiées à la mise en œuvre d'une politique précise.

Il s'agit de dissocier les responsabilités stratégiques, conservées par l'administration centrale, et les fonctions opérationnelles confiées aux agences. La finalité est de combiner le dynamisme de l'esprit d'entreprise et la capacité d'impulsion de l'État. Ainsi la loi de 1998 sur les agences sanitaires a transféré vers les agences l'ensemble des capacités d'intervention de l'État, de sorte que la direction générale de la santé se limite à quelque 250 fonctionnaires.

B- La loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

Gérer un budget, pour le citoyen comme pour l'État, cela signifie prendre des décisions majeures pour l'avenir : quels objectifs poursuit-on ? Dans quel domaine investir ? Quelles

dépenses privilégiées ? L'ancienne présentation du budget de l'Etat ne répondait pas correctement à ces objectifs. Le Parlement, aidé des administrations financières, a donc décidé de réformer le suivi du budget de l'Etat, en adoptant la loi organique relative aux lois de finances, la Lolf, véritable « constitution financière de l'Etat » (voir annexe 2). Cette réforme a été appliquée pour la première fois en 2006 avec pour objectif :

- de mieux décider des crédits affectés à chaque politique publique. Auparavant les deux approches – budgétaire et politique publique – étaient largement dissociées. Aujourd'hui, l'Etat définit d'abord ses missions et ses objectifs, puis décide des crédits à y consacrer ;

- de rechercher une amélioration des résultats et de la performance. L'action de l'Etat est suivie et évaluée, grâce à des indicateurs concrets et un rapport annuel de performance ;

- d'apporter plus de clarté et de transparence au débat;

- d'offrir au Parlement des informations et des pouvoirs étendus (contrôle, investigation...);

- de mieux responsabiliser les gestionnaires publics. Ces derniers doivent s'engager sur des objectifs. En contrepartie, la gestion quotidienne des crédits est simplifiée.

Dans le cadre de la LOLF, le budget n'est plus présenté par nature de dépenses de fonctionnement, investissement, intervention...) mais par politiques publiques (sécurité, culture, santé, justice...) désormais appelées missions. Le Parlement et le citoyen sont ainsi en mesure d'apprécier la totalité des moyens déployés pour mettre en oeuvre chaque politique de l'Etat (voir annexe 2).

C- La révision générale des politiques publiques (RGPP)

Le gouvernement a annoncé en juin 2007 le lancement d'une revue (ou révision) générale des politiques publiques (Conseil des ministres du 20 juin 2007). Elle s'inspire notamment des recommandations du rapport Pébereau sur la dette publique. Selon le communiqué du Conseil des ministres, cet exercice « se distingue de toutes les expériences antérieures en la matière à plus d'un titre :

- les réformes seront décidées par un Conseil de la modernisation des politiques publiques qui réunira autour du président de la République l'ensemble des ministres. Le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique en sera le rapporteur général ;

- le président de la République et le Premier ministre ont demandé à tous les ministres de s'investir personnellement dans cet exercice et de mobiliser leurs services. Un travail complémentaire d'investigation et de documentation des réformes sera conduit par une équipe d'auditeurs, composée de spécialistes des secteurs public et privé, en lien avec les administrations concernées et le ministère du Budget ;

- les objectifs sont très ambitieux. Ainsi, en matière d'effectifs, la révision devra donner un mode d'emploi pour mettre en oeuvre de manière appropriée l'engagement d'embaucher un fonctionnaire pour deux partants à la retraite.

Mandatés par le président de la République et le Premier ministre, le secrétaire général de la présidence de la République et le directeur de cabinet du Premier ministre co-présideront deux fois par mois un comité de suivi de la révision générale des politiques publiques. Outre chacun des ministres pour les politiques publiques de son ressort, seront également membres de ce comité de suivi le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, le secrétaire d'Etat chargé de la Prospective économique et de l'Evaluation des politiques publiques, les rapporteurs généraux des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat ainsi que M. Pébereau, président du conseil d'administration de BNP Paribas et M.

Parini, receveur général des finances ».

A l'issue de la première réunion du Conseil de modernisation des politiques publiques le 12 décembre 2007, une série de réformes s'appuyant sur les travaux d'audit des quatre mois précédents, est annoncée. Le rapport du ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique Éric Woerth les présente ainsi :

« La plupart des ministères ou périmètres ministériels ont déjà donné lieu à un premier examen par le comité de suivi. Des premières décisions concrètes sont prises sur certains d'entre eux (Services du Premier ministre, ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales, ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Codéveloppement, ministère de la Justice, ministère de la Culture et de la Communication, ministère de l'Agriculture et de la Pêche, ministère de la Défense). Des propositions de modernisation sont également formulées sur des fonctions transversales. (...) Le Conseil les a validées et le gouvernement va immédiatement travailler à leur application. Elles reposent toutes sur la conjonction d'une amélioration de la qualité du service public et d'un moindre coût. Les axes de modernisation qui président à ces premières décisions sont les suivants :

- des administrations recentrées sur le coeur de leurs missions,
- des procédures plus modernes, au service des usagers,
- un État réorganisé et allégé,
- un État mieux géré, qui valorise le travail des fonctionnaires et qui utilise au mieux les ressources publiques ».

Les travaux de la RGPP doivent se poursuivre jusqu'au deuxième Conseil de modernisation des politiques publiques prévu au mois d'avril 2008. Il devrait déboucher sur de nouvelles décisions concernant les politiques publiques qui n'ont pas encore fait l'objet d'examen. Des décisions complémentaires seront également prises pour les ministères ayant déjà fait l'objet d'un examen. Le prochain Conseil sera aussi l'occasion de faire un point sur l'avancement des décisions prises, notamment en matière d'organisation de l'État au plan local (voir annexe 3).

Conclusion

On le voit, le management est une discipline riche, en perpétuelle évolution, et au sein de laquelle les débats peuvent être vifs. Le management permet de mieux comprendre le fonctionnement des organisations avec lesquelles nous cohabitons, et parfois de mieux les conduire, afin qu'elles répondent de façon plus efficiente aux objectifs qui leur sont assignés.

Bibliographie sommaire :

Ouvrages

- Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Éditions du Livre de Poche 1995 ;
- Olivier Bouba-Olga, « L'économie de l'entreprise », Éditions Points Seuil, 2003 ;
- Jean-Michel Plane, « Théorie des organisations », Éditions Dunod, 2003 ;
- Pierre Bachet, « les fondements de l'entreprise », Éditions de l'Atelier, 2007 ;
- Maya Beauvallet, « les stratégies absurdes, comment faire pire en croyant faire mieux », Éditions du Seuil, 2009.

Revue

- Problèmes économiques du 13 avril 2005, « Les nouvelles tendances du management », La documentation française ;
- Problèmes économiques du 28 février 2007, « L'entreprise : défis et enjeux », La documentation française ;

CHAPITRE II : LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT

(Source : Rapport collectif - MERLE DES ISLES GUERIN SAGNIEZ CARBONEL-RICO)

SECTION I : INTRODUCTION

Qui dit "ingénieur" dit "compétences techniques". Le travail essentiel de l'ingénieur ne consiste-t-il pas à améliorer les techniques et technologies pour développer et créer sans cesse des produits nouveaux ? Quand on parle de « management », on pense généralement à la gestion des entreprises, aux stratégies industrielles, aux bilans, ... à des travaux de spécialistes. On oublie alors que dès que plusieurs personnes œuvrent ensemble pour un objectif commun, leur réussite commune est due à un **management efficace**.

Ce management-là, chaque ingénieur doit être capable de l'effectuer avec succès car c'est, et ce sera ce sera de plus en plus une grande part de son travail. Le **manager possède plusieurs rôles et doit assumer un certain nombre de tâches** afin que le management soit efficace.

L'objet de ce rapport n'est pas de présenter les différentes tâches, missions et compétences du manager mais de voir les **diverses tactiques qui s'offrent à lui pour mener à bien sa stratégie**. Ces tactiques peuvent être regroupées en ce qu'on appelle **les formes ou styles de management**.

L'élaboration de ce rapport a pour source : d'une part des cours théoriques sur les formes de management, et d'autre part les différents enseignements (...).

Notre plan sera donc relativement simple. Nous présenterons dans un premier temps les différents styles de management en parlant au préalable des modes d'expression oral, puis nous prendrons à part chacun de ces types de management que nous commenterons et illustrerons avec des exemples concrets tirés de notre expérience de stagiaire.

SECTION II : MODES D'EXPRESSION

Il y a **plusieurs moyens de s'exprimer** devant son équipe. Ainsi on distingue plusieurs modes :

A- Mode autoritaire

Toutes les directives générales sont établies par le chef.

Les procédures et les stades de réalisation sont prescrits par le chef chacun en son temps de sorte que la direction future de l'activité reste toujours plus ou moins incertaine.

Le chef impose, d'ordinaire, la tâche particulière et les compagnons de travail de chaque membre.

Le chef distribue compliments et critiques, d'une façon «personnelle» sans donner de raisons objectives. Il s'abstient de toute participation effective à l'activité.

B- Mode laxiste

Toutes les directives générales font l'objet d'un consensus.

On travaille sur ce qu'on veut faire et avec qui on le souhaite.

Pas de rapport de hiérarchie, pas de chef. Quand tout va bien cela fonctionne, sinon...

C- Mode démocratique

Toutes les directives générales font l'objet d'une délibération préalable du groupe, suscitée et encouragée par le chef.

La perspective générale de l'activité est donnée dans un exposé des grandes étapes du processus au cours de la discussion qui fait l'objet de la première réunion. Quand on a besoin de conseils techniques on fait appel au chef qui s'efforce de présenter deux ou trois façons différentes, entre lesquelles on choisit librement.

Le chef décide mais argumente ses décisions.

Le chef reste «objectif» dans ses « approbations» et ses critiques fondées sur les faits ; il s'efforce de se comporter en membre régulier du groupe sans trop participer au travail effectif.

SECTION III : DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT

Les différents styles de management naissent de la mise en pratique et combinaison de ces modes.

Deux styles de management qui s'opposent sont le **Management Directif** dérivant du mode autoritaire (avec son illustre application qui est le système militaire) et le **Management Participatif ou Associatif** dérivant du mode démocratique (prôné par la majorité des entreprises françaises).

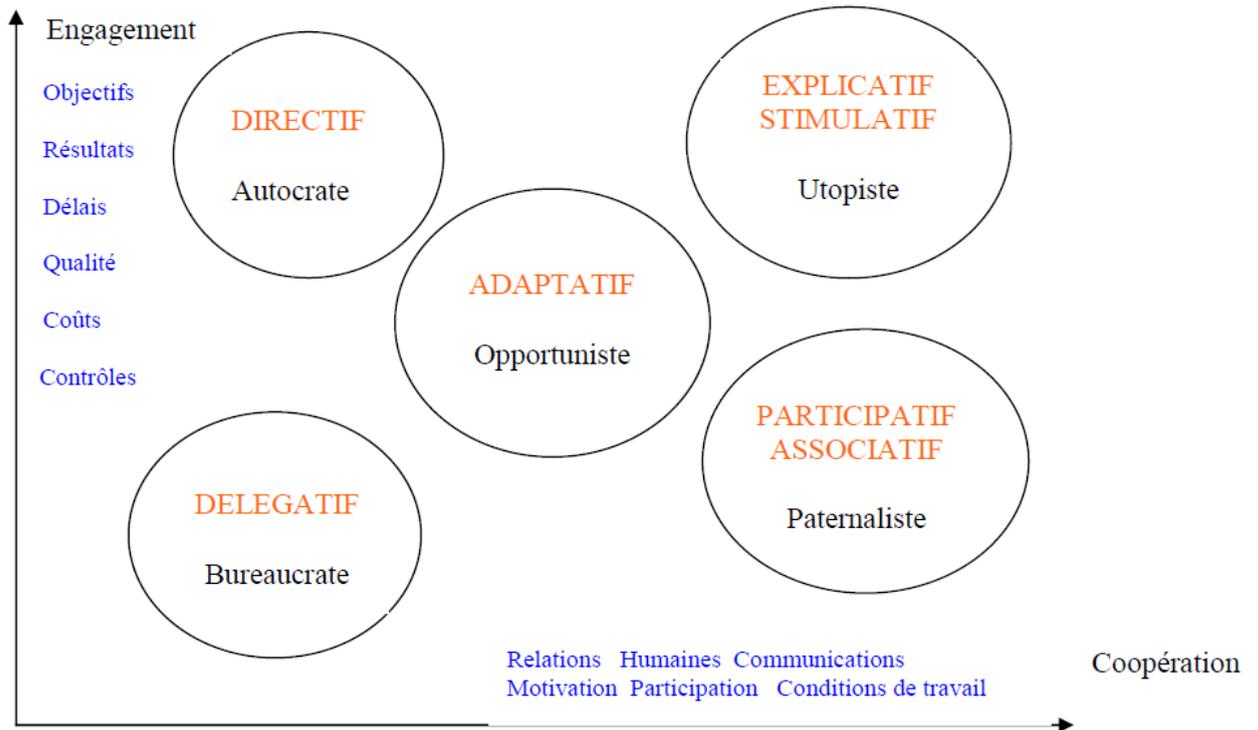
Messieurs Hersey et Blanchard (années 70) proposent une **alternative** intéressante: le **Management Adaptatif**. Le Management Adaptatif consiste à faire le constat que Management Directif et Management Participatif ne sont ni mauvais ni bons en eux-mêmes mais que leur pertinence dépend avant tout du niveau d'acquisition de compétences dans un domaine donné.

En plus des trois types de management cités précédemment on distingue aussi le **Management Explicatif** (appelé aussi Management Stimulatif ou Persuasif) et le **Management Délégatif**.

Chaque style de management est plus ou moins orienté vers les compétences et la motivation de l'individu. Le tableau ci-dessous indique ces pondérations. Par exemple on peut constater que le management directif est moins porté sur les compétences et la motivation de l'individu que les autres formes de management. Le management explicatif va plus se baser sur la motivation que sur les compétences.

Style de Management	Délégatif	Explicatif	Participatif	Directif
Compétences	+	-	+	-
Motivation	+	+	-	-

Pour plus de clarté nous avons dressé le schéma suivant qui illustre les différentes formes de management.



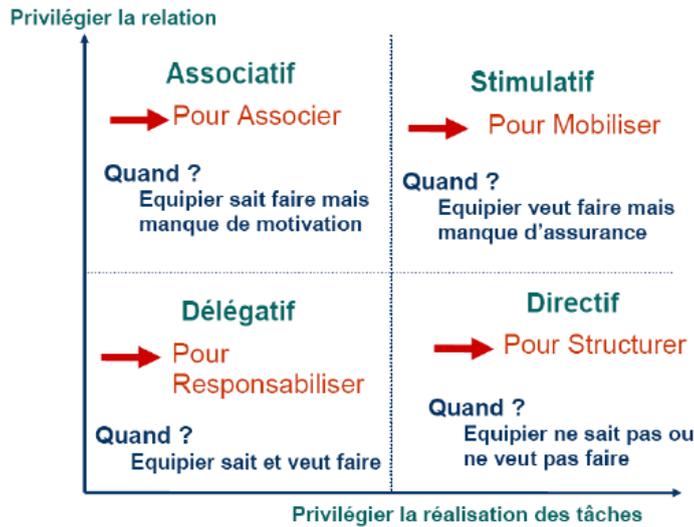
Les styles de management peuvent être également caractérisés par une approche psychosociologique résumée dans ce tableau (quelques expressions entre guillemets sont certes familières mais elles permettent d'exprimer l'idée de manière plus forte qu'une périphrase qui serait lourde et plus vague).

Styles	Plaisir	Peur	Piège	Qualités
DIRECTIF Autocrate	Gagner	Perdre la face	Ecraser l'autre	Direct, clair, fonceur
EXPLICATIF Utopiste	Etre moderne	Etre médiocre	Mettre de la « Poudre aux yeux »	Innovateur, créateur
PARTICIPATIF Paternaliste	Etre apprécié	être rejeté	« Etre la bonne poire »	Disponible, confiant
DELEGATIF Bureaucrate	Travailler en sécurité	Prise de risque/changement	Se confiner dans l'isolement	Réfléchi, distancié, intègre
ADAPTATIF Opportuniste	S'adapter en souplesse	Etre clair et direct	« Etre magouilleur »	Souple, intuitif, négociateur

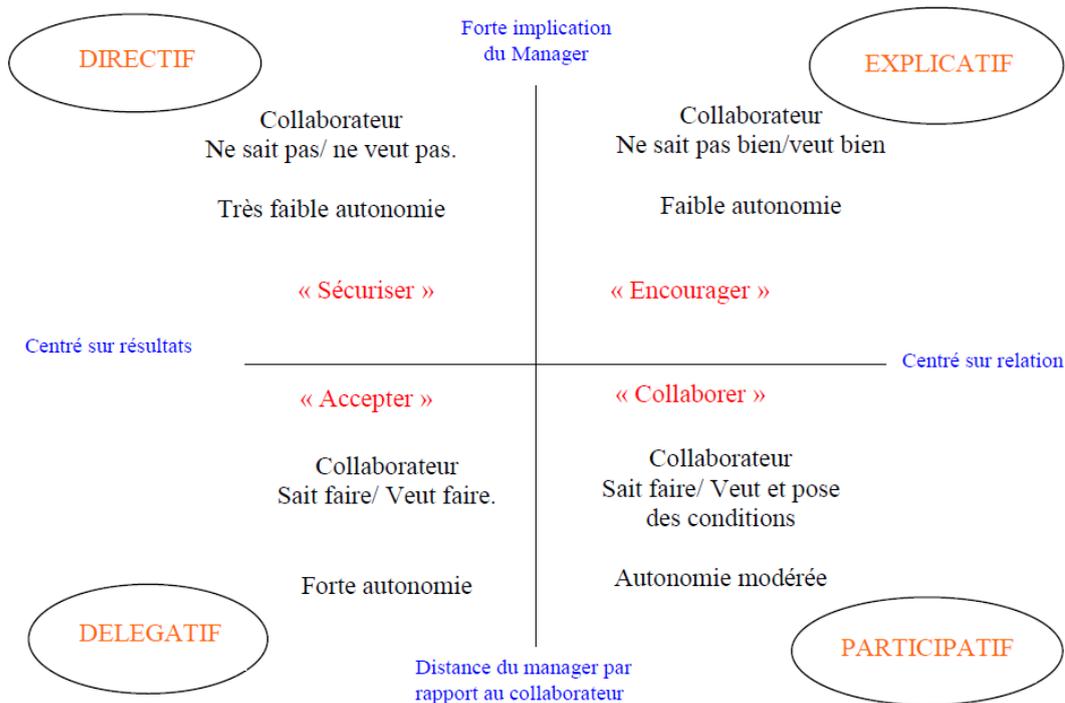
SECTION IV : POURQUOI TEL TYPE DE MANAGEMENT ?

Par ailleurs, chaque style de management sera amené à évoluer en **fonction de l'autonomie que la personne présentera sur ce même domaine.**

Hersey et Blanchard ont symbolisé cette réalité dans le schéma ci-dessous



Un individu, dans un domaine donné et au fur et à mesure de son apprentissage, de son autonomie et de sa motivation, va successivement requérir chacun de ces styles de management. Le schéma suivant résume les notions vues précédemment.



SECTION V : LES CARACTERISTIQUES DE CHAQUE STYLE ET LEUR APPLICATION CONCRETE

A- Style directif

Le **Management Directif** s’occupe de la **dimension du « quoi » et du « comment »**. Il doit s’exercer lorsque le collaborateur sait qu’il ne sait pas. On parle de dépendance du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie de faire obtenir de son

assistant des résultats positifs pour lui permettre de développer un sentiment de satisfaction et de confiance en soi.

Ce style se veut précis sur les résultats et sur les méthodes. Il est centré sur le concret et le présent et prévoit à l'avance des points de contrôle

Style DIRECTIF : efficace	Style DIRECTIF (autocrate) : inefficace
<input type="checkbox"/> S'engage personnellement	<input type="checkbox"/> Cherche à tout contrôler
<input type="checkbox"/> Donne les instructions	<input type="checkbox"/> Ne délègue pas
<input type="checkbox"/> Structure l'activité	<input type="checkbox"/> N'accepte pas l'influence des collaborateurs
<input type="checkbox"/> Fixe des objectifs précis	<input type="checkbox"/> Fait exécuter les tâches
<input type="checkbox"/> Donne l'exemple	<input type="checkbox"/> Construit son autorité sur la technique
<input type="checkbox"/> Définit des critères précis d'évaluation	<input type="checkbox"/> Ne donne pas le droit à l'erreur
<input type="checkbox"/> Assume seul les décisions	<input type="checkbox"/> Tranche en permanence
<input type="checkbox"/> Privilégie l'information descendante	<input type="checkbox"/> N'écoute pas

Exemple (...), un conducteur de travaux exerçait un management de type directif. Cela s'expliquait car beaucoup de jeunes sans expérience sont recrutés par l'entreprise (dans le cadre d'une politique d'insertion professionnelle) et n'ont pas d'autonomie à leurs débuts. Le conducteur de travaux s'engageait personnellement et donnait l'exemple. D'autre part il savait trancher et assumait seul les décisions ce qui lui conférait une autorité naturelle. Néanmoins il n'écoutait pas assez souvent les techniciens ce qui provoquait une baisse de motivation chez eux, en plus de nuire à son image. D'autre part il n'a pas voulu déléguer certaines tâches et il s'est retrouvé débordé au cours d'une semaine de juillet. Il a oublié alors de faire certains relevés et prélèvements ce qui a ralenti le cours de deux chantiers.

Exemple (...), le comportement de personne.

Elle s'engageait très fortement dans son travail et s'attendait à ce que les autres fassent de même. Comme ce n'était pas le cas, il y avait régulièrement des conflits avec ses collègues. Même si son travail était très structuré, elle cherchait à tout contrôler sans déléguer et semblait imperméable aux conseils.

Cette personne a d'ailleurs été sanctionnée par un blâme (...), pour son comportement. Elle a cherché à mettre les Agents de Maîtrise en porte à faux, mais, s'est elle même mise en marge par cette attitude.

On voit donc, par cet exemple, **les excès du Management Directif** qui conduisent à une mauvaise efficacité.

B- Style explicatif

Le **Management** Explicatif s'occupe de la dimension du « pourquoi ». Il doit s'exercer lorsque le collaborateur ne sait pas bien ou ignore qu'il ne sait pas. On parle de « contredépendance » du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie d'obtenir l'adhésion de son collaborateur en lui montrant le bien fondé de ses méthodes.

Ce style est fondé sur le moyen terme (abstrait). Il explique les causes des résultats, suscite les questions et la participation. Il **donne de l'autonomie sur la méthode**.

Style EXPLICATIF : efficace	Style EXPLICATIF (utopiste) : inefficace
<input type="checkbox"/> Est engagé avec de la coopération	<input type="checkbox"/> Manage en fonction des principes
<input type="checkbox"/> Explique les projets, les valeurs	<input type="checkbox"/> Confond explicatif et adhésion
<input type="checkbox"/> Se mobilise pour mobiliser l'équipe	<input type="checkbox"/> Met son équipe sous pression
<input type="checkbox"/> Stimule, encourage	<input type="checkbox"/> N'accepte pas les différences
<input type="checkbox"/> Consulte pour des avis, des suggestions	<input type="checkbox"/> Valorise le changement pour le changement
<input type="checkbox"/> Garde la maîtrise des décisions	<input type="checkbox"/> Fixe des objectifs trop ambitieux

<input type="checkbox"/> Accepte les aménagements de méthodes	<input type="checkbox"/> Ne tient pas suffisamment compte de la réalité
<input type="checkbox"/> Valorise l'initiative et l'autonomie	<input type="checkbox"/> Confond innovation et créativité

Exemple (...).

En effet il y avait parfois une mauvaise communication entre les chefs et les ouvriers ce qui créait une confusion. (...), expliquait les motivations de son conducteur de travaux en indiquant le bien-fondé de ses méthodes. Il consultait les plombiers pour avoir des avis qu'il retransmettait ensuite à son chef. Il stimulait et encourageait ses équipes, conscient que l'activité d'une société est plus performante dans une atmosphère chaleureuse et bienveillante.

Cependant il explique qu'il fixait parfois des objectifs trop ambitieux. Ces objectifs, il les justifiait sans tenir compte suffisamment de la réalité et imposait une certaine pression. Cela n'a pas été efficace. En effet un chantier est « facile » à planifier sur le papier, mais dans la réalité surgissent plein d'imprévus : canalisations imprévues, profondeur inexacte... Il faut donc avoir conscience que ce qu'on planifie théoriquement est régulièrement sujet à révision lors du déroulement du chantier.

(...), a remarqué, dans la mairie où il travaillait, une certaine prédominance du style explicatif. Entre autres il évoque ainsi l'attitude d'un agent de maîtrise: il était à l'écoute des agents, « mon bureau est ouvert, si vous avez une quelconque demande », il expliquait ses projets et son ambition au sein de sa division avec clarté et même s'il était ouvert aux suggestions extérieures il gardait la maîtrise de la décision à tout moment. L'agent qui avait effectué des études et possédait un diplôme de Qualité Sécurité Environnement gardait en permanence un regard critique sur son travail.

(...), a alors privilégié cette forme de management et son stage s'est très bien déroulé car les consignes qu'il donnait étaient justifiées en permanence et cela n'ôtait pas de son autorité. D'autre part il consultait aussi régulièrement les techniciens afin de connaître leur avis et cela lui permettait parfois de lui-même mieux comprendre. Il régnait ainsi un climat chaleureux qui a grandement contribué à l'efficacité de son équipe

C- Style délégitif

Le **Management Délégitif s'occupe de la dimension de l'organisation**. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il ne sait pas tout. On parle d' « interdépendance » du collaborateur. Les décisions se font par le collaborateur.

Les résultats attendus sont définis à l'issue de réunions qui sont à l'initiative du collaborateur.

Le manager définit la forme et le rythme du contrôle. Il aide de façon indirecte son assistant par le biais d'information. Il partage avec lui des responsabilités.

Style DELEGATIF : efficace	Style DELEGATIF (bureaucrate) : inefficace
<input type="checkbox"/> Définit les missions et responsabilités	<input type="checkbox"/> S'isole de son équipe
<input type="checkbox"/> Etablit des règles du jeu	<input type="checkbox"/> Manque d'implication dans la transmission
<input type="checkbox"/> Planifie et organise l'activité	<input type="checkbox"/> des décisions
<input type="checkbox"/> Met en place un système de suivi	<input type="checkbox"/> Ne contrôle pas les délégations mises en
<input type="checkbox"/> Délègue missions et responsabilités	<input type="checkbox"/> place
<input type="checkbox"/> Laisse de l'autonomie	<input type="checkbox"/> Confond activité et résultat
<input type="checkbox"/> Intervient en cas de nécessité uniquement	<input type="checkbox"/> Administre les activités plutôt que de gérer les Hommes
<input type="checkbox"/> Etablit des communications correctes : Respect mutuel	<input type="checkbox"/> Communique essentiellement par écrit
	<input type="checkbox"/> Définit des rôles et des fonctions trop rigides

Exemple (...) témoigne du caractère déléгатif de son chef, conducteur de travaux. En effet celui-ci était très soucieux de l'organisation. Il passait du temps à définir clairement les missions et responsabilités. Il planifiait le travail à faire de la semaine en mettant en place un système de suivi. Il établissait de bonnes communications avec ses équipes et prenait soin d'aller régulièrement sur le terrain afin de rester proche des hommes et de ne pas faire qu'administrer des activités. (...), a pu constater l'efficacité de ce style de management avec des objectifs fixés qui étaient atteints.

Lorsqu'(...), a travaillé avec d'autres chefs de chantier il a remarqué la prédominance du style directif. Beaucoup de chefs de chantiers s'engageaient personnellement et montraient continuellement l'exemple tout en structurant de manière précise les activités et en se centrant sur les résultats.

L'Agent Supérieur d'Exploitation en charge du secteur où (...), a effectué son stage avait également un style de management déléгатif.

Il portait le surnom de « postier », car dès qu'il recevait une mission, il la déléгаit à un subordonné, s'arrogeant toute la gloire si la mission réussissait, et refoulant toute faute commise sur ses subordonnés. Pour être sûr de garder le contrôle des résultats, cet individu restait en permanence à la division ou presque et ne descendait quasiment jamais sur son secteur. De plus, il téléphonait régulièrement à ses subordonnés pour rester maître de la situation.

On voit donc ici le côté « bureaucrate » de cet agent qui administrait beaucoup les activités mais peut-être moins les hommes.

D- Style participatif

Le **Management Participatif s'occupe de la dimension de la coopération**. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il sait. On parle d'indépendance du collaborateur.

Les décisions se font et par le manager et par son assistant.

Ce style se caractérise par un **dialogue sur pied d'égalité**. Sur appel du collaborateur, le manager l'assiste et le conseille. Le manager prend en compte les idées et suggestions de son assistant.

Style PARTICIPATIF : efficace	Style PARTICIPATIF (Paternaliste) : inefficace
⌘ Favorise le travail d'équipe	⌘ Cherche à « gommer » la réalité hiérarchique
⌘ Propose des projets collectifs	⌘ Donne trop souvent satisfaction pour éviter les désaccords
⌘ Ecoute les remontées d'information	⌘ Occulte les résultats au profit de l'ambiance
⌘ Favorise l'expression	⌘ Manque de précision sur le non négociable/négociable
⌘ Prend en compte les besoins individuels	⌘ Cherche le consensus en toutes circonstances
⌘ Valorise et développe les compétences	⌘ Assiste ses collaborateurs au lieu de les aider
⌘ Associe l'équipe aux décisions	⌘ Etouffe les conflits pour ne pas heurter les gens
⌘ Privilégie la qualité du climat	⌘ Reporte les décisions impopulaires

(...), exerçait un type de management participatif poussé à l'extrême ce qui lui conférait un côté paternaliste.

Etant assez âgé, il avait tendance à ne pas sanctionner et semblait préférer donner satisfaction plutôt que de devoir affronter des conflits. Il a, par exemple, couvert des agents en absence injustifiée malgré les consignes de l'Agent de Maîtrise.

E- Style adaptatif

Ce type de management est, on l'a vu, un compromis entre management directif et management participatif.

Style ADAPTATIF : efficace	Style ADAPTATIF (bureaucrate) : inefficace
☞ S'adapte aux situations	☞ Cherche un compromis quand il convient de trancher
☞ Procède par « essai-erreur »	☞ Cultive l'imprécision
☞ Formalise le strict nécessaire	☞ Improvise ses comportements en permanence
☞ Négocie les objectifs et les méthodes	☞ Pratique la « consultation bidon »
☞ Joue sur la complémentarité des compétences	☞ Formalise insuffisamment les pratiques
☞ Reste proche du terrain	☞ Privilégie le discours aux actes
☞ Saisit les opportunités	☞ Ne prend pas d'engagement précis
☞ Cherche des solutions gagnant/gagnant	☞ Se sur-adapte aux situations

Exemple (...) a également pratiqué du management de type adaptatif. Il s'adaptait aux situations et avait le soin d'éviter un formalisme excessif qui créait une certaine anxiété. Il cherchait des compromis pour satisfaire d'une part les objectifs fixés par les chefs et les revendications exprimées par certains techniciens. Cependant le conducteur de travaux lui a reproché de ne pas savoir trancher lorsqu'il le fallait et ne pas prendre suffisamment d'engagement précis sur les chantiers. Cela lui a nui car il déclare qu'il n'inspirait pas suffisamment confiance à cause de sa prise de décision trop incertaine.

Exemple (...) un chef d'équipe de nettoyage, anciennement éboueur, avait un peu trop tendance à nouer des liens d'amitié avec les agents, ce qui provoquait des problèmes avec les agents difficiles et surtout sapait son autorité sur le groupe, en le décrédibilisant en tant que Chef. On voit la comment le fait de se « sur adapter » aux situations n'est pas forcément bon pour la cohérence du groupe.

Exemple (...) qui a effectué son stage (...), a pu lui aussi constater l'impact des différentes formes de management.

(...), son maître de stage avait pour objectif de diminuer les délais de réalisations des essais chimiques. Le maître de stage a pour cela, après une première phase d'observation, opté pour un management de type directif. Il effectuait des plannings détaillés, suivait l'avancé des essais pour chaque produit (280 produits par mois, 8 essais à effectuer), faisait un suivi journalier des essais réalisés par chaque opérateur.

Dans un premier temps, cette méthode a donné des résultats probants (diminution des délais de réalisation des essais). Cependant il ne pouvait pas passer autant de temps que nécessaire pour effectuer ces différents suivis. Pour se consacrer aux autres aspects de son poste, il est passé à un style de management plutôt déléгатif. Il a nommé un opérateur référent pour chaque test, a laissé les opérateurs gérer entre eux leurs plannings. Il a laissé en place le suivi journalier des essais instauré précédemment mais ne l'effectuait plus.

Ce style de mangement ne convenait pas à certains opérateurs, ils en profitaient pour faire moins de travail que nécessaire. Cette attitude a fini par démoraliser les autres membres de l'équipe et le retard s'accumulait à nouveau.

Le management directif ayant déjà eu des résultats probants par le passé avec cette équipe, (...), a donc tout naturellement mis en place un management de ce type. Il a mis en place des quotas à réaliser de manière hebdomadaire par chaque opérateur. Ainsi ce n'était plus eux qui choisissaient les essais qu'ils effectuaient, les postes de travail étaient choisis en fonction de la quantité d'échantillons nécessitant tels ou tel essais.

Ce type de management a été une grande ligne directrice, mais il s'est aussi servi en parallèle d'un management plus participatif : il a discuté avec plusieurs opérateurs et il a étudié les différents essais afin de pouvoir fixer des quotas raisonnables.

Il a ensuite modulé son type de management selon le comportement des opérateurs.

Ainsi avec plusieurs employés motivés, le management était plutôt explicatif.

Il a aussi utilisé dans certains cas précis un management participatif, notamment lors de la rédaction d'une procédure à suivre en cas de panne d'un appareil. En effet, seul un technicien avait la connaissance du fonctionnement de l'engin. Il a indiqué les différentes étapes à suivre pour résoudre la panne, puis Eric a vérifié la justesse des informations en appliquant la procédure à une panne simulée.

Chacun de nous a donc pu observer les différents styles de management pratiqués autour de lui, mais il a pu aussi en faire l'expérience en ayant à encadrer plusieurs équipes.

Ainsi ce stage a été très formateur pour nous tant sur le plan professionnel qu'humain puisque le travail essentiel du manager est de communiquer et d'animer ses hommes.

SECTION VI : CONCLUSION

On aura constaté qu'un style de management est le produit de l'environnement du manager et de sa personnalité. L'environnement regroupe plusieurs entités : le contexte actuel de l'organisation (situation économique et conjoncturelle), les collègues collaborateurs et la hiérarchie, la culture de l'organisation (coutumes des métiers...), et pour finir les règles du jeu explicites ou implicites que chaque responsable a instituées dans son service.

Il n'y a pas de bon ou mauvais style de management. Un même individu peut requérir deux styles de management diamétralement opposés qui correspondent chacun à un domaine d'application donné.

Néanmoins il existe quelques « règles » ou conseils pour le manager. Il convient avant tout de bien évaluer les compétences et la motivation de ses collaborateurs pour savoir quel type de management favoriser. Ensuite il s'agit de savoir trouver le juste milieu pour ne pas être autocrate, paternaliste, opportuniste, bureaucrate ni utopiste.

Un bon manager est un manager qui fixe ses méthodes suivant son environnement et sait les changer lorsque ce dernier évolue.

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

TITRE II : MANAGER

Mis à jour au 06/11/2018

LE MANAGER DE SPORTIFS / L'AGENT SPORTIF

(Source : <http://www.communique-presse-jeu.com/ads/quest-ce-quun-agent-sportif-de-joueurs/>)

(Source : <http://www.lepetitjuriste.fr/conseils-et-orientation/agent-sportif-un-metier-de-reve/>)

Agent sportif, un métier de rêve ?

Peu connue des étudiants en droit, la profession d'agent sportif répond pourtant à un réel besoin, de par l'effet de la professionnalisation des compétitions sportives et du développement du sport-spectacle. Le métier d'agent sportif recouvre plusieurs aspects qu'il faut étudier.

Que se cache-t-il derrière le métier d'agent de joueurs pour qu'il appâte autant les amateurs de sport ?

À cette question, beaucoup répondent que c'est l'attrait pour l'argent facile qui explique cet engouement pour ce métier, car il est vrai que les gros agents sportifs (soit environ 3% des agents) en particulier dans le football, **ont des revenus annuels qui peuvent compter de nombreux zéros.**

Mais la réalité est pourtant tout autre puisque pour devenir agent de joueur, c'est avant tout beaucoup de travail pour se faire connaître des joueurs et des clubs, soit du petit microcosme du sport professionnel.

Et la constitution du carnet d'adresses est loin d'être la seule tâche qui incombe à un **agent sportif sérieux** puisque l'essence même de la profession est de servir d'intermédiaire entre un joueur et un club sportif.

Juridiquement parlant, **le joueur se fait représenter par son agent** qui agit pour son compte **en tant que mandataire.**

Durant la saison sportive, l'agent sportif est donc à l'écoute du joueur. S'il suit ses performances, négocie éventuellement pour lui des contrats publicitaires, il doit aussi être un confident toujours présent pour l'écouter et le booster si nécessaire.

Pour les joueurs de très haut niveau, l'agent sportif peut même être conduit à **gérer tout l'extra-sportif du joueur.** Ainsi, la gestion administrative mais aussi financière du patrimoine du sportif peut lui incomber.

Le plus généralement, **les agents sportifs font alors appel à des spécialistes de la finance** qui font partie de leur réseau pour les aider afin que les services offerts au joueur lui donnent pleine satisfaction.

Mais là où l'agent sportif doit être au top, c'est pour **conseiller le joueur quant à sa carrière sportive** et quant **aux contrats qu'il signe avec son employeur.**

C'est d'ailleurs à l'agent que revient bien entendu la **négociation** du contrat sur tous les points, que ce soit la durée de la collaboration, le salaire fixe, les primes ainsi que les différents avantages en nature dont disposera le joueur.

Bien évidemment, ces négociations doivent aller dans le sens des attentes du joueur, ce qui n'est aujourd'hui pas l'apanage de tous les agents sportifs, **certain préfèrent que leur joueur leur rapporte beaucoup grâce à un contrat juteux.**

En effet, les **agents sportifs étant commissionnés à hauteur de 10%** du salaire du joueur, ces professionnels, **plutôt que de réfléchir à la réelle construction d'une carrière sportive sur 15 ans**, sont plutôt axés sur l'appât du gain pour la plupart.

Enfin, un agent sportif a aussi pour mission d'aller **assister à un maximum de rencontres** afin de découvrir les pépites de demain et de les convaincre le plus tôt possible de les choisir pour gérer leur carrière.

Vous l'avez compris, le **métier d'agent sportif est une profession à multiples facettes**. Elle peut se révéler être une vraie vocation pour des passionnés de sport dotés de bonnes connaissances juridiques, et prêts à investir beaucoup de temps pour se créer un réseau **sans toutefois gagner d'argent..., au moins dans un premier temps**.

Qu'est-ce qu'un agent sportif, de joueurs ?

Dans le milieu sportif, il existe les clubs, les joueurs mais aussi les **agents sportifs plus souvent dénommés agent de joueurs**.

Souvent ces derniers sont ceux grâce à qui réussit ou à cause de qui échoue un transfert. Pourtant, la profession est peu connue et il est difficile de savoir en quoi consiste réellement **le métier d'agent sportif**.

Aussi, c'est pour répondre à toutes vos questions que nous vous proposons cet article dans lequel vous trouverez un maximum d'informations sur **la profession d'agent sportif**.

Il faut savoir que chaque année, le nombre de candidats **à l'examen d'agent sportif** ne cesse de croître.

Nécessitant des connaissances juridiques affûtées et une parfaite maîtrise des règlements sportifs en vigueur, la réussite à l'examen n'est pourtant pas chose aisée **et les résultats le prouvent** puisque chaque année, **ils ne sont qu'une poignée à se voir délivrer le précieux sésame qu'est la licence d'agent sportif**.

Pourtant, malgré la difficulté d'y arriver, le métier d'agent sportif fait rêver de nombreux candidats.

Il s'agit, selon l'article L. 222-7 du Code du sport, de **toute personne physique ou morale, « exerçant à titre occasionnel ou habituel, contre rémunération », une ou plusieurs des activités suivantes :**

- **mise en rapport** des parties intéressées à la conclusion d'un contrat relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive ;
- **négociation** et conclusion de contrats (contrats d'image, contrats de sponsoring, contrats publicitaires pour le sportif professionnel...);
- **gestion** du patrimoine du sportif professionnel.

L'agent doit donc, en vue de la conclusion d'une relation de travail, mettre en contact un sportif et un groupement sportif, ou un organisme de spectacle. L'agent de joueurs a pour principal outil de travail son carnet d'adresses (c'est pourquoi certains anciens sportifs de haut niveau se reconvertissent en agents sportifs). En effet, l'agent sportif doit avoir une très grande connaissance du monde du sport, mais ce n'est pas tout. Il se doit d'être un très bon négociateur avec un excellent sens du contact.

Le statut de l'agent sportif.

En France, pour devenir agent sportif, il faut **obtenir une habilitation** (une licence) de la part des instances sportives (l'art. L. 222-6 du Code du sport prévoit la délivrance pour une durée de 3 ans de la licence par une ou plusieurs fédérations délégataires dans la ou les

disciplines sportives dans laquelle ou lesquelles l'agent sportif intervient). Toutefois, on ne devient pas agent sportif aussi simplement.

La délivrance de la licence est subordonnée à la condition de réussite d'un examen assez complexe comprenant une épreuve dite « générale » qui concerne les connaissances juridiques (parfois poussées) du candidat, et une épreuve dite « spécifique » propre à chaque discipline sportive, organisée par les fédérations nationales et qui concerne les connaissances des règles sportives [1].

L'activité d'agent sportif.

L'agent sportif exerce une **activité d'intermédiaire**, celle-ci consistant à « *mettre en relation deux ou plusieurs personnes en vue de la conclusion d'une convention* » [2]. Ces agents sportifs sont le plus souvent investis par les sportifs, mais aussi par les groupements sportifs, de missions d'investigation et de négociation avec leurs éventuels partenaires contractuels.

En effet, dans la majorité des cas, les sportifs n'ont pas les compétences requises pour gérer sérieusement leurs affaires. On parle alors d'**assistanat** du sportif (les agents vont libérer les sportifs de leurs contraintes matérielles, par l'intermédiaire de conventions dites de « cocooning », en jouant le rôle d'intermédiaire dans la conclusion de leurs contrats et en leur procurant des services juridiques, financiers et fiscaux).

La rémunération de l'agent sportif.

Selon l'article L. 222-10 du Code du sport, la rémunération « *ne peut excéder 10 % du montant du contrat conclu* ». En pratique, la moyenne tourne autour de 6/7% du montant du contrat conclu. Ainsi par exemple, en se basant sur une rémunération de 10% du salaire d'un sportif, si un footballeur professionnel conclut, avec un club, un contrat de travail d'une durée de quatre ans pour une rémunération annuelle fixée à 800 000 euros, la commission maximale de son agent s'élève à 320 000 euros (10 % du salaire annuel sur deux ans), dont le débiteur ne peut être que le joueur lui-même.

De plus, selon une jurisprudence constante, les tribunaux ont le pouvoir de diminuer les honoraires des mandataires, agents d'affaires et courtiers lorsqu'ils les jugent excessifs [4]. Par voie de conséquence, le juge aura la possibilité de réduire la commission d'un agent sportif qu'il estime disproportionnée au regard de la prestation réalisée, même si son montant n'excède pas le plafond légal de 10 % du contrat conclu.

Enfin, s'agissant des intermédiaires intervenant au profit des sportifs mineurs, et dans un souci de protection des intérêts de ces derniers, les dispositions de l'article L. 222-5 du Code du sport interdisent toute forme de rétribution. Dans la pratique, le sportif mineur se fera contacté avant sa majorité mais il appartiendra aux représentants légaux de ce dernier de signer le contrat entre l'agent et le sportif mineur (l'interdiction de rémunération devra dès lors figurer dans le contrat, sous peine de nullité).

Concrètement, le métier d'agent sportif est difficile à appréhender, puisqu'il comprend de nombreux aspects : détecter de nouveaux talents, trouver des plans de carrière pour ses clients, connaître le marché et la valeur des sportifs, etc..

Sans prétendre à l'exhaustivité, les principales activités de l'agent sportif sont les suivantes : il va dans un premier temps **conseiller et guider** le sportif dans ses choix de carrière. Ensuite, il va jouer le rôle de **médiateur** dans le cadre d'une relation tripartite (sportif/agent/club ou organisateur de manifestation sportive) en représentant les intérêts

d'une de ces parties. Surtout, il a la possibilité de **gérer l'image du sportif**. Enfin, et parallèlement à ses activités principales, l'agent sportif peut se muer en parfait **gestionnaire du patrimoine** du sportif.

Enfin, il convient de s'intéresser à la récente **loi du 28 mars 2011**, dite de modernisation des professions judiciaires ou juridiques, qui est venue étendre le champ d'activité de l'**avocat**. L'avocat peut, désormais, **agir en qualité de mandataire sportif** et donc représenter toute partie intéressée à la conclusion d'un contrat relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou prévoyant la conclusion d'un contrat de travail ayant le même objet. De plus, l'avocat mandataire sportif n'a pas besoin d'être titulaire de la licence professionnelle puisque sa qualité de mandataire sera régie par la réglementation propre aux avocats. Toutefois, au contraire de l'agent sportif, l'avocat mandataire sportif ne pourra pas prospecter et aller dénicher de nouveaux talents. Déontologiquement, ce n'est pas possible et ce sont les clients qui viendront à lui, et non le contraire.



Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

TITRE III : L'AGENT SPORTIF

Mis à jour au 05/11/2018

CHAPITRE I : PROPOS INTRODUCTIFS

Section 1 : L'activité d'agent sportif

Section 2 : Les évolutions législatives

SECTION 1 : L'ACTIVITE D'AGENT SPORTIF

De manière générale, l'activité d'**intermédiaire**³ consiste à « *mettre en relation deux ou plusieurs personnes en vue de la conclusion d'une convention* ». En principe, la fonction de l'agent est définie dans un **contrat** écrit dans lequel il doit, notamment, en vue de la conclusion d'une relation de travail, mettre en contact un athlète et un groupement sportif, ou un organisme de spectacle. À ce titre, il participe au placement des sportifs à la recherche d'emploi auprès des différents acteurs du marché du sport.

Aux termes de l'article L.222-7 du Code du sport, l'activité d'**agent sportif**⁴ est définie comme « *l'activité consistant à mettre en rapport, contre rémunération, les parties intéressées à la conclusion d'un contrat soit relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement, soit qui prévoit la conclusion d'un contrat de travail ayant pour objet l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement* ».

Toutes les activités de l'agent sportif n'entrent pas dans le champ d'application de cet article. L'[article L. 222-7 du Code du sport](#) concerne exclusivement les actions d'entremise de l'agent dont la finalité réside dans la conclusion d'un **contrat**⁵ de transfert de sportif, d'un contrat de travail entre un sportif et un club ou bien d'une convention de prestations de services liant un organisateur d'une manifestation sportive et un sportif, comme c'est le cas, par exemple, en athlétisme. La mission de l'agent, au sens de l'[article L. 222-7 du Code du sport](#), s'analyse en une activité de **courtage**⁶, exclusive de représentation.

La mission de l'agent, au sens de l'[article L. 222-7 du Code du sport](#), s'analyse en une activité de **courtage**⁷, exclusive de représentation.

Le texte ne vise pas le cas de l'intervention d'un agent en vue de la conclusion de contrats relatifs à la gestion de l'intégralité des droits du sportif (contrats d'image, de sponsoring, de gestion de patrimoine, etc.). Ces dernières activités sont donc **libres**.

SECTION 2 : LES EVOLUTIONS LEGISLATIVES

L'activité d'agent sportif est une profession qui a connu plusieurs évolutions législatives. La dernière évolution a été opérée par la loi du 1er mars 2017. Δ L'article 12 de la loi du 1er mars 2017 prévoit notamment que les fédérations qui ont constitué une ligue professionnelle créent un organisme habilité à saisir les organes disciplinaires et ayant pour mission d'assurer un contrôle financier de l'activité des agents sportifs. Ainsi, les agents sportifs sont tenus de communiquer à l'organisme toute information ou tout document nécessaire à l'accomplissement de ses missions.

ESSENTIEL

La définition française de l'activité d'agent sportif n'englobe pas le fait d'intervenir pour la conclusion d'un contrat relatif à l'intégralité des droits du sportif. Seules sont visées les actions d'entremise dont la finalité réside dans la conclusion d'un contrat de transfert de

sportif, d'un contrat de travail entre un sportif et un club ou bien d'une convention de prestations de services liant un organisateur d'une manifestation sportive et un sportif.

△ La loi du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs contient des dispositions relatives aux agents sportifs.

CHAPITRE II : LES CONDITIONS D'ACCÈS À LA PROFESSION

Section 1 : Les réglementations

A - La réglementation FIFA

B - L'articulation entre règlement FIFA et droit français

C - La réglementation française

Section 2 : Les incompatibilités et incapacités

A - Les incompatibilités

B - Les incapacités

C - Les sanctions disciplinaires et pénales

Section 3 : L'examen de la licence d'agent sportif

A - L'organisation de l'examen

B - La procédure d'examen

C - La dispense

SECTION 1 : LES REGLEMENTATIONS

A - La réglementation FIFA

1. L'ancien système

Auparavant, une autorisation fédérale préalable était exigée.

Cette autorisation préalable fédérale se matérialisait, pour les agents sportifs comme pour les agents artistiques, par l'attribution d'une licence. Seulement alors qu'elle était délivrée à ces derniers par arrêté du ministre chargé du travail, elle était conférée aux premiers par décision de la fédération sportive nationale sollicitée.

L'octroi d'une licence fédérale d'agent sportif a ses racines dans la réglementation de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Cette réglementation, tout en indiquant que les fédérations nationales doivent respecter leur législation nationale et les traités internationaux, exigeait par application des statuts et règlements de la FIFA que l'agent de joueurs soit titulaire d'une licence établie par la fédération nationale compétente (*exemple : la F.F.F.*).

2. Le système actuel

La FIFA a adopté en 2014 un nouveau règlement sur la collaboration avec les intermédiaires qui refonde le système des agents de joueurs. Ce règlement acte notamment et principalement la suppression de l'exigence de détention d'une licence.

Une réforme en profondeur du système des agents de joueurs a été décidée lors du Congrès de la FIFA de 2009, afin notamment de répondre à certaines lacunes identifiées dans l'octroi des licences et d'accroître la transparence. À l'issue d'un processus de consultation, la FIFA

a élaboré un nouveau règlement qui a été adopté le 11 juin 2014 avant d'entrer en vigueur le 1er avril 2015. Le nouveau texte ne réglemente plus l'accès à l'activité mais élabore un cadre général de contrôle de l'activité des intermédiaires à l'occasion des services fournis aux joueurs et aux clubs pour la conclusion des contrats de travail et des accords de transferts entre deux clubs.

Il s'agit d'un socle commun que les fédérations nationales sont admises à renforcer.

Le règlement FIFA concerne le recours aux services d'un intermédiaire par des joueurs ou des clubs afin de conclure un contrat de travail entre un joueur et un club ou un contrat de transfert entre deux clubs. Les entraîneurs ne sont pas expressément visés par le dispositif.

Selon le règlement FIFA, un système d'enregistrement des intermédiaires lors de chaque opération doit être mis en place par chaque fédération nationale.

Les intermédiaires devront à minima remplir une « *déclaration d'intermédiaire* » par laquelle ils adhèrent aux statuts et règlements de la FIFA, des confédérations et fédérations nationales dans l'exercice de leur activité. Cette déclaration sera soumise à la fédération nationale concernée. Avant que l'intermédiaire ne puisse être enregistré, la fédération « *devra au minimum avoir estimé que la réputation de l'intermédiaire est irréprochable* » ou que *les individus représentant la personne morale impliquée dans la transaction ont une réputation irréprochable* » selon le règlement FIFA. Cette notion est particulièrement floue et pourrait laisser aux fédérations un pouvoir d'appréciation presque discrétionnaire, rendant l'enregistrement, d'apparence souple, plus sévère que le régime des incompatibilités ayant cours en France.

Les intermédiaires, personnes physiques ou morales, devront conclure un contrat de représentation avec le joueur/club avant de débiter leurs activités et ce contrat devra être déposé auprès de la fédération nationale concernée au moment de l'enregistrement de l'intermédiaire. Ce contrat devra mentionner la nature de la relation juridique liant les parties (*exemple : service, conseil, médiation, etc*).

Il appartiendra aux joueurs et aux clubs de communiquer à leur fédération l'ensemble des détails concernant la rémunération convenue avec l'intermédiaire.

Le règlement recommande mais n'impose pas de limiter la rémunération de l'intermédiaire à 3% du revenu brut de base du joueur ou de l'indemnité de transfert. La rémunération due à un intermédiaire est calculée sur la base du revenu total brut du joueur sur la durée entière du contrat.

Les fédérations devront publier à la fin du mois de mars de chaque année les noms de tous les intermédiaires enregistrés et le détail des transactions réalisées au cours de l'année précédente. Elles devront également publier le montant total des rémunérations versées aux intermédiaires en faisant apparaître le total cumulé des versements opérés par des joueurs et les totaux cumulés club par club.

Les clubs et joueurs devront veiller à ce qu'aucun conflit d'intérêts n'existe. Aucun conflit d'intérêts ne sera retenu si, l'intermédiaire le divulgue par écrit et s'il obtient le consentement écrit des parties impliquées avant le début des négociations.

Le double mandat est permis à condition que le joueur et le club qui souhaitent recourir aux services d'un même intermédiaire dans le cadre d'une même transaction aient

donné leur consentement écrit avant le début des négociations, indiqué par écrit la partie qui prendra à sa charge la rémunération de l'intermédiaire et informé la fédération concernée.

B - L'articulation entre règlement FIFA et droit français

En tant que membre de la FIFA, la Fédération Française de Football (F.F.F.) doit appliquer la réglementation d'ordre privé qu'est celle de la FIFA, sans pouvoir toutefois se départir des obligations de la loi française, ayant vocation à régir l'activité d'agent sportif sur le territoire français. La loi française prévaut sur la réglementation de la FIFA qui est de l'ordre privé.

A ce jour, l'exercice de l'activité d'agent sportif du football en France demeure donc conditionné à la détention d'une licence ou d'une autorisation d'exercice sur le territoire.

Les obligations prévues par le règlement FIFA telles que la signature d'une déclaration d'intermédiaire ou la publication du montant des commissions d'une part et les mécanismes contraires à la loi française (*exemple : pratique du double mandatement*) d'autre part ne seront pas applicables sur le territoire français.

La capacité pour un État d'émettre des lois sur son territoire ne peut être entravée. Ainsi, les lois françaises ne peuvent faire l'objet de modification provenant d'un organisme n'ayant aucun pouvoir sur l'État. C'est pourquoi, le législateur français a catégoriquement refusé d'adopter la réglementation émise par la FIFA au travers de la directive du 1er avril 2015.

C - La réglementation française

L'activité définie par l'article L.222-7 du Code du sport ne peut être exercée que par une personne physique détentrice d'une licence d'agent sportif. Les personnes morales sont privées de la possibilité de détenir une licence. Toutefois, pour l'exercice de sa profession, l'agent sportif est autorisé à constituer une société ou à être préposé d'une société.

La licence est délivrée, suspendue et retirée par la fédération délégataire dans la discipline concernée. La fédération assure le contrôle de l'activité des agents sportifs et publie chaque année la liste des agents sportifs autorisés à exercer dans sa discipline, ainsi que les sanctions qu'elle a prononcé à leur encontre.

SECTION 2 : LES INCOMPATIBILITES ET INCAPACITES

A - Les incompatibilités

L'article L.222-9 du Code du sport interdit la délivrance ou la détention d'une licence à toute personne :

- Qui exerce directement ou indirectement, à titre bénévole ou rémunéré, des fonctions de direction ou d'entraînement sportif :
Soit dans une association ou une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives
Soit dans une fédération sportive ou un organe qu'elle a constitué, ou si elle a été amenée à exercer l'une de ces fonctions dans l'année écoulée
- Qui a été, durant l'année écoulée, actionnaire ou associé d'une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives

- Qui a fait l'objet d'une sanction disciplinaire relevant d'un manquement au respect des règles d'éthique, de moralité et de déontologie sportive
- Qui a été préposé d'une association ou d'une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives
- Qui a été préposé d'une fédération sportive ou d'un organe qu'elle a constitué

Par ailleurs, un agent qui cesserait son activité pour exercer directement ou indirectement, en droit ou en fait, à titre bénévole ou rémunéré, des fonctions de direction ou d'entraînement sportif dans un club, doit observer un délai de carence d'1 an à compter de la cessation de son activité d'agent. De plus, un agent qui cesserait son activité doit également observer un délai de carence d'1 an s'il souhaite devenir actionnaire ou associé d'une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives. Ces incompatibilités sont étendues aux préposés des agents sportifs qui, par ailleurs, ne peuvent être préposés de plus d'un agent ou de plus d'une société d'agent sportif à la fois.

B - Les incapacités

L'article L.222-11 du Code du sport interdit la délivrance ou la détention d'une licence à toute personne condamnée pénalement pour avoir été l'auteur de faits constitutifs d'agissements contraires à l'honneur, à la probité et aux bonnes mœurs.

Sont également concernées par ces incapacités les personnes frappées de faillite personnelle et de diverses mesures d'interdiction ou de déchéance prévues par le Code de commerce.

△ La loi du 1er mars 2017 ajoute une hypothèse d'incapacité en complétant l'article L.222-11 du Code du sport. Ainsi, nul ne peut obtenir ou détenir une licence d'agent sportif s'il a fait l'objet d'une condamnation pour un délit prévu à l'article 1741 du Code général des impôts, c'est à dire une fraude fiscale.

C - Les sanctions disciplinaires et pénales

La licence, délivrée à un agent sportif qui ferait ultérieurement l'objet d'une incompatibilité est immédiatement suspendue par la commission des agents sportifs de la fédération concernée. En cas d'incapacité frappant le détenteur d'une licence, celle-ci lui est immédiatement retirée.

Le fait d'exercer l'activité d'agent sportif sans avoir obtenu la licence, ou en méconnaissance des règles édictant des incompatibilités et incapacités, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

Le montant de l'amende peut, dans certain cas, être porté jusqu'au double des sommes indûment perçues.

Ces sanctions peuvent être accompagnées d'une interdiction temporaire ou définitive d'exercer la profession d'agent sportif.

SECTION 3 : L'EXAMEN DE LA LICENCE D'AGENT SPORTIF

A - L'organisation d'un examen

Chaque fédération délégataire visée par un arrêté du Ministre chargé des sports, a l'obligation de constituer une commission des agents sportifs ainsi que de désigner un délégué aux agents sportifs. Le Comité National Olympique et Sportif Français a par ailleurs la charge de constituer une commission inter-fédérale des agents sportifs qui regroupe notamment un membre de la commission des agents sportifs de chaque fédération.

Chacune de ces commissions fédérales participe, aux côtés de la commission inter-fédérale des agents sportifs à l'organisation de l'examen de la licence d'agent sportif. La commission fédérale concernée a compétence pour délivrer, suspendre et retirer la licence ; ainsi que pour prononcer des sanctions disciplinaires à l'encontre de son titulaire.

B - La procédure d'examen

L'examen de la licence d'agent sportif comprend deux épreuves :

- La première permet d'évaluer l'aptitude du candidat à exercer la profession en s'assurant qu'il possède des connaissances utiles à cet exercice, notamment en matière sociale, fiscale, contractuelle, d'assurance et relatives aux activités physiques et sportives.
- La seconde permet d'évaluer la connaissance qu'a le candidat des règlements de la discipline concernée

Seuls peuvent se présenter à la seconde épreuve, les candidats admis ou dispensés de la première. Le résultat est transmis à la commission des agents sportifs de la discipline concernée, à charge pour celle-ci d'en aviser chaque candidat.

L'article R.222-18 du Code du sport prévoit en outre que les candidats ajournés à la seconde épreuve sont dispensés, lors de la session d'examen suivante, de la première épreuve.

C - La dispense

Un agent sportif régulièrement titulaire d'une licence délivrée par une fédération délégataire est dispensé de la première épreuve composant l'examen. Chaque fédération peut par ailleurs, prévoir des cas de dispense de tout ou partie de l'examen en considération des qualifications dont justifie le candidat intéressé. Ces cas de dispense doivent être prévus par le règlement des agents sportifs de la discipline concernée.

ESSENTIEL

Depuis le 1er avril 2015, la FIFA a mis en place un cadre général de contrôle de l'activité des intermédiaires. Ils doivent remplir une « *déclaration d'intermédiaire* » par laquelle ils adhèrent aux statuts et règlements de la FIFA, des confédérations et fédérations nationales dans l'exercice de leur activité.

- l'inverse, en France, cette réglementation n'est pas appliquée car la loi française qui lui est supérieure prévoit un régime différent.

L'activité définie par l'article L.222-7 du Code du Sport ne peut être exercée que par une personne physique détentrice d'une licence d'agent sportif. Les personnes morales sont privées de la possibilité de détenir une licence.

Afin d'accéder à la profession d'agent sportif, le candidat doit passer un examen composé de deux épreuves. La première, organisée par le CNOSF concerne les connaissances juridiques générales tandis que la deuxième est organisée par la fédération de la discipline concernée et est à propos des connaissances réglementaires fédérales spécifiques.

Au delà de l'examen, une personne ne peut détenir ou se voir octroyer la licence d'agent sportif si elle présente des incompatibilités ou des incapacités telles qu'une condamnation pour fraude fiscale ou une activité professionnelle antérieure en conflit d'intérêt.

CHAPITRE III : L'EXERCICE DE L'ACTIVITÉ PAR UN RESSORTISSANT ÉTRANGER

Section 1 : Le ressortissant d'un État membre de l'UE ou de l'EEE

A - L'exercice permanent de l'activité en France

B - L'exercice temporaire et occasionnel de l'activité en

France

C - Dispositions communes

Section 2 : Le ressortissant d'un État tiers

Section 3 : Le cas spécifique du football

SECTION 1 : LE RESSORTISSANT D'UN ÉTAT MEMBRE DE L'UE OU DE L'EEE

Les articles L.222-15 et L.222-15-1 du Code du sport organisent l'activité d'agent sportif pour les ressortissants des États membres de l'UE ou de l'EEE.

A - L'exercice permanent de l'activité en France

1. Pour le ressortissant d'un État dans lequel la profession d'agent est réglementée

L'activité d'agent peut être exercée en France lorsque le ressortissant d'un État membre de l'UE (Union Européenne) ou de l'EEE (Espace Économique Européen : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède) dans lequel la profession est réglementée est qualifié pour l'exercer dans son État d'origine.

2. Pour les ressortissants d'un État dans lequel la profession d'agent n'est pas réglementée

Un ressortissant d'un État membre de l'UE ou de l'EEE dans lequel la profession d'agent n'est pas réglementée peut exercer l'activité d'agent s'il a exercé au cours des 10 dernières années, pendant au moins 1 an à temps plein ou pour une durée équivalente à temps partiel, l'activité d'agent dans son État d'origine.

De plus, le ressortissant doit être titulaire d'une ou plusieurs attestations de compétence ou d'un titre de formation délivré par l'autorité compétente de son État d'origine.

Δ Auparavant de 2 ans, la durée d'activité d'agent sur le territoire de l'État d'origine a été réduite à 1 an en temps plein et à une durée équivalente à 1 an pour un temps partiel, comme exposé ci-dessus, par l'ordonnance du 22 décembre 2016.

B - L'exercice temporaire et occasionnel de l'activité en France

L'exercice temporaire et occasionnel de l'activité d'agent en France est permis aux ressortissants des États membres de l'UE ou de l'EEE légalement établis dans l'un des États concernés.

Cependant, lorsque ni l'activité, ni la formation ne sont réglementées dans l'État d'origine, le ressortissant doit justifier d'au moins 1 année à temps plein ou d'une durée totale équivalente à temps partiel d'exercice au cours des 10 années qui précèdent son exercice sur le territoire français.

Δ Les délais exposés ci-dessus sont, eux aussi, le résultat d'une modification par l'ordonnance du 22 décembre 2016.

C - Dispositions communes

1. Une déclaration

Préalablement à l'exercice de l'activité d'agent en France, à titre temporaire et occasionnel ou non, les ressortissants des pays membres de l'UE ou de l'EEE doivent déclarer leur activité auprès de la fédération délégataire compétente.

Les modalités de cette déclaration sont définies aux articles R.222-22 à R.222-30 du Code du sport.

2. Le cas de la convention de présentation

Δ La loi du 1er mars 2017 a créé l'article L.222-15-1 qui organise la convention de présentation.

Ainsi, le ressortissant d'un État membre de l'UE ou de l'EEE qui a été autorisé à exercer l'activité d'agent dans son pays d'origine peut conclure une convention avec un agent sportif français en vue de la conclusion d'un contrat soit relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement, soit qui prévoit la conclusion d'un contrat de travail ayant pour objet l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement.

L'article précise que cette convention de présentation est limitée à une seule au cours d'une même saison sportive.

De plus, la convention doit être transmise à la fédération délégataire compétente.

SECTION 2 : LE RESSORTISSANT D'UN ÉTAT TIERS

L'article L.222-16 du Code du sport régit la situation des ressortissants des États tiers.

L'État tiers est l'État qui n'est pas membre de l'UE ou de l'EEE.

Sauf s'il est titulaire d'une licence obtenue en France, le ressortissant d'un État tiers doit conclure une convention avec un agent sportif autorisé en France. Cette convention a pour objet la présentation d'une partie intéressée à la conclusion d'un contrat soit relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement, soit qui prévoit la conclusion d'un contrat de travail ayant pour objet l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement. Elle doit être transmise à la fédération délégataire concernée.

Un agent sportif établi dans un État où la fiscalité n'est pas transparente aux yeux de l'Administration française (liste des « paradis fiscaux » fixée par arrêté ministériel) ne peut exercer en France. Les conventions conclues avec un tel agent seront nulles.

SECTION 3 : LE CAS SPECIFIQUE DU FOOTBALL

Comme les intermédiaires étrangers ne disposeront plus de licence à la suite de la directive de la FIFA du 1er avril 2015, la F.F.F. a dû opérer des ajustements en ce qui concerne les ressortissants communautaires.

Ainsi, ceux qui avaient obtenu avant le 1er avril 2015 une licence d'agent sportif dans un pays de l'UE ou de l'EEE ou une autorisation temporaire et occasionnelle d'exercer l'activité en France continueront à pouvoir exercer en France.

Les autres devront, pour accomplir leur prestation en France, justifier de l'exercice d'une activité d'intermédiaire sportif à temps plein pendant 1 an lors des 10 années précédentes afin d'obtenir de la F.F.F. une équivalence.

Enfin, les intermédiaires extra-communautaires devront toujours signer une convention de présentation avec un agent sportif licencié auprès de la F.F.F..

Cela étant, la F.F.F. comme les agents sportifs licenciés en France devront se conformer aux règles fixées par la FIFA compatibles avec le dispositif législatif français qui viendront le compléter.

ESSENTIEL

L'exercice de l'activité d'agent sur le territoire français est soumis à différentes conditions selon la situation du ressortissant étranger.

En premier lieu, il y a le ressortissant d'un État membre de l'UE ou de l'EEE.

Pour une activité exercée à titre permanent, il y a deux situations possibles :

- Si la profession est réglementée dans l'État concerné, il suffit que le ressortissant soit qualifié
- Si la profession n'est pas réglementée dans l'État concerné, le ressortissant doit justifier d'une durée d'exercice et d'attestations ou de titres de formation.

Pour l'activité exercée de façon temporaire et occasionnelle, si la profession est réglementée l'exercice est libre et à l'inverse, le ressortissant devra là aussi justifier d'une durée d'exercice. En second lieu, il y a le ressortissant d'un État tiers. Dans cette situation, le ressortissant qui n'est pas titulaire d'une licence doit passer une convention avec un agent sportif français.

▮ L'ordonnance du 22 décembre 2016 et la loi du 1er mars 2017 ont modifié les dispositions relatives aux ressortissants souhaitant exercer l'activité d'agent sportif sur le territoire français comme exposé ci-dessus. Leurs dispositions sont donc susceptibles de faire l'objet de questions à l'examen

CHAPITRE IV : LE CONTRAT D'AGENT SPORTIF

Section 1 : La nature juridique du contrat d'agent sportif

A - Le courtage

B - Le mandat

Section 2 : Le régime juridique des contrats d'agent sportif

A - Le contrat relatif à l'activité sportive d'un mineur

B - La rémunération de l'intermédiaire sportif

C - L'obligation de transmission

SECTION 1 : LA NATURE JURIDIQUE DU CONTRAT D'AGENT SPORTIF

L'activité des agents sportifs se divise entre la recherche de partenaires contractuels en vue de l'engagement d'un sportif par un club ou par un organisateur d'événement sportif et la négociation de contrats relatifs à la gestion de l'image et du patrimoine des sportifs. Les conventions conclues à l'occasion de l'activité d'agent soulèvent la question de leur nature juridique, d'autant que la définition de l'activité telle qu'énoncée par l'article L.222-7 du Code du sport permet d'évoquer la qualification de contrat de courtage ou de mandat.

A - Le courtage

Avec une convention de courtage, l'agent se contente de rapprocher les parties intéressées par la conclusion d'un contrat sans intervenir effectivement dans sa conclusion.

L'agent, agissant comme courtier, s'oblige à rechercher un cocontractant pour son donneur d'ordre c'est à dire le club, l'organisateur d'événements, ou le joueur.

Il n'a pas le pouvoir d'engager son client qui demeure libre de ne pas contracter.

Il doit lui fournir les informations exactes et précises sur l'opération à conclure et le conseiller sur l'opportunité de ladite opération.

Il doit rendre compte de sa mission et ne saurait être tenu pour responsable ni de l'insolvabilité du cocontractant survenue après la conclusion du contrat, ni du caractère défavorable de l'opération conclue par son client.

Il engage en revanche sa responsabilité contractuelle envers son client s'il commet, dans l'exercice de sa mission, une faute qui lui est préjudiciable.

La révocation du courtier dans une relation à durée déterminée nécessite la démonstration, par son donneur d'ordre, d'un comportement grave de l'agent.

B - Le mandat

A l'inverse, en présence d'un mandat, l'agent agit au nom et pour le compte de son donneur d'ordre.

L'agent devient mandataire lorsque son client lui donne le pouvoir d'accomplir un acte juridique en son nom et pour son compte. L'agent mandataire doit accomplir sa mission tant qu'il en demeure chargé et répond des dommages et intérêts qui pourraient résulter de son inexécution.

L'exécution doit être loyale et diligente, ce qui interdit à l'agent d'agir dans son intérêt personnel. Il doit au contraire mettre en œuvre son pouvoir d'initiative et son devoir de conseil au mieux des intérêts sportifs et financiers de son client. L'agent est par ailleurs tenu de rendre compte de sa gestion à son mandant.

Le mandant dispose du pouvoir de révoquer le mandat à tout moment et par tous moyens. La simple perte de confiance permet une résiliation unilatérale du contrat, sans formalité. La révocation du mandat ne peut donner, à elle seule, droit à indemnisation pour le mandataire.

SECTION 2 : LE REGIME JURIDIQUE DES CONTRATS D'AGENT SPORTIF

Le contrat d'agent sportif est d'abord un contrat soumis au droit commun prévu par le Code civil (cf. cours droit des contrats). Cependant, c'est aussi un contrat spécifique régi par le Code du sport.

A - Le contrat relatif à l'activité sportive d'un mineur

L'exercice de l'activité d'agent sportif en relation avec un sportif mineur est réglementé par l'article L.222-5 du Code du sport. Il est prévu que la prestation de l'agent ne peut donner lieu à aucune rémunération ou indemnité, ni à l'octroi d'un quelconque avantage au bénéfice d'une personne physique ou morale. La sanction en cas de non-respect est la nullité de la convention.

L'article L.222-6 du Code du sport prévoit également des sanctions pénales et notamment, une amende d'un montant de 7 500 € porté à 15 000 € et assortie de 6 mois d'emprisonnement en cas de récidive.

B - La rémunération de l'intermédiaire sportif

L'alinéa premier de l'article L. 222-17 du Code du sport pose la règle de la prohibition du double mandatement. Un agent ne saurait représenter à la fois un joueur et son club d'accueil pour négocier le contrat de travail qui les unira.

Dans son alinéa second, l'article L. 222-17 du Code du sport impose la conclusion d'un contrat écrit entre l'agent et le sportif qu'il représente et en réglemente partiellement le contenu.

Le contrat doit notamment préciser :

- Le montant de la rémunération de l'agent sportif qui ne peut excéder 10 % du montant du contrat conclu par les parties qu'il a mises en rapport
- Le débiteur de la rémunération, qui peut être le sportif ou le cocontractant de celui-ci

L'article L. 222-17 du Code du sport autorise par ailleurs les fédérations à fixer un plafond de rémunération inférieur à 10 %. Le non-respect de ces dispositions est sanctionné par la nullité du contrat ainsi que par des sanctions pénales d'amende.

C - L'obligation de transmission

Les fédérations délégataires et, le cas échéant, les ligues qu'elles ont constitué, sont investies par la loi d'une mission de police contractuelle :

- Elles veillent à ce que les contrats conclus par les agents auxquels elles ont délivré une licence préservent les intérêts des sportifs, des entraîneurs, et de la discipline concernée
- Elles veillent également à la conformité de ces contrats aux articles L.222-7 à L.222-17 du Code du sport
- Elles doivent édicter des règles imposant la communication des contrats conclus par les agents sportifs, ainsi qu'à l'interdiction pour leurs licenciés et pour les clubs de recourir aux services d'un agent non licencié
- Elles doivent prévoir des sanctions en cas de non-respect de ces dispositions

L'agent sportif a, en outre, l'obligation de communiquer annuellement au délégué aux agents sportifs de sa fédération de rattachement, les informations et documents comptables relatifs à son activité.

Pour ce faire, il est fait obligation aux agents sportifs de transmettre

✓ la fédération compétente :

- Les informations et documents comptables relatifs à leur activité d'agent sportif, ainsi que, sur demande, tout élément nécessaire au contrôle de leur activité
- Dans le délai d'1 mois à compter de leur signature, les contrats conclus avec des sportifs ou des groupements sportifs en application desquels ils mettent en relation les parties intéressées à la conclusion d'un contrat de travail, de transfert ou de prestation de service

Les avenants aux contrats mentionnés ci-dessus, ainsi que les documents relatifs à leur rupture

ESSENTIEL

Avec le courtage, l'agent se contente de rapprocher les parties intéressées par la conclusion d'un contrat sans intervenir dans sa conclusion.

En présence d'un mandat, l'agent agit au nom et pour le compte de son donneur d'ordre.

L'exercice de l'activité d'agent sportif en relation avec un sportif mineur est réglementé par l'article L.222-5 du Code du sport. Il est prévu que la prestation de l'agent ne peut donner lieu à aucune rémunération ou indemnité, ni à l'octroi d'un quelconque avantage.

L'article L.222-17 du Code du sport pose la règle de la prohibition du double mandatement. De plus, il dispose que le montant de la rémunération de l'agent sportif ne peut excéder 10 % du montant du contrat conclu par les parties qu'il a mises en rapport. Mais l'article autorise les fédérations à fixer un plafond de rémunération inférieur à 10 %.

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

TITRE IV: LES ACTIVITES DE L'AGENT SPORTIF, DU CONSEILLER SPORTIF, LES MISSIONS DANS LA GESTION DE CARRIERE SPORTIVE

Mis à jour au 06/11/2018

L'ensemble des activités d'un Agent sportif ou d'un conseiller sportif et les missions plus spécifiques de la gestion de carrière d'un sportif.

CHAPITRE I : LES ACTEURS

SECTION I : L'AGENT SPORTIF OU AGENT DE JOUEURS LICENCIE

Agent Sportif / conseiller sportif / avocat
Activité réglementée
Licence fédération
Activité L222-7 du code du sport
Représenter un sportif/entraîneur/Club/Organisateur
Par un contrat de mandat (agit au nom et pour le compte)
Par un contrat de courtage (mise en relation)
Attention aux mineurs : pas de rémunération, clause interdite
Rémunération : 10% maximum
Contrat : salaire / prestation

SECTION II : L'AVOCAT MANDATAIRE DE SPORTIF

L'Avocat, mandataire du sportif
28 Octobre 2013
Droitdusport ;com

Après de longs – et parfois houleux – débats, il est désormais acquis que tout avocat peut intervenir en qualité de mandataire de sportifs, ce sans qu'il n'ait besoin d'obtenir au préalable la licence d'agent sportif. Thierry Chiron, avocat inscrit au Barreau de Dijon intervenant régulièrement sur des problématiques afférentes au droit du sport, décrypte cette nouvelle réglementation. Et met en exergue les points susceptibles, en pratique, de poser problème ...



La loi n° 2011-331 du 28 mars 2011 dite de modernisation des professions juridiques et judiciaires vient mettre en place un cadre rigoureux pour l'exercice par l'avocat d'une activité en tant que mandataire de sportifs.

Elle crée en effet un mandat spécial pour l'avocat dont les obligations vont être pratiquement calquées sur celles imposées à l'agent sportif.

Portant adaptation de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 qui réglemente la profession d'avocat, la loi du 28 mars 2011 contourne la plupart des incompatibilités qui existaient entre l'activité d'avocat et celle d'agent sportif que la doctrine avait mis clairement en évidence (cf. notamment, Jean-Michel Marmayou, L'avocat peut-il être agent sportif ?, D.

2007 p. 746). Elle laisse néanmoins un certain nombre de zones d'ombre qui vont créer quelques difficultés pratiques d'application.

A- Le mandat

En énonçant que l'avocat peut représenter en qualité de mandataire les parties intéressées à la conclusion d'un contrat, soit relatif à l'exercice rémunérée d'une activité sportive ou d'entraînement, soit qui prévoit la conclusion d'un contrat de travail ayant pour objet l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement, la loi n'est pas novatrice (cf. L. n° 2011-331, 28 mars 2011, art. 4, I-1°). C'est l'essence même de la profession d'avocat de représenter son client en qualité de mandataire.

Le point important est que la loi précise que cette représentation s'effectue dans le cadre de la réglementation propre à l'avocat, ce qui signifie qu'à la différence de l'agent sportif qui doit obtenir une licence professionnelle pour intervenir au titre des contrats sportifs sus énoncés, l'avocat est dispensé d'obtenir cette habilitation. Son statut suffit.

En revanche, la loi manque de précisions quant à la portée du mandat, aussi bien au titre des diligences qui sont autorisées à l'avocat, qu'au titre des contrats sportifs qu'il peut concerner.

Au titre des diligences tout d'abord, la loi se cantonne à un mandat de représentation c'est-à-dire à la possibilité de passer un acte au nom et pour le compte du sportif, de l'entraîneur ou du club. Mais même si la loi ne le dit pas, on ne conçoit pas que la mission d'assistance en vue de la conclusion des contrats énumérés par la loi n'entre pas dans son champ d'application. Qui peut le plus peut le moins. Mais une fois la négociation achevée, qu'en est-il de la rédaction des actes ? S'il s'agit de diligences distinctes de l'assistance et de la représentation, nous pensons cependant qu'elle concourt à la conclusion du contrat et doit par conséquent être considérée comme également visée par le nouveau dispositif. A défaut, son efficacité serait quasi nulle.

Ensuite, quant aux contrats sportifs concernés par le mandat, l'énumération légale vise incontestablement le contrat de transfert et le contrat de travail. Le contrat d'image n'est visiblement pas concerné par la loi.

Plus délicate est la question du « mandat de recherche », pratique courante du milieu sportif par laquelle se matérialisent les démarches pour trouver un club à un sportif. Il y a là, en effet, une difficulté car cette opération de recherche est l'essentiel de l'activité que la loi confère à l'agent sportif, à savoir « mettre en rapport » des parties intéressées à un contrat sportif (cf. C. sport, art. L. 222-7).

Et traditionnellement, la mise en rapport ou entremise est un acte de courtage, c'est-à-dire juridiquement un acte de commerce (cf. C.com., art. L. 110-1), lequel est interdit à l'avocat.

Cela étant, le texte de la loi paraît suffisamment large pour autoriser ce type de mandat à l'avocat. Si cette lecture de la loi est retenue, cela conduit à dire que l'activité sportive de l'avocat et celle de l'agent sont désormais pleinement concurrentes.

Enfin, le mandat sera écrit. Même si la loi ne le précise pas, l'obligation de communication du mandat à la Fédération sportive ou à la Ligue professionnelle suppose nécessairement un écrit. Mais ce n'est ici que l'application de la déontologie traditionnelle de l'avocat (cf. D. n° 2005-790, 12 juill. 2005, art. 8

; Règlement Intérieur National de la profession d'avocat, art. 6. 4).

B- Le secret professionnel

La loi consacre une nouvelle dérogation au secret professionnel pour aligner les obligations de l'avocat sur celles des agents sportifs. Il est prévu que l'avocat devra communiquer le mandat signé avec son client et le contrat pour lequel il est mandaté à la Fédération sportive concernée ou, le cas échéant, à la Ligue professionnelle (cf. L. n° 2011-331, 28 mars 2011, art. 4, I-3°). Cette entorse au secret se justifie par la nécessité de vérifier que les intérêts des sportifs sont préservés.

Si la communication du mandat donné à l'avocat peut être considérée comme portant atteinte au secret professionnel, en revanche pour ce qui est du contrat sportif lui-même, sa transmission aux instances fédérales est habituelle, la plupart du temps aux fins d'homologation. L'obligation aurait donc pu être mise à la charge du sportif ou du club sans avoir à créer une nouvelle exception au secret professionnel, laquelle ne paraît pas vraiment en être une.

C- L'honoraire

L'apport singulier de la loi nouvelle est d'écarter le principe de libre fixation des honoraires de l'avocat pour soumettre sa rémunération au titre du mandat sportif aux mêmes règles que celles imposées aux agents sportifs (C. sport, art. L. 222-17).

Il en résulte, d'une part, que l'avocat ne peut facturer aucun honoraire lorsqu'il représente les intérêts d'un sportif mineur (cf. L. n° 2011-331, 28 mars 2011, art. 4, I-1°) ; d'autre part, pour les contrats ne concernant pas des sportifs mineurs, que le montant des honoraires est plafonné à 10 % du montant des contrats - que l'avocat intervienne seul, avec un autre avocat ou en collaboration avec un agent (cf. L. n° 2011-331, 28 mars 2011, art. 4, I-2°).

Ce dispositif appelle quelques commentaires avant d'en souligner les lacunes.

Tout d'abord, le contrat d'image n'est pas concerné par le plafonnement des honoraires, lesquels restent donc libres pour ce type de contrat.

Ensuite, dans l'hypothèse de deux contrats (un contrat de transfert et un contrat de travail par exemple), la loi paraît autoriser le calcul de l'honoraire contrat par contrat. Le plafonnement devrait donc s'effectuer pour chaque type de contrat indépendamment l'un de l'autre, même si au final, ils concourent à la même opération.

S'agissant des interrogations que les lacunes de la loi induisent, en premier lieu, on s'interrogera sur l'assiette des honoraires.

Plafonner l'honoraire au montant du contrat signifie-t-il un honoraire calculé sur la rémunération brute ou sur la rémunération nette de charges (voire nette d'impôts) ? Les primes de signature, de présence, de match sont-elles comprises dans le calcul de l'honoraire ? Qu'en est-il des avantages en nature ? S'ils nous paraissent devoir être intégrés au montant du contrat, il sera parfois difficile à évaluer et donc de vérifier si le taux de plafonnement est respecté. L'avocat devra être attentif à ces difficultés.

En deuxième lieu, la loi ne précise pas si le plafond de 10 % est HT ou TTC. La différence entre un prix hors taxe et un prix toutes taxes comprises n'est pas négligeable pour le sportif

qui ne récupère pas la TVA. Pour le club, l'incidence est moindre car il récupère au moins une partie de la taxe en tant qu'assujetti partiel à la TVA.

En troisième lieu, sur un plan pratique, le mandat doit indiquer le montant des honoraires (cf. L. n° 2011-331, 28 mars 2011, art. 4, I-2°). Or, par hypothèse le mandat est signé avant la négociation du contrat, et à cet instant, on ne connaît pas le résultat de la négociation. Il sera donc pratiquement impossible d'indiquer le montant des honoraires dans le mandat. Pour tenter de répondre au vœu du législateur, il faudra donc rédiger une clause d'honoraires prévoyant soit un montant forfaitaire, soit un montant au temps passé auquel pourra s'ajouter un honoraire proportionnel au montant du contrat, mais en plafonnant en toute hypothèse à 10 % l'honoraire final. Des ajustements pourraient donc avoir lieu si le calcul faisait ressortir un honoraire excédant la limite légale.

En quatrième lieu, la loi veut que l'avocat mandataire du sportif ne puisse être rémunéré que par son client contrairement à l'agent sportif qui peut l'être par le cocontractant de la partie qu'il représente (cf.

C. sport, art. L. 222-17). C'est oublier que l'avocat peut être le rédacteur unique du contrat si tel est le souhait des parties. Dans ce cas, il est fréquent que les honoraires de rédaction soient partagés entre les parties. Cette pratique ne devrait donc plus être possible dans le cadre des mandats sportifs.

Enfin, on attendra avec curiosité les premières décisions en matière de taxe lorsque les honoraires seront contestés. En effet, le Bâtonnier de l'Ordre qui taxe les honoraires en cas de contestation sera confronté à un nouveau dispositif qui fixe lui-même le plafond à ne pas dépasser. Une réduction de l'honoraire en deçà de 10 % sera-t-elle envisageable ? La question est posée.

D- Les sanctions

La loi assortit enfin toutes ses prescriptions d'un volet répressif (cf. L. n° 2011-331, 28 mars 2011, art. 4, I-1°) presque équivalent à celui mis en œuvre pour les agents sportifs (cf. C. sport, art. L. 220-20). En effet, la méconnaissance par l'avocat des obligations qui régissent son activité de mandataire de sportif est sanctionnée à double titre.

Sur le plan disciplinaire, la Fédération pourra informer le Bâtonnier de l'Ordre lorsqu'elle constatera que l'avocat aura manqué à des obligations au titre du contenu et de la communication des contrats (cf. L. n° 2011-331, 28 mars 2011, art. 4, II). Le texte ne parle pas de la Ligue professionnelle comme il le fait pourtant pour la communication des contrats. On suppose que cet oubli sera réparé par l'intermédiaire de la Fédération qui dénoncera les faits constatés par la Ligue qui dépend d'elle.

Une fois saisi, le Bâtonnier conserve un pouvoir d'appréciation qui le conduira ou non à engager des poursuites disciplinaires. L'agent reste, lui, soumis au pouvoir disciplinaire de la Fédération qui lui a octroyé sa licence professionnelle.

Sur le plan pénal, la loi inflige des peines relativement lourdes. L'avocat comme l'agent qui méconnaît ses obligations relatives à la communication du mandat et des contrats sportifs, d'une part, au plafonnement de ses honoraires, d'autre part, encoure des peines de 2 ans d'emprisonnement et 30 000 € d'amende. Si les honoraires facturés sont supérieurs à 10 % du montant du contrat, l'amende pourra être supérieure à 30 000 € jusqu'au double des sommes indument perçues.

La loi sanctionne également les infractions aux règles de rémunération des sportifs mineurs (cf. C. trav., art. L. 7124-9 par renvoi de C. sport, art. L. 222-5) par une amende de 7 500 euros. On notera, dans ce dernier cas, que la récidive est sanctionnée pour l'agent sportif d'un emprisonnement de 6 mois et d'une amende de 15 000 euros (cf. C. sport, art. L. 222-6) alors que rien n'est prévu pour l'avocat dans cette hypothèse.

Pour terminer, on soulignera la sanction civile qui s'attache aux manquements de l'agent sportif relatifs au contenu du mandat et au plafonnement de sa rémunération. En effet, la loi énonce que toute convention qui ne respecterait pas les dispositions légales est réputée nulle et non écrite (cf. C. sport, art. L. 222-17). Cette sanction n'est pas prévue pour les mandats signés par l'avocat, ce qui est sans doute un oubli du législateur.

On incitera toutefois à la prudence, surtout si l'avocat agit en collaboration avec un agent sportif, cette interprofessionnalité pouvant avoir pour conséquence qu'une nullité qui est prévue pour l'un affecte la validité du mandat signé par l'autre.

Thierry CHIRON

*Avocat à la Cour de Dijon Société Légi Conseils Bourgogne
Membre du laboratoire de Droit du Sport*

SECTION III : L'INTERMEDIAIRE, LE MANAGER, LE CONSEILLER DE SPORTIF

SECTION IV : LA SPECIFICITE DU FOOTBALL : L'INTERMEDIAIRE FIFA

CHAPITRE I : LES MISSIONS

Missions

Management du sportif

Qualités : patience / empathie, à l'écoute des attentes rigueur / honnêteté / discrétion/
travail / anticiper / prévoir / conseiller / compétence techniques / connaissances / capacité de
persuasion /

Relation / réseau / contact : développement constant / carnet d'adresse

Club, Président, manager général, directeur sportif, entraîneur, recruteur, scout.

Club : transfert (achat /vente)

Phases :

Observation/

Prospection /

Discussion / renseignements/

Proposition/

Négociation /

Finalisation : contractuelle

Contrat de travail / prestation

Salaire/ rémunération

Primes / avantages en nature (hébergement/ hôtel/véhicule/chauffeur/taxi)

Assistance / conseil / gestion

Assistance / conseil administratif / Assurance

- Assistance / conseil juridique
- Assistance / conseil fiscal
- Assistance / conseil / Gestion patrimoniale et financière
- Assistance / conseil technique et sportif
 - Entraînement / préparation physique / mentale /
- Assistance / conseil nutrition et diététique / spa / bien être / hygiène de vie / kiné/ osthéo
- Commercial
 - Sponsors / parrainage / mécène/ vente image et nom
- Soutien financier
- Marketing / Communication
 - Gestion Image
 - Media training
 - Relation presse
 - Réseaux sociaux – vie privée / publique
 - Action non lucrative
- Conciergerie et tous services à la personne
- Gestion de l'entourage : parents et amis
- Projet de reconversion
- Culture sportive

LES MINEURS

LA GESTION DE PATRIMOINE

Documents à insérer :

02 UFF Approche patrimoniale spécifique

LA RECONVERSION

Documents à insérer :

03 La difficile reconversion des sportifs de haut niveau

04 Le jour où ils ont cessé d'être des sportifs de haut niveau

05 Florian Maurice une reconversion réussie

06 Gava

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

TITRE V : Profession : agent sportif - Contribution à une théorie des modèles professionnels

Mis à jour au 06/11/2018

Profession : agent sportif - Contribution à une théorie des modèles professionnels
(Source Thèse de doctorat - Adriana Sekulovic – Chapitre VI)

CHAPITRE VI- L'ENCADREMENT DE LA PROFESSION D'AGENT SPORTIF SELON DISCIPLINE SPORTIVE

6.1 L'encadrement de la profession d'agent sportif

La profession d'agent sportif fait l'objet d'une **régulation spécifique de la part de plusieurs fédérations nationales et/ou internationales**. S'il est vrai que l'agent sportif intervient dans la plupart des sports, à ce jour, seules cinq fédérations sportives internationales ont adopté une réglementation relative à l'activité d'agent sportif : les fédérations internationales d'athlétisme (IAAF), de basketball (FIBA), de cyclisme (UCI) de football (FIFA) et de rugby (IRB). Certaines fédérations, comme la fédération internationale de volleyball (F.I.V.B.) ou la fédération internationale de handball (I.H.F.) mentionnent l'agent sportif dans leurs règlements respectifs. La F.I.V.B. évoque l'agent sportif dans son règlement sur les transferts de joueurs en indiquant que le nom de l'agent doit être mentionné sur le certificat international de transfert (CIT) 156, document obligatoire dans le cadre de tout transfert. L'IHF stipule que « les fédérations continentales ont le droit d'intégrer dans leurs règlements intérieurs complétant le présent règlement, des stipulations réglant les droits et les obligations des dits agents de joueurs » 157, droit qui s'est traduit par la création de règlements spécifiques par les fédérations nationales allemande, autrichienne, française et portugaise.

Les réglementations internationales par leur portée universelle car elles s'appliquent de facto à l'ensemble des fédérations nationales et par extension à l'ensemble des acteurs concernés, quel que soit le pays, se substituent ainsi à l'Etat en assurant un encadrement de la profession.

A l'instar des réglementations de droit étatique, les règlements établis par les fédérations sportives internationales constituent des ensembles très hétérogènes. Ils sont le produit de l'histoire sportive et culturelle des disciplines sportives concernées. La réglementation de la FIFA, très précise et détaillée a servi de modèle à d'autres fédérations sportives. Dans l'ensemble, les réglementations nationales sont adaptées aux particularités des disciplines sportives auxquelles elles s'appliquent.

Tableau 6.1 : Règlements des fédérations sportives internationales gouvernant l'activité d'agent sportif

Sport	Fédération	Réglementation
Athlétisme	Fédération internationale International Association of Athletics Federations (IAAF)	Réglementation de l'IAAF pour les représentants des fédérations / athlètes Règles des compétitions 2009 : Règle 7 (représentants d'athlètes)
Basket-ball	Fédération Internationale de Basket-ball (FIBA)	Internal Regulations 2008 : Rules H governing players, coaches, support officials, and player's agents – Rule H.5 Players' agents.
Cyclisme	Union Cycliste Internationale (UCI)	Règlement d'Agent de Coureurs
Football	Fédération Internationale de Football Association (FIFA)	Règlement Agents de joueurs (2008)
Rugby	International Rugby Board (IRB)	Règlements internationaux : Règlement 5 - Agents

Nous allons procéder à une analyse des différents règlements émanant des fédérations internationales afin de mettre en perspective le contexte général dans lequel ils ont vu le jour, d'une part, et pour mieux en comprendre les enjeux, d'autre part.

6.2 L'agent sportif dans le football

6.2.1 L'agent sportif et la gouvernance footballistique

La figure d'agent sportif est présente dans le football depuis la création des premières compétitions et transferts entre clubs. Du temps de l'amateurisme, sa visibilité était très limitée, et son rôle se réduisait à celui d'un **sage conseiller** à qui il est demandé d'intervenir dans des situations délicates. Dans ce contexte il convient de parler d'une certaine **professionnalisation du métier d'agent sportif dans le football**. **Le passage du terme métier à celui de la profession sous-entend une stricte définition et réglementation des rôles, des devoirs et des responsabilités de l'individu exerçant le métier en question.**

Avant les réglementations le concernant il pouvait exercer en toute impunité et sans contraintes légales même si nous disposons de très peu de données empiriques concernant la nature des activités et des modalités de rémunération des intermédiaires dans le sport avant les années 1980. Les premières mesures réglementaires relatives à l'exercice de l'activité des agents de joueurs ont été prises par la F.I.F.A. au cours des années 1990. En France, le cadre juridique régulant la profession d'intermédiaires voit le jour avec la modification de la loi du 16 juillet 1984 sur les activités sportives par la loi du 9 juin 2010 qui lui est entièrement consacré. Il trace les grandes lignes du dispositif législatif censé encadrer « l'activité consistant à mettre en rapport les parties intéressées à la conclusion d'un contrat relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive »¹⁵⁸. Aux termes de cette loi le terme agent sportif devient officiellement utilisé pour décrire les activités d'intermédiation sportive. A regarder de près l'article 15.2, le cadre proposé pour encadrer l'agent sportif s'inspire de celui relatif à l'agent commercial avec l'obligation pour chaque agent sportif de disposer d'une licence. Aujourd'hui, cette dernière est délivrée par la fédération compétente pour une durée de trois ans. Avant cette modification tout individu souhaitant devenir agent sportif devait passer un entretien avec un responsable de la F.F.F. et déposer une garantie financière censée couvrir les éventuels dommages qui pourraient résulter de l'exercice de ses activités. La F.F.F. délivre la licence d'agent sportif depuis 1995 suite à l'adoption le 20 mai

1994 par la F.I.F.A. d'un règlement gouvernant l'activité des agents qui a été modifié le 11 décembre 1995 avant d'entrer en vigueur le 1er janvier 1996.

Cette première initiative de la F.I.F.A. est considérée comme le règlement initial auquel doit se soumettre l'ensemble de la profession. Il sera utilisé comme un prototype à partir duquel les fédérations membres de la F.I.F.A. et donc la F.F.F. chercheront à adapter leur législation.

Un retour sur l'histoire des règlements relatifs à l'exercice de la profession d'agent est nécessaire afin de mieux rendre compte de son évolution. Le règlement initial soumet l'exercice de la profession d'agent de joueur à la détention d'une licence délivrée par la fédération nationale compétente et limitait l'activité aux seules personnes physiques¹⁵⁹. La F.I.F.A. exige également de tout candidat le respect absolu d'un certain nombre de principes en particulier en matière d'incompatibilité et d'éthique. Il s'agit essentiellement de s'assurer que le futur agent ne possède pas de casier judiciaire pour des infractions criminelles et que l'activité d'agent sportif ne lui crée pas de conflits d'intérêts¹⁶⁰. Avant d'octroyer la licence, la F.I.F.A. rend obligatoire un entretien préalable au cours duquel doivent être testées les connaissances juridiques et sportives du candidat¹⁶¹. Ce dernier doit par ailleurs déposer une caution bancaire de 200 000 francs suisses¹⁶². Comme il est dit plus haut cette garantie bancaire a pour principal objectif de couvrir les frais qu'aurait à régler l'agent en cas de conflit avec le joueur ou l'instance régulatrice. En réalité, il s'agit de faire ériger une des principales barrières à l'entrée du marché et de porter atteinte à la libre concurrence des prestataires de services. En restreignant l'accès à la profession d'agent sportif, la F.I.F.A. crée inévitablement des situations de discrimination. Un contrat doit obligatoirement lier l'agent au joueur et la durée de ce dernier ne doit pas excéder deux ans renouvelable¹⁶³.

La F.I.F.A. prévoit également un dispositif de mesures disciplinaires à l'égard des clubs, des agents et des joueurs en cas d'infraction au règlement. Les sanctions qu'encourt l'agent vont d'une simple admonestation, d'un blâme, ou d'un avertissement au paiement d'une amende, dont le montant n'est pas précisé, voire au retrait de la licence¹⁶⁴. En ce qui concerne les clubs et les joueurs, en cas de non-respect du règlement ils s'exposent aux amendes pouvant atteindre respectivement 100 000 et 50 000 francs suisses. Les footballeurs risquent par ailleurs une suspension dont la durée maximale est de douze mois. La F.I.F.A. s'autorise d'infliger aux clubs des peines de suspension des compétitions internationales ou l'interdiction de procéder à des transferts et à des recrutements¹⁶⁵. Récemment plusieurs clubs ont fait objet d'une telle interdiction suite au non-respect du dit règlement à l'occasion du transfert comme ce fût le cas de l'A.S. Rome concernant le transfert du français Philippe Mexès après que l'AJ Auxerre ait porté l'affaire devant la justice¹⁶⁶ le joueur faisant également objet d'une suspension de six semaines. La F.I.F.A. délègue à la « commission du statut du joueur » le soin de veiller au respect du règlement ce qui fait d'elle un organe de surveillance et de décision¹⁶⁷. Il est à signaler que le règlement n'offre pas des possibilités de recours ou d'appel suite aux éventuelles décisions et sanctions.

Ce règlement initial devient rapidement très contesté. La Commission Européenne est saisie dès 1996 des plaintes émanant des citoyens de différents pays membres qui dénoncent l'incompatibilité du règlement des agents avec les articles 81 CE et 82 CE¹⁶⁸. Le parlement européen déclare recevables des pétitions au sujet de ce même règlement et présentées par les ressortissants allemands le 29 octobre 1996 et les ressortissants français le 9 mars 1998, suite à quoi la Commission Européenne entame une procédure dans le cadre du règlement n°17 du Conseil, du 6 février 1962 et qu'elle notifie à la F.I.F.A. par l'intermédiaire d'une communication des griefs le 19 octobre 1999. Elle mentionne que le règlement initial représentait une décision d'association d'entreprises au sens de l'article 81 CE et portait atteinte à la compatibilité avec ses dispositions des restrictions contenues dans le règlement

en question s'agissant du caractère obligatoire de la licence, de l'interdiction de son attribution à des personnes morales, de celle faite aux clubs et aux joueurs de recourir à des agents non licenciés et de l'exigence d'une caution bancaire et des mesures disciplinaires.

La F.I.F.A. dépêche une réponse à cette communication le 4 janvier 2000. Fidèle à sa ligne de conduite elle conteste la qualification de décision d'association d'entreprises qui est attribuée au règlement initial. Elle invoque son droit à la moralisation et la légitimation de la profession d'agent sportif soutenant que ledit règlement pouvait prétendre à une exemption au titre de l'article 81, paragraphe 3, CE. L'initiative de la Commission amène la F.I.F.A. à adopter le 10 décembre 2000 un nouveau règlement qui entre en vigueur le 1^{er} mars 2001 avant d'être amendé le 3 avril 2002 lequel sera remplacé en 2008 par celui qui est actuellement en vigueur.

Pendant ce temps-là, les joueurs professionnels ont fait part, par l'intermédiaire du syndicat international des joueurs professionnels, la FIFPro de leur intérêt de voir émerger une réglementation stricte relative à la profession d'agent sportif.

La modification du règlement initial doit beaucoup à Laurent Piau qui en déposant une plainte le 23 mars 1998 auprès de la Commission initie la procédure administrative. Dans sa plainte, il accuse le règlement initial d'être contraire aux traités européens en vigueur. Le 3 août 2001 la Commission lui a adressé une lettre au respect de l'article 6 du règlement (CE) n°2842/98 de la Commission du 22 décembre 1998 dans laquelle elle indique que son intervention auprès de la F.I.F.A. avait contribué à l'annulation des principaux aspects restrictifs du règlement attaché à l'activité des agents de joueurs et qu'il n'y avait plus aucun intérêt communautaire à poursuivre la procédure. M. Piau adresse une réponse à la Commission en date du 28 septembre 2001 dans laquelle il précise qu'il maintient sa plainte. Avant d'examiner les raisons qui ont amené M. Piau à vouloir poursuivre la procédure il convient de s'intéresser aux changements apportés au règlement initial. Le nouveau règlement réaffirme l'obligation, pour exercer la profession d'agent sportif laquelle demeure toujours uniquement réservée aux personnes physiques, de détenir une licence délivrée par l'association nationale pour une durée indéterminée¹⁶⁹. L'obligation de disposer d'une licence comme signe extérieur d'appartenance à une profession à priori restreinte, constitue une des premières marques d'une reconnaissance sociale de la profession.

Le candidat doit désormais avoir une « **parfaite réputation** »¹⁷⁰. La question qui se pose immédiatement est de savoir comment évaluer objectivement la réputation d'un candidat, ce à quoi la FIFA ne s'engage pas à répondre. La grande innovation du nouveau règlement est dans l'instauration d'un examen écrit¹⁷¹ auquel seront soumis tous les candidats. L'examen sous forme d'un questionnaire à choix multiple doit permettre de vérifier les connaissances juridiques et sportives des candidats. L'examen conditionne l'obtention de la licence. La garantie bancaire est remplacée par l'obligation pour l'agent de souscrire une police d'assurance de responsabilité civile professionnelle ou, à défaut, de déposer une caution bancaire de 100 000 CHF¹⁷². Concernant la relation contractuelle entre l'agent et le joueur, le contrat écrit, dont la durée maximale reste fixée à deux ans renouvelable, doit avec le nouveau règlement préciser la rémunération de l'agent, laquelle est établie à partir du salaire de base brut du joueur et fixée, en absence d'accord entre les parties, à 5 % dudit salaire. Le règlement est clair en ce qui concerne la rémunération des agents. Seul le joueur est autorisé à indemniser l'agent. En réalité, le contrat en question est un mandat exclusif d'intérêt commun. Une fois signé, une copie doit être adressée à la fédération nationale dont dépend l'agent et dont les registres des mandats sont mis à la disposition de la F.I.F.A.¹⁷³. Le nouveau règlement impose un code de déontologie et un mandat type¹⁷⁴. Le mandat, à l'instar de la licence, est un signe visible et légitime d'une reconnaissance sociale de la profession. Le code de déontologie, élément constitutif et incontournable de la profession, est conçu comme l'énumération des règles de son fonctionnement tout en dictant la conduite à adopter par l'agent dans l'exercice de sa fonction. L'agent est tenu de respecter les

règlements et les statuts de la F.I.F.A. et de ne pas approcher les joueurs sous contrat avec un club¹⁷⁵.

Le régime de sanctions prévu à l'égard des agents, des clubs et des joueurs apportent quelques innovations par rapport au règlement initial¹⁷⁶. Il prévoit la suspension voire le retrait de la licence pour tout agent enfreignant le règlement¹⁷⁷. La suspension maximale qu'encourt le joueur est fixée à douze mois¹⁷⁸. Les mesures de suspension et d'interdiction à procéder à des transferts dont sont passibles les clubs pour trois mois au minimum restent en vigueur¹⁷⁹ tout comme les amendes susceptibles d'être infligées aux différents acteurs. Le nouveau règlement ne précise pas le montant des amendes en ce qui concerne les agents de joueurs, à l'instar du règlement initial, et prévoit pour les joueurs et les clubs, des montants minimaux qui s'élèvent respectivement à 10 000 CHF et 20 000 CHF¹⁸⁰. L'ensemble des sanctions sont cumulables¹⁸¹. Les litiges relèvent de la compétence de la fédération nationale dont dépend l'agent ou de la « commission du statut du joueur »¹⁸². Le nouveau règlement installe des mesures transitoires permettant la validation des licences accordées sous le régime de l'ancien dispositif¹⁸³.

Les amendements faits à ce règlement le 3 avril 2002 stipulent que les ressortissants de l'Union Européenne(UE) ou de l'Espace économique européen (EEE) envoient leur demande de licence à la fédération nationale de leur pays ou de leur domicile sans condition de durée de résidence et que la souscription à la police d'assurance peut être faite dans n'importe quel pays de l'UE et de l'EEE.

La régularisation de la profession d'agent sportif s'est faite sous fond de nombreuses contestations et l'affaire Piau permet de mettre en évidence quelques-unes d'entre elles.

6.2.2 Un règlement fortement contesté, l'affaire Piau

Dès l'entrée en vigueur du Règlement initial F.I.F.A. et ensuite avec sa version modifiée, les dispositions régissant l'activité d'agent sportif suscitent de nombreuses réactions. Tout d'abord il faut comprendre le contexte dans lequel la F.I.F.A. entame la mise en place de ces règlements. Au même moment où la F.I.F.A. instaure le règlement initial une autre décision se prépare à bouleverser le paysage footballistique. Il s'agit de l'arrêt Bosman. A la fin de son contrat avec le club belge de Liège, Jean-Marc Bosman souhaite rejoindre le club français de Dunkerque. Cependant ce dernier refuse de payer à la formation belge une indemnité de transfert pour le joueur. Face à cette impasse Bosman s'adresse à la Cour Européenne de Justice en se basant sur l'article 48 du traité de Rome lequel garantit la libre circulation des travailleurs de l'Union. La Cour européenne donne raison à Bosman dans sa sentence du 15 octobre 1995. Elle érige par ailleurs deux principes qui s'apprêtent à secouer le monde du sport et du football, en particulier. Premièrement, par cette décision la Cour s'oppose à l'application de la règle suivant laquelle, à la fin du contrat de travail à durée déterminée qui le lie à un club, un joueur professionnel (de football) ressortissant d'un Etat membre ne peut être employé par le club d'un autre Etat membre que si ce dernier verse au club d'origine une indemnité de transfert. Deuxièmement, l'arrêt abroge les « clauses » de nationalité » imposées par l'U.E.F.A. pour limiter le nombre d'étrangers « communautaires » par club dans les compétitions qu'elle organise. Le 19 février 1996, le comité exécutif de l'U.E.F.A. décide de conformer ses règlements avec les dispositions communautaires. La Cour de justice en appliquant un double principe, celui de la libre circulation des travailleurs, d'une part et de la non-discrimination d'autre part, entérine la graduelle mise en place d'un marché unique de sports professionnels. Avant 1996 les clubs n'étaient pas autorisés à faire jouer plus de trois joueurs étrangers. **Désormais, il n'y a plus aucune restriction quant au nombre de joueurs communautaires tandis que la limitation du nombre des joueurs extracommunautaires est laissée à l'appréciation des instances nationales.**

Les **conséquences** de l'arrêt Bosman sont immédiates. Nous en distinguons **cinq principales**. La première est dans la **fin des barrières géographiques sur les marchés du sport européen**. La deuxième se traduit par un **gain de pouvoir de négociation des joueurs par rapport aux clubs**. La troisième est liée à la **gestion financière des clubs lesquels se trouvent forcés à faire appel aux nouvelles sources de financement**. La quatrième soulève la **question de la formation des jeunes joueurs mais aussi de leur protection**. Enfin, la cinquième est **directement liée à l'agent sportif dans la mesure où l'arrêt Bosman entraîne une forte augmentation de leur nombre**. Lorsqu'elle crée le règlement relatif à l'activité d'agent sportif, la F.I.F.A., cherche à prévenir et à limiter les conséquences de l'arrêt Bosman qui vient de voir le jour.

Cependant, ces règlements ne donnent pas satisfaction et se retrouvent immédiatement défiés. L'affaire Piau symbolise cette contestation. Dès sa première plainte introduite le 23 mars 1998 auprès de la Commission, dans laquelle il met en cause le règlement initial, Piau cherche à réformer ce dernier même si ces motivations ne sont pas très claires. Tout d'abord, il lui reproche d'être contraire aux articles 49 et suivants du traité CE regardant la libre concurrence des prestations de service mettant en cause, d'une part, les restrictions posées à l'entrée à la profession par des modalités d'examen opaques et par l'exigence d'une caution et, d'autre part, le contrôle et les sanctions prévus. Le deuxième point de son argumentation vise à démontrer que la nouvelle réglementation est susceptible d'entraîner une large discrimination entre les citoyens des Etats membres. Enfin, dans son troisième point il souligne que le règlement ne comporte pas de voies de recours ou d'appel contre les décisions et les sanctions applicables.

La Commission avait été déjà saisie préalablement, le 20 février 1996, par une agence danoise de management sportif, Multiplayers International Denmark laquelle mettait en cause la compatibilité du même règlement avec les articles 81 CE et 82 CE après avoir été avisée des pétitions formulées par les ressortissants allemand et français déclarées recevables par le Parlement européen. La Commission a adressé une lettre à M. Piau et à Multiplayers International Denmark en 2001 pour les informer que son intervention auprès de la F.I.F.A. avait conduit à l'abrogation des principaux aspects restrictifs du règlement et qu'il n'y avait plus d'intérêt communautaire à la poursuite de la procédure. En réponse à la lettre de la Commission, M. Piau informe cette dernière le 28 septembre 2001 qu'il maintient sa plainte. Elle est, selon ses dires motivée par les infractions à l'article 81, paragraphe 1, CE toujours présentes d'après lui dans le règlement modifié de la F.I.F.A. et notamment en ce qui concerne l'examen et l'assurance professionnelle et que de nouvelles restrictions avaient fait leur apparence sous forme de règles déontologiques, de contrat type et pour ce qui est de la détermination de la rémunération. M. Piau conteste l'exemption de ces restrictions sur le fondement de l'article 81, paragraphe 3, CE¹⁸⁴. Dans sa réponse M. Piau attire en outre l'attention de la Commission sur le fait qu'elle n'avait pas étudié la réglementation contestée au regard de l'article 82 CE.

La Commission rejette l'une après l'autre les plaintes et les appels de M. Piau. Elle fonde ses décisions sur l'absence d'intérêt communautaire suffisant à la poursuite de la procédure compte tenu de l'abrogation des dispositions les plus contraignantes. Elle affirme également que le caractère obligatoire de la licence pouvait être justifiée et quant aux restrictions demeurant dans le règlement, la Commission estime qu'elles peuvent bénéficier d'une exemption au titre de l'article 81, paragraphe 3, CE tandis que l'article 82 CE ne trouve pas application dans ce cas précis. La F.I.F.A. avait demandé à intervenir au soutien des conclusions de la Commission et s'est réjoui de voir au début 2006 cette dernière mettre fin à l'affaire Piau.

Les arguments de M. Piau méritent une analyse. La thèse principale de sa requête suggère que la F.I.F.A. soit dans une position dominante sur le marché du football et abuse de sa position dominante sur le marché connexe des services rendus par les agents de joueurs.

Suivant cette hypothèse la F.I.F.A. se présenterait comme une association d'entreprises et le règlement modifié constituerait une décision d'association d'entreprises. En représentant les intérêts de l'ensemble de la demande économique, la F.I.F.A. se pose en tant que monopsonne, acheteur unique imposant ses règles aux offreurs. De ce fait, les abus de position dominante seraient une conséquence inévitable des dispositions obligatoires du règlement. Si l'on continue dans cette logique on peut, par ailleurs, aller jusqu'à penser que les agents licenciés bénéficient, à leur tour, d'une position dominante collective rendue légitime grâce à la réglementation de la F.I.F.A. et dont ils abusent au même titre. Par conséquent, le marché des prestations de services des intermédiaires sportifs deviendrait réservé aux membres de l'association d'entreprises et les agents sportifs non licenciés en seraient exclus. Si il est vrai que de nombreux transferts sont réalisés par des agents qui ne disposent pas de licence et par conséquent échappent à tout contrôle, il devient difficilement possible pour les agents licenciés de disposer d'une position dominante collective et encore moins d'en abuser.

La thèse secondaire de son développement est relative à l'exemption que la Commission accorde au règlement sur le fondement de l'article 81, paragraphe 3, CE et qui n'a pas lieu d'être selon M. Piau dans la mesure où aucune des conditions visées par cette disposition n'est satisfaite. Nous pouvons nous demander si les restrictions en cause sont proportionnées, adaptées et indisponibles. M. Piau pense que non. Le règlement irait jusqu'à supprimer toute concurrence, seule la F.I.F.A. étant autorisée à accorder une licence. M. Piau reprend à son compte l'hypothèse selon laquelle, derrière la volonté affichée de la F.I.F.A. à protéger les joueurs et de moraliser la profession d'agent sportif se cache, en réalité l'intention de contrôler entièrement la profession au détriment du principe de la non-discrimination et celui de la liberté d'entreprendre.

Cependant, nous pourrions difficilement admettre l'idée selon laquelle la F.I.F.A. exercerait une position dominante car elle n'est pas une association d'entreprises dans la mesure où ces dernières (clubs professionnels) ne constituent qu'une minorité des membres des associations nationales, lesquelles constituent les membres de la F.I.F.A.. La notion d'activité économique mérite également d'être nuancée car dans l'exercice de son pouvoir réglementaire, que M. Piau et d'autres mettent en cause, l'organisation internationale se défend d'exercer des activités économiques directement liées au marché des transferts. Parallèlement à cela, l'exercice d'un pouvoir réglementaire sur des acteurs économiques (agents sportifs) d'un marché (celui des transferts) ne signifie pas que la F.I.F.A. a des intérêts sur ce marché si nous considérons notamment que cette dernière ne représente ni les joueurs ni les clubs dans leurs relations avec les agents. Toutefois, même si les clubs professionnels soient minoritaires la qualification unilatérale, par une association ou une fédération sportive, de sportifs ou de clubs comme « amateurs » n'est pas en elle-même de nature à exclure que ceux-ci exercent des activités économiques au sens de l'article 2 CE185.

L'argument le plus discutable de M. Piau est celui qui consiste à penser que le principe de spécificité sportive lequel entraîne une dérogation au droit communautaire ne peut pas être invoqué en l'espèce, car l'activité en cause n'est pas directement liée au sport. Cette position est difficilement défendable dans la mesure où c'est précisément un service sportif qui constitue l'objet même de la relation économique. D'autre part, le caractère obligatoire du règlement, que conteste par ailleurs M. Piau, tout comme les sanctions qu'il prévoit sont inhérents à l'existence même d'une réglementation. En revanche, il est possible d'envisager une réflexion sur le pouvoir normatif dont dispose une organisation privée du droit suisse comme la F.I.F.A. et dont la mission principale définie dans ses statuts est de promouvoir le football au regard des législations nationales et des principes communs aux Etats membres.

L'analyse de cette affaire pose inévitablement la question de l'objectivité de l'appréciation de la Commission concernant le règlement F.I.F.A. La Commission affirme que son

appréciation n'est pas erronée dans la mesure où les restrictions imposées par la F.I.F.A. ont pour seule visée la protection des joueurs et le devoir de garantir la qualification des agents. En effet, faute d'organisation interne à la profession, l'organisation internationale se doit d'apporter des restrictions justifiées, indispensables et proportionnées. Cette légitimité de la F.I.F.A. lui vient notamment des fonctions qu'elle remplit et que n'implique pas la catégorie dont elle se dit relever. C'est pourquoi, **la F.I.F.A. se présente dans l'imaginaire collectif non comme une organisation ou association de football mais comme une institution dans la mesure où elle est censée incarner les plus hautes valeurs du football** 186. Cependant, se pose la question de savoir si en tant que garante du respect des valeurs et des intérêts non seulement du football mais également de l'ensemble des acteurs concernés par ce sport, elle n'est pas aussi garante de la protection de ces mêmes agents ?

En effet, les agents rencontrés font part de leur sentiment de discrimination quant à la manière dont a été mis en place l'encadrement juridique de leur profession. Ils estiment qu'au lieu d'apporter une légitimité incontestable à l'agent sportif par son règlement la F.I.F.A. trouve une opportunité pour porter sur l'agent des jugements catégoriques allant jusqu'à lui imposer une éthique de responsabilité professionnelle sans pour autant leur garantir une protection de même ampleur. L'exemple de football montre comment et de quelles manières sous l'impulsion de quelques individus, l'instance sportive internationale, en occurrence, la F.I.F.A. a procédé à des modifications de ses règlements. Cependant, l'organisation internationale se trouve par ailleurs, depuis, visiblement exposée aux critiques et contestations émanant des associations internationales et des ligues professionnelles lesquelles en revanche souhaiteraient que la F.I.F.A. renforce d'avantage sa réglementation. Le rappel du contexte dans lequel les premières tentatives d'encadrement législatif spécifique de l'activité d'agent sportif ont vu le jour, permet de mieux comprendre dans quelle mesure l'approche fonctionnaliste qui est celle adoptée par les instances politiques et sportives par le biais d'une professionnalisation précipitée de l'activité ne permet pas de répondre aux attentes de l'ensemble des acteurs concernés. Bien que les législations et réglementations encadrant l'exercice de l'activité d'agent sportif ne concernent, en théorie, que les agents disposant d'une licence, il est important de s'y intéresser afin de pouvoir mieux saisir les problèmes soulevés et occasionnés par l'agent sportif.

Par ailleurs, la F.I.F.A. a récemment fait part de sa volonté de redéfinir son encadrement de la profession d'agent sportif. L'objectif exprimé par la fédération internationale de football vise à vérifier plus systématiquement les transactions liées aux transferts entre clubs, c'est-à-dire de contrôler les actes et non les acteurs. Le projet prévoyait une libéralisation de la profession d'agent sportif suite à quoi on ne parlerait plus d'activité « d'agents » mais « d'intermédiaires », dont l'accès sera accordé sans autorisation préalable d'une fédération nationale et donc à la portée de chaque individu, la F.I.F.A. fixant une série de conditions et de critères que les joueurs, les agents et les clubs devront respecter pour effectuer un transfert. ~~Initialement prévue pour mai 2010, l'adoption de ces nouvelles règles est toujours au stade de projet.~~ Néanmoins, à défaut d'une révision du statut d'agent sportif, la F.I.F.A. a mis en place un système de régulation des transferts internationaux appelé « Transfer Matching System » (TMS).

Encadré 6.1 : Système de régulation des transferts de la FIFA (Transfer Matching System)

Suite à une proposition de la Task force de la F.I.F.A. « For the good of the game », la fédération internationale a adopté à l'occasion de son congrès en 2007, le projet de mise en place d'un système de régulation des transferts internationaux de footballeurs professionnels. Suite à la réussite de plusieurs projets pilotes menés par les fédérations

membres de la F.I.F.A. au cours de la saison 2008/2009, le recours au Transfer Matching System (TMS) est devenu obligatoire à partir du 1^{er} octobre 2010 pour tous les transferts internationaux. L'objectif recherché par la F.I.F.A. consiste à se doter d'un outil permettant de recueillir un maximum d'informations sur chaque transfert de footballeur tout en participant à une plus grande transparence des transactions financières. Par ailleurs, le système permet notamment de « tracer » le joueur transféré et réduit ainsi considérablement toute possibilité de transferts fictifs qui ont pour seul objectif les mouvements de fonds souvent illicites. Enfin, le système garantit que tout paiement lié à un transfert s'effectuera exclusivement de club à club.

Concrètement, dans le cadre de TMS, préalablement à chaque transfert, le club acheteur et le club vendeur doivent, séparément l'un de l'autre, saisir dans une application électronique des informations relatives au transfert en question. Une fois ces informations enregistrées, le système procède à une vérification de la parfaite concordance des données saisies par les deux clubs. Si les informations concordent, les fédérations compétentes pourront émettre un certificat international de transfert (CIT) lequel sera enregistré et sauvegardé dans une base de données centralisée regroupant l'ensemble des transferts réalisés entre fédérations.

Quant à l'agent sportif, le système prévoit la possibilité pour les différentes parties d'avoir recours à trois types d'agents :

- **Agent licencié auprès d'une fédération nationale**
- **Avocat exerçant dans son pays de résidence**
- **Parent, frère, soeur ou conjoint(e) de joueur**

Le système possède une large base de données contenant certaines informations sur les antécédents des agents licenciés (suspension de l'agent, retrait de licence, etc.) S'agissant de la commission de l'agent, seule la commission de l'agent du club demandeur doit être déclarée, ce qui n'est pas sans poser problème. Autrement dit, le système ne permet pas d'assurer un contrôle efficace de l'intervention des agents sportifs dans les transferts internationaux. Le TMS n'apporte pas suffisamment de protection contre les montages financiers parallèles qui sont facilités par l'intervention des agents non licenciés. Par conséquent, il convient de relativiser l'efficacité du TMS dans le contrôle des fonds financiers mobilisés à l'occasion des transferts internationaux de footballeurs professionnels.

6.3. L'agent sportif dans l'athlétisme

6.3.1 La conceptualisation d'un projet professionnel atypique

Dans sa vision de la société en tant qu'espace social au sein duquel des classes sociales, des groupes ou autres entités sociales luttent les uns contre les autres pour obtenir des récompenses de nature économique, sociale ou politique, Max Weber (1995) accorde une place particulière au groupe professionnel. Il s'intéresse à ces **individus qui grâce à leurs qualifications académiques parviennent à s'installer durablement sur le marché du travail**. Dans ce sens, le groupe professionnel n'est pas perçu comme une simple facette de la vie sociale de l'individu mais davantage comme une entité dont les membres doivent non seulement parvenir à assurer l'existence du dit groupe, mais également une fois cette existence reconnue à maintenir la position sociale du groupe au sein de la société. Autrement dit, le groupe professionnel doit poursuivre un objectif. A regarder de près la notion de projet professionnel s'apparente à celle de carrière étudiée par Hughes (1958) et Freidson (1970). Si la notion de carrière est abordée à partir de l'individu et de ses aspirations individuelles en termes de réalisation professionnelle, celle de projet professionnel implique la présence d'une conscience collective suffisamment élaborée pour permettre à l'élite professionnelle de définir les objectifs du groupe professionnel ainsi que les moyens mis à la disposition de ses membres pour les atteindre. Certains individus voient précisément dans la

poursuite de ce projet professionnel une source d'accomplissement personnel. Les entretiens réalisés avec les agents sportifs font ressortir une forte corrélation entre la prise de conscience de sa « vocation » et le développement d'un modèle individuel de projet professionnel qui aboutit sur « une institutionnalisation du savoir formel » telle que décrite par Freidson¹⁸⁷ tout en assurant une régulation de « la concurrence pour le monopole de compétences juridictionnelles¹⁸⁸ ». L'hypothèse générale de cette thèse s'intéressant à la manière dont s'érigent les limites d'un nouveau domaine professionnel, les témoignages recueillis auprès des principaux acteurs de ce processus doivent nous permettre de disséquer les mécanismes de fabrication de l'homo agens, soit la reconnaissance d'une compétence spécifique.

Prenons J.D. : américain, septuagénaire, aujourd'hui entraîneur « par passion », c'est un des premiers agents dans l'athlétisme. Il a ceci de particulier qu'il a été désigné par plusieurs agents et athlètes interrogés comme celui qui aurait façonné le métier d'agent sportif dans l'athlétisme. Ainsi, lorsque nous le rencontrons à Los Angeles, en janvier 2012, nous entamons l'entretien par une série de questions sur ses débuts dans la profession. A la fin des années 1960, dans les coulisses d'une course sur route en Californie à laquelle il vient de participer, J.D. observe des coureurs entrer dans le bureau de l'organisateur de la course pour y récupérer leur « cachet ». C'est à ce moment-là qu'il « prend conscience » de sa vocation (professionnelle) : il veut devenir agent sportif afin d'aider les athlètes à maximiser le rendement économique de leur capital sportif incorporé¹⁸⁹. Pourtant, le contexte semble peu propice au développement du métier d'agent sportif car à l'époque l'athlétisme demeure un des derniers bastions de l'amateurisme, interdisant strictement toute rémunération de l'athlète. La professionnalisation fait l'objet d'une vigoureuse opposition de la part des dirigeants de la Fédération Internationale de l'athlétisme (I.A.A.F.) et des fédérations nationales. J.D. ne se laisse pas décourager par l'hostilité des institutions sportives. Au contraire, **le projet professionnel qu'il élabore va s'articuler autour de deux axes majeurs** : premièrement, contribuer à la **reconnaissance sociale de la profession d'agent sportif**, notamment en représentant « honnêtement » les intérêts économiques de l'athlète ; et deuxièmement, **participer à une accélération du processus de professionnalisation dans l'athlétisme**. Ces deux axes d'actions se révèlent interdépendants et complémentaires puisque la reconnaissance sociale de la profession ne peut résulter que de l'aboutissement du processus de professionnalisation. Bien que les athlètes soient rémunérés pour leur participation à des meetings européens dès la création de ceux-ci, ce n'est qu'à partir de la fin des années 1970 que la « vie du circuit d'athlétisme » prend des allures professionnelles :

« Ma priorité a toujours été de faire de mon mieux pour que les athlètes abordent les compétitions dans les meilleures conditions. Lorsque j'ai commencé dans le métier, les conditions de préparation, de voyage et d'accueil des athlètes sur le circuit étaient à des années de lumière de ce qu'elles sont aujourd'hui. Je pense avoir contribué considérablement à leur amélioration. Je me rappelle, par exemple, comment j'ai convaincu les organisateurs de meetings à loger les athlètes dans des hôtels alors qu'ils séjournaient habituellement dans des dortoirs. Tout a commencé à la fin des années 1970, en Belgique, lorsque mes athlètes, après vingt-cinq heures de voyage se sont retrouvés à dix logés dans un dortoir, à dormir sur des lits qui ne seraient même pas dignes d'une prison. Je me suis dit alors que c'en était assez. Des gens viennent supporter et applaudir des champions qui une fois le spectacle fini sont traités comme de la main d'œuvre à faible coût. Alors j'ai dit à l'organisateur du meeting qu'aucun de mes athlètes ne participera à son meeting s'il ne les héberge pas dans un hôtel avec tout le confort que méritent des individus qui font commerce de leur corps. Il m'a dit qu'il n'en avait pas les moyens et entre temps d'autres athlètes que je ne représentais pas ont également fait savoir qu'ils se retiraient du meeting pour les mêmes raisons. Quelques heures plus tard, alors que nous étions sur le point de quitter la

ville, le directeur du meeting nous a informé que finalement il a réussi à obtenir un partenariat avec un hôtel local et que nous y serons tous logés. Après cet épisode, j'exigeais automatiquement des directeurs de meetings que les athlètes soient logés et nourris dans un hôtel et que leur soient remboursés les frais de transport en plus des primes de participation. Et depuis la fin des années 1980, les athlètes séjournent un peu partout dans des palaces aux frais de l'organisation des meetings. »

Ainsi se configure, au cours des années 1980, une **structure organisationnelle du circuit international d'athlétisme au sein de laquelle les agents sportifs forment un groupe d'acteurs engagés dans des échanges égalitaires avec les directeurs de meeting, tout en préservant des relations solides, empreintes de confiance mutuelles avec les athlètes**. La matérialisation du projet professionnel et la semi clandestinité dans laquelle exercent les agents contribuent à l'émergence d'une conscience collective. De ces événements naît progressivement une idéologie professionnelle qui présente les agents sportifs dans l'athlétisme comme un groupe professionnel « uni et solidaire » composé d'individus qui travaillent ensemble sans conflits à l'institutionnalisation de leur métier. Déjà, dans les années 1980, la réalité était plus complexe, chacun cherchant à obtenir les meilleures conditions financières pour ses athlètes. De tels comportements se trouvent néanmoins limités par l'interdépendance qui unit les agents sportifs les uns aux autres : chacun nécessite le soutien du groupe pour exercer hors des normes de l'institution sportive et tous aspirent à une institutionnalisation de leur fonction. Si un agent enfreint la règle tacite de « coopération mutuelle », il se retrouve rapidement isolé et écarté des échanges. Sa réputation est ternie, entachée auprès des athlètes et organisateurs de meetings par des avis négatifs sur sa « façon de faire du business ».

« Des brebis galeuses, il y en a toujours eu dans ce métier, mais ils finissaient toujours par soit être complètement exclus du métier, soit par entrer dans le bon chemin. Les agents parlent entre eux et les athlètes fond de même. Un jour en 1990, après un meeting suisse, un de mes athlètes est venu me dire qu'un tel athlète avait obtenu 30 000 dollars pour sa participation au meeting. Pour ma part, je savais que son agent avait négocié un cachet de 60 000 dollars. Autrement dit, l'agent venait d'empocher une commission de 50 % à l'insu de son athlète. Très rapidement, tout le circuit était au courant de ses pratiques, les directeurs de meetings ne voulaient plus négocier avec lui et les athlètes qu'il représentait ne lui faisaient plus confiance. »

Le rapport à l'argent reflète la complexité des liens sociaux et la structure économique de l'athlétisme. L'argent constitue « une forme de la réciprocité d'action entre les hommes¹⁹⁰ », se présentant comme une source de libération et d'aliénation de l'individu. Cette dualité paraît d'autant plus renforcée que les négociations, les transactions et les arrangements économiques se déroulent « sous le manteau », en toute discrétion. Un voile de mystère entoure les questions monétaires dans l'espace sportif : entre eux, les agents, les athlètes et les directeurs de meetings ne dévoilent pas les montants exacts de leur revenu, ni qui rémunère combien qui. Si chacun connaît le montant des primes de classement officielles et celui de la commission de l'agent, soit 20% du revenu de l'athlète, le revenu net de l'agent s'avère difficile à estimer car il est le résultat de divers arrangements qui se compensent ou se cumulent et sont généralement tributaires de l'événement, du contexte et des athlètes représentés. A cet égard, J.D. apporte son témoignage :

« Vous n'allez pas me croire si je vous dis que je n'ai jamais pris de pourcentage sur les primes de mes athlètes. La règle dans l'athlétisme a toujours été de 20%, mais moi je négociais mon cachet directement avec le directeur de meeting. Me faire payer par le directeur de meeting avait plus de sens pour moi. En revanche, concernant les contrats de sponsoring, j'appliquais la règle de pourcentage. »

L'amateurisme officiel de l'athlétisme ayant obligé les directeurs de meeting à rémunérer les athlètes en argent liquide, cette pratique demeure encore très répandue. Plusieurs athlètes américains interrogés dans le cadre de notre recherche nous ont avoué rentrer aux Etats-

Unis, à la fin de la saison européenne, avec des valises remplies d'argent. Les agents interrogés et J.D., notamment, ne manquent pas de relever une certaine « hypocrisie » des fédérations nationales face au professionnalisme « sous-marin » de l'athlétisme. Alors qu'officiellement les fédérations nationales dénoncent avec vigueur le sport professionnel, en coulisses, elles font pression sur les agents sportifs afin qu'une partie des gains de l'athlète leur soit reversée. Les dissensions entre les fédérations nationales, d'un côté, et les organisateurs de meetings et les agents sportifs, de l'autre, ne sont donc pas uniquement le fait de désaccords sur le respect des règles du sport amateur. Les athlètes, très opposés à l'idée de devoir céder à leur fédération nationale une partie de leurs revenus finissent par acquiescer, comprenant que si les fédérations venaient à interdire la présence des agents sportifs sur le circuit, leur rémunération sera, sans doute, revue à la baisse. Alors, un peu partout, et aux Etats-Unis notamment, les agents sportifs verseront un pourcentage des gains des athlètes qu'ils représentent à la fédération nationale de l'athlète et ce jusqu'à la reconnaissance officielle du professionnalisme par l'I.A.A.F. au début des années 1990. Mécontents de voir une partie des flux monétaires réinjectée dans la sphère politico-institutionnelle de l'athlétisme, **les agents développent rapidement la technique de « double contrat » :**

« Les athlètes n'arrétant pas de rouspéter comme quoi il était honteux de la part de la fédération nationale de vouloir taxer leur revenu, les agents ont trouvé moyen de réduire la commission versée à la fédération en réécrivant les contrats. La fédération avait demandé à chaque agent de présenter par écrit les détails des primes et cachets de chaque athlète, compétition par compétition puis de leur verser entre 10 et 20% des chiffres présentés. Alors **les agents se sont mis à réécrire les contrats avec la collaboration des directeurs de meetings afin de réduire au minimum les sommes versées à la fédération.** Disons que le cachet d'un athlète s'élève à 100 000 dollars, son agent, au lieu de verser 20 000 dollars de cette somme à la fédération nationale de l'athlète, écrit un contrat bidon stipulant que l'athlète a perçu 10 000 dollars pour sa prestation, et voilà que la fédération reçoit 2000 dollars. »

Les **dirigeants** soupçonnent l'existence de la technique de double contrat, mais ferment les yeux devant de telles pratiques, **choisissant de ne pas intervenir pour deux raisons majeures.** Premièrement, si les fédérations nationales, attachées à défendre l'idéologie d'un athlétisme amateur, revendiquaient ouvertement leur « droit » à percevoir leur part de tout revenu généré par la pratique professionnelle de leur sport, **cela reviendrait non seulement à reconnaître la légitimité du modèle professionnel mais également à devenir implicitement un porte-parole du professionnalisme.** Deuxièmement, s'attaquer à des techniques rusées des agents sportifs se révélait tout aussi complexe compte tenu de l'omerta qui entoure les transactions financières menées par ceux-ci, pour devenir répréhensibles, **les pratiques « irrégulières » devant impérativement être avérées et non reposer uniquement sur une présomption de culpabilité.**

L'analyse de l'émergence du projet professionnel de l'agent sportif dans l'athlétisme met en exergue les aléas du processus de légitimation d'une activité initialement illégale et qui pour des raisons de convergence d'intérêts des acteurs en présence devient un indispensable agent de régulation économique. La reconnaissance professionnelle et sociale du « métier » d'agent sportif ainsi que son institutionnalisation officielle n'ont pas eu d'impact considérable sur la pratique quotidienne du « métier », le modèle professionnel érigé sous l'amateurisme n'ayant jamais été remis en cause. Les rapports de force et diverses formes de conflits et de tiraillements qui caractérisent la relation tripartite dans certains sports sont limités dans l'athlétisme car les relations entre les acteurs de cet espace social obéissent aux principes de convenance, de coopération et de réciprocité. Nous allons maintenant poser notre regard sur les événements qui ont précédé l'institutionnalisation de la profession d'agent sportif dans l'athlétisme.

6.3.2 L'aboutissement d'un long processus de légitimation

Dans l'athlétisme, comme cela a été dit précédemment, les premières expressions d'une volonté de réglementer la profession d'agent sportif apparaissent à partir des années 1980 et émanent des athlètes qui lassés de leur statut amateur revendiquent le droit d'être officiellement représentés par un conseiller qui négocierait le prix de leur performance. Avant les années 1980, la position de l'I. A.A.F. était très radicale. **En tant que garante du respect de l'amateurisme, l'instance interdisait à tout athlète d'avoir recours à un agent sportif et de manière générale à tirer quelconque revenu de leur participation à des compétitions sportives ou même d'utiliser leur image d'athlète pour obtenir des contrats de sponsorings.** Cependant, les agents sont présents dans l'athlétisme dès l'apparition des compétitions organisées. Leur rôle était souvent double, celui d'organisateur d'événement et d'intermédiaire sportif. Avec la multiplication des courses athlétiques, les athlètes se rendent rapidement compte de la nécessité de s'entourer d'un agent capable de les placer dans les compétitions les plus prestigieuses tout en revendiquant leur droit d'être rémunéré pour leur performance sportive en dépit du statut amateur de leur sport. Les années 1980 sont marquées par de virulents conflits opposant les athlètes aux instances sportives nationales et internationales autour de la question de la professionnalisation de l'athlétisme. S'agissant de la défense des valeurs du sport amateur, les athlètes accusent leur fédération nationale, et par là l'I.A.A.F., d'avoir une double position. D'une part, les instances sportives s'opposent à la rémunération des athlètes, et d'autre part acceptent d'être les gestionnaires de ces mêmes rémunérations. En effet, l'I.A.A.F. autorise une rémunération des athlètes si cette dernière est versée aux fédérations nationales lesquelles décident comment disposer de cet argent.

En 1981, Alberto Salazar, alors recordman du monde de marathon, protestant contre l'interdiction faite aux athlètes de recevoir de « prize money », autrement dit une récompense financière pour leur participation à des compétitions, s'attaque à la fédération américaine d'athlétisme, alors The Athletics Congress (TAS) devenue depuis Unites States Track and Field (USATF) : « Pourquoi TAC devrait avoir le contrôle de mon argent ? Ils souhaitent agir en agents ? Pourquoi insistent-ils ? Je pense que TAC a peur de perdre son pouvoir. Ils souhaitent contrôler les athlètes. Mais ils n'ont pas droit de faire cela. Ce n'est qu'une bande d'hypocrites et de voleurs ! »¹⁹¹.

L'ensemble des athlètes partagent la position de Salazar. Toutefois, en Europe, les athlètes originaires des pays communistes rencontrent des difficultés supplémentaires, essentiellement liées à une plus grande ingérence des pouvoirs politiques dans le domaine sportif.

La position de l'I.A.A.F. devient difficile à défendre avec la mise en place du circuit professionnel à partir de 1984. Et pourtant, en 1985, à l'occasion d'une séance annuelle, tout en rappelant que seule la fédération nationale de l'athlète a le droit de négocier, organiser ou marchander les activités de l'athlète, l'I. A. A.F. décide que tout athlète qui aurait recours à un agent serait immédiatement suspendu. Il convient de penser que l'I.A.A.F. fera preuve d'une certaine tolérance à l'égard de ce qui s'apparente à de « l'amateurisme marron ». Dès 1984 et l'instauration du circuit professionnel, certains athlètes n'hésitent pas à évoquer ce qu'ils appellent « enlightened amateurism¹⁹² » ou l'amateurisme marron. La même année une dispute naît entre Edwin Moses et Carl Lewis autour de la présence des athlètes américains sur le circuit européen. Les deux athlètes ont chacun un agent et Moses affirme que les meilleurs athlètes de l'époque peuvent être considérés comme professionnels de fait de la rémunération reçue « sous la table » à l'occasion des meetings européens. D'après lui, cet « amateurisme éclairé » (enlightened amateurism) arrange toutes les parties. L'existence de « l'amateurisme marron » était un secret de polichinelle et en parler publiquement exposait les athlètes à de très lourdes sanctions. En 1976, Guy Drut s'est vu ainsi banni à vie

par l'I.A.A.F. après avoir avoué dans la presse qu'il avait reçu de l'argent pour participer à des compétitions d'athlétisme. Il fut obligé de mettre sa carrière d'athlète entre parenthèses à 26 ans, quelques mois seulement, après avoir obtenu son titre olympique à Montréal, avant d'obtenir finalement l'autorisation de réintégrer les compétitions en 1980. Durant sa suspension des compétitions officielles organisées par l'I.A.A.F., Drut avait rejoint les Etats-Unis et leur circuit professionnel avec l'aide de Mark McCormack, fondateur et ancien président de l'International Management Group (IMG), l'agence mondiale de management leader dans les secteurs du sport, du mannequinat, du cinéma ou de la musique.

L'apparente tolérance de certaines pratiques illicites au regard des règlements existants, ne décourage pas les athlètes à vouloir imposer l'idée d'une progressive professionnalisation de l'athlétisme aux instances sportives dirigeantes. Face à un refus catégorique de l'I.A.A.F. de modifier ses règlements, athlètes et agents décident en 1989 de défier l'I.A.A.F. en lui opposant un contre-pouvoir sous forme d'un syndicat de représentants d'athlètes, l'I.A.A.R. (International Association of Athlete Representatives). Les agents regroupés au sein de l'IAAR expliquent que leurs motivations principales sont « d'abolir l'amateurisme », d'amener l'I.A.A.F. à considérer les athlètes comme des sportifs professionnels tout en soulignant qu'il est important pour l'instance internationale de « vivre dans son temps »¹⁹³, l'amateurisme devenant obsolète.

Face au lobbying de l'I.A.A.R., la fédération internationale a reconnu, à l'occasion de son 37ème Congrès qui a eu lieu à Barcelone en septembre 1989, pour la première fois, l'existence des agents sportifs dans l'athlétisme et a décidé de réglementer l'activité des agents ou « managers » d'athlètes appelés aujourd'hui « représentants d'athlètes ». Trois ans plus tard, en 1992, le Conseil de l'I.A.A.F. a approuvé une « Note d'information », à destination des fédérations membres de l'IAAF, modifiée en 1993 pour devenir une « réglementation » à caractère statutaire de l'activité des représentants d'athlètes. Cette dernière fut modifiée à plusieurs reprises en 1997 puis complétée par la Règle 7 des Règles des compétitions de l'I.A.A.F. 2009 qui a également été modifiée à l'occasion du 47ème Congrès de l'I.A.A.F. qui s'est tenu à Berlin le 12 août 2009.

Une réglementation spécifique aux représentants d'athlètes, « IAAF Athletes Representatives Regulations »¹⁹⁴ est adoptée lors du Conseil de l'IAAF qui s'est tenu à Doha en mars 2010 et entrée en vigueur le 1 mai 2010.

Le règlement I.A.A.F. autorise un athlète à avoir recours aux services d'un « représentant autorisé d'athlète » qui ne peut être qu'une personne physique¹⁹⁵, pour l'assister, en coopération avec la fédération nationale, dans le planning, organisation et négociation de son programme de compétitions. L'I.A.A.F. précise que le règlement s'applique uniquement aux individus qui représentent les intérêts des athlètes classés dans le TOP 30 du classement de l'I.A.A.F. sans interdire pour autant aux athlètes qui ne font pas partie de trente meilleurs athlètes du monde dans leur discipline, à avoir recours aux services d'un agent. L'I.A.A.F. publie sur son site à côté du nom de tout athlète classé dans le TOP 30, le nom de son représentant.

La notion de « représentant autorisé d'athlète » est préférée au terme d'agent sportif compte tenu de la nature spécifique de l'activité des agents dans l'athlétisme. L'I.A.A.F. n'aborde pas dans son règlement les relations contractuelles entre « le représentant autorisé » et « l'athlète » en dehors de l'activité de placement. Nous reviendrons plus loin sur la spécificité des tâches de travail de l'agent sportif dans l'athlétisme.

6.4 La réglementation de la FIBA

La Fédération Internationale de Basketball (F.I.B.A.) commence dès 1997 à réfléchir sur la meilleure façon d'apporter d'un **encadrement juridique à l'exercice de l'activité des agents**. Cependant, il faudra attendre 2006 pour voir le règlement¹⁹⁶ gouvernant l'activité voir le jour. C'est le 1^{er} septembre 2006 qu'une version amendée des Règlements internes de la F.I.B.A., contenant une réglementation sur les agents de joueurs (Règle H.5), est entrée en vigueur.

La définition de l'agent sportif de la F.I.B.A. rappelle celle du règlement initial de la F.I.F.A.. **L'agent sportif y est défini comme une personne physique représentant et/ou protégeant les intérêts des joueurs, entraîneurs ou clubs**. Contrairement à la F.I.F.A., et tenant compte de la mobilité des techniciens dans le basketball, la fédération internationale a autorisé le recours des entraîneurs aux services des agents. A titre d'exemple, la ligue italienne de volley-ball¹⁹⁷ dispose d'un règlement spécifique à l'exercice de l'activité des agents et dans lequel la définition de l'agent sportif est identique à celle de la F.I.B.A. Les agents sportifs¹⁹⁸ ont été associés à l'élaboration du règlement les concernant.

Les dispositions prévues par ce règlement sont assez proches de celles du règlement de la F.I.F.A. Concernant les transferts nationaux, le règlement indique que « toute fédération affiliée qui le juge nécessaire peut élaborer son propre règlement régissant les agents... » (art. H.5.2) Les fédérations nationales de basket-ball n'ont donc aucune obligation de mettre en place une réglementation propre aux agents sportifs.

6.5 La réglementation de l'International Rugby Board (IRB)

Suite à la **professionnalisation accrue du rugby qui est officiellement devenu un sport professionnel en 1995**, l'IRB a mis en place un groupe de travail, « Game Regulations Working Party », chargé de consulter les fédérations nationales membres de l'I.R.B. sur la question des changements récents affectant le rugby. Le groupe a remis à l'I.R.B. un rapport dans lequel figurent des propositions pour la révision de la réglementation en vigueur à cette époque. Suite à l'expertise apportée par le groupe de travail, l'I.R.B. a instauré un nouveau règlement, davantage adapté au rugby professionnel. Pour la première fois, l'agent sportif est mentionné dans une réglementation sur les agents sportifs dans le rugby. Aux termes du règlement de l'I.R.B. sur les agents, appelé « Regulation 5 » (règlement 5)¹⁹⁹ chaque fédération a le pouvoir : « d'autoriser et de réglementer l'activité des agents qui agissent pour le compte de ses membres (ou personnes dépendant de sa juridiction) et des agents opérant dans la juridiction de cette fédération. Le texte énonce encore que « **chaque fédération devra fixer les règles appropriées régissant et autorisant l'activité des agents, et les déposer à l'I.R.B.** ». Par ailleurs, il est stipulé que ces règles devront contenir les principes généraux définis aux articles 5.1.1 à 5.1.10 du règlement I.R.B.. Les fédérations nationales membres de l'I.R.B. sont donc en principe dans l'obligation d'adopter une réglementation concernant l'activité des agents sportifs intervenant dans leur discipline. **Quant au contenu de cette réglementation**, sous réserve de quelques recommandations générales imposées par l'I.R.B., **les fédérations nationales sont laissées libres de constituer des règlements nationaux selon leurs appréciations relevant de leur libre arbitre**.

6.6 L'agent sportif dans le cyclisme

6.6.1 Les dessous d'une légitimation tardive de l'activité

L'activité d'agent sportif, dans le sens d'une mise en rapport entre un coureur cycliste et une équipe professionnelle en vue de la conclusion d'un contrat de travail, s'institutionnalise dans le cyclisme assez tardivement au cours des années 2000. Les raisons de cette

légitimation officielle tardive de l'activité sont à chercher dans la structure socio-professionnelle du « cosmos » cycliste²⁰⁰. Dans le cyclisme, à l'instar de la boxe où se côtoient managers, agents, bookmakers et autres intermédiaires, plusieurs agents types se partagent les segments de la fonction d'intermédiation sportive. Parmi ces agents types, trois en particulier (manager, directeur sportif et agent sportif) se distinguent par la nature des tâches professionnelles qu'ils accomplissent en ce sens qu'ils sont amenés à servir d'intermédiaire entre le coureur cycliste et une tierce partie.

Dans le cyclisme, historiquement, l'activité d'agent sportif était jusqu'au milieu des années 1980 **exercée exclusivement par le manager**. Son travail professionnel s'organisait au tour de **deux tâches principales : représentation des intérêts des coureurs cyclistes**, d'une part, et **organisation et montage des plateaux pour les directeurs des critères**, d'autre part.

L'émergence de la figure du manager cycliste semble étroitement liée à l'histoire de ce sport et de ses relations avec l'Etat. L'engouement populaire et la multiplication des compétitions qui accompagnent la démocratisation accrue du cyclisme, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, attirent vers le cyclisme des investisseurs « extra-sportifs ». En France, la presse, la Fédération Française de Cyclisme et l'industrie du cycle accueillent cette arrivée avec beaucoup de méfiance car elle présage l'instauration d'un nouvel ordre économique du marché cycliste. Les compétitions cyclistes se multiplient et chaque directeur de course cherche à obtenir une bonne place dans le calendrier pour leur course ainsi que la participation des meilleurs coureurs. Les moyens de communication étant limités, à l'époque, certains coureurs s'engagent à participer à deux courses à la fois provoquant la colère des directeurs de courses.

La **libération du marché cycliste intervient en l'absence d'intervention ou de régulation de la part de l'Etat ou des institutions sportives**. Parallèlement, alors que les compétitions se multiplient, le nombre de cyclistes professionnels diminue ce qui contribue à la création d'un **groupe de cyclistes professionnels d'élite**. Dans les années 1950, le cyclisme professionnel, en France, pivote au tour du système des critères. Ces coureurs d'élite sont sollicités par les organisateurs des critères pour participer à leur course et les meilleurs d'entre eux se voient déjà offrir un contrat de travail formel, rattaché à la convention collective de l'entreprise sponsor. Toutefois, l'absence d'un mécanisme de contrôle des échanges financiers dans l'économie cycliste et l'anarchie qui caractérise ce marché, à l'époque, participent à la création d'un contexte socio-économique favorable à l'émergence d'un nouveau groupe professionnel capable d'apporter des solutions optimales face aux problèmes posés par la libération de ce même marché. C'est ainsi que nous assistons, en France, au début des années 1950 à une **autonomisation de la profession de manager dans le cyclisme**.

De par sa **double casquette**, celle **d'organisateur de courses et celle de représentant de coureur**, le **manager s'affirme rapidement en tant que régulateur privilégié de l'économie cycliste**. Loin de s'inquiéter du conflit d'intérêts qui existe potentiellement dès lors qu'un même individu est en charge de deux fonctions aux intérêts antagonistes et divergents, les directeurs des courses se réjouissent de l'arrivée des managers dans le paysage cycliste à qui ils ne tardent pas de confier les « pleins pouvoirs ». Si les directeurs sportifs pouvaient être amenés à servir d'intermédiaire pour le compte des coureurs dans ce sens qu'ils sont chargés de prospecter et recruter les coureurs pour leur équipe, leur fonction ne leur permettait pas d'intervenir dans la gestion de la carrière du cycliste en dehors du contrat qui lie ce dernier à l'équipe dirigée par le directeur sportif. Les directeurs de courses comprennent rapidement que confier le montage des plateaux aux managers permet de constituer des affiches de qualité et d'apporter des garanties supplémentaires quant à la participation des cyclistes à leur compétition. Le montage des plateaux n'est pas confié à n'importe quel manager, mais à celui qui représente le plus grand nombre de cyclistes

performants. Cette approche aura pour conséquence, en France, l'installation d'un duopole qui verra deux managers Daniel Dousset et Roger Piel dominer le marché cycliste pendant plus de vingt ans.

En 1950, Daniel Dousset, ancien coureur cycliste, lassé de voir les coureurs « trompés » par les directeurs sportifs des équipes professionnelles ou responsables des courses du fait qu'ils ne respectent pas toujours leurs engagements contractuels, décide de devenir agent sportif. Dans un premier temps, il exerce exclusivement une activité d'agent sportif et gère la carrière de quelques grands noms du cyclisme à l'instar de Jacques Anquetil, Fausto Coppi, Louison Bobet, Roger Rivière ou André Darrigade entre autres.

Cependant, en quelques années, **le monopole qu'il détient sur le marché d'intermédiation sportive lui permet de conquérir un autre domaine de compétence professionnelle spécifique qui est celui d'organisation et de montage des plateaux de courses.** Ainsi, il ajoute à son activité d'agent sportif celle de manager. Il est notamment en charge des plateaux de Dauphiné Libéré et de Baracchi Trophy. La réussite de Dousset fascine ses anciens collègues cyclistes dont plusieurs s'essayaient au métier d'agent sportif. L'un d'entre eux, Roger Piel, devenu agent en 1954, se dégage comme le seul concurrent de taille de Dousset. Les deux hommes exercent dès la fin des années 1950 un duopole sur le marché cycliste dans la mesure où ils détiennent, à eux deux, la quasi-totalité de l'offre. Cette conjoncture les place dans une situation de domination sur les coureurs qui pour avoir accès aux compétitions cyclistes doivent être représentés par l'un de ces deux manager-agents. Dousset et Piel s'engagent dans une lutte acharnée pour conquérir la plus grande part du marché cycliste. Leur opposition façonnera pendant plus de deux décennies la structure du cyclisme professionnel français. Les acteurs intervenant sur le marché cycliste sont divisés en deux clans : des pro- Dousset et des pro- Piel²⁰¹. L'empreinte de ces deux agents sur le cyclisme est telle que même les coureurs étrangers qui désirent prendre part aux compétitions sur le territoire français doivent s'attacher les services d'un de ces deux agents.

La concurrence professionnelle se déplace également sur le terrain sportif où l'impact de la rivalité entre les deux hommes prend toute sa mesure. En 1959, alors qu'Henry Anglade se trouve bien placé pour gagner le Tour de France, sous le maillot de l'équipe régionale du « Centre-Midi », il subit la rivalité des coureurs de l'Equipe de France qui refusent de l'aider à devancer l'espagnol Federico Bahamontes, dans les étapes alpestres. Le coureur espagnol gagne le Tour de France et Anglade finit deuxième devant les français Jacques Anquetil et Roger Rivière. Ce manque de solidarité des coureurs tricolores envers leur compatriote peut être analysé à travers le prisme de la « guerre des clans ». Henry Anglade est représenté par Piel tandis que l'ensemble des coureurs de l'Equipe de France ainsi que Bahamontes font partie de « l'écurie Dousset²⁰² ». Pour ce dernier, le patriotisme n'a pas sa place dans le sport professionnel. Les coureurs managés par les managers-agents doivent servir les intérêts financiers de ces derniers au détriment des intérêts sportifs. Raphaël Gémiani²⁰³, le directeur sportif de Jacques Anquetil rapporte avoir eu en 1964 avant le début du Tour de France une conversation avec son coureur au cours de laquelle ce dernier lui a confié avoir été approché par Roger Piel, alors agent de Raymond Poulidor. Piel aurait fait comprendre à Anquetil qu'il n'aurait aucun intérêt à gagner un cinquième Tour de France. En revanche, si Poulidor venait enfin à gagner son premier Tour, cela pourrait arranger les affaires d'Anquetil et contribuer à le rendre plus sympathique aux yeux du public. De plus, en cas de victoire de Poulidor, Piel aurait promis à Anquetil cinquante contrats bien payés sur le circuit après le Tour de France ainsi que cinquante mille francs. Anquetil refuse l'offre de Piel et gagne le Tour de France de 1964.

Alors qu'ils avaient profité de la libération du marché cycliste pour faire reconnaître leur compétence et expertise en matière d'intermédiation sportive, à partir de la fin des années 1970, l'autonomie professionnelle et la validité du projet professionnel des managers sont remises en cause par une compétition interprofessionnelle accrue. Dans le cyclisme, la

compétition a ceci de particulier que la frontière entre les tâches qui reviennent à chacune des professions, ici fonctions professionnelles en compétition dans la division du travail semble très fine. La concurrence entre les différentes fonctions de l'intermédiation sportive est rendue possible par le fait que les différentes fonctions peuvent offrir des solutions différentes à un même problème. Le duopole installé par Dousset et Piel sur le marché du cyclisme professionnel garantissait pendant plus de vingt ans, une protection de leur « territoire professionnel » (Abbott, 1988) contre les assauts de la compétition interpersonnelle et l'évolution des frontières de celui-ci. Or, comme le montre Abbott, les frontières des territoires des professions ne sont pas intangibles. Les sponsors, les dirigeants des équipes cyclistes et surtout les directeurs sportifs de ces équipes commencent à remettre en cause la pertinence des solutions apportées par la profession de manager (Abbott, 1988) entraînant ainsi un affaiblissement de son pouvoir professionnel qu'Abbott définit comme la capacité d'une profession à maintenir le contrôle d'un territoire (ibid.,p.136-137).

En 1977, Cyrille Guimard directeur sportif de l'équipe Gitane- Campagnolo laquelle suite au rachat du fabricant de cycles Gitane devient Renault-Gitane-Campagnolo, dénonce ce qu'il appelle des pourcentages abusifs sur les contrats des coureurs prélevés par Dousset et Piel ainsi que leur gestion du calendrier des critères d'après Tour. Guimard qui a été managé par Piel durant sa carrière de coureur semble s'exprimer en connaissance de cause. Dans la foulée, il informe la presse que dorénavant il se passera des services des managers ce qui signifie que pour décrocher des contrats, les coureurs ne seront plus dans l'obligation de faire appel à un manager. Concrètement, Guimard, et d'autres directeurs sportifs suivent rapidement son exemple, négocie directement avec le coureur les termes de son contrat avec l'équipe cycliste et une fois le contrat signé, l'équipe cycliste devient l'employeur du coureur. La dénonciation de Guimard a pour conséquence un démantèlement rapide du duopole installé par Dousset et Piel. **Le retrait de ces deux managers du marché cycliste profite aux directeurs sportifs qui commencent à s'occuper non seulement du recrutement des coureurs mais également de la gestion de leur carrière sportive, tâche qu'accomplissaient jusque-là les managers-agents.**

« Du temps de Dousset et de Piel, le cycliste était la propriété du manager et quand les directeurs sportifs ont refusé de bosser avec les managers, la première chose qu'ont fait les managers, c'était de menacer qu'ils allaient retirer leurs coureurs des courses. C'est dire leur domination ! Ils se comportaient comme des macros204. »

L'absence de médiation institutionnelle qui a accompagné la libération du marché cycliste a contribué à l'émergence puis à l'affirmation de la fonction de manager lequel a bénéficié d'une très large autonomie de son champ d'action. Si l'autonomie des managers semble très grande du fait de leur domination sur le marché cycliste, elle ne leur permet pas d'échapper à la dépendance de leur fonction face au marché économique205. Le pouvoir professionnel des managers se trouve menacé dès lors qu'intervient un changement dans la distribution des flux financiers. Le capital économique des managers-agents a diminué considérablement lorsque ces derniers se sont vus retirer le droit de négocier les contrats au nom des coureurs à la fin des années 1970. Dans le cyclisme, la perte d'autonomie d'une fonction se traduit par le gain d'autonomie d'une autre. L'abandon de la fonction agent par les managers-agents pour se consacrer exclusivement à la fonction de manager, c'est-à-dire celle d'organisateur de courses, fait émerger la figure du directeur sportif. Jusqu'à la fin des années 1980, le directeur sportif sera la fonction dominante de l'intermédiation sportive dans ce sport.

Puis, au cours des années 1990 nous assistons au développement de modèle d'agent sportif « à l'américaine », avec notamment Bill Stapleton, l'agent de Lance Armstrong. Ancien nageur de niveau olympique, devenu avocat, Stapleton introduit **dans le cyclisme un modèle de représentation sportive qui place le coureur au centre de la relation tripartite (coureur-agent-club)**. Jusque-là, le capital économique du coureur était limité par l'inégale distribution du pouvoir (économique) dans le cyclisme. La structure de l'espace

cycliste, organisée à travers un ensemble de relations complexe avec des catégories d'acteur multiples et la présence d'une dépendance d'un groupe à un autre, n'est pas sans rappeler des formes de dépendance sociales ordinaires comme le paternalisme ou encore l'exploitation salariale. Le passage d'une fonction à une autre demeure très répandu dans le cyclisme et il est surtout motivé par des considérations financières. Il témoigne également de la dépendance du groupe constitué d'individus exerçant dans le domaine de l'intermédiation sportive face au marché économique.

« Je peux compter sur les doigts d'une main les agents sportifs qui n'ont pas été directeur sportif ou coureur cycliste. **Le cyclisme est un milieu très fermé.** Ce sont toujours les mêmes personnes qui s'occupent du management des équipes et du management des coureurs, c'est juste qu'ils ne font pas les deux en même temps. Ils passent de l'un à l'autre. Et ça se comprend car ce n'est que depuis le début des années 1990 que l'on peut gagner sa vie en exerçant uniquement l'activité d'agent sportif. Les salaires des cyclistes sont encore très loin des salaires des footballeurs. Une commission de 10% sur un revenu annuel de 30 000 euros, pour l'agent dans le cyclisme, d'un côté, et une commission de 10% sur un transfert de plusieurs millions d'euros, pour l'agent dans le football, de l'autre : ce constat, illustre bien le fait que même si nous faisons le même métier que nos collègues dans le football, nous n'avons pas le même salaire.²⁰⁶ »

Le marché de l'intermédiation sportive dans le cyclisme se caractérise par des barrières élevées à l'entrée, conséquence directe de l'absence de surveillance institutionnelle. Le droit d'entrée sur le marché cycliste est calculé en **fonction de la qualité des réseaux relationnels du candidat.** Pour ce dernier, le droit d'entrée diminue avec le développement de la qualité et de la stabilité des relations avec les différentes catégories d'acteurs présents sur le marché cycliste. Cependant, le duopole installé par Dousset et Piel puis la domination du directeur sportif semblent avoir laissé leur empreinte sur le marché cycliste où le passage des situations monopolistiques ou oligopolistiques à un contexte de « libération » du marché d'intermédiation se fait attendre. Aujourd'hui, en France, en Belgique ou encore en Italie, pour ne citer que ces trois pays-là, nous observons une concentration de l'offre des services d'intermédiation sportive. En raison de cette **concentration** ; dans de nombreux pays, quelques agents voire un seul ((Michel Gros en France, Alex Carrera en Italie, Paul de Geyter en Belgique) se trouvent en situation de monopole sur un marché faiblement réglementé. C'est dans ce contexte que l'Union Cycliste Internationale (U.C.I.) décide en 2011 de procéder à l'introduction dans ses statuts d'un règlement relatif à l'activité d'agent sportif.

6.6.2 La réglementation de l'Union Cycliste Internationale (U.C.I.)

Alors que des circuits professionnels existent dans le cyclisme depuis les années 1880, ce n'est qu'en 2011 que l'Union Cycliste Internationale intègre dans ses statuts sur le sport cycliste un règlement relatif à l'exercice de la profession d'agent sportif. Le règlement d'Agent de Coureurs²⁰⁷ est entré en vigueur le 1er janvier 2011 pour répondre à la réalité d'une activité qui opère dans le cyclisme dès les premières compétitions professionnelles. L'encadrement tardif intervient pour fixer les conditions d'exercice de l'activité d'intermédiaire. Le règlement définit l'agent de coureur comme « une personne physique qui met en rapport, contre rémunération, un coureur et un UCI ProTeam / une équipe continentale professionnelle U.C.I. / un organisateur en vue de la conclusion d'un contrat de coureur cycliste professionnel / contrat de critérium. ». A l'instar de dispositions similaires existant à l'échelle nationale ou dans d'autres sports, le règlement U.C.I. prévoit la création d'une licence U.C.I. pour agents de coureurs délivrée aux individus ayant réussi « un examen d'aptitude standardisé U.C.I. ». Les avocats, parents, frères, soeurs et conjoints mandatés par le coureur sont exemptés de cet examen. Le règlement U.C.I précise qu'il ne

trouve pas application lorsque l'activité d'agent de coureurs (AC) n'est pas rémunérée. Si cette précision semble, à première vue, inutile, elle se justifie par l'existence sur le circuit cycliste d'intermédiaires « bénévoles » dont il est très difficile de contrôler l'activité.

Pour être admis à l'examen, le candidat doit notamment n'avoir jamais commis de violation des règles de dopage. En outre, si une législation nationale particulière encadre l'activité d'AC, le candidat devra en plus des exigences formulées par l'U.C.I. « avoir satisfait à toutes les exigences légales applicables à une telle activité nationale avant de pouvoir soumettre sa demande d'admission à l'examen à l'U.C.I. ». L'U.C.I. délivre un certificat valable pendant quatre ans aux candidats ayant réussi l'examen. Le certificat est renouvelable sur demande auprès de l'U.C.I. et après l'étude de l'activité d'AC de l'exercice précédent, l'objectif étant de certifier exclusivement les individus capables de justifier l'exercice effectif de l'activité d'AC. L'obtention de la certification U.C.I. autorise le candidat reçu à demander une licence d'AC auprès de sa fédération nationale après avoir souscrit « une police d'assurance de responsabilité civile professionnelle auprès d'une compagnie d'assurance reconnue par sa fédération »²⁰⁸. Ainsi, les fédérations nationales demeurent seules responsables du contrôle de la profession d'AC ainsi que du respect des exigences réglementaires et légales liées à l'exercice de l'activité et « notamment au sujet de l'assurance de responsabilité civile, aussi bien lors de l'attribution de la licence que pendant toute la durée de sa validité »²⁰⁹.

Quant aux droits et obligations des AC licenciés, ils ne sont en droit de « représenter ou de gérer les intérêts d'un coureur que s'il est au bénéfice d'un contrat de médiation écrit, signé et préalablement enregistré à la fédération nationale²¹⁰ ». Il est intéressant de noter que l'AC licencié est autorisé à « contacter tout coureur qui n'est pas ou n'est plus sous contrat avec une équipe ou en vue de la conclusion d'un contrat pour la période après expiration de son contrat actuel ». En d'autres termes, l'AC se voit octroyer le droit de contacter des coureurs liés contractuellement sous condition que les contrats négociés débutent après la cessation de leurs contrats en cours. L'U.C.I. est, par conséquent, la seule instance sportive à officiellement autoriser l'agent sportif à offrir ses services à des sportifs sous contrat. L'AC ne peut être rémunéré que par son mandant et soit :

a) par un paiement forfaitaire unique payable au début de la période couverte par le contrat entre AC licencié et coureur.

b) par un paiement fractionné en deux fois payable au début de la période couverte par le contrat et au début de la deuxième moitié de la période couverte par le contrat.²¹¹

L'AC est autorisé à exercer son activité sous la forme d'une personne morale tandis que l'activité de ses collaborateurs est limitée aux tâches administratives. De plus, l'AC licencié doit régulièrement communiquer à sa fédération la liste de ses collaborateurs, d'une part, et les noms des coureurs qu'il représente, d'autre part. Par ailleurs, l'U.C.I. introduit dans son règlement une série d'obligations d'ordre éthique stipulant notamment que l'agent doit « respecter les droits des parties négociatrices et des tiers et en particulier s'abstenir de toute collaboration dans une rupture de contrat. Il est présumé, jusqu'à la preuve du contraire, que tout AC licencié représentant un coureur rompant son contrat sans juste cause est impliqué dans cette rupture de contrat²¹² ». De surcroît, l'agent doit « décourager son mandant d'utiliser une substance, une méthode ou une technique interdites par les règlements U.C.I. » et « en cas d'indices que son mandant a commis d'infractions aux règlements Antidopage de l'U.C.I. : renoncer à la représentation de son mandant et signaler l'infraction potentielle à l'U.C.I. ». La fédération internationale exprime clairement sa volonté de responsabiliser l'AC sur la question du dopage.

En cas de conflits entre un agent et un coureur c'est au Collège Arbitral de l'U.C.I. de trancher les litiges suivant la procédure fixée au titre 12 du Règlement de l'UCI, Discipline et Procédures.

Les licences U.C.I. sont délivrées par les fédérations nationales depuis le 1er janvier 2012.

6.7 Les réglementations des fédérations nationales

Lorsqu'elles existent, les réglementations émanant des fédérations nationales ont essentiellement pour but de transposer dans la réglementation nationale, des dispositions présentes dans le règlement sur l'activité d'agent sportif de leur fédération internationale. Nous observons une corrélation entre l'existence des réglementations nationales et le poids économique de leur discipline sportive. De ce fait, plus de 90% des pays membres de la FIFA, dix-sept fédérations nationales d'athlétisme, vingt-deux fédérations de basket, dix fédération de rugby, sept fédérations de handball et six fédérations de volley-ball disposent d'une réglementation nationale régissant l'activité d'agent sportif. Dans l'athlétisme ou dans le basketball la plupart des règlements nationaux reprennent stricto sensu les dispositions du règlement édicté par leur fédération internationale.

Dans l'ensemble, très peu de fédérations nationales ont pris l'initiative d'établir un règlement spécifique relatif à l'agent sportif, sans y être contraintes par leur fédération internationale ou par la réglementation étatique, comme c'est le cas en France. A l'exception des fédérations allemande, autrichienne et portugaise de handball, la fédération finlandaise de hockey sur glace et la fédération anglaise de cricket, qui ont édicté des règlements spécifiques à l'activité, les instances sportives nationales, semblent réticentes à en faire de même par crainte de voir leur réglementation nationale déclarée incompétente en la matière. La fédération anglaise de natation a mis en place, en 2010, un système de déclaration d'agents sportifs en ligne sur la base de volontariat.

En Europe, hormis l'athlétisme, ce sont essentiellement les sports collectifs, qui ont édicté des réglementations spécifiques à l'agent sportif. Les initiatives émanant des instances sportives nationales demeurent isolées et elles traduisent la volonté de donner à l'activité d'agent sportif un cadre de référence et d'action qui permet de combiner surveillance et contrôle face aux dérives financières présentes dans le cadre des transferts de sportifs.

Aux Etats-Unis, l'encadrement de la profession d'agent sportif dans les sports professionnels relève de la compétence des syndicats de joueurs professionnels (Players Associations). Chaque ligue de sport professionnel, et notamment celles des « big four », c'est-à-dire, le basketball, le football américain, le baseball et le hockey sur glace confie aux syndicats de joueur la réglementation de l'activité d'agent sportif dans leur discipline sportive. Ces syndicats de joueurs constituent des formes privés de régulation de l'activité d'agent sportif.

En tant que représentants exclusifs des intérêts de joueurs professionnels, selon la section 9 (a) de la National Labor Relations Act (« Loi nationale sur les Rapports Syndicaux ») de 1935, les syndicats ont le pouvoir de négocier les conditions et l'organisation du travail des joueurs auprès des ligues professionnels. Si les syndicats ont fait valoir ce droit pour négocier et obtenir une série de dispositions de protection sociale pour l'ensemble des joueurs tel le salaire minimum ou autres avantages sociaux, ils ont estimé qu'il était dans l'intérêt des joueurs de faire appel à une tierce partie lorsqu'il s'agit de négocier un contrat individuel. Les syndicats de joueurs délèguent aux agents sportifs ce pouvoir de négociation pour deux raisons principales. La première étant de voir apparaître la possibilité d'un conflit d'intérêt entre les intérêts collectifs représentés par le syndicat national de joueur et les intérêts individuels de chaque joueur, dans la mesure où les joueurs sont en concurrence les uns avec les autres aussi bien sur le terrain que sur le marché des transferts. La deuxième se

trouvant dans le droit fondamental de chaque joueur de choisir librement son représentant légal dans le cadre des négociations contractuelles.

La première réglementation régissant l'activité d'agent sportif a été édictée en 1983 par la National Football League Players Association (NFLPA)²¹³. Ce dispositif engendra des initiatives équivalentes émanant des syndicats de joueurs de basketball²¹⁴ (National Basketball Players Association), de baseball²¹⁵ (Major League Baseball Players Association), et de hockey sur glace²¹⁶ (National Hockey League Players Association). Les syndicats de joueurs des ligues professionnelles, de par leur pouvoir de négociation et de certification des agents sportifs s'écartent du rôle généralement confié aux syndicats et qui consiste à représenter des intérêts collectifs auprès des instances dirigeantes.

Nous évoquerons la question des réglementations « privées » dans le dernier chapitre lorsque nous présenterons quelques recommandations quant aux mécanismes de régulation de la profession d'agent sportif.

6.8 Quelle est la validité juridique des réglementations sportives ?

De nombreux interrogés, agents, sportifs, entraîneurs, dirigeants de club ou autres responsables sportifs ont soulevé la question de la compétence des fédérations nationales, régies par le droit privé, à édicter des réglementations indépendantes sur la profession d'agent sportif. Si la légitimité des réglementations des fédérations sportives, créées suite aux préoccupations d'ordre éthique, n'est pas systématiquement remise en cause, les interrogés soulignent qu'il existe une certaine incompatibilité à subordonner la validité des contrats de mandat au respect de dispositions édictées de manière unilatérale par les fédérations, qui sont étrangères à ces contrats. En Europe, une telle ingérence dans les relations contractuelles relève essentiellement de la compétence des pouvoirs publics. Les organisations sportives, d'essence privée, ne peuvent de leur propre chef codifier et réglementer une profession sans avoir, au préalable, obtenu une dérogation du législateur, c'est-à-dire de l'Etat. En revanche, aux Etats-Unis, comme nous l'avons exposé plus haut, il est tout à fait admis qu'une organisation privée puisse réglementer une profession dont l'exercice ne saurait se passer des membres de l'organisation privée en question.

Ainsi, les syndicats de joueurs professionnels sont autorisés à réglementer la profession d'intermédiaire car son exercice est circonscrit au champ professionnel. Un espace de travail multi professionnel rend particulièrement difficile l'articulation entre les divers accords négociés collectivement au niveau local. L'articulation et l'harmonisation entre les divers accords négociés collectivement, au niveau local ou national, et les dispositions édictées par le législateur au nom du bien commun, sont particulièrement difficiles à obtenir dans des espaces de travail multi professionnel, chaque profession cherchant à délimiter son champ d'action en empiétant sur celui des professions concurrentes ou non, mais établies sur le même champ (Abbott, 1988 :154-156).

Abbott étudie les associations professionnelles en tant qu'organisations constituées de groupes d'individus qui se sont formellement vues reconnaître le droit d'un contrôle total sur un champ professionnel et donc un domaine de compétence, dans la mesure où les décisions prises par les professionnels ne sont pas contraires à l'intérêt général. Les fédérations sportives nationales et internationales peuvent être considérées comme privées de toute habilitation internationale en matière de droit des contrats. Or, en absence d'incompatibilité de leurs règlements relatifs aux agents sportifs avec les législations nationales respectives, il n'y a pas de fondement juridique évident à vouloir contester le droit dont dispose une fédération sportive internationale pour réglementer la profession d'agent sportif. Ce qui semble poser problème, ce n'est pas tant la légitimité de la compétence d'une fédération internationale à réglementer la profession d'agent sportif que l'inégale répartition des

compétences légales entre les différents acteurs. Nous développerons cette question dans la partie réservée aux recommandations.

Rappelons, néanmoins, que dans l'unique cas de jurisprudence européenne relatif à l'agent sportif (l'arrêt Piau), le Tribunal de première instance des Communautés européennes (TPICE) a exprimé des doutes quant à la légitimité dont dispose une fédération sportive internationale telle que la FIFA pour créer une réglementation pouvant affecter une activité économique périphérique à l'activité sportive, en l'occurrence celle d'agent sportif. Selon le tribunal, « le principe même de la réglementation d'une activité économique ne concernant ni la spécificité sportive ni la liberté d'organisation interne des associations sportives, par un organisme de droit privé dépourvu de toute délégation d'une autorité publique pour ce faire, ne peut être tenue d'emblée pour compatible avec le droit communautaire, s'agissant en particulier du respect dû aux libertés civiles et économiques ».

Dans ce chapitre, nous avons souhaité exposer les différents acteurs intervenant dans la réglementation formelle de la profession d'agent sportif ainsi que les articulations entre leurs dispositifs de réglementation. Lorsque de tels règlements sont édictés, ils résultent de la volonté des pouvoirs publics et de la gouvernance sportive de protéger les sportifs, l'éthique sportive et l'équité sportive. S'il existe très peu de réglementations spécifiques aux agents sportifs et d'importantes disparités entre celles-ci, le pouvoir de régulation conféré au mouvement sportif ne semble pas contesté. Nous présentons en annexe une synthèse des mécanismes de régulation de la profession d'agent sportif dans les vingt-sept États membres de l'Union Européenne (annexe 6.2) ainsi qu'un résumé des différentes réglementations émanant des fédérations sportives internationales et relatives à l'agent sportif (annexe 6.3).

Notes :

156 Art.1.6.4.3. k) de FIVB Sports Regulations, mars 2009.

157 Chapitre IV, Règlement de transfert entre fédérations, § 24, sept. 2007.

158 Alinéa I de l'Article 15.2 de la loi du 16 juillet 1984 modifiée par la loi n°2000-627 du 10 juin 2010 article 7.

159 Article 1er et 2.

160 Articles 2, 3 et 4.

161 Articles 6, 7 et 8.

162 Article 9.

163 Article 9.

164 Article 14.

165 Articles 16 et 18.

166 L'affaire Mexès constitue une première dans le football. Après la condamnation prononcée par la Commission du règlement des litiges de la FIFA le 31 août 2004, le club romain saisi le Tribunal Arbitraire du Sport lequel met fin le 5 décembre 2005 au conflit opposant l'AJ Auxerre à l'AS Rome. Voir TAS 2005/A/916 IS Roma c/ FIFA disponibles sur : <http://www.tas-cas.org>

167 Article 20.

168 Ordonnance de la Cour du 16 septembre 1997, Koelman contre Commission, C-59/96 P, point 42

- Arrêt du 13 avril 2000, Aff. C-176/96, Lehtonen, Rec. p. I-268. - Arrêt du 15 décembre 1995, Aff. C-415/93, Bosman, Rec. p. I-4921

184 Article 81 du traité instituant la Communauté Européenne paragraphe 3 : Toutefois, les dispositions du paragraphe 1 peuvent être déclarées inapplicables:

- à tout accord ou catégorie d'accords entre entreprises,

- à toute décision ou catégorie de décisions d'associations d'entreprises et

- à toute pratique concertée ou catégorie de pratiques concertées qui contribuent à améliorer la production ou la distribution des produits ou à promouvoir le progrès technique ou économique, tout en réservant aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte, et sans:

a) imposer aux entreprises intéressées des restrictions qui ne sont pas indispensables pour atteindre ces objectifs,

b) donner à des entreprises la possibilité, pour une partie substantielle des produits en cause, d'éliminer la concurrence.

185 Voir arrêt de la Cour Européenne du 11 Avril 2000, Deliège, C51/96 et C191/97, Rec.p.I 2549, point 46

- 186 E.C. Hughes, Voir « Les institutions américaines comme entreprises collectives » in *Le regard sociologique*, EHESS, 1996.p. 139-153.
- 187 E. Freidson, *Professional Powers*, Chicago, University of Chicago Press, 1986.
- 188 A. Abbott, *The System of the Professions. An Essay of the Division of Expert Labour*, Chicago, University of Chicago Press, 1988.
- 189 J.-M. Faure, S. Fleurriel (dir.), *Excellences sportives. Économie d'un capital spécifique*, Editions du Croquant, coll. « Champ Social », 2010.
- 190 G. Simmel, *Philosophie de l'argent*, coll. *Quadrige*, éd. PUF, 1999. 230
- 191 *The Spokesman-Review*, Oct 27, 1981.
- 192 *Pittsburgh Post- Gazette*, 28 Juillet 1984.
- 193 *St. Petersburg Times*, 2 Septembre 1989.
- 194 Voir l'IAAF Athletes Representatives Regulations disponible sur le lien suivant :
http://www.iaaf.org/mm/Document/AboutIAAF/Publications/05/78/06/20110429111551_httppostedfile_13-01-ARRegs-1stMay2011-Final-Website_24249.pdf
- 195 Chapitre 3.1 de l' IAAF Athletes Representatives Regulations .
- 196 http://www.fiba.com/downloads/training/agents/Eligibility_Players_Agents.pdf
- 197 <http://www.legavolley.it/upload/4765-Regolamento%20Elenco%20agenti%20sportivi.pdf>
- 198 « Player Agents in FIBA structure. Interview with FIBA Secretary General Patrick Baumann », *FIBA Assist Magazine*, n°30, March 2008, p.34.
- 199 Annexe 6.1 : « Règlement 5. Agents, » règlement de la profession d'agent sportif de l'IRB.
- 200 N. Lefevre., *Le cyclisme d'élite français : un modèle singulier de formation et d'emploi*, Nantes : Thèse de Sociologie, 2007 (dir. : J.M. Faure & C. Suaud)
- 201 « Dousset-Piel, l'Age de Bronze », *Vélo*, France Novembre 2005.
- 202 « L-hydre-aux-quatre-tetes-Fait-tomber-celle-d-Anglade » paru en ligne le 13 juillet 2001 et disponible sur le lien suivant : <http://www.humanite.fr/node/398080> Consulté le 12 mars 2009.
- 203 R. Geminiani, *Les années Anquetil: chronique d'une époque bafouée*, Paris, Delanoë, 1990,
- 204 Extrait d'entretien réalisé avec M., agent sportif dans le cyclisme le 16 Juin 2007.
- 205 P.Reydet, « Le cyclisme professionnel », *Mémoire de DEA*, Université de Paris I, 1977.
- 206 Extrait d'entretien réalisé avec M., agent sportif dans le cyclisme le 16 Juin 2007.
- 207 « Le Règlement d'Agent de Coureurs » de l'U.C.I. , consulté le 13/06/2012 :
<http://www.uci.ch/Modules/BUILTIN/getObject.asp?MenuId=&ObjTypeCode=FILE&type=FILE&id=NzExMzO&LangId=1>
- 208 Le Règlement d'Agent de Coureurs d'U.C.I. point 11.
- 209 Le Règlement d'Agent de Coureurs d'U.C.I. point 18.
- 210 Le Règlement d'Agent de Coureurs d'U.C.I. point 22.
- 211 Le Règlement d'Agent de Coureurs d'U.C.I. point 26.
- 212 Le Règlement d'Agent de Coureurs d'U.C.I. point 31.c.
- 214 *National Basketball Players Association Regulations Governing Player Agents (1986)*, disponible sur:http://www.nbpa.com/downloads/NBPA_Regulation.pdf (le règlement précise les dix-sept raisons qui peuvent donner lieu à des sanctions disciplinaires, exige des agents un niveau élevé de « compétence professionnelle » et d'intégrité morale.
- 215 *Major League Baseball Players Association Regulations Governing Player Agents (1988)*, disponible sur :<http://www.bizofbaseball.com/docs/MLBPAREgsPlayerAgents.pdf> (le règlement stipule que le syndicat peut suspendre la licence délivrée à l'agent si ce dernier est déclaré coupable de tout comportement considéré comme non compatible avec l'exercice de la profession d'agent sportif.
- 216 *Hockey League Players Association Regulations Governing Agent Certification (2005)*, disponible sur: <http://nhlpa.com/About-Us/CBA/> (la liste des agents licenciés est publiée sur le site internet du syndicat des joueurs et les clubs sont autorisés à négocier uniquement avec les agents dont le nom figure sur cette liste au moment du début des négociations).

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

TITRE VI : Profession : agent sportif - Contribution à une théorie des modèles professionnels

Mis à jour au 06/11/2018

(Source Thèse de doctorat - Adriana Sekulovic – PARTIE III- le terrain des agents sportifs
Chapitre VII)

CHAPITRE VII- PARCOURS INDIVIDUELS, CARRIÈRES PLURIELLES, RELATIONS ET LUTTES PROFESSIONNELLES COMPLEXES

7.1 L'apprentissage du métier par le terrain : l'agent sportif autodidacte

Motivés par la passion du sport, très souvent, les premiers apprentissages du métier d'agent sportif résultent des initiatives individuelles. Les individus développent et perfectionnent leurs connaissances et compétences au cours des processus d'interaction avec des acteurs du groupe professionnel auquel ils souhaitent appartenir. Alors que certains individus entament leur initiation au métier au contact de leurs pairs, d'autres demeurent éloignés des individus déjà installés sur le marché professionnel. **L'apprentissage du métier peut être défini comme le processus d'acquisition de pratiques, de savoir-faire, de compétences, de valeurs culturelles ou d'attitudes nécessaires pour exercer l'activité en question.** Nous observons chez de nombreux agents sportifs des prédispositions à l'auto-formation. En s'auto formant, l'agent sportif construit une identité professionnelle considérée comme authentique, résultant des choix personnels associés à la motivation, à l'envie, à l'engagement, au plaisir, et au parcours initial. Cette approche se révèle essentielle dans la construction d'une démarche vocationnelle chez l'apprenti agent sportif. Elle est envisagée comme un signe fort de l'engagement de l'individu dans sa construction identitaire individualisée, sans se référer à un modèle collectif, pourtant décisif dans la construction de la trajectoire professionnelle.

« Moi je ne suis pas devenu agent sportif du jour au lendemain, même si les choses se sont faites de manière spontanée. Petit à petit, j'ai commencé à parler à des **footballeurs de leur choix de carrière et eux venaient de plus en plus vers moi pour demander conseil.** Après, les pratiques du football, je n'y connaissais rien, j'ai tout appris sur le tas. Il faut dire que pour commencer j'ai travaillé avec un autre agent. C'est en l'observant que je me suis formé ».217

Les entretiens réalisés dans le cadre de notre étude suggèrent que l'exigence d'une démarche de formation institutionnalisée et organisée n'est pas rendue nécessaire dans la mesure où les savoir-faire s'acquièrent en action et en situation d'échange avec les pairs ou tout autre acteur concerné par l'activité d'agent sportif. La formation formelle ou académique ne trouve pas son application ici car l'acquisition de connaissances et de compétences s'opère par interaction, de manière spontanée. Cela ne signifie pas que le processus d'apprentissage se déroule sans contraintes, mais plutôt que celles-ci sont dépassées par la détermination individuelle et les solutions apportées *in vivo*. L'apprentissage du métier²¹⁸ d'agent sportif privilégie des moyens et des formes d'apprentissage informels visant à initier l'individu à « **un habitus professionnel** ». Les interrogés évoquent les stages effectués auprès d'agents confirmés comme la principale forme d'apprentissage. L'apprentissage par la pratique et ses effets sont intériorisés au fur et à mesure que l'individu évalue son degré d'engagement dans l'activité par comparaison notamment avec le degré d'engagement dans son activité professionnelle initiale. L'existence d'un fort attachement à l'activité initiale oriente considérablement la direction de la trajectoire professionnelle de l'agent sportif. Ainsi, un avocat introduit au métier d'agent sportif privilégiera son identité d'avocat par rapport à celle naissante d'agent sportif. Sa formation initiale d'avocat lui permettra d'ailleurs de franchir plus rapidement les différentes étapes de l'apprentissage informel du métier d'agent sportif car il y trouvera des similitudes avec son activité initiale.

« Nous les avocats, nous avons tout de même un sacré avantage par rapport à tous ceux qui débarquent dans le milieu sans aucun bagage juridique. Certes, ils ont des réseaux, des contacts, mais nous, nous connaissons la loi, et puis nous savons aussi baratinier. Moi, je suis d'abord avocat, et puis j'ai vite retrouvé des similarités entre ce que je fais comme avocat et ce que je fais quand je défends les intérêts des gars que je représente. Je pense aussi qu'on peut gérer plus de choses que les agents qui étaient footballeurs avant de devenir agents. Et les clubs, je crois qu'ils nous respectent plus. » 219

Nous rencontrons chez les agents sportifs interviewés une grande variété d'approches de formation. Cette hétérogénéité des modalités d'apprentissage repose essentiellement sur la diversité des parcours initiaux des individus souhaitant exercer la profession d'agent sportif. Toutefois, l'apprentissage par et pour les compétences, bien que très informel, semble se distinguer comme le modèle de formation le plus suivi. La valorisation d'une logique de compétence, fortement influencée par la trajectoire biographique individuelle, s'impose en absence de formes organisées et institutionnalisées de formation. La reconnaissance des compétences professionnelles passe inévitablement par **l'appropriation de l'habitus de l'agent sportif**. Lorsque l'individu rencontre des difficultés pour accéder aux lieux de l'exercice du métier, ne pouvant pas se référer aux dispositifs de solidarité professionnelle, inexistant dans ce champ professionnel, il doit mobiliser ses propres réseaux relationnels pour intégrer le milieu professionnel.

Les phases de l'apprentissage et de la pratique du métier semblent s'entrecouper. Il convient de noter que les processus de l'apprentissage et de la formation privilégiés dans la construction de la carrière d'agent sportif sont faiblement institutionnalisés. Cette situation s'explique, d'une part, par le manque de formations formelles et par l'inefficacité des formations existantes, d'autre part.

« Moi, je suis avant tout un grand passionné de football. Comme je ne suis pas devenu footballeur, j'ai pensé qu'être agent sportif me rapprocherait de ce milieu. Le problème c'est que je n'avais aucun contact dans le milieu. Je me suis renseigné sur comment on pouvait devenir agent sportif et j'ai décidé de préparer le diplôme (licence) d'agent sportif. J'ai suivi une formation privée de préparation au diplôme, cher payé, à mon goût, et j'ai bien révisé avant de passer l'examen. Bien sûr, j'ai eu l'examen haut la main, mais en fait il ne m'a servi à rien. Sans contacts dans le milieu pour trouver des clients, on n'avance pas. Moi j'ai fait plusieurs stages chez des agents réputés. C'est clair que j'ai beaucoup appris en les regardant travailler, mais je n'ai pas investi de l'argent dans le diplôme d'agent sportif pour me retrouver secrétaire d'agent. Parfois, j'ai l'impression que je me mens à moi-même quand je dis que je suis agent sportif. »220

Pour la majorité des agents sportifs interrogés, la formation au métier d'agent sportif s'installe assez tardivement dans leur trajectoire biographique. Les interviewés reconnaissent que la profession d'agent sportif n'exige aucune qualification académique spécifique, la **réputation étant le principal critère de « réussite » professionnelle**. Dans ce sens, le concept de « réputation », en tant que composante essentielle de l'habitus professionnel illustre l'attribution d'une qualification qui justifie la place de l'individu dans le groupe professionnel. **Le critère de réputation est d'autant plus légitime qu'il est reconnu comme tel par l'ensemble du groupe professionnel.**

Bien que très faiblement institutionnalisée, l'activité d'agent sportif repose sur un fonctionnement organisé, codifié, rationalisé et informel. La certification des membres de ce groupe professionnel passe par la reconnaissance des compétences spécifiques et représentatives des valeurs associées au groupe. La **qualification professionnelle subjective** est accordée à partir des compétences attendues de l'individu, du degré de l'appropriation des valeurs, des normes et des codes du groupe professionnel mais aussi de la « familiarité » qu'a l'individu avec des modes de fonctionnements internes au groupe. La

construction de l'itinéraire professionnel de l'agent sportif se présente comme une quête motivée par **l'idéalisation de l'activité d'agent sportif**. La quête suppose une démarche, une initiative très personnelle, des engagements, notamment celui de créer des liens avec des individus déjà installés dans le métier. Elle traduit une projection de l'individu dans la construction de son épanouissement et de la réalisation de soi. **Si l'individu considère cette expérience comme négative, il peut précipitamment décider de quitter l'activité.**

Les modèles d'apprentissage rencontrés se caractérisent essentiellement par leur « **originalité** ». La trajectoire professionnelle se construit comme un parcours initiatique au cours duquel l'individu doit construire et définir son identité en se référant à un système personnel de valeurs et de normes censé révéler son potentiel professionnel. Nous observons chez l'ensemble des interrogés une adhésion indiscutée, volontaire et entière à la *doxa*²²¹ de l'agent sportif dont ils ont des conceptions très précises avant même d'appartenir à ce groupe professionnel. S'il convient d'accepter que la hiérarchie établie, c'est-à-dire la répartition des parts du marché, avec ses rapports de force, ses privilèges et ses injustices, puisse s'imposer aussi facilement, en revanche il est très surprenant de voir que **les pratiques les plus frauduleuses y sont tolérées et qu'elles y apparaissent comme légitimes et mêmes « innées »**.

« Moi au départ j'avais du mal avec certains arrangements. J'avais des crises de consciences, je me demandais ce que je risquais si je me faisais prendre avec de l'argent sur mon compte que je n'avais pas déclaré ou qui ne m'appartenait pas. Et puis, ça m'est vite passé. J'avoue, j'y ai pris goût. Je me consolais en me disant que tout le monde faisait pareil. Le pire, c'est que c'est devenu inné, je mettais en place des montages financiers illégaux comme si c'était la chose la plus naturelle à faire. »²²²

Si l'individu demeure globalement autonome dans la construction de sa trajectoire professionnelle, cette autonomie est très relative compte tenu de l'incidence qu'ont les agents confirmés sur le parcours initiatique de nouveaux arrivants. **L'apprenti agent est à l'affût d'opportunités et d'occasions** qui apporteraient une cohérence à la démarche qui vise une construction graduelle de la carrière. Les différentes étapes de la trajectoire professionnelle répondent à des stratégies évolutives dépendantes du positionnement de l'individu et de la marge de manoeuvre dont celui-ci dispose à des moments précis de la trajectoire. L'agent sportif « autodidacte » ne se contente pas de s'approprier les compétences et les savoirs du groupe professionnel, mais il participe également à l'élaboration des savoirs nouveaux et des compétences spécifiques.

L'autoformation se présente comme un rapport direct et immédiat à l'activité d'agent sportif, illustrant la volonté de l'individu de construire ses connaissances, ses compétences et ses réseaux relationnels, de manière authentique. L'autodidaxie relève d'une démarche personnelle de construction identitaire par l'appropriation des conditions d'acquisition des compétences et des savoir-faire propres au groupe professionnel visé. Apprendre le métier sur le terrain bouleverse le rapport entre le temps de la formation professionnelle et celui de l'emploi, les moments de formation et de l'emploi pouvant être confondus. Cette situation amène les agents sportifs à modifier leur rapport au travail en regard de leurs expériences antérieures. Nous observons une série de ruptures entre des entités généralement confondues dans les activités de travail antérieures, la plus significative étant celle de la séparation entre le travail, l'emploi et le capital. Les réseaux relationnels de l'agent sportif constituent les moyens de son travail ; **ses savoir-faire représentent son capital**, son emploi étant le résultat de la répartition entre le travail engagé et le capital mobilisé. **En d'autres termes, ce sont les individus dont les réseaux relationnels sont les plus influents et dont les compétences spécifiques sont les plus reconnues qui rencontrent le moins de difficultés dans la construction de la carrière d'agent sportif.** La logique de compétence est fondamentale dans ce groupe professionnel où l'individu est reconnu et intégré pour ce qu'il

sait faire dans l'exercice concret de l'activité d'agent sportif. Pendant les entretiens, les agents sportifs interrogés, à l'exception des avocats, font rarement référence à leur qualification initiale bien qu'environ 70% des individus interrogés détiennent un diplôme universitaire de niveau bac+3 et plus. Le niveau d'étude élevé ne fait pas partie des critères reconnus et valorisés par le groupe professionnel. Les attributs professionnels valorisés par la profession d'agent sportif sont en décalage avec les valeurs de travail défendues par d'autres groupes professionnels.

L'agent sportif se construit sur le modèle du « **self-made-man** ». L'autodidaxie revendiquée se réfère au **stéréotype de l'auto-entrepreneur** qui s'affirme dans une rupture assumée avec les normes dominantes du monde de travail. Les agents sportifs bâtissent leur carrière autour d'un « mythe de la réputation » dans lequel les « réseaux », « l'opportunité », la « confiance », la « vocation », la « rencontre » occupent une place prépondérante. Nous observons chez l'agent sportif une « adhésion fondamentale au jeu, l'*Illusio*, reconnaissance du jeu et de l'utilité du jeu, croyance dans la valeur du jeu et de son enjeu qui fondent toutes les donations « de sens et de valeurs particulières 223. » La croyance que l'individu accorde à la singularité de son parcours peut l'enfermer dans une illusion de la réussite du parcours qu'il est en train de construire. Grâce à cette illusion il est capable non seulement d'encaisser les échecs mais également de les justifier.

L'agent sportif doit constamment s'informer, investir son temps, consentir des efforts, afin d'acquérir suffisamment de capital spécifique pour devenir un membre respecté du groupe et pouvoir reproduire les échanges observés. La trajectoire des agents sportifs interviewés, marquée par des hauts et des bas, connaît d'importantes fluctuations sans que cette instabilité professionnelle amène les individus à envisager une sortie définitive du groupe professionnel. Les succès relatifs rencontrés dans certains domaines ou dans certaines étapes de la carrière nuancent l'ampleur des échecs qui marquent pourtant le parcours professionnel des agents sportifs.

7.2 Des profils atypiques

7.2.1 Définition de l'agent sportif, profils et trajectoires

Il convient de penser que les définitions de l'agent sportif telles qu'elles sont énoncées dans les règlements des instances sportives et adoptées par nos sociétés, sont intrinsèquement liées aux conditions spécifiques qui ont conduit à leur mise en place. Le choix des terminologies employées reflète le contexte particulier dans lequel exerce l'agent. Comme cela a été souligné dans la première partie de cette thèse, au niveau international, **nombreux sports ne disposent pas de réglementation relative à l'exercice de l'activité des agents sportifs**, alors que des individus y exercent des activités apparentées à celles d'agent sportif. Afin de rendre compte de la visibilité des agents présents dans ces sports qui n'exigent pas d'autorisation légale pour pouvoir exercer, il convient, dans un premier temps, de procéder à une rapide analyse des différents profils d'agent rencontrés, avant de s'intéresser, dans un second temps, à la classification par domaine de compétence des services susceptibles d'être proposés par les agents. Les différentes composantes des typologies ne sont pas exclusives et un agent peut être associé à plusieurs configurations. Les typologies ont été élaborées à partir des analyses des données recueillies auprès d'agents sportifs rencontrés dans le cadre de cette thèse. L'objectif principal de cette démarche est de voir comment l'agent sportif peut être défini non à partir d'une approche fonctionnaliste et normative mais plutôt celle d'une autonomie morale et professionnelle qui est celle des agents exerçant en dehors des cadres juridiques auxquels sont soumis les agents licenciés. Dessiner l'esquisse des différents profils d'agent sportif revient à procéder à une reconstruction des parcours antérieurs des acteurs. Tout individu désirant exercer **une activité pouvant être assimilée à**

celle d'agent sportif appréhende cette dernière à partir de l'idée d'une construction de carrière et notamment en termes d'accès à la profession et les conditions d'exercice de celle-ci.

Si nous considérons l'agent sportif à partir de ses trajectoires socioprofessionnelles antérieures, il est possible de distinguer **cinq catégories d'agents sportifs** : l'agent ancien-sportif, l'agent influent homme-de-réseaux, l'agent occasionnel, l'agent entraîneur et l'agent parenté. Les **parcours antérieurs influençant incontestablement la construction de la carrière d'agent sportif**, les données empiriques tendent à démontrer qu'ils déterminent très souvent l'orientation de la carrière de l'agent sportif interrogé.

7.2.2 L'agent ancien-sportif

Agent « ancien sportif » fait référence aux sportifs de haut niveau qui à la fin de leur carrière s'engagent dans des activités d'intermédiaire sportif. Nombreux sont ceux qui à la fin de leur carrière sportive envisagent d'entreprendre une carrière d'agent sportif. Leur expérience et connaissance du milieu sportif constituent autant d'atouts qui leur facilitent l'entrée sur le marché d'agents sportifs. Cependant, l'analyse des données empiriques montre que la carrière d'agent de l'ancien sportif est très liée à la fin de sa carrière sportive. C'est en fonction de la manière dont s'est opérée la fin de sa carrière sportive que l'ancien sportif construit le début de son activité d'agent sportif.

Tout d'abord, la fin d'une carrière sportive, surtout lorsque celle-ci est riche en performances, entraîne inévitablement une remise en question de l'individu 224, d'une part, et constitue un défi « pour toutes les dimensions psychologiques et sociales construites et évaluées à partir de la pratique sportive et de la production de performances » 225, du même individu, d'autre part. Entre le moment où l'individu met **fin à sa carrière sportive et une reconversion professionnelle** que l'on pourrait qualifier de « réussie », le sportif traverse une période de transition (professionnelle) au cours de laquelle il est particulièrement attentif aux diverses opportunités qui s'offrent à lui notamment par l'intermédiaire des réseaux et relations qu'il/elle a su tisser au cours de son expérience sportive.

« J'ai connu beaucoup de succès dans ma vie de footballeur. Quand on a été l'idole des jeunes pendant plus d'une décennie, c'est difficile de se réveiller un matin et de se dire qu'on ne fait plus ce qui nous a rendus célèbres. Vers la fin de ma carrière, quelques mois avant la fin de mon dernier contrat, mon agent m'a suggéré de travailler avec lui en tant qu'agent. Comme il était le seul agent que j'ai jamais eu et que je lui faisais confiance, je me suis dit pourquoi pas, et puis ça me permettait quelque part d'avoir l'impression que j'étais toujours joueur. Mon agent disait qu'il fallait profiter de ma réputation et de mon statut dans le football pour prendre de nouveaux clients. J'ai aussi essayé de passer l'examen d'agent, mais bon ce n'était même pas la peine, c'était trop dur, toutes ces lois qui ne servent à rien en fait, (...) je travaille sans licence, on se sert de la licence de mon agent et de la licence de son assistant. » 226

Si pendant la période transitoire, le sportif considère l'exercice de l'activité d'agent sportif comme une expérience positive et valorisante, il peut alors envisager de construire une carrière d'agent sportif. Cette construction exige un engagement personnel que finalement très peu d'anciens sportifs sont prêts à consentir. De l'analyse des données empiriques, il ressort que le passage du statut de sportif professionnel à celui de l'intermédiaire sportif devient pour certains individus révélateur d'une profonde crise identitaire. La transition du « terrain sportif » aux « coulisses » est parsemée de contradictions, de rupture, d'incertitudes et d'hésitations. Ce processus est compris comme une transaction plus ou moins dynamique entre une identité de départ « positive » qui est celle d'une « vedette » sportive et une identité professionnelle « stigmatisée », incertaine et en voie de construction qui est celle d'agent sportif. Le « remaniement » identitaire qui va de simples réajustements à des

ébauches de questionnements plus élaborés constitue un moment crucial dont l'issue décidera du degré de l'engagement de l'ancien sportif dans le métier d'agent sportif. Les données empiriques 261

tendent à confirmer un engagement plus structurant et plus volontaire des individus dont la carrière sportive s'est déroulée dans les sports à faible enjeux financiers, comme l'athlétisme ou encore le handball. Dans l'athlétisme, environ 20% d'agents licenciés sont d'anciens athlètes. En revanche, l'engagement dans l'activité d'agent sportif s'avère particulièrement hésitant et inachevé pour les sportifs issus des sports professionnels fortement médiatisés. Alors que la pratique sportive est synonyme d'importants gains financiers accumulés tout au long de la carrière sportive et d'un statut social très enviable, l'exercice de la profession d'agent sportif apparaît comme particulièrement instable, faisant passer l'individu d'un statut de « star » à celui d'un simple « anonyme ».

« En tant qu'ancien athlète, je sais quels sont les besoins et les attentes de mes clients. J'ai eu du succès comme athlète et au début de ma carrière d'agent sportif, j'avais un peu de mal à accepter ce changement. Je n'étais plus sous les projecteurs, mon égo a pris un coup, mais ça s'est vite arrangé. J'aime ce que je fais, et puis, dans une certaine mesure, c'est comme si je n'ai jamais cessé d'être athlète. Je voyage avec mes athlètes, j'assiste à tous les meetings d'athlétisme. »²²⁷

Nous avons également observé des **sorties très précoces de l'activité d'agent sportif et notamment chez les footballeurs interrogés**. Lorsqu'ils sont interrogés sur les raisons de l'abandon soudain de la carrière d'agent sportif, les sportifs avancent cinq critères déterminants : « l'entrée précoce et irréfléchie sur le marché des agents sportifs », la « présentation de meilleures opportunités professionnelles », les « premiers échecs entraînant une désillusion professionnelle », le « manque d'engagement personnel dans l'activité d'agent sportif » et « le choc identitaire provoqué par la perte du statut de sportif professionnel ».

Enfin, la profession d'agent sportif peut se révéler être une solution pour répondre au désir de changements d'orientation professionnels volontaires. Lorsque ce désir est accompagné d'une volonté d'engagement et de construction progressive de la nouvelle carrière, ici celle d'agent sportif, l'individu peut envisager une reconversion réussie. 262

7.2.3 L'agent influent homme de réseaux

L'agent « influent homme de réseaux » se caractérise avant tout par le **capital social qu'il détient au sein de l'industrie du sport**. Sa connaissance du « milieu sportif » et les liens qui l'unissent à certains décideurs sportifs font de lui un **acteur indispensable** au cours des **négociations** qui peuvent se révéler difficiles. Il est présent dans les sports où les intérêts financiers sont élevés et les enjeux nombreux, c'est-à-dire dans le tennis, le football, la boxe ou le sport automobile. **Il est rarement détenteur d'une licence et se décrit volontiers comme un « conseiller » ou « entremetteur » dans la mesure où son rôle principal consiste à mettre en contact des individus qui ne se connaissent pas personnellement mais qui pourraient être amenés à collaborer dans le cadre de relations contractuelles impliquant des sportifs**. Dans l'ensemble, l'influent homme de réseaux détient personnellement des parts de marché sur un segment du marché sportif ce qui lui apporte une légitimité à la fois personnelle et professionnelle. Avocat, dirigeant sportif ou actionnaire principal d'une société spécialisée dans la communication sportive, pour ne citer que ces exemples-là, l'« influent homme de réseaux », peut être assimilé à un agent sportif dans le sens où son intervention apporte à la négociation un modérateur suffisamment influent pour orienter le cours de cette dernière. Les données empiriques démontrent que l'influent homme d'influence intervient essentiellement dans le domaine des contrats sponsoring ou de droit d'image. Quant à sa rémunération, il convient de penser que

l'agent influent homme d'influence ne perçoit pas de commission d'agent pour chacune de ses interventions. Dans la plupart des situations de ce type, l'individu est récompensé de manière symbolique souvent sous forme d'avantages directs ou indirects en relation avec son activité professionnelle initiale.

7.2.4 L'agent occasionnel

La notion, d'agent occasionnel renvoie à des individus qui, sans envisager une carrière d'agent sportif, sont amenés, par moments, à jouer le rôle d'intermédiaire sportif et à être rémunérés à ce titre. L'agent occasionnel semble être présent dans la majorité des sports professionnels. Nous avons retenu l'appellation « agent occasionnel » car c'est ainsi que se définissent les individus appartenant à cette catégorie. Détenteur d'une licence ou exerçant en dehors du cadre formel, l'agent occasionnel se distingue par un fort capital spécifique qui repose sur une reconnaissance par les pairs de ses compétences individuelles uniques. Il est sollicité dans des situations où les acteurs en présence ne parviennent pas à se mettre d'accord, au cours des négociations, sur un certain nombre de points. Ainsi, l'agent occasionnel est présenté comme un modérateur dont l'intervention permettrait aux différentes parties engagées dans les négociations de sortir de l'impasse dans laquelle elles semblent se trouver. Il considère son intervention dans les négociations sportives comme une source de revenus complémentaires obtenus grâce à une activité indépendante et sporadique.

L'agent occasionnel mène généralement une carrière réussie dans des domaines en relation avec le sport tels les médias ou la gouvernance sportive ce qui peut expliquer en partie son statut d'agent sportif intermittent et sa réticence à s'engager pleinement dans l'exercice de la profession d'agent sportif. Il perçoit une commission pour sa participation dans les négociations contractuelles correspondant, très souvent, à un forfait négocié à l'avance et indépendant de l'issue des « pourparlers ». Par ailleurs, nous observons chez ce type d'intermédiaires une autonomie professionnelle plus large que celle dont bénéficient les individus engagés à temps plein dans l'exercice de la profession d'agent sportif. Il semblerait que plus les enjeux professionnels sont élevés, plus les professionnels sont enclins à concéder des « sacrifices » pour pouvoir garder leur part du marché. Ainsi, par peur de perdre un client, un agent peut être amené à accepter une baisse significative de sa commission. À l'inverse, **l'agent occasionnel étant rémunéré pour ses services de consultant sous forme de cachets forfaitaires**, aucune autre relation contractuelle ne le liant aux différents acteurs, il échappe à de nombreuses contraintes imposées par ce groupe professionnel. Pour la structure club son capital spécifique et notamment ses réseaux relationnels constituent des atouts décisifs quant à la démarche qui consiste à faire appel à l'agent occasionnel.

7.2.5 L'agent entraîneur

L'agent-entraîneur est une catégorie d'agent mal connue. Cependant, les données empiriques montrent que **dans l'ensemble des sports, nombreux sont les entraîneurs qui à un moment donné ont eu à jouer le rôle d'agent sportif, et pour certains à être rémunérés à ce titre.** Cette configuration est présente avant tout dans le football, la boxe, l'athlétisme ou les sports olympiques dit amateurs, comme la gymnastique ou les sports de combats. Très souvent, la **collaboration entre l'entraîneur et le sportif** s'installe progressivement et d'une manière spontanée. La prédominance de l'agent entraîneur dans certains sports individuels, nous a invités à nous intéresser de plus près à la relation entre le sportif et son entraîneur afin d'essayer de comprendre les raisons sous-jacentes de l'engagement de l'entraîneur dans l'activité d'agent sportif. Plus précisément, il s'agit de mettre en lumière les mécanismes et les processus par lesquels les sportifs et surtout les plus

jeunes d'entre eux sont placés sous le joug d'une figure de l'autorité sportive : l'entraîneur. Si l'autorité de l'entraîneur semble de plus en plus remise en cause dans les sports comme le football ou le tennis où ce dernier est souvent rendu responsable des mauvais résultats sportifs, il demeure néanmoins une figure emblématique de l'autorité sportive. Au cours de notre investigation, trois mécanismes menant à la collaboration entraîneur-entraîné ont pu être identifiés.

Dans le premier mécanisme, le **rapport de domination**, aussi subtile soit-il, et l'**influence** que peut exercer l'entraîneur sur les choix sportifs des « entraînés » jouent un rôle déterminant dans la construction d'attachement commun qui aboutit sur une relation agent-entraîné. **Concrètement, il s'agit de situations où le sportif accomplit rapidement des performances sportives de haut niveau s'exposant ainsi à diverses sollicitations qu'il estime ne pas pouvoir gérer seul.** Face à cette hausse de sa valeur marchande, difficilement estimable par le sportif lui-même, ce dernier se tourne vers son plus proche entourage pour demander conseil. Il convient de penser que, dans un premier temps, le sportif consulte son entraîneur qu'il considère comme son mentor, pour lui demander si celui-ci pourrait lui recommander un agent sportif. C'est, en général, à ce moment-là, que l'entraîneur propose à l'entraîné de devenir son agent. Pour les entraîneurs interrogés, il s'agit là du passage du statut de l'entraîneur à celui de l'entraîneur-manager. Nous rencontrons ce premier mécanisme essentiellement dans les disciplines sportives comme la boxe, la gymnastique ou la nation.

Dans le deuxième mécanisme, l'entraîneur est à l'**origine de la construction de la relation agent-joueur**. Il s'agit des situations où l'entraîneur est amené à solliciter un sportif qu'il a entraîné par le passé pour lui demander de rejoindre la structure sportive dont il est l'entraîneur. Si le sportif accepte cette proposition, l'agent perçoit une commission pour son intervention dans le transfert. Ainsi, certains footballeurs, par exemple, suivent leur entraîneur formateur de club en club tout au long de leur carrière. Les interrogés évoquent un **attachement réciproque qui s'installe sous l'effet des intérêts communs et des résultats sportifs qui en résultent.**

Enfin, le troisième mécanisme met en évidence une **crise identitaire et professionnelle de l'entraîneur qui l'amène à envisager un « changement de cap professionnel »**, lequel peut se traduire par un engagement dans l'activité d'agent sportif. Très souvent, il s'agit d'anciens sportifs, qui à la fin de leur carrière, pour entamer leur reconversion professionnelle, oscillent entre la profession d'entraîneur et celle d'intermédiaire sportif. S'ils s'engagent dans l'une, ils ne renoncent pas pour autant à l'autre. Ainsi, ils alternent entre entraîneur et agent sportif au gré des opportunités qui s'offrent à eux.

Le passage de la profession d'entraîneur à celle d'agent sportif voire la concomitance de ces deux activités professionnelles, met en lumière certains aspects de la mobilité interprofessionnelle dans le sport.

7.2.6 L'agent parenté

L'ensemble des instances dirigeantes sportives ont prévu dans leur règlement la possibilité pour les sportifs d'avoir recours à un **membre de leur famille pour représenter leurs intérêts**. Ce modèle d'agent sportif, longtemps très présent dans les sports professionnels, semble aujourd'hui peu répandu, de moins en moins de sportifs choisissant d'être représentés par un agent sportif avec qui ils ont des liens de parenté. La récurrence de ce modèle est à mettre en relation avec le degré de professionnalisation des disciplines sportives et avec le niveau de réussite sportive individuelle. **Si la « solution familiale » est privilégiée au début de la carrière sportive, le succès sportif exige très souvent que le sportif fasse appel à un « professionnel » pour pallier le manque de compétences spécifiques du parent qui défendait leurs intérêts jusque-là.** Pour la majorité des sportifs, le changement s'opère avec l'aval du parent et sans affecter la qualité des relations

familiales même s'il n'est pas rare que cet événement soit à l'origine de conflits familiaux voire de ruptures familiales. « *Avant que mon fils devienne ce qu'il est aujourd'hui, c'est moi qui m'occupais de la gestion de sa carrière. Je me débrouillais plutôt bien, j'organisais nos déplacements, en fait déjà à l'époque toute la famille le suivait lorsqu'il partait faire des tournois, je payais son entraîneur, je négociais avec des sponsors, (...). Mais, dès qu'il a commencé à enchaîner des victoires, je me suis rapidement retrouvé dépassé par les événements. A trop faire son agent, je devenais de moins en moins son père. J'ai vite compris que c'était dans l'intérêt de tout le monde que j'arrête de me mêler du côté business de sa carrière. En même temps, je ne voulais pas me retirer complètement. Il était hors de question qu'on mette sa carrière entre les mains d'un seul homme. Alors, on a mis en place une équipe de personnes très compétentes qui gèrent aujourd'hui ses contrats, son image, ses investissements, etc. Et moi je supervise tout, ou plutôt je suis tout, sans intervenir car on leur fait entièrement confiance.* » 228

Ainsi, la configuration « agent-parenté » par ses aspects sécurisants et paternalistes agit positivement sur le processus de construction identitaire du jeune sportif. Toutefois, elle soulève la question de la **nécessité des compétences spécifiques dans la mesure où la profession d'agent sportif valorise des compétences professionnelles difficilement négociables**. A y regarder de plus près, les termes *agent sportif* et *parent* recouvrent parfois deux groupes mus par des objectifs différents. Alors que l'agent défend fréquemment à la fois les intérêts de la structure club et ceux du sportif, le parent, en général, le père, le frère ou l'oncle du joueur, représente, quant à lui, exclusivement les intérêts de celui-ci. Et pourtant, lorsque la réussite sportive est au rendez-vous, de nombreux agents-parenté préfèrent passer le flambeau à des individus ayant une expérience significative de la **gestion de carrières sportives de haut niveau**. Seuls les agents-parenté qui eux-mêmes ont été sportifs de haut niveau semblent réussir à gérer efficacement la carrière de leur proche certainement grâce à leur connaissance du milieu sportif et des mécanismes qui y sont prépondérants.

C'est en s'intéressant aux trajectoires individuelles que nous pouvons comprendre la prépondérance de certains modèles et dans certains sports. Les différents modèles ne sont pas exclusifs. Lorsqu'un individu ils correspondent à des moments précis de sa trajectoire individuelle. L'authenticité des trajectoires personnelles et professionnelles des agents sportifs repose sur la création et la préservation d'un espace professionnel authentique, dans lequel leur autonomie d'action est protégée. Le passage d'un modèle à l'autre ainsi que la coexistence de plusieurs modèles s'accompagnent de constructions de valeurs différentes suivant les groupes de référence et les groupes d'appartenance de chaque agent sportif. Nous avons souhaité exposer ces quelques profils atypiques afin de rendre compte de la diversité des trajectoires initiales des interrogés.

7.2.7 L'Etat-Agent

A priori, l'idée que l'Etat puisse servir d'agent sportif semble concerner exclusivement les Etats dits totalitaires. Cependant, nos données empiriques suggèrent que **de nombreux Etats ont directement (Ministère des Sports) ou indirectement (fédération nationale ou internationale, club, dirigeant sportif, etc.) assumé le rôle d'agent sportif et représenté les intérêts des sportifs**, notamment à l'occasion des compétitions internationales. Comme il a été mentionné à plusieurs reprises dans cette thèse, jusqu'aux années 1980, l'Etat et les institutions sportives se sont imposés comme les incontournables intermédiaires sportifs à l'occasion de transferts internationaux ou lorsqu'il s'agissait d'autoriser les sportifs à prendre part aux compétitions internationales. Avec la professionnalisation du sport, de nombreux Etats et institutions sportives se voient forcés d'entamer le processus de

reconnaissance sociale et professionnelle de l'activité d'agent sportif, l'activité d'intermédiation devenant de ce fait exclusivement réservée aux agents sportifs.

Cependant, **certains Etats continuent de gérer la carrière de leurs sportifs** ce qui n'est pas sans poser problème. L'Etat cubain, par exemple, s'est pendant très longtemps occupé de la gestion des carrières sportives. Ce n'est qu'à partir du début des années 2000, et pour mettre fin à l'exode de ses meilleurs athlètes que le régime cubain autorise les athlètes à faire appel à un agent sportif. Ainsi, aujourd'hui, quelques-uns des sportifs cubains les plus titrés et vivant toujours à Cuba sont représentés par des agents sportifs américains. Rencontré, le 15 avril 2012, dans le cadre de notre recherche, G.A. ancien sportif cubain, aujourd'hui exilé, apporte son témoignage.

« C'était assez simple. Un agent d'Etat négociait tous mes contrats, des primes lors des compétitions aux contrats de sponsoring. »

Interrogé sur la gestion financière de sa carrière, visiblement contrarié il répond :

« La vraie question est, qu'est-ce qui me laissait l'Etat. ? La plupart du temps environ 20% et les 80% allaient à l'Etat pour couvrir soi-disant les frais investis dans ma carrière. Aujourd'hui les choses ont changé, les sportifs ont des agents qui leur prennent 20% de leurs gains et les aident en même temps dans la dissimulation de leurs revenus. »

L'ingérence de l'Etat dans la carrière du sportif se révèle particulièrement problématique en absence d'une convergence d'intérêts entre les deux parties. L'Etat est plus précisément représenté par un fonctionnaire assigné à chaque sportif en tant que gestionnaire direct de sa carrière sportive. Lorsqu'une discordance apparaît entre le sportif et l'Etat, le sportif se retrouve très souvent dans une telle position de faiblesse et de vulnérabilité voire de peur qu'il finit par céder aux exigences exprimées à son encontre.

Il est difficile de dire avec exactitude quelle est en 2012 l'ampleur de ce modèle de représentation sportive. En revanche, les données réunies dans le cadre de notre recherche suggèrent l'existence de ce modèle en Chine. Nous avons rencontré des sportifs chinois en Californie, en janvier 2012. Venus peaufiner leur préparation physique en vue des Jeux Olympiques de Londres avec E.L. kinésithérapeute et préparateur physique américain d'origine espagnole, ils sont accompagnés d'une délégation chinoise composée d'une douzaine de personnes qui les suit dans leurs moindres mouvements. A la sortie d'une séance d'entraînement nous approchons D.S. pour lui poser quelques questions sur le « management » de sa carrière sportive. Nous le sentons immédiatement gêné, à peine finit-il par concéder qu'il n'a pas « d'agent comme les autres athlètes », l'Etat s'occupant entièrement de la gestion de sa carrière. Nous insistons pour avoir plus de détails à quoi il répond : « En fait si, j'ai un manager individuel, c'est juste qu'il est payé par l'Etat, comme moi je suis payé par l'Etat. Je ne le paie pas moi-même, c'est pour cela que j'ai dit que je n'avais pas d'agent comme les autres. »

Réalisant que les athlètes ne fourniront pas de réponses explicites à nos questions, nous décidons de nous adresser au préparateur physique américain qui travaille avec les sportifs chinois depuis plusieurs années. Il se montre plus enclin à évoquer l'immixtion de l'Etat chinois dans le parcours professionnel de ses sportifs. Parmi les sportifs qu'il prépare se trouve L.X., premier athlète chinois à avoir été sacré champion olympique en athlétisme dans une épreuve généralement dominée par les afro-américains. Estimant que l'analyse de la carrière de L.X. serait riche en enseignements sur le contrôle des trajectoires sportives par le gouvernement chinois, nous focalisons, dès la première interview avec E.L. notre questionnement sur ce sportif. Au total, nous avons rencontré E.L. à six reprises, entre novembre 2011 et septembre 2012. Lors de notre première rencontre, il commence par décrire la structure mise en place par le gouvernement chinois et la fédération chinoise d'athlétisme au tour de la personne de L.X.

« Son entourage est composé de six à dix personnes, mais sa « garde rapprochée », c'est-à-dire, des individus qui voyagent tous le temps avec lui et qui prennent toutes les décisions le concernant ce sont quatre personnes plus moi-même: l'entraîneur, le manager, le masseur et

l'interprète, tous employés de l'Etat. Avec ces quatre voyagent la plupart du temps deux à quatre représentants de l'Etat et/ou de la fédération nationale, un représentant de son équipementier sportif, plus un ou deux assistants et cette fois-ci deux journalistes de la télévision nationale sont également venus avec eux. »

En d'autres termes, l'athlète n'est jamais laissé seul, sa vie sociale est strictement contrôlée, il lui est interdit d'avoir une petite –amie, pour effectuer la moindre manipulation sur L.X., le kinésithérapeute/préparateur physique doit en présenter les détails au manager assigné par l'Etat et obtenir son accord, ce qui peut sembler surprenant vu que le manager ne possède pas de formation médicale ou de préparateur physique. Les programmes d'entraînement façonnés par E.L. ont pour objectif de permettre à l'athlète de reconquérir une médaille d'or olympique et tout semblait allait dans ce sens jusqu'à trois semaines avant les Jeux Olympiques de Londres lorsque l'athlète commence à se plaindre d'une douleur au pied. Comme le suggèrent les médecins européens visités, la douleur est certainement causée par un changement récent de ses pointes de courses, les nouvelles pointes étant spécialement créées pour lui par son équipementier sportif.

Le géant américain compte bien rentabiliser ce nouveau produit et par conséquent, il est exclu que l'athlète puisse courir aux Jeux Olympiques (J.O.) dans d'autres pointes. A trois semaines du début des J.O., le fantôme de 2008 et J.O. de Pékin commence à hanter le groupe. En 2008, souffrant d'une blessure similaire, devant son public, L.X. a été éliminé dès le 1^{er} tour de qualification. Ne voyant pas d'amélioration, malgré les soins prodigués, E.L. suggère au manager de faire l'impasse sur les J.O., de laisser l'athlète se reposer pour mieux revenir l'année suivante. Ce dernier refuse catégoriquement, l'athlète ira aux J.O. et il informe le kiné qu'en guise de traitement de dernière minute un médecin chinois pratiquera deux injections de cortisone sur l'athlète, quelques jours avant les J.O. Le kinésithérapeute nous apprend également que depuis le début de la « crise », le manager, haut fonctionnaire de l'Etat, prend toutes les décisions concernant l'athlète occultant complètement les avis de l'entraîneur et du reste du groupe.

« Je les avais prévenu que s'ils commençaient des injections de cortisone trois jours avant la compétition cela fragilisera le tendon et mènera inévitablement à la rupture du tendon d'Achilles. Puis, bien sûr, pour moi, c'est aussi une question éthique, dites-moi, quel professionnel de la santé autorisera un sportif à participer à une compétition de haut niveau le lendemain d'une injection de stéroïdes dans le tendon ? »

C'est, d'après le manager, **dans l'intérêt de l'Etat** que l'athlète se présente dans son couloir pour le 1^{er} tour de qualification. Pourtant, cela semble être également dans l'intérêt du manager, d'où son insistance, car il attendait une promotion de haute importance. On lui avait promis qu'il sera nommé directeur du Centre Régional du Sport, l'endroit où vivent et s'entraînent de nombreux sportifs olympiques, y compris L.X., à condition, bien sûr que la participation de L.X. aux J.O. ne soit pas un échec total. Donc, pour le manager, l'athlète doit participer. Si son tendon d'Achilles lâche, les gens auront pitié de lui et l'échec ne sera pas absolu. Le kiné précise que tout le monde a reçu la consigne de ne pas évoquer la blessure avec qui que ce soit, l'athlète étant annoncé comme en parfaite santé, prêt à conquérir le titre olympique. Hélas, ce ne fut pas le cas, son tendon d'Achilles s'étant rompu quelques pas dans la course, comme l'avait prédit le préparateur physique.

« Après que cela soit arrivé, j'étais le premier à accompagner L.X. dans la chambre médicale du stade. Les médecins britanniques qui l'ont examiné n'ont pu que confirmer ce que je savais déjà, rupture totale du tendon d'Achilles. Ils nous également demandé si l'athlète était blessé au départ de la course et plus généralement quel type de traitement avait-il reçu dernièrement. Et alors que l'allais répondre à ces questions en racontant la vérité, le manager m'interrompt et dit aux médecins, ne l'écoutez pas, il ne sait pas de quoi il parle, puis se tourne vers moi et me dit que c'est maintenant une affaire qui ne me concerne pas et que je dois quitter la chambre. Alors je regarde L.X. et il dit en anglais que je peux rester. »

Si E.L. a pu rester aux côtés de L.X. dans la chambre médicale du stade, il a en revanche été interdit de l'hôpital londonien où L.X. a subi l'opération chirurgicale quelques jours plus tard. De nombreux médias chinois ayant été postés devant l'hôpital, le manager ne voulait pas prendre le risque que le kiné donne une version des événements en décalage avec la version officielle concoctée par le gouvernement. Toute communication avec le kiné a été rompue, alors que quelques semaines auparavant ils voyaient en lui le « Messie ».

« La seule personne qui a répondu à mes messages, non c'est même elle qui m'a contacté car elle avait besoin d'un service, c'est la **représentante de l'équipementier sportif**. Son message avait tout d'une menace même si je pense que l'anglais n'étant pas sa langue maternelle, elle ne s'est pas rendue compte de la gravité de ses propos. En gros elle m'a dit, que je devais accepter ma part de responsabilité dans l'affaire, que je devais arrêter de travailler avec les sportifs chinois et surtout que j'avais une famille et que je devais penser à elle. Sachant qu'elle est en contact quotidien avec les autres membres du groupe, je ne peux que conclure que ces propos traduisent également la position des autres. Enfin, j'ai tout de même pensé qu'après avoir passé des années à travailler ensemble, L.X. aurait pu, au moins, répondre à un de mes SMS, à moins qu'ils contrôlent son portable aussi. »

L'analyse de la trajectoire de L.X. met en exergue **la tangibilité du rapport entre l'Etat et le sportif. L'Etat-Agent représente et défend les « intérêts de l'Etat » lesquels lorsqu'ils coïncident avec ceux du sportif ne suscitent pas de polémique. Cependant, si leurs intérêts divergent, il convient de penser qu'aussi flou soit ce terme, c'est l'intérêt de l'Etat qui sera privilégié.**

Nous allons maintenant poser notre regard sur les différentes composantes du « métier » d'agent sportif à partir de la question suivante : que fait l'agent sportif ?

7.3 Le métier

7.3.1 Des tâches professionnelles multiples

Avant de poser notre regard sur les **différents profils d'agent sportif**, nous souhaitons insister sur le fait que les définitions, les analyses, les observations, les typologies de la présente partie ont été réalisées, dans une visée exploratoire, à partir de données essentiellement qualitatives. Les configurations analysées et la typologie proposée ne sont en aucun cas représentatives de l'ensemble des agents sportifs présents sur la totalité des marchés du travail sportif. L'approche typologique tout en présentant des « idéaux-types », c'est-à-dire des modèles schématisés d'agents sportifs dont l'étude fait ressortir le caractère récurrent et significatif du travail de l'agent sportif et des principales fonctions que celui-ci remplit dans l'exercice quotidien de son activité. Les profils abstraits qui suivent tout en correspondant à des réalités sociales observées lors de notre investigation, ne reposent pas sur des données quantitatives suffisantes qui attesteraient de la représentativité statistique des typologies exposées. Ils aspirent à préciser et à approfondir l'état actuel des connaissances de la profession d'agent sportif.

Un des objectifs de cette thèse consiste à mettre en perspective les moyens qui permettent de rendre compte **des « champs » de la profession d'agent sportif en tant que tâches professionnelles associées à chacun d'entre eux, dans la division du travail, des inégalités de protection de ces champs contre les attaques de la compétition interprofessionnelles et des glissements de frontières entre eux.** S'intéresser aux tâches professionnelles accomplies par les individus exerçant une même activité professionnelle, qu'il s'agisse de leur activité principale ou leur activité complémentaire, revient à s'interroger sur **qui fait quoi, quand et comment au sein de ce groupe professionnel.**

S'inscrivant dans la suite des travaux d'Abbott (Abbott ;1988) exposés dans le chapitre III de cette thèse, notre démarche vise à démontrer en quoi les tâches professionnelles de l'agent

sportif résultent tant de la compétition qui les anime que des forces extérieures à la profession comme variations de la demande, interventions politiques, changements techniques, conjonctures économiques et sociales ou autres changements conjoncturels. Par ailleurs, l'exposé des différentes tâches professionnelles accomplies par l'agent sportif permet de rendre compte du pouvoir inégal des professionnels à s'emparer des champs d'action et à les protéger des assauts de professions concurrentes. Nous observons un certain **monopole dans l'exécution des tâches professionnelles lequel est fondé, à la fois, sur : une compétence relationnelle et technique légitimée**. Chaque tâche professionnelle repose sur la reconnaissance d'une compétence spécifique, c'est-à-dire un savoir légitimé et requis dans l'exercice de l'activité. L'agent sportif construit son identité professionnelle et sa carrière à partir des caractéristiques du travail qu'il effectue et non plus en fonction du statut de travail comme ça peut être le cas dans d'autres professions. **En dissociant la profession d'agent sportif des mégastructures sportives qui l'encerclent et en nous focalisant sur la relation qui lie les agents sportifs à leurs champs d'action et de compétence**, nous discernons mieux la **différenciation des profils d'agent sportif selon les contenus de travail, des savoirs et des compétences qu'ils mobilisent dans la pratique quotidienne de leur activité d'agent**.

7.3.2 Agent -conseiller

L'**agent-conseiller** semble être présent dans l'ensemble des activités sportives. **Son rôle principal consiste à guider le sportif dans les choix qu'il est amené à prendre au cours de sa carrière**. Il exerce généralement dans un horizon temporel court et limité à la réalisation d'une mission précise. **Son intervention n'a pas a priori pour vocation la valorisation de la carrière du sportif**. Le nombre de sportifs avec lesquels il travaille varie considérablement du fait qu'il ne représente que rarement les intérêts du sportif ou ceux des employeurs sportifs sur le moyen ou long terme, se contentant des **missions au coup par coup**. Il peut travailler pendant des années pour un nombre restreint de commanditaires ou fournir ses services de conseiller à de nombreux commanditaires de manière simultanée. Les agents-conseillers interrogés, pour s'auto-désigner, préfèrent utiliser le terme d'*impresario* afin de marquer leur différence avec les agents intermédiaires, qu'ils appellent des *managers*. Licencié ou exerçant sans posséder d'autorisation légale, l'agent-conseiller est un initié du monde sportif ce qui le rend légitime aux yeux du sportif. Lorsqu'il n'est pas un proche du sportif, parent, entraîneur, ou dirigeant sportif, il est souvent **recommandé au sportif par un coéquipier**. L'agent-conseiller assure rarement un suivi à long terme mais plutôt des missions ponctuelles. Il s'agit essentiellement des conseils offerts avant la signature d'un contrat alors que le sportif se trouve dans un dilemme. A titre d'exemple, nombreux footballeurs disent faire appel à un conseiller pour les aider à prendre « la bonne décision ». Le recours à l'agent-conseiller est également présent dans les sports à circuit comme l'athlétisme, la boxe, le golf ou le tennis. S'il n'est **pas l'agent « officiel » du sportif**, l'agent-conseiller fournit au sportif un supplément d'information que l'agent « officiel » n'est pas en mesure d'apporter. Dans ces cas-là, très souvent, il **travaille en collaboration avec l'agent « officiel » du sportif**. Ils mettent leurs compétences respectives en commun, pour constituer des ressources effectives qui leur permettront de maintenir un monopole dans l'accomplissement des tâches professionnelles.

Les tâches professionnelles effectuées par l'agent-conseiller, de par leur dimension consultative et immatérielle, demeurent difficiles à identifier et à analyser. Ainsi, c'est à partir du discours des interrogés qu'il est procédé à une reconstruction du travail de l'agent-conseiller. S'il revendique véhément son statut de conseiller, fortement valorisé au sein de la profession, il n'en demeure pas moins un **négociateur**, un décideur qui voit dans la revendication de ce statut l'assurance de la validation de son autorité et la justification des privilèges qui lui sont procurés par ce même statut.

Quant à la rémunération de l'agent-conseiller, nous observons une certaine hétérogénéité des modalités de sa rémunération. Certains sont rémunérés à la commission sur chaque intervention et conclusion de contrat, d'autres sous formes d'honoraires ou de salaires fixes déterminés au préalable, d'autres à la commission pour une série de missions limitées dans le temps, d'autres de manière plus continue dans un cadre salariale (conseiller officiel au sein d'un club).

7.3.3 Agent intermédiaire

L'**agent intermédiaire**, la catégorie la plus présente dans le sport professionnel, renvoie au rôle de médiateur occupé par l'agent dans le cadre d'une relation tripartite joueur-agent-club. Il intervient dans la **mise en relation entre, au moins, deux parties et représente les intérêts d'une d'entre elles**. L'activité de l'agent-intermédiaire consiste à **mettre en relation des sportifs et leurs employeurs potentiels, ainsi qu'à négocier les termes de cette relation contractuelle**. Ces deux aspects de l'activité de travail ne doivent pas *a priori* être envisagés séparément car ils sont assumés par le même individu bien qu'ils correspondent à des séquences temporelles distinctes et impliquent des compétences, des savoir-faire, des intervenants et des enjeux différents. Contrairement à l'intermédiaire artistique, par exemple, et notamment le directeur de casting qui ne négocie pas les contrats de travail des acteurs choisis, l'intermédiaire sportif se distingue par son engagement quasi automatique dans ces deux dimensions de son activité.

Le contrat liant les différentes parties peut être écrit, sous forme d'un contrat de médiation, ou tacite, reposant essentiellement sur l'engagement oral des principaux intéressés. Les responsables politiques et sportifs s'attachent vivement à limiter le rôle de l'agent sportif à celui d'un intermédiaire. Il est présent dans l'ensemble des sports. **Le rôle de l'agent sportif-intermédiaire ne s'arrête donc pas à la simple mise en relation des différentes parties. Il est un entremetteur, un intercesseur, un chasseur de tête, un impresario.** Ainsi, l'agent intermédiaire se construit par les infinités d'intéressement qu'il développe et la fonction d'intermédiation qu'il accomplit.

Le travail d'intermédiation commence dès lors qu'un contrat de travail est établi ou négocié par un intermédiaire rémunéré. L'intermédiation peut correspondre à un **mandat ponctuel dans le cadre d'une mission isolée ou se traduire par une relation de moyen ou long terme entre le sportif et son représentant**. Les modalités de l'exercice de l'activité varient considérablement selon qu'il s'agisse de la simple négociation contractuelle occasionnelle ou de l'accompagnement assidu de l'ensemble d'une carrière sportive et de la gestion de tous les aspects de celle-ci. L'agent intermédiaire exerce sur un marché de travail caractérisé par des missions s'inscrivant dans une temporalité fixe et déterminée à l'avance. Les entretiens réalisés suggèrent que les agents intermédiaires construisent leur carrière en se projetant dans les perspectives à moyen et long terme à partir d'une prise en considération des missions courtes et successives qu'ils reconstituent dans une suite d'événements marquant la trajectoire individuelle et censée valoriser l'agent sportif et participer au développement de sa carrière. Le travail d'intermédiaire lorsqu'il est confiné à un événement sportif ou à une négociation contractuelle se concentre, à chaque nouvel événement et à chaque nouvelle négociation sur la promotion et l'élaboration d'un seul produit et d'une manière unique. Cette approche est en opposition avec celle qui consiste à **focaliser l'intermédiation sur le sportif lui-même, c'est-à-dire sur la construction de sa carrière et sur la consolidation de sa valeur marchande**. Ainsi, la carrière de l'agent sportif intermédiaire et *de facto* celle du sportif se présentent comme le résultat d'une série de missions ou de produits successifs plus ou moins réussis.

En contrepartie de ses services, l'agent intermédiaire perçoit une rémunération, habituellement une commission calculée selon un pourcentage du montant de transfert réalisé ou un pourcentage des revenus du sportif, laquelle est le plus souvent versée par

l'employeur du sportif plutôt que par le sportif lui-même. La commission des individus détenteurs d'une licence d'agent sportif étant plafonnée à 10 %, celle des agents informels est librement déterminée dans le cadre des négociations contractuelles.

Les entretiens réalisés mettent en évidence un cumul d'activités dans un même secteur sportif, et nous observons chez seulement un interrogé une spécialisation sur la seule activité d'intermédiation. Dans ce cas précis, ce sont les assistants de l'agent en question qui gèrent les autres aspects de la carrière de ses clients. Ainsi, l'agent sportif-intermédiaire semble illustrer les postures d'agent sportif les plus répandues. C'est dans l'exercice de l'activité d'intermédiation que se forment les conditions de la **fabrication de l'habitus professionnel**.

7.3.4 Agent organisateur/promoteur

L'**agent organisateur** se distingue par son implication dans l'organisation d'événements ou de compétitions sportifs. L'agent sportif est sollicité par les directeurs sportifs afin de participer à la création d'un événement sportif et notamment lorsque celui-ci dispose d'importants réseaux relationnels. L'analyse de cette figure d'intermédiaire, ne peut être lue sans considérer la manière dont s'articulent les situations d'interaction entre les différentes activités d'agent sportif. Si chaque idéal type d'agent sportif réunit une série de traits qui donnent à voir une manière spécifique d'investir la fonction, les traits qui caractérisent l'agent organisateur se présentent comme le prolongement de la figure d'agent intermédiaire. C'est en raison de son activité d'intermédiaire qu'un agent sportif acquiert des compétences spécifiques qui lui permettent d'accomplir des tâches organisationnelles performantes. La gestion réussie d'un événement sportif reposant, en grande partie, sur une « économie des liens », les dirigeants sportifs confient l'exécution de ces tâches à des agents sportifs qui bénéficient d'une expérience significative dans la gestion « affective » des relations fondées sur les affinités relationnelles et les intérêts personnels.

Très souvent, l'agent sportif accepte d'organiser un événement sportif sur la simple présentation d'un projet dont le contenu est rarement spécifié. La première étape de son travail consiste à transformer la demande vague, formulée par les décideurs sportifs, en un projet concret, précis, détaillé et rapidement opérationnel. Il doit ensuite élaborer un programme qui articule le projet de manifestation sportive et le projet de communication et de promotion autour de l'événement. Pour l'agent sportif, il s'agit de réunir un ensemble de sportifs de haut niveau, parmi lesquels certains de ses clients, sous une même bannière et ce en dépit de la concurrence qui existe entre eux. Par ailleurs, nous observons un glissement positionnel de l'agent organisateur dans la mesure où celui-ci est amené à négocier les termes de la participation des différents sportifs à l'événement au cours des pourparlers avec ses collègues agents sportifs. L'agent organisateur joue ainsi un rôle crucial dans la circulation et la qualité de l'information **une de ses principales fonctions étant de faciliter les transactions. La structure qui emploie l'agent organisateur attend de lui qu'il contribue à abaisser les coûts de ces transactions notamment en réduisant les délais de négociation et en parvenant à des accords relatifs à la participation des sportifs à l'événement qui assurent la satisfaction des intérêts de toutes les parties en présence.** L'organisateur doit réussir à **concilier et harmoniser des intérêts potentiellement divergents en évitant qu'un rapport de forces s'installe.** Le degré élevé de l'interconnaissance entre agents sportifs, sportifs, dirigeants sportifs et journalistes, permet de réduire les dépenses liées à la circulation de l'information, à réaliser des économies d'échelle et donc de baisser les coûts d'organisation.

L'agent organisateur est présent dans la plupart des disciplines sportives et plus particulièrement dans l'athlétisme, le cyclisme, la boxe et le football. Dans l'athlétisme, l'implication des agents sportifs dans l'organisation des meetings n'est pas sans poser problème. Elle soulève la question d'un relatif pouvoir de monopole que quelques agents

organisateurs peuvent acquérir sur certains segments de marché. Ainsi, en France, un seul agent, par ailleurs organisateur de la plupart des meetings internationaux en France, représente les intérêts d'environ 75% des athlètes français de haut niveau. L'agent en question était, dès le début des années 1980, un des premiers agents sportifs à exercer l'activité en Europe. Cette précoce entrée dans la profession alors que le marché se trouvait en plein développement lui a permis de participer à la structuration du même marché. L'état du champ professionnel au moment où se fait l'entrée dans le métier détermine les trajectoires individuelles ultérieures. Au moment où cet agent s'installe sur le marché de l'athlétisme professionnel, la concurrence y est faible, essentiellement internationale, le pouvoir des fédérations sportives est remis en cause et les athlètes de haut niveau à la recherche d'un représentant sont nombreux. Profitant de cette conjoncture, l'agent en question a rapidement réussi à monopoliser la confiance du marché. Cette situation de monopole représente une aubaine pour l'agent en question qui s'efforce à adopter des comportements rationnels en vue de la sauvegarde de sa position dominante. Les athlètes rencontrés dans le cadre de notre investigation dénoncent les pratiques de cet agent qu'ils accusent unanimement « d'abus de position dominante » et de « pratiques illicites ».

Selon leurs dires, si un athlète de haut niveau français ne collabore pas avec l'agent en question, ce dernier se charge « de lui fermer les portes de tous les meetings qu'il organise », à moins qu'il y ait une telle demande pour l'athlète en question qu'elle dépasse le manque à gagner de l'agent organisateur. Ainsi, il ne peut pas refuser un couloir à un athlète dont les performances dépassent celles des autres engagés, à moins de prétexter un désaccord financier sur le montant du cachet demandé par l'athlète pour sa participation. En revanche, lorsque les performances sportives de l'athlète le placent à peine au même niveau que le reste des concurrents, l'agent organisateur peut facilement justifier son refus de lui accorder un couloir.

De même, si l'agent organisateur est rémunéré par la structure organisatrice de l'événement sportif pour son travail d'organisation événementielle, il perçoit également une commission pour la participation de ses athlètes au meeting. L'influence de l'agent organisateur est telle qu'il détient non seulement un quasi-monopole du travail d'intermédiation dans l'athlétisme mais également celui de placement des athlètes dans les meetings dont il est l'organisateur. S'agissant du placement des athlètes, l'agent organisateur semble privilégier ses athlètes ainsi que ceux dont les intérêts sont représentés par des agents sportifs avec lesquels il entretient des relations basées sur une convergence des intérêts réciproques. Les relations d'interdépendance opèrent sur les différents versants dont l'agent sportif est la cheville ouvrière.

Dans la boxe, par exemple, l'agent organisateur n'est pas vraiment responsable de la logistique de l'organisation des combats. Son rôle consiste essentiellement à assurer la promotion de l'événement et à préparer les boxeurs à aborder le combat dans les meilleures conditions.

Les impératifs économiques de rentabilité, de restrictions de coûts et d'optimisation des ressources allouées amènent les structures organisatrices d'événements sportifs à faire appel à des agents sportifs dont les compétences spécifiques et les réseaux relationnels sont autant d'atouts qui garantissent une plus grande efficacité dans la gestion et l'organisation des événements sportifs.

7.3.5 Agent porte-parole

La **promotion de l'image du sportif** peut être assurée par son agent « officiel » ou être confiée à un **professionnel de communication**. Dans les faits, très peu de sportifs professionnels s'adressent à des attachés de presse indépendants. Cette démarche repose sur des attentes précises formulées dans des situations spécifiques. Très souvent, il s'agit de mettre en place une **communication de crise lorsque l'image du sportif** s'est brusquement

dégradée suite aux événements particuliers portés à la connaissance du public comme affaire de dopage, scandale de mœurs ou autres conflits impliquant le sportif.

L'agent porte-parole s'occupe essentiellement de la promotion de l'image du sportif et de la gestion des relations publiques et médiatiques. Dans les disciplines sportives où les transferts n'existent pas, le porte-parole est amené à consacrer la **majorité de son temps à la gestion de l'image du sportif**. Ceci peut également être vrai pour les sports « à transferts » comme le football, le rugby ou le basketball. L'agent sportif opère sur un marché qui fonctionne à l'économie par projets limités dans le temps, ainsi en dehors des périodes de transfert il peut être amené à consacrer l'essentiel de son temps à la promotion de l'image du sportif. L'optimisation de l'image du sportif est en phase de devenir un élément essentiel de la relation agent-joueur. Cet aspect de l'activité d'agent sportif est particulièrement pertinent dans l'accompagnement des sportifs professionnels évoluant au plus haut niveau national et international. Plus d'un tiers des revenus des sportifs de haut niveau provenant des contrats publicitaires ou de sponsoring, ils se doivent de « cultiver » leur image, synonyme de revenus supplémentaires.

L'agent porte-parole **travaille activement au développement des relations presse qui sont essentielles à la promotion de l'image du sportif** car elles permettent d'instaurer une relation de confiance, d'estime et d'échange entre le sportif, l'agent sportif et les journalistes qui sont les vecteurs les plus significatifs de transmission de l'information aux différents publics. Des relations d'interdépendance ont été observées entre les agents sportifs et les journalistes. Cette interdépendance repose sur les intérêts combinés qui les unissent et façonnent les arrangements qui caractérisent ce type de relations. Il existe entre ces acteurs des arrangements socialement construits et organisés sous forme de stratégies variées pour aboutir à des échanges de capital symbolique et spécifique. Concrètement, l'agent sportif est un **informateur qui renseigne le journaliste sur le milieu sportif de l'intérieur en lui fournissant des informations spécifiques**, susceptibles d'intéresser le grand public. En contrepartie, le journaliste s'engage à promouvoir, à travers ses articles, une image positive des sportifs représentés par l'agent informateur. Ces liens privilégiés se construisent sur la croyance en l'intérêt commun de se rendre mutuellement service.

Une analyse plus approfondie de la figure d'agent porte-parole permettrait d'illustrer davantage les liens d'interdépendance entre le sport et les médias, l'un étant vital à la survie de l'autre.

7.3.6 Agent gestionnaire de patrimoine

Au-delà de son implication dans la gestion de la carrière sportive des individus qu'il représente, **l'agent sportif s'investit parfois dans la gestion du patrimoine de ses clients**. Lorsque la relation joueur-agent est fondée sur la **confiance** que le sportif place dans son agent, le sportif peut lui confier la gestion de son patrimoine. Il est rare que l'agent sportif dispose de **compétences suffisantes** pour s'occuper personnellement de certains aspects de cette gestion. **Par conséquent, il préfère s'adresser à des professionnels en conseil et en gestion de patrimoine**. Les agents interrogés disent travailler en collaboration avec des cabinets spécialisés dans ce type de services. Concrètement, c'est avec l'agent sportif que les gestionnaires de patrimoine définissent des stratégies de placements et de gestion des biens du sportif. Alors que le sportif intervient très peu dans le processus de mise en place des stratégies globales à adopter, il participe activement à la sélection des placements que le gestionnaire effectuera en son nom. **L'agent sportif oriente les choix de son client en lui exposant les principales caractéristiques des placements proposés, notamment en termes de risques, de fiscalité et de performances des produits sélectionnés**.

L'agent sportif perçoit rarement une rémunération distincte pour sa fonction de conseiller en gestion de patrimoine, cette fonction étant intégrée à son éventail d'activités. En revanche, il

n'est pas rare de voir l'agent sportif et le sportif investir conjointement dans des projets en lien avec le sport comme, par exemple, l'ouverture d'une école de football ou de tennis.

Dans cette configuration, le rôle principal de l'agent sportif consiste à aider le sportif professionnel à préparer efficacement sa retraite sportive en s'assurant qu'au moins une partie des gains réalisés par le sportif au cours de sa carrière soit investie dans les placements financiers rentables. Hélas, nombreux sont les sportifs professionnels qui en l'absence de conseils en gestion de patrimoine pendant leur carrière sportive se retrouvent dans une **situation financière précaire une fois leur carrière terminée**.

7.3.7 Agent avocat

Compte tenu du montant élevé de certaines commissions, le sportif peut préférer s'adresser à un **avocat** pour l'aider à **négoier ses contrats professionnels**. Le recours à un avocat est présent dans l'ensemble des activités sportives. Les sportifs disent préférer travailler avec un avocat dans la mesure où ses **compétences** s'imposent comme une **garantie de légitimité**. Les sportifs insistent également sur l'éthique, d'après eux irréprochable, des avocats lesquels contrairement aux agents sportifs sont très peu exposés à des situations où ils représenteraient à la fois les intérêts du sportif et du club.

Par ailleurs, de nombreuses fédérations sportives accordent à l'avocat **le droit d'exercer l'activité d'agent sportif sans avoir besoin de licence ou d'agrément spécifique**. Autrement dit, il est difficile d'estimer avec précision le nombre d'avocats qui assurent les services d'agent sportif. Parmi les tâches professionnelles assumées par l'agent sportif, nous retrouvons fréquemment des **prestations de négociation contractuelle et de conseil juridique qui relèvent habituellement du champ d'intervention de l'avocat**. De même, il n'est pas rare de voir les agents sportifs, et notamment d'anciens sportifs, « sous-traiter » à des avocats ces tâches dès lors qu'ils estiment ne pas être compétents pour garantir à leurs clients ce type de prestations. Le **système dérogatoire** dont bénéficie l'avocat dans certaines disciplines sportives ou dans certains pays est justifié au regard de la fine frontière entre les **prestations de courtage**, qui consistent exclusivement à mettre en relation un sportif et son futur employeur, et les **prestations de mandat**, qui impliquent généralement la négociation des termes du contrat de travail unissant ces deux parties. De ce fait, la F.I.B.A. et la F.I.F.A. prévoient dans leurs règlements respectifs l'exclusion des avocats du régime de la licence obligatoire.

De nombreux acteurs du monde sportif s'accordent pour dire que, d'une part, l'exercice de **l'activité d'agent sportif par l'avocat est rendu légitime grâce à leurs compétences juridiques et que cette situation contribue à une certaine moralisation**, tant recherchée, de la profession, d'autre part. Cependant, le statut particulier dont bénéficie l'avocat est loin de faire l'unanimité. L'exemption concédée à l'avocat dans les réglementations internationales s'avère discriminatoire à l'égard des agents sportifs qui sont soumis à l'obligation de licence. Par ailleurs, le **régime dérogatoire accordé à l'avocat lui permet d'échapper au contrôle de son activité par les instances sportives**.

En outre, il convient de souligner l'absence d'harmonisation sur le statut des avocats entre les États et les différentes instances sportives. Ainsi certains pays, comme la France 229 interdisent aux avocats d'exercer quelque activité commerciale et donc celle d'agent sportif alors que d'autres, à l'instar du Portugal, exigent des avocats de disposer d'une licence pour pouvoir exercer l'activité d'agent sportif.

S'agissant de l'exercice de l'activité d'agent sportif par des avocats, **trois cas de figure** ont été observés. En application de réglementations spécifiques, l'exercice de l'activité d'agent sportif par des avocats est soumis à la **détention d'une licence ou autre forme d'autorisation légale**. L'exercice de l'activité d'agent sportif est interdit aux avocats pour cause **d'incompatibilité entre la profession d'avocat et celle d'agent sportif**. En

l'absence de réglementations exigeant des avocats la possession d'une licence, ou en application de réglementations prévoyant une dispense particulière à leur égard, ils sont **autorisés** à exercer l'activité d'agent sportif.

L'obligation faite à l'avocat de posséder une licence ou une autorisation légale pour pouvoir exercer l'activité d'agent sportif soulève également la question de la compatibilité entre les règles particulières d'exercice et de contrôle de la profession d'agent sportif et les règles particulières d'exercice et de contrôle de la profession d'avocat. Se pose la question de savoir comment concilier l'exercice simultané de ces deux professions et accepter qu'en cas de faute commise dans la gestion de son activité d'agent sportif, l'avocat relève du pouvoir disciplinaire de l'instance sportive compétent alors qu'il est également subordonné au pouvoir réglementaire de son ordre professionnel. Par ailleurs, obliger un avocat à communiquer à l'instance sportive compétente les mandats signés avec des sportifs ou des clubs peut s'avérer en contradiction avec les principes déontologiques auxquels est soumis l'agent sportif, particulièrement en matière de secret professionnel.

Certains agents sportifs-avocats rencontrés au cours de l'investigation estiment que si un plus grand nombre d'avocats s'engageaient dans l'exercice de l'activité d'agent sportif, les sportifs se détourneraient des autres profils d'agents sportifs pour être finalement représentés exclusivement par des avocats. A une logique de compétence viendrait s'ajouter celle de rentabilité dans la mesure où, l'avocat est généralement rémunéré à l'heure contrairement à l'agent sportif non avocat qui lui est rémunéré à la commission qui correspond à environ 10% du montant total du contrat négocié.

Chacune de ces catégories, en dehors des cadres spécifiques définis par les législateurs nationaux ou instances sportives, renvoie à des situations spécifiques dont il est toutefois possible de mettre en évidence les tendances les plus courantes. Evidemment, ces catégories ne sont pas exclusives et un **agent peut remplir plusieurs fonctions à la fois**. L'intérêt de la catégorisation précédente réside dans la mise en lumière des **différentes fonctions que l'agent sportif est amené à occuper dans l'exercice de ses activités**.

En résumé, **la définition de l'agent sportif, donnée par la structure sportive est celle d'un intermédiaire régulateur économique et dont le rôle principal est de modérer l'asymétrie informationnelle qui peut exister dans le cadre d'une confrontation directe et effective entre l'offre et la demande. Son existence ne saurait être justifiée en dehors de la relation tripartite joueur-agent-acheteur (club ou autre entité commerciale)**. Toutefois, tout en tenant compte de la réalité sociale dans laquelle exerce l'agent sportif et des conditions qui amènent ce dernier à adapter son activité aux besoins spécifiques de ses clients, il convient de proposer une définition de l'agent sportif capable d'illustrer l'ensemble des différentes figures de l'agent. La typologie des agents sportifs présentée dans cette thèse relève d'une démarche exploratoire qui n'a pas pour vocation de rendre compte de la représentativité des différentes figures analysées. Il s'agit là de la synthèse d'une longue investigation portant sur une catégorie de professionnels très peu étudiée jusque-là, pour laquelle la bibliographie, donc les éléments de comparaison, sont quasiment inexistantes. Notre objectif était de faire émerger les différentes logiques, dispositions et modalités du travail de l'agent sportif tout en formulant des hypothèses quant à leurs différentes classifications en modèles idéal-typiques.

7.4 L'agent sportif et le poids de la question éthique

7.4.1 Des problèmes éthiques posés par une profession « mal-aimée »

Ce que l'on sous-entend sous le terme générique d' « agent sportif » renvoie à un ensemble de représentations, discours, d'images et d'affaires chacun porteur d'enjeux complexes et multiples qui participent à la construction du mythe de l'agent sportif. Ce dernier fascine et agace à la fois, s'attirant un éventail suffisamment diversifié d'accusations, critiques ou autres condamnations qui contribuent à entretenir le mystère qui l'entoure. Se pose avant tout la question de savoir **qui est l'agent sportif ?**

Au cours du processus de professionnalisation du sport, l'intervention des intermédiaires dans l'organisation et la gestion des naissantes organisations sportives ne suscite pas de protestations dans la mesure où leur apport, la rémunération et donc la professionnalisation des sportifs étaient perçus comme une solution et non un problème. En revanche, **l'arrivée des fonds financiers et la possibilité de transferts intra clubs, à partir des années 1930**, produiront l'effet inverse. **L'évolution du statut de l'athlète**, suite à une plus grande flexibilité des transferts, et la **professionnalisation des sports individuels**, rendent **légitime sinon inévitable le recours des athlètes aux intermédiaires**.

Les problèmes éthiques se posent dès lors que les actions individuelles exercent un impact positif ou négatif sur les autres. Les dérives éthiques observées dans l'exercice de la profession d'agent sportif ne sont pas l'oeuvre exclusive des agents sportifs, dans la mesure où elles sous-entendent une complicité entre différents acteurs. La profession d'agent sportif s'est constituée comme un système organisé de croyances et de pratiques dont certaines sont révélatrices d'agissement contraires à l'éthique sportive telle qu'elle est définie par la gouvernance sportive. Les **préoccupations éthiques** proviennent essentiellement des formes de déviance constatées dans le fonctionnement du marché des transferts. Avant d'explorer quelques aspects que revêt la question éthique, il convient de présenter de manière schématique les dysfonctionnements les plus courants liés au marché des transferts.

- Des problèmes causés par la **double représentation et des situations de conflits d'intérêts**

- Des problèmes en matière de **protection des sportifs, notamment les problèmes liés au manque de transparence à l'égard du sportif lors des négociations menées par l'agent sportif**.

- Des problèmes en matière de « traite » et **d'exploitation à des fins économiques de jeunes sportifs originaires des pays en développement** et parfois même de jeunes sportifs évoluant dans les championnats amateurs des pays membres de l'Union Européenne.

- Des problèmes en matière de **protection des mineurs**, en particulier la prospection directe visant les parents des mineurs.

- Des problèmes en matière **d'activités financières illégales**, en particulier dans le cadre des transactions réalisées à l'occasion des transferts de sportifs.

La nature des problèmes éthiques soulevés par les opérations de placement dans le sport professionnel invite des solutions qui relèvent de l'ordre public. Les fédérations sportives ne semblent pas disposer de suffisamment de ressources pour pouvoir lutter contre ces pratiques ou pour sanctionner efficacement les atteintes à l'ordre public, en particulier en matière de criminalité financière et de traite des sportifs. Toutefois, plusieurs initiatives récentes émanant des fédérations sportives telles que la création de systèmes de licences pour les clubs professionnels ou l'implémentation du Transfer Matching System contribueront certainement, à long terme, à renforcer le contrôle et la transparence des flux financiers dans le sport. Nous allons maintenant poser notre regard sur l'éthique de l'agent sportif dans le football.

7.4.2 L'éthique normative imposée par les instances sportives. L'exemple de football

Le terme d'agent sportif s'impose avec les premières réglementations officielles, mises en place à la fois par les pouvoirs politiques et les instances sportives qui le préfèrent à ses

nombreux synonymes. La multiplicité des appellations utilisées, allant d'intermédiaire au manager en passant par impresario ou encore conseiller, révèle, d'une part, la méfiance et le manque d'estime que suscite l'activité et le flou juridique qui l'entoure, d'autre part. .

La figure d'agent sportif est présente dans le football depuis la création des premières compétitions et transferts entre clubs. Sa visibilité était très limitée, et son rôle réduit à celui d'un sage conseiller à qui on demandait d'intervenir dans des situations délicates. Dans ce contexte, nous pouvons même parler d'une certaine **professionnalisation du métier d'agent sportif**. Le passage du terme **métier à celui de la profession** sous-entend une stricte définition et réglementation des rôles, des devoirs et des responsabilités de l'individu exerçant le métier en question ce que vont apporter les premières législations. Le terme profession, comme nous l'avons déjà souligné, semble garder ici sa signification ancienne, celle qui renvoie à un nombre très restreint de métiers considérés comme prestigieux et exigeant des compétences humaines hors normes. L'intermédiaire sportif devient une **profession avec la prise en considération par les autorités compétentes**, par le biais de réglementations le concernant, des activités exercées par ce dernier. C'est la **reconnaissance sociale des activités de l'intermédiaire qui officialise la profession d'agent sportif**.

La préoccupation éthique apparaît clairement dès les premières interventions dans la gestion et la régulation de l'activité. A l'instar de Marc Aurèle, qui face aux spéculations financières des lanistes répond par la norme, les instances compétentes et notamment la FIFA, alertées par les flux financiers générés par les transferts, se voient obligées d'imposer à l'agent sportif moderne un **encadrement spécifique**. La vaste réglementation qui se met progressivement en place autour de la personne d'agent sportif, avec en toile de fond la défense de l'image du sport, jugée fortement ternie par quelques agents « peu scrupuleux », s'apparente à une éthique de la responsabilisation (professionnelle) qui occulte, à peine, une réelle volonté de déresponsabilisation de la part des instances internationales. Toutefois, la responsabilisation de l'agent sportif ne peut se faire sans un sentiment de solidarité, sans l'idée d'appartenir à une communauté unie.

7.4.3 L'incertitude de l'exigence éthique. Code de déontologie, morale, éthique ?

Le **code de déontologie**, élément constitutif et incontournable de la profession, est conçu comme une **énumération des règles qui régissent son fonctionnement tout en dictant la conduite à adopter par l'agent dans l'exercice de ses activités professionnelles**. Le code figure dans la partie annexe de la réglementation FIFA et s'inspire de l'ensemble des droits et des devoirs des agents stipulés par celle-ci, pour dessiner *in fine* l'esquisse d'une éthique de l'agent sportif. Dans cette perspective, l'éthique de l'agent se borne à s'accommoder de quelques grandes valeurs morales « normatisées » et dans lesquelles le code puise ses sources. Guide du bien et du mal, la morale, par sa classification des « bonnes » et « mauvaises » valeurs, sous forme de code de déontologie, éclipse la profonde crise des fondements de l'éthique. Piliers de cette éthique de la responsabilité professionnelle, la conscience (professionnelle), la sincérité, le respect, la transparence ou encore l'objectivité érigent le code déontologique sous **forme dyadique autorisé-interdit** et la morale sous **forme dyadique bien-mal**, allant jusqu'à effacer leur antagonisme. Si l'agent perçoit le code déontologique comme une énumération de ce qui lui est permis ou non permis, il voit dans la morale une opportunité pour la gouvernance de porter sur lui des jugements catégoriques. Ainsi, s'il ne peut pas être un agent responsable, il est obligatoirement un agent coupable.

« Cette question éthique que l'on nous rabâche sans cesse, à force d'être brandie au moindre incident, commence à nous exaspérer. A lire la presse ou à écouter les hommes politiques et parfois même les présidents des clubs sportifs, à côté de nous, même Pablo Escobar serait un ange. Le soi-disant code de déontologie auquel on veut nous soumettre, n'est rien d'autre

qu'une liste des choses à faire ou à ne pas faire. Vous me direz c'est le principe de ce type de réglementations. On sent bien, à travers ce code, que l'objectif non affiché, bien-sûr, de la FIFA est de montrer une fois de plus de doigt l'agent sportif. Pensez-vous que les dirigeants de la FIFA ou de l'UEFA soient soumis à un code de déontologie ? J'en doute fort. De toute façon, en cas de conflits avec les joueurs ou les présidents de club, c'est toujours l'agent qui est désigné comme le coupable idéal. Et pourquoi n'y a-t-il pas de code de déontologie pour les présidents de club qui financent les transferts ? Nous ne pouvons rien faire pour changer cette image négative de l'agent sportif. Alors, on se contente de faire notre bulot. Moi, je veux bien être responsable, mais qu'on m'en donne les moyens. » 230

L'éthique de la responsabilité repose également sur la licence et le mandat, en tant que certificats officiels d'autorisation légale d'exercer l'activité. Imposés par les décideurs politiques et sportifs, licences et mandats illustrent les premières marques d'une division morale du travail, à savoir, une répartition des différentes attentes et fonctions morales entre plusieurs catégories d'individus présents dans le sport. Ceux qui disposent de la licence se voient légalement reconnaître le droit d'accomplir certaines tâches, au nom du sportif, auquel ils sont liés par un mandat. Le mandat précise non seulement la nature de la relation liant les parties impliquées mais, il est également, dans la plupart des transferts réalisés, la seule trace écrite et légale du lien qui unit ces parties. Il constitue, à priori, la preuve d'une délimitation des fonctions sociales et éthiques, établissant des limites entre les domaines d'agissements et répartissant, enfin, des pouvoirs et des responsabilités des acteurs sur ces domaines. **La signature du mandat par les footballeurs, dont l'agent représente les intérêts, et la présentation de l'ensemble des mandats par ce dernier aux services juridiques de la fédération sportive compétente, se révèlent extrêmement importants dans la mesure où ils lui assurent une garantie de protection juridique, en cas de conflits avec les joueurs en question.**

Cependant, cette éthique de responsabilité s'applique, par conséquent, exclusivement aux agents qui sont en possession, d'une part, d'un droit d'exercer par le biais de la licence et, d'autre part, d'un mandat répertorié pour chaque footballeur qu'ils représentent. Toutefois, les investigations menées auprès des agents sportifs montrent que certains d'entre eux exercent l'activité en l'absence de licence officielle et/ou de mandats. Bien entendu, chaque profession envisage, de manière plus ou moins relativiste, certains types de responsabilités et de fonctions, et ces situations soulèvent la question d'une contestation répandue des deux éléments essentiels de la légitimité de la profession que sont le mandat et la licence. A cela, il faut ajouter une contestation de la part de ces « agents fantômes », de la compétence exclusive accordée à la fédération sportive compétente et aux pouvoirs publics en matière de réglementation de l'activité.

7.4.4 La formation éthique de l'agent sportif

Le constat précédent nous amène à délaisser l'éthique de la responsabilité professionnelle et à considérer la question éthique à partir d'une éthique de la conscience morale individuelle. Dans l'approche fonctionnaliste qui est celle adoptée par les instances sportives, la morale se présente comme une morale collective se situant au niveau de la capacité individuelle à prendre la bonne ou la mauvaise décision, autrement dit à suivre le code déontologique ou à s'en écarter. L'éthique ou plus précisément, l'éthique de la responsabilité est indissociable de la morale et nous pourrions utiliser les deux termes indifféremment l'un de l'autre dans la mesure où l'éthique de la responsabilité correspond, en réalité, à une morale imposée qui est rendue, légitime et officielle, par l'intervention politique.

Ce processus rend l'expérience éthique particulièrement rigide et lui enlève sa dimension subjective suggérant qu'il ne peut y avoir de contribution individuelle à la réflexion éthique. Se pose ici la question de l'autonomie morale aussi bien pour les agents licenciés que pour

les agents non licenciés. Il semble que nous puissions mieux saisir l'ampleur de cette question et la nature même de l'éthique de l'agent sportif à partir d'une analyse de la manière dont se présente le principe de la conscience morale individuelle chez les agents sportifs. Ce principe s'impose à l'agent sportif au fur et à mesure qu'il construit sa carrière. Il convient de penser que moins les individus passent de temps à remplir les exigences d'une carrière formelle, plus ils sont enclins à chercher des moyens qui ne soient ni structurellement organisés ni légalement définis pour franchir les échelons. **La conscience morale individuelle apparaît chez l'agent sportif formel ou informel, avec la conviction qu'il ne peut exister en dehors de la relation tripartite joueur-agent-club.** Ce constat l'oblige inévitablement à procéder à un auto-examen moral pour déceler ce qui peut le rendre attractif auprès de ses clients potentiels. En dehors d'un discours teinté d'une forme d'éthique qui se voudrait universelle et répondrait aux attentes des groupes qu'il souhaite séduire, l'agent sportif bâtit sa carrière sur le principe de la réputation. Cette approche encourage parfois non seulement le primat de l'intérêt personnel sur l'obligation morale, mais également le développement d'une éthique fondée sur l'accumulation des richesses où les termes et les contours de la négociation des montants de transferts violent les grands principes éthiques généralement partagés par l'ensemble des acteurs. Les agents justifient ces déviations éthiques par la fragilité de leur statut, suspendu au bon vouloir des sportifs qui n'hésitent pas à changer d'agent ou à en solliciter plusieurs à la fois si le résultat attendu n'est pas à la hauteur de leurs attentes. **L'incertitude professionnelle renforce le rôle de la réputation dans la construction de la carrière.**

Les sportifs avouent choisir leur agent en fonction de critères particuliers. Outre les traits qui déterminent spécifiquement la position sociale d'un agent comme la qualité et la réussite des sportifs qu'il représente, une série de valeurs et de principes participent à la fabrication de sa carrière. **Le principe de la réputation**, essentiel à cette fabrication, est accompagné des **valeurs de rumeur, de confiance, d'honneur et de respect**. Ces valeurs se substituent aux **compétences techniques** des positions formelles. **La rumeur** qui est généralement considérée de manière péjorative, tout en étant porteuse de stigmatisations hâtives, prend ici **une dimension valorisante**. Les rumeurs qui entourent l'agent fascinent et lui apportent une certaine légitimité professionnelle. **La confiance**, quant à elle, **procède essentiellement de la valeur que le mandant, footballeur ou club, accorde à la réputation de l'agent**. Toutefois, certains mandants sont liés à l'agent par des **liens personnels**, ce qui facilite l'établissement d'une confiance, parfois absolue. L'honneur se présente comme la principale caractéristique d'une éthique personnelle et renvoie au sentiment profond du devoir, selon une conception qui est propre à l'agent ou au groupe au sein duquel il évolue. Le respect apparaît dans la relation tripartite comme l'effort et l'engagement pris par chaque acteur de ne pas porter délibérément atteinte ni aux sentiments ni aux intérêts d'autrui.

Du fait de la mobilité des acteurs, **le choix initial de l'agent se fait essentiellement à partir des informations subjectives** dont dispose le mandant. L'émergence de la conscience morale individuelle s'exprime par la capacité de l'agent à mobiliser des références éthiques suffisamment partagées et approuvées par le mandant, de sorte à créer une forme de cohésion qui aboutit à un rapport de confiance et de respect mutuels entre le mandataire (agent) et le mandant (footballeur ou club). Nous considérerons que, de même qu'il peut intégrer dans sa vision de l'éthique des comportements égocentriques, l'agent sportif, pour demeurer légitime, doit s'imposer un code éthique personnel, vécu comme une continuelle aspiration au bien, ce qui revient à accepter et à envisager la décision éthique à partir des finalités et des valeurs dans lesquelles l'agent voit des sources du bien.

7.4.5 Le dilemme éthique

S'il paraît donc tangible que la conscience du bien et du devoir demeure présente chez l'agent sportif, l'éthique qu'il s'impose n'a d'autre fondement que sa force de persuasion. L'agent puise cette force de persuasion dans la connaissance et l'anticipation des situations qui se présentent à lui. L'apparente autonomie d'action qui caractérise l'agent sportif peut, dans le cadre de la relation tripartite, se transformer en son contraire et déboucher sur des formes d'interdépendances particulièrement contraignantes. **L'incertitude liée à la nature spéculative de son activité et la présence d'une concurrence féroce, risquant, à tout moment, de fragiliser sa position.** Pour se protéger des menaces extérieures, qu'elles soient structurelles, fonctionnelles ou encore conjoncturelles, l'agent crée constamment des techniques qui lui permettent de **renforcer les liens qui l'unissent à ses clients.**

Une de ces techniques, en particulier, est révélatrice de l'ampleur de la question éthique dans la mesure où, à elle seule, elle met en évidence la pertinence du problème éthique. Il s'agit du conflit d'intérêt ou plus précisément de la technique, très répandue, qui consiste à défendre, dans le cadre d'un transfert, à la fois les intérêts du sportif et ceux du club. Ce type de situation se justifie par le fait que, même lorsque l'agent est mandaté par le joueur, c'est le club qui paye sa commission, ce qui constitue une pratique interdite par la plupart des réglementations existantes. Le dilemme, ou le problème éthique, apparaît dès lors que deux devoirs de même nature s'affrontent. La contradiction éthique semble évidente dans ces configurations. Comment une même personne serait-elle objectivement capable de représenter en toute intégrité et impartialité les intérêts, à priori antagonistes, des deux parties au cours d'une même négociation ? Comment à la fois permettre au club de payer moins et au joueur de gagner plus ? L'agent peut-il y arriver sans compromettre les intérêts d'une des deux de parties, à moins de compromettre les deux ?

Il lui faut alors prendre en considération la finalité éthique individuelle et s'interroger sur ce qu'il met en jeu dans la négociation. Il est difficile d'imaginer qu'un agent accepte de réduire le montant de sa commission au profit d'une des deux parties de la négociation, et pourtant cela arrive. Lorsque cela se produit, l'agent affirme vouloir renforcer la relation de confiance qui l'unit à la partie qu'il représente, et privilégier une approche à long terme car en faisant passer les intérêts d'autrui avant les siens il éclipse la question de l'incertitude éthique. Même dans les cas où les critères de finalité reposent sur la complexité éthique, l'agent doit prendre des décisions qui engagent au moins deux des trois parties de la négociation. Il n'est pas une entité indépendante et peut, à condition d'accepter les modalités de distribution de pouvoirs entre les parties, devenir le modérateur éthique de la négociation en garantissant à chaque partie une représentation équivalente. Dans ce sens, l'éthique de l'agent sportif ressemble à une éthique de l'arrangement. **Un « bon agent » est celui qui réussit à satisfaire toutes les parties tout en maîtrisant l'art de vendre. L'éthique de l'arrangement** suppose qu'à chaque nouvelle négociation il fasse le pari d'une collaboration durable basée sur de bonnes intentions mutuelles.

L'éthique de l'agent sportif n'est pas une éthique de la perfection ni de la charité. Ce n'est pas non plus une éthique universelle applicable à l'ensemble des individus qui exercent cette activité. Les variantes éthiques que nous avons exposées ne sont pas exclusives.

L'agent peut adhérer aux fondements de l'éthique normative imposée par le législateur tout en pratiquant une éthique de l'arrangement. Il conçoit l'éthique sous forme de tout ce qu'il s'autorise pour construire sa carrière et évoluer dans un environnement restreint et fermé et dont l'accès passe par un droit d'entrée. Pour l'agent sportif, faire des concessions éthiques correspond au paiement de ce droit d'entrée et lui donne l'occasion de faire ses preuves. Ce passage quasi rituel lorsqu'il est accompli avec succès, à savoir la satisfaction des parties impliquées, lui confère une légitimité professionnelle sans laquelle il ne saurait exister.

Notes :

217 Extrait d'entretien réalisé avec D.R., le 24 juin 2008.

- 218 Nous préférons utiliser ici le terme « métier » plutôt que celui de « profession » pour rendre compte de la pratique effective de l'activité dont la notion de « métier » rend compte alors que celle de « profession » illustre davantage le statut professionnel de l'agent sportif que la pratique de l'activité elle-même.
- 219 Extrait d'entretien réalisé avec J-P. M., le 18 mars 2009.
- 220 Extrait d'entretien réalisé avec L.B, le 11 août 2009.
- 221 On définit la doxa comme l'ensemble des croyances ou des pratiques sociales d'un groupe social qui sont considérées comme normales, comme allant de soi et ne devant pas faire l'objet de remise en question par les membres du groupe.
- 222 Extrait d'entretien réalisé avec S.V. le 10 septembre 2009.
- 223 P.Bourdieu, 1998 (1992), *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil, p.288.
- 224 B. D. MCPerson, *Retirement from professional sport: The process and problems of occupational and psychological adjustment. Sociology Symposium*, 30, 1980, 126-143.
- 225 B.Gearing, *Narratives of identity among former professional footballers in the United Kingdom. Journal of Aging Studies*, 13(1), 1999, 43-58. 260
- 226 Extrait d'entretien, réalisé avec C. K. le 13 mars 2010.
- 227 Extrait d'entretien réalisé avec T.C., le 4 juillet 2007.
- 228 Extrait d'entretien, réalisé avec S.D. le 14 avril 2008.
- 229 *Sur l'incompatibilité entre l'activité d'avocat et celle d'agent sportif*, voir J.-M Marmayou , *L'avocat peut-il être agent sportif ?*, Dalloz 2007, Chron. p. 746 et s.
- 230 Extrait d'entretien, réalisé avec D.B. le 4 mai 2008.

INTRODUCTION

Définition des **droits de la personnalité**⁸ : ensemble des droits indissociables de l'individu, qui expriment sa personnalité et permettent la protection de ses intérêts fondamentaux : droit au respect de la vie privée, droit à la protection de la voix, droit à la présomption d'innocence, le droit à l'honneur, droit à l'image, droit au nom.

TITRE 1 : LE DROIT A L'IMAGE

I. L'image individuelle des personnes

L'image c'est l'apparence d'un individu ou d'une chose, sa représentation. Cette image se protège et se vend. Elle présente une double nature : extrapatrimoniale d'un côté, patrimoniale de l'autre.

Si à l'origine, le droit à l'image visait exclusivement à protéger l'individu dans son intimité, sa vie privée, progressivement les tribunaux ont admis qu'une personne pouvait également commercialiser son image, la céder. Le droit à l'image confère donc également des prérogatives économiques, un monopole d'exploitation sur son image. Par conséquent, la personne dont l'image a été exploitée commercialement sans son accord a subi un préjudice financier, un manque à gagner car elle aurait pu monnayer son accord.

« La liberté de communication des informations autorise la publication d'images de personnes impliquées dans un événement, sous la seule réserve du respect de la dignité de la personne humaine. Méconnaît cette règle la cour d'appel qui juge illicite la publication de la photographie d'une personne victime d'un attentat sur le seul fondement du droit de cette personne sur son image, alors qu'ayant retenu exactement que la liberté d'expression et les nécessités de l'information légitimaient le compte rendu de l'événement, elle a relevé que la photographie ne portait pas atteinte à la dignité de la personne représentée ». *Cour de cassation Ire chambre civile 20 février 2001*

En définitive, il existe 2 catégories de litiges :

- **Droit extrapatrimonial**⁹ à l'image: la personne agit pour défendre le respect de sa vie privée et de son honneur.

« N'est pas diffamatoire à l'égard d'un professionnel photographié sur les lieux, l'article qui, consacré à l'emploi de travailleurs clandestins et au non-respect des règles de sécurité sur un chantier et illustré par la photographie, ne mentionne pas l'entreprise de l'intéressé ni ne lui impute aucun des faits litigieux relatés. Cependant, la diffusion de cette photographie, prise sans l'autorisation de l'intéressé qui y est reconnaissable et en dehors de tout événement d'actualité le concernant, est susceptible, en raison de la teneur de l'article, de porter une atteinte à sa personne que ne légitime pas la liberté de communication des informations ». *Cour de cassation Ire chambre civile 16 janvier 2013*

- **Droit patrimonial**¹⁰ à l'image : la personne sollicite la réparation du manque à gagner dont elle souffre en raison de l'utilisation commerciale de son image.

Exemple : *TGI Aix-en-Provence, 24 novembre 88*

« le droit à l'image revêt (...) un caractère non seulement moral - strictement personnel à son titulaire,

- mais aussi patrimonial puisqu'il est patent que nombre de célébrités du spectacle, du sport, des arts, des affaires..., tirant parti de l'évolution des mœurs et des pratiques économiques générées par une civilisation de plus en plus tournée vers l'image, se livrent, selon des rémunérations allant croissant avec leur notoriété, à une exploitation commerciale de leur propre image ».

Dans cette décision, le tribunal admet donc le caractère patrimonial du droit à l'image.

A. L'aspect extrapatrimonial du droit à l'image : le droit d'interdire la publication de son image

1) Quelques observations introductives

- Première définition :

Le **droit à l'image**¹¹ est le droit pour toute personne de s'opposer à la reproduction de son image et à sa diffusion sans son autorisation expresse et spéciale. Par conséquent, avant toute captation et diffusion de l'image de la personne, le diffuseur doit obtenir l'autorisation de la personne concernée, son consentement, et ce quel que soit le support (presse, internet, télévision, peinture, dessin, cartes à jouer, jeux de société, cartouche de jeux vidéo, draps de bain, store, marionnette, statue, pièce de monnaie...).

Le premier aspect du droit à l'image comprend donc un aspect défensif : se défendre contre les immixtions d'autrui dans sa sphère d'intimité. Le droit d'être laissé tranquille et de maîtriser son apparence. Dans le cas d'images prises dans les lieux publics, seule l'autorisation des personnes qui sont isolées et reconnaissables est nécessaire.

° Textes applicables:

L'utilisation non autorisée de l'image d'une personne fait courir à l'utilisateur le risque d'être condamné pénalement et civilement :

Droit civil : *Art 9 du Code civil*

« Chacun a droit au respect de sa vie privée ; Les juges peuvent, sans préjudice de la réparation du dommage subi, prescrire toutes mesures (...) propres à empêcher ou faire cesser une atteinte à l'intimité de la vie privée ».

Première observation :

Le droit à l'image est protégé sur le terrain du droit au respect de la vie privée, car il n'existe aucun texte spécifique protégeant le droit à l'image dans le Code civil.

Deuxième observation :

Les sanctions sont diverses et variées :

- saisie des clichés
- suspension et retrait de la vente des exemplaires. Cette sanction n'est plus possible selon la Cour de cassation dès lors que le magazine a été largement diffusé.
- obligation de publier le jugement de condamnation dans un communiqué.
- **dommages et intérêts**¹² : somme destinée à réparer le préjudice subi et dont le montant est librement fixé par les magistrats. En pratique, ce montant varie en fonction de plusieurs critères :

♣ La visibilité de l'image : plus le cliché est exposé, plus les dommages et intérêts sont élevés (magazines à fort tirage, reportage diffusé à une heure de forte audience).

♣ Les juges prennent également en considération le degré de gravité de l'atteinte à la personne : caractère humiliant ou dégradant des photos ou au contraire caractère relativement anodin.

♣ L'attitude de la victime : le dommage est également apprécié au regard de l'attitude de la victime. Si la personne a déjà fait preuve de complaisance envers les médias en consentant à ce que son image soit publiée les juges estimeront que le préjudice est relativement faible. Au contraire, la personne qui a toujours systématiquement lutté contre la publication de clichés la représentant bénéficiera d'une réparation plus conséquente.

Néanmoins, il faut être conscient que, la presse people publie chaque semaine des photos en violation du droit à l'image. Les indemnités versées n'ont aucun effet dissuasif car ces montants sont minimes par rapport au chiffre réalisé sur la vente des exemplaires.

Droit pénal : contrairement au droit civil, les textes du Code pénal font expressément référence à la notion d'image :

Article 226-1 du Code pénal : « Est puni d'un an d'emprisonnement et de 45000 € d'amende, le fait, au moyen d'un procédé quelconque, volontairement de porter atteinte à l'intimité de la vie privée d'autrui : (...) 2° en fixant, enregistrant ou transmettant, sans le consentement de celle-ci, l'image d'une personne se trouvant dans un lieu privé ».

On sanctionne donc le fait de capter ou de diffuser une image prise dans un lieu privé.

Article 226-8 du Code pénal : « est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 euros d'amende, le fait de publier, par quelque voie que ce soit, le montage réalisé avec les paroles ou l'image d'une personne sans son consentement, s'il n'apparaît pas à l'évidence qu'il s'agit d'un montage ».

Article 92 de la loi du 15 juin 2000 sur la présomption d'innocence : « lorsqu'elle est réalisée sans l'accord de l'intéressé, la diffusion par quelque moyen que ce soit et quel qu'en soit le support, de l'image d'une personne identifiée ou identifiable, mise en cause à l'occasion d'une procédure pénale mais n'ayant pas fait l'objet d'un jugement de condamnation, et faisant apparaître soit que cette personne porte des menottes ou entraves, soit qu'elle est placée en détention provisoire est puni... ».

Diffusion de l'image d'une personne mise en cause lors d'une procédure pénale :

Art. 35 ter - (Loi du 15 juin 2000) I. - Lorsqu'elle est réalisée sans l'accord de l'intéressé, la diffusion, par quelque moyen que ce soit et quel qu'en soit le support, de l'image d'une personne identifiée ou identifiable mise en cause à l'occasion d'une procédure pénale mais n'ayant pas fait l'objet d'un jugement de condamnation et faisant apparaître, soit que cette personne porte des menottes ou entraves, soit qu'elle est placée en détention provisoire, est punie de « 15 000 € » d'amende.

II. - Est puni de la même peine le fait :

- soit de réaliser, de publier ou de commenter un sondage d'opinion, ou toute autre consultation, portant sur la culpabilité d'une personne mise en cause à l'occasion d'une procédure pénale ou sur la peine susceptible d'être prononcée à son encontre ;
- soit de publier des indications permettant d'avoir accès à des sondages ou consultations visés à l'alinéa précédent.

La production en justice d'une pièce ayant porté atteinte à la vie privée d'un individu, sans aucune nécessité quant aux besoins de la défense et sa proportionnalité au but recherché est passible d'une condamnation pour atteinte au droit à l'image et à la vie privée au titre de l'article 9 du code civil. Cour de cassation 1^{re} chambre civile 16 octobre 2008.

2) Le principe : la nécessité d'obtenir le consentement préalable

L'image de la personne est protégée sur le fondement du droit au respect de la vie privée. En effet, le droit à l'image est un élément de la vie privée au même titre que l'état de santé, la pratique religieuse, la fortune, le domicile, la vie sentimentale (ex : la rupture d'un couple). Par conséquent, il faut obtenir le consentement de la personne concernée, son accord, son autorisation dès que l'on entre dans les domaines de l'intime.

L'intéressé qui avait été filmé sans son autorisation en dehors de tout événement d'actualité le concernant, avait fondé son action sur l'article 9 du code civil et conclu que le reportage en cause avait porté atteinte à son image et à sa vie privée d'une part, et à sa réputation d'autre part, sans invoquer aucun fait constitutif de diffamation, ni évaluer séparément le préjudice qui en serait résulté, la cour d'appel en a déduit que cette action ne relevait pas des dispositions de la loi du 29 juillet 1881 et que la diffusion de l'image de l'intéressé n'était pas légitimée par le principe de la liberté de la presse. *Ccass Ire chambre civile 21 février 2006*

a) Qui peut autoriser la diffusion de son image ?

Principe :

Toute personne, quel que soit son rang, sa fortune, ses fonctions a droit au respect de sa vie privée. Que l'on soit acteur, chanteur, sportif ou anonyme, la règle est la même. Le droit à l'image appartient à tous sans discrimination, c'est un attribut de la personnalité, un droit attaché à la personne même. La jurisprudence l'a affirmé à de nombreuses reprises : « toute personne, fût-elle un sportif mondialement connu peut s'opposer à la diffusion sans autorisation expresse de son image »

Précision 1 :

la publication de l'image d'un enfant mineur ou d'un incapable majeur suppose une autorisation de son représentant légal. En effet, le mineur ou l'incapable n'a pas la capacité juridique d'y consentir. C'est le ou les parents titulaires de l'autorité parentale ou le tuteur qui pourra autoriser. Il faut l'autorisation expresse.

Exemple de formulaire d'autorisation:

Je soussigné (nom, prénom, adresse), autorise la municipalité à diffuser la (les) photographie(s) prises lors de l'événement xxx du xx/xx/xxxx sur laquelle (lesquelles) figure(nt) mon/ma fils/fille (indiquer le nom et le prénom). Cette autorisation est valable : - pour la publication sur le site internet de l'organisateur.- (Indiquer les autres utilisations éventuelles : dans le journal de la commune etc.) ; Cette autorisation est valable pour une durée de (indiquer une durée) et pourra être révoquée à tout moment. La présente autorisation est incessible.

Fait à le..... (Signature)

Précision 2 :

Le droit à l'image est un droit de la personnalité donc un droit attaché à la personne. Si la personne elle-même disparaît, décède, il est logique que son droit disparaisse avec elle. Par conséquent, « le droit d'agir pour le respect de la vie privée ou de l'image s'éteint au décès de la personne concernée, seule titulaire de ce droit ». (*CivI 15 février 2005*). Néanmoins, les proches du défunt ne sont pas pour autant démunis : ils peuvent s'opposer à l'exploitation de l'image si celle-ci porte atteinte à la mémoire ou au respect dû aux morts : « si les proches d'une personne peuvent s'opposer à la reproduction de son image après son

décès, c'est à la condition d'en éprouver un préjudice personnel, déduite d'une atteinte à la mémoire ou au respect dû aux morts » (*CivI 22 octobre 2009*).

« Les proches d'une personne peuvent s'opposer à la reproduction de son image après son décès, dès lors qu'ils en éprouvent un préjudice personnel en raison d'une atteinte à la mémoire ou au respect dû au mort. Estimant que la publication d'une photographie, qui dénotait une recherche du sensationnel, n'était nullement justifiée par les nécessités de l'information, une cour d'appel en a justement déduit que, contraire à la dignité humaine, elle constituait une telle atteinte et, dès lors, à la vie privée des proches, justifiant ainsi que soit apportée une restriction à la liberté d'expression et d'information ». *Cour de cassation Ire chambre civile 1 juillet 2010*

Donc, les personnes pouvant autoriser la publication de l'image :

- Personne visée
- Représentants légaux
- Proches du défunt éprouvant un préjudice personnel.

b) Comment autoriser

Afin d'éviter toute difficulté, il est recommandé de recourir à une **autorisation expresse**¹³ et écrite qui constate l'autorisation expresse de la personne concernée.

Néanmoins cette autorisation expresse n'est pas toujours nécessaire. C'est ce qu'on appelle l'**autorisation tacite**¹⁴. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une autorisation que l'on peut déduire du comportement d'une personne.

Ex : un joueur participant en direct à l'émission Téléfoot. Ici, on suppose que la captation de l'image a été effectuée au vu et au su de l'intéressé sans qu'il s'y soit opposé. En effet, ayant parlé librement et sans contrainte devant la caméra on déduit qu'il est d'accord, même s'il n'a pas donné son consentement exprès.

Désormais, pour simplifier les démarches, une application sur smartphone permet de faire signer une décharge aux personnes concernées directement sur l'écran d'un mobile. L'avantage est que l'intéressé risque d'être moins effrayé par ce procédé que par celui consistant à signer un écrit.

c) Portée de l'autorisation

L'autorisation donnée par la personne pour la reproduction de son image s'apprécie strictement.

Le principe :

L'autorisation vaut pour un support précis.

Exemple : l'autorisation donnée par un mannequin pour la publication de ses photos dans le catalogue de La Redoute ne vaut pas autorisation pour la publication sur d'autres supports. Concrètement, il est interdit de faire de l'image un usage différent de celui auquel la personne a consentie.

Application :

L'autorisation concerne la première publication de l'image, et non les suivantes :

On ne peut abandonner définitivement et une fois pour toutes les droits que l'on a sur son image. Ainsi en cas d'autorisation à la publication de l'image, il faut que le consentement soit renouvelé pour permettre les nouvelles publications.

Nous avons donc deux hypothèses de violation du droit à l'image :

1. Publication de l'image sans le **consentement**¹⁵
2. Publication sur un autre support que le support initial ou nouvelle publication.

Cependant, l'autorisation d'exploiter son image par l'individu, même à des fins publicitaires, ne peut entraîner des dérives quant à la finalité première de l'autorisation. En l'espèce une célébrité avait autorisé l'exploitation de son image à des fins publicitaires et a vu des révélations sur sa vie privée dévoilées par l'exploitant, pouvant affecter son image.

« Méconnaît le respect dû à la vie privée la publication de photographies ne respectant pas la finalité visée dans l'autorisation donnée par l'intéressé.

La révélation antérieure par une personne d'informations portant non seulement sur sa situation de fortune mais encore sur son mode de vie et sa personnalité, n'est pas de nature à en justifier la publication, sans l'accord de l'intéressé ».

La constatation de l'atteinte portée par une publication à la vie privée et au droit de chacun de s'opposer à la publication de son image caractérise l'urgence et ouvre droit à réparation. Le juge peut condamner la violation du droit à l'image par tout type de sanctions :

« La forme de cette réparation est laissée à la libre appréciation du juge, qui a, le pouvoir de prendre, toutes mesures propres à empêcher ou à faire cesser l'atteinte, ainsi qu'à réparer le préjudice qui en résulte

L'allocation d'une provision est possible, de même que la publication de la décision du juge dans l'organe de presse, en page de couverture, cette mesure étant en proportion de l'atteinte constatée par le juge, au sens de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales »

Cour de cassation 1re chambre civile 12 décembre 2000

L'autorisation donnée à une chaîne télévisée d'exploiter son image dans le cadre d'une émission de télé réalité n'entraîne pas le droit de révéler des informations relatives à la vie privée du participant.

Affaire Loana PETRUCCIANI :

Cette dernière a signé un contrat d'exploitation de son image à des fins commerciales dans l'émission de télé réalité Loft Story. Cependant, des faits relatifs à sa vie privée ont été révélés au moment de sa participation au jeu, alors qu'elle était isolée du monde extérieur. En effet, des informations sur sa vie sentimentale et sur son enfant ont été révélées. Les faits relatifs à la filiation et aux liens familiaux, ainsi que la maternité et la vie sentimentale, entrent dans le champ de la vie privée protégée par la loi.

Les juges du *TGI de Nanterre* réaffirment, dans une *ordonnance de référé en date du 12 juin 2001* « qu'en application de l'article 9 du Code civil, toute personne, quelle que soit sa notoriété, a droit au respect de sa vie privée, et peut s'opposer à la divulgation d'informations intimes la concernant. Il est certain qu'en dissimulant, y compris, aux organisateurs du jeu, l'existence de son enfant Mindy, la demanderesse a manifesté sa volonté de préserver le caractère intime et secret qui s'attache à sa maternité ».

Le droit à l'image est un droit exclusif :

Les juges affirment que « toute personne dispose d'un droit exclusif sur son image, et peut s'opposer à sa fixation, à sa reproduction et à son utilisation sans son autorisation préalable. »

d) Preuve de l'autorisation

Le principe :

La charge de la preuve pèse sur celui qui se prévaut de l'autorisation de publier. En cas de litige, il appartient donc à celui qui diffuse l'image de prouver que l'autorisation lui a été donnée. Il suffit de montrer le formulaire écrit et signé par la personne concernée.

3) Les exceptions : la possibilité de publier l'image sans le consentement préalable de la personne

Le droit à l'image est protégé par notre droit par le biais de l'exigence du consentement préalable et exprès. Néanmoins, ce droit n'est pas absolu. D'autres droits sont invoqués pour le contrer.

a) Individu non identifiable

Si la personne n'est pas aisément identifiable ou pas identifiable du tout, le droit à l'image ne joue plus et il n'est pas nécessaire d'obtenir le consentement de la personne concernée. Ce caractère non identifiable peut résulter d'une prise de vue de 3/4, d'une personne fondue dans la foule et que l'on discerne mal ou des techniques de « floutage » des visages.

b) Illustration d'un sujet historique : l'exception historique

L'image d'une personne est librement diffusable quand elle s'inscrit dans le cadre de l'illustration d'un événement historique.

Exemple : Photo illustrant une personne manifestant à Paris après la victoire de l'équipe de France de football. L'œuvre historique poursuit un objectif légitime : renseigner le public.

c) La caricature : l'exception humoristique

La **caricature**¹⁶ peut être définie comme l'art visuel faisant une description comique d'une personne par l'accentuation de certains traits. L'image de l'homme politique, de l'acteur ou du sportif peut être visée par la caricature. Par exemple, la marionnette des guignols de CANTONA ou de CANDELORO.

Chacun a le droit de s'opposer à la reproduction de son image et cette reproduction, sous forme de caricature, n'est licite que pour assurer le plein exercice de la liberté d'expression (*Cour de cassation 1re chambre civile 13 janvier 1998*).

Chacun a le droit de s'opposer à l'utilisation de son image et l'utilisation, dans un jeu vidéo, de l'image d'une personne, dans un sens volontairement dévalorisant, justifie que soient prises par le juge toutes mesures propres à faire cesser l'atteinte ainsi portée aux droits de la personne. (*Cour de cassation 1re chambre civile 16 juillet 1998*)

Conditions pour que la caricature soit licite :

- Doit être destinée à faire rire le public sans se livrer à un dénigrement. Si elle peut être outrancière, elle ne doit pas être diffamatoire.
- Ne doit pas être destinée à la promotion d'une opération commerciale.

d) L'illustration artistique: l'exception artistique

Dans sa *décision du 9 mai 2007*, le *TGI de Paris* affirme que: « en matière d'art photographique, la créativité du photographe et la liberté d'expression de cet artiste n'a ainsi pour limite que le respect de la dignité de la personne représentée». Par conséquent, dès l'instant que le caractère artistique de la photographie est démontré, la liberté d'expression de l'artiste l'emporte sur le droit à l'image.

e) L'illustration pédagogique

L'affaire DOMINICI TGI Paris 10 janvier 2005 : au mois de juin 2000, une société a édité un ouvrage intitulé « Les fondamentaux du rugby – Manuel pour l'éducateur et l'entraîneur ». La première page de couverture représente Christophe Dominici en pleine action au cours d'un match de la coupe du monde de rugby de 1999. La quatrième de couverture reprend en petit format, une partie du cliché. Ayant eu connaissance de cette publication et n'ayant pas donné son autorisation pour qu'un éditeur quelconque utilise son image pour illustrer un livre sur le Rugby, Christophe Dominici demanda au tribunal de condamner l'éditeur à lui payer une certaine somme à titre de dommages-intérêts. Cette analyse avait a priori toutes les chances d'être accueillie puisque l'image, attribut de sa personnalité, avait été utilisée sans son accord dans un ouvrage.

Pourtant, les juges en ont décidé autrement : « Attendu que le cliché litigieux montre un joueur de rugby professionnel, dans l'exercice de son activité sportive et lors de sa participation à un événement public, à savoir la coupe du monde 1999 ; qu'il n'illustre pas en l'espèce le fait d'actualité que constitue cette manifestation sportive, mais que sa publication est en lien direct avec l'événement, puisqu'elle a pour but de présenter un sportif effectuant un des gestes essentiels du rugby, à savoir la passe – comme l'éditeur le fait valoir à juste titre – ; qu'il n'existe aucune dénaturation de l'image et de l'activité du joueur, ni dans la reproduction du cliché, ni dans le livre lui-même, et que la photographie illustre celui-ci avec pertinence, dans un total respect de la dignité de la personne humaine et dans un but pédagogique d'information des éducateurs et entraîneurs de ce sport ; (...) la publication en cause ne constitue nullement l'exploitation de la notoriété d'un sportif à des fins publicitaires ou mercantiles, mais est justifiée par la liberté de l'information dans un but éducatif et conforme à l'intérêt légitime du public ; que dans ces conditions, la violation du droit à l'image du demandeur n'est pas caractérisée ».

f) Illustration d'un sujet d'actualité : l'exception d'information

Toute personne projetée dans le champ de l'information, soit en tant qu'acteur soit spectateur, victime ou témoin ne peut s'opposer à la diffusion de son image.

Si une personne participe à un événement d'actualité, dans un lieu public, le recueil de son consentement n'est pas nécessaire à la diffusion de son image.

Cette solution est censée faciliter grandement le travail des journalistes qui perdraient un temps fou s'ils devaient par exemple solliciter l'accord de l'ensemble des personnes apparaissant sur la photo en question. Il faut préciser qu'on entend par « événement

d'actualité », un fait concernant l'actualité politique, économique, sociale, culturelle ou sportive.

Cour de cassation 2ème chambre civile 24 avril 2003 :

1° Dès lors que la personne visée dans une publication fonde expressément sa demande sur l'article 9 du Code civil, en demandant une indemnisation pour atteinte à son droit au respect de la vie privée et de son image

2° La divulgation des relations entretenues par une jeune femme avec un sportif de renom constitue une violation du droit au respect de la vie privée.

3° Toute personne peut s'opposer à la publication de son image sans son autorisation, une telle publication ne pouvant être légitime que lorsque la personne concernée est impliquée dans un événement dont l'importance justifie qu'il soit porté, par l'image, à la connaissance du public.

La connaissance du public est le seul motif permettant de divulguer une image sans le consentement de la personne intéressée. En effet, au titre du droit à l'information, la presse peut, pour un événement particulier, diffuser des images sous réserve qu'elles soient utiles à l'information.

La liberté de communication des informations autorise la publication d'images de personnes impliquées dans un événement, sous la seule réserve du respect de la dignité de la personne humaine. Méconnaît cette règle la cour d'appel qui juge illicite la publication de la photographie d'une personne victime d'un attentat sur le seul fondement du droit de cette personne sur son image, alors qu'ayant retenu exactement que la liberté d'expression et les nécessités de l'information légitimaient le compte rendu de l'événement, elle a relevé que la photographie ne portait pas atteinte à la dignité de la personne représentée. Cour de cassation 1re chambre civile 20 février 2001

La publication de la photographie d'une personne, même prise dans des circonstances étrangères à ses activités professionnelles, est licite dès lors qu'elle avait pour objet d'illustrer un article concernant un événement d'actualité dans lequel cette personne était impliquée. *Cour de cassation 2ème chambre civile 30 juin 2004*

Cour de cassation 1re chambre civile 16 mai 2006

Il faut la recherche d'un équilibre entre la liberté d'expression ou d'information et le respect dû à la vie privée.

L'arrêt qui dit justifiées par la notoriété et la popularité d'un artiste les narrations de l'événement d'actualité qu'avait constitué un accident de santé dont celui-ci avait été victime, divulgué par des communiqués de presse émanés des autorités hospitalières ou de famille, mais juge que l'organe de presse a excédé les limites de la légitime information du public en évoquant, de façon vraie ou supposée, des circonstances factuelles ayant entouré un autre accident antérieur de plusieurs années, et le comportement alors adopté par l'entourage le plus proche.

L'accident survenu à un célèbre comédien constitue un événement d'actualité dont la presse peut légitimement rendre compte. La cour d'appel avait jugé qu'est violé le droit du comédien sur son image par la publication de photographies le montrant couché sur un brancard au moment de son évacuation par hélicoptère médicalisé.

Cependant la cour de cassation en décide autrement et affirme que la cour d'appel a manqué de retenir que les photographies, en relation directe avec l'article qu'elles illustrent, et prises dans un lieu public, ne caractérisaient aucune atteinte à la dignité de la personne de l'intéressé.

Exemples simples : un homme politique participant à un meeting, un juge d'instruction participant à une reconstitution, une célébrité montant les marches du festival de Cannes, un sportif professionnel dans le cadre de son activité professionnelle.

Ainsi, l'athlète est une personne publique dont l'image peut être diffusée librement s'il participe à un événement sportif. Et en participant volontairement à cette manifestation, le sportif consent en quelque sorte par avance et de manière tacite à ce que son image soit diffusée.

Un hebdomadaire a publié un article, annoncé en couverture sous le titre " PACS la France réac de Christine Boutin ", intitulé " Christine Boutin, la passionaria de l'anti-PACS Notre Dame de l'intolérance ", illustré par une photographie représentant un groupe de personnes participant à une manifestation contre le PACS et comportant la légende suivante " La manifestation des anti-PACS du 7 novembre. On a beaucoup vu dans la rue ce week-end cette France qui a combattu la pilule et l'avortement et qui aujourd'hui diabolise le pacte civil de solidarité ".

L'arrêt qui a condamné l'hebdomadaire à payer des dommages-intérêts pour atteinte au droit à l'image a été cassé par la cour de cassation.

La cour d'appel avait retenu que la photographie avait été détournée.

Alors que pour la cour de cassation, la photographie litigieuse, prise au cours d'une manifestation publique contre le pacte civil de solidarité, était en relation directe avec l'article publié et que la légende qui l'accompagnait exprimait un commentaire également en relation directe avec cet événement. Cour de cassation 2ème chambre civile 11 décembre 2003

La cour réaffirme ainsi le droit d'information du public.

Le principe de la liberté de la presse implique le libre choix des illustrations d'un débat général de phénomène de société sous la seule réserve du respect de la dignité de la personne humaine.

Un hebdomadaire ayant publié un article consacré aux accidents de la circulation illustré de la photographie d'un jeune homme inanimé, étendu à demi-déshabillé sur un brancard, le visage ensanglanté, autour duquel s'affairaient les secouristes a été condamné par la cour d'appel à payer des dommages-intérêts aux membres de la famille de la personne décédée.

Elle retient que l'article ne relatait pas un fait d'actualité mais était consacré à un phénomène de société et que la photographie publiée sans précaution d'anonymat portait atteinte à la dignité de la victime et nécessairement à l'intimité de la vie privée de sa famille.

La cour de cassation casse à nouveau l'arrêt et reproche à la cour d'appel de n'avoir pas recherché si l'information des lecteurs justifiait la publication de la photographie litigieuse, ni d'avoir caractérisé l'atteinte portée par celle-ci à la dignité de la victime. Cour de cassation 2ème chambre civile 4 novembre 2004

En consacrant un article aux policiers concernés par la violence et aux conséquences dramatiques en résultant pour leur proche, un hebdomadaire ne fait que satisfaire le droit des lecteurs à une légitime information d'actualité.

La publication de photographies, prises lors de l'enterrement d'un policier en présence d'autorités officielles et qui illustrent l'article de façon appropriée, ne porte pas atteinte à la dignité de la veuve figurant sur les clichés. *Cour de cassation Ire chambre civile 7 mars 2006*

Exemple plus délicat: TGI Paris, 20 avril 2010, ZAHIA C/ VSD : le TGI a jugé qu'il n'y avait pas atteinte au droit à l'image dans la publication de photographies illustrant un article relatif à une procédure judiciaire et exposant qu'une jeune femme se livrait à la prostitution depuis l'âge de 16 ans avec des stars du football.

Ainsi, dans ces hypothèses, le droit à l'image s'efface derrière la nécessaire information du public qui est une manifestation particulière du droit à la liberté d'expression consacré par l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen et par l'article 10 de la CEDH. Le droit à l'information vient donc limiter le droit au respect de la vie privée. C'est-à-dire que, l'information du public l'emporte sur le droit à la vie privée lorsque l'image illustre un événement d'actualité, un « fait d'actualité ». La personne dont l'image est reproduite sans son consentement ne pourra donc engager la responsabilité de celui qui diffuse l'image.

Cour de cassation Ire chambre civile 5 juillet 2005 :

1° Le non-respect du droit à l'image d'une personne représentée en photographie ne saurait être confondu avec la révélation de l'identité de cette personne

2° La publication de l'image de personnes directement impliquées dans un événement est licite et tel est le cas de celle du cliché représentant un policier qui procède aux constatations consécutives à l'infraction pénale à laquelle est consacré l'article illustré par la photographie litigieuse.

En tant que personnage public, le sportif doit accepter que son image soit reproduite sans son consentement préalable.

Exception à l'exception : selon les conditions posées par la jurisprudence : le droit à l'image reprend le dessus et l'emporte sur le droit à l'information dans 2 hypothèses :

- lorsque l'image publiée bien qu'illustrant un fait d'actualité porte atteinte à la dignité de la personne.
- lorsque la notion d'événement d'actualité (le « fait d'actualité ») est contestée.

Dans ces deux cas, il faut donc de nouveau obtenir le consentement de la personne concernée.

Autre exemple : Lorsque l'information du public n'est pas nécessaire car n'y a pas d'événement d'actualité

Exemple n°1 : l'affaire BARTHEZ : Civ2, 10 mars 2004.

Le magazine Paris Match a publié un article intitulé « le blues de Linda Evangelista dans les bras de son bleu ». Cet article était consacré à la liaison entre le gardien de l'équipe de France de football, Fabien Barthez, et le mannequin Linda Evangelista, et illustré de photographies du couple s'enlaçant en assistant au tournoi de tennis de Monte-Carlo.

Barthez a assigné la société Hachette Fillipacchi en réparation du préjudice pour atteinte à sa vie privée et à son image. Et la Cour de cassation lui a donné raison : « attendu que les photographies prises au tournoi de tennis de Monte-Carlo, à l'insu des intéressés avec un cadrage les isolant du public environnant, ont été publiées et divulguées sans leur autorisation, sans que la société Hachette Filipacchi associés puisse se prévaloir du caractère public du lieu où les photos ont été prises pour invoquer une quelconque renonciation de Fabien Barthez à ses droits »

Ce qui est intéressant dans cette affaire c'est qu'on est face à une personne publique, dans un lieu public. Donc on devrait se passer de la nécessité d'une autorisation préalable.

Pourtant, on constate la nécessité d'obtenir le consentement préalable et ce, car le cadrage « isole » le couple du reste de la foule. Par conséquent, il ne s'agit plus d'une image représentant un événement d'actualité (le tournoi de Monte-Carlo) mais d'une photographie portant atteinte à l'intimité de la vie privée car centrée sur les personnes en cause. Il ne s'agit plus d'une image de groupe permise sans consentement mais de l'image d'une personne qui est individualisée.

Le cadrage de la photographie est donc déterminant. Par conséquent, il n'est pas possible de se prévaloir du caractère public du lieu pour tenter d'échapper à l'engagement de sa responsabilité. Il en aurait été autrement si le cliché n'avait pas été centré sur le couple mais sur la tribune dans son ensemble.

Exemple n°2 : *l'affaire REAL MADRID TGI Paris, 8 juillet 2005*

Le club Real de Madrid et certains de ses joueurs les plus connus ont saisi le TGI en lui demandant d'interdire à plusieurs sociétés de paris en ligne toute reproduction de leur image et de leur nom sur leur site Internet. Le TGI a rejeté les demandes.

L'utilisation des images servait seulement de présentation du match sur lequel le pari était organisé. De même, l'utilisation du nom des sportifs avait seulement pour objet de rappeler aux parieurs les noms des joueurs appelés à disputer la rencontre de football. Finalement, pour les juges, l'utilisation des images et du nom des sportifs n'est pas interdite car elle informe le public sur un événement public auquel ces derniers devraient participer

g) La contribution au débat d'intérêt général

Ce critère du débat d'intérêt général a initialement été adopté par la Cour Européenne des Droits de l'Homme de Strasbourg. Concrètement, si l'image publiée contribue au débat d'intérêt général, le droit à l'image s'efface au profit de la liberté d'information. Il n'y a donc pas besoin d'obtenir le consentement de la personne.

Le principe de la liberté de la presse implique le libre choix des illustrations d'un débat général de phénomène de société sous la seule réserve du respect de la dignité de la personne humaine.

B. L'aspect patrimonial du droit à l'image : le droit d'exploiter commercialement son image

Plusieurs catégories de personnes sont concernées par la commercialisation de leur image. Le mannequin, l'acteur, et le sportif notamment va pouvoir s'assurer un complément de

revenus assez confortable en commercialisant leur image. Les sportifs sont devenus des artistes comme les autres. Tous bénéficient de ce que l'on appelle la notoriété.

« L'art commence par une technique ; il y a ensuite une géométrie, une esthétique et une émotion. Une passe de 50 mètres de Platini ou un dribble de Maradona, c'est de l'art à l'état pur. C'est de l'art je vous le dis et je revendique le nom d'artiste » (Platini, l'Equipe, 1987).

1) L'aspect patrimonial du droit l'image

a) Nature du droit patrimonial sur l'image ; droit de partager les bénéfices tirés de l'exploitation de l'image

La patrimonialisation de l'image¹⁷

C'est ce phénomène qui permet de parler par la suite de contrat d'image.

L'image est traitée du point de vue des droits de la personnalité. C'est un droit extrapatrimonial.

Pourtant, il devient pour les personnages publics un droit patrimonial, même si l'élément extrapatrimonial ne disparaît jamais (droit hybride).

Par quel mouvement ?

Le sportif de haut niveau véhicule d'abord des valeurs positives, en tout cas aux yeux du public. Des valeurs sont véhiculées par le sport en général : courage, quête de la performance, dépassement de soi... Ce sont des valeurs qui intéressent fortement la communication de toutes les entreprises. Donc le sportif est un support d'une image qui intéresse les entreprises. Quand l'image du sportif est positive, elle dure au-delà de la compétition. C'est ce qui est intéressant pour les entreprises.

Dans ces conditions, on assiste à la création d'un marché de l'image. Il y a une industrie de l'image du sport, un marché du sponsoring individuel, du merchandising des produits dérivés. Sur ces marchés se nouent des relations d'affaires et se concluent des transactions commerciales. Il y a donc des contrats d'image qui habillent ces transactions. En ce sens, l'image est aujourd'hui un objet, une chose dans le commerce au sens des *articles 1108 et 1128 Code civil*.

Quelles preuves jurisprudentielles de ce mouvement de patrimonialisation ?

Il y a des décisions qui sanctionnent des entreprises qui ont utilisé l'image de sportif sur le terrain commercial sans demander l'autorisation de ces sportifs (ex : *Eric Cantona*).

Sanctions car les magistrats ont considéré que le sportif avait un droit exclusif sur son image et qu'il est donc le seul à pouvoir autoriser ou non sa reproduction. Dans ces décisions, le juge répare le préjudice subi par le sportif en indiquant qu'il y a une perte financière. On reconnaît donc déjà que l'image est un élément du patrimoine monnayable.

Arrêt sur M. Platini : dans cet arrêt, le juge s'est reposé sur le droit des biens. Le litige est né sur un ouvrage sur Platini, extrêmement positif qui retrace sa vie à travers ses buts, mais sans son autorisation.

Les juges reconnaissent que Platini a subi un préjudice économique car il n'a pas pu monnayer son autorisation. Mais dans le calcul du préjudice, les magistrats remarquent également que l'ouvrage a eu un effet positif sur l'image de Platini et que son image de marque a augmenté. Il y a donc une soustraction dans le calcul des réparations.

Hors-sport, arrêt de la Cour d'appel de Versailles du 22 septembre 2005 : pour la première fois, les juges considèrent que le droit d'image « revêt les caractéristiques essentielles d'un attribut patrimonial ». C'est un élément du patrimoine. La Cour d'appel continue en disant que « dans ces conditions, l'image peut faire l'objet de contrats soumis au régime général des obligations ».

TGI de Paris 28 septembre 2006 : les parties ont la possibilité de conférer à l'image et à la voix la nature d'un élément du patrimoine étranger à l'article 9 du Code civil.

On a donc basculé dans la reconnaissance de la patrimonialisation de l'image.

Arrêt CA Paris 10 septembre 2008 : il reprend la solution de Versailles et ajoute que les contrats d'image ne peuvent pas être soumis aux droits de la propriété intellectuelle. Ils sont gouvernés par le droit des contrats.

Décision de la Cour de cassation à propos des mannequins (11 décembre 2008 et 28 janvier 2010) : ils confirment cette nature patrimoniale et la possibilité de faire des contrats d'image.

NB : c'est la jurisprudence aujourd'hui. Il n'empêche que les juges peuvent un jour renverser ces décisions.

Ce sont les images réalisées et fixées sur un support qui peuvent faire l'objet d'un contrat et non l'image générale, abstraite, impersonnelle.

Par ailleurs, le sportif de haut niveau n'est pas simplement titulaire du droit d'interdire la publication de son image au nom du droit au respect de sa vie privée. Il dispose également d'un monopole sur l'exploitation commerciale de son image. Il ne s'agit pas ici de protéger la vie privée du sportif car l'intimité du joueur n'est pas en cause. L'image n'est plus attachée à la vie privée de la personne; elle devient un bien susceptible de circuler et d'être monnayé. Il ne s'agit donc plus d'interdire la diffusion de l'image mais d'en autoriser l'exploitation et d'en percevoir les bénéfices par le biais d'un contrat d'image négocié par exemple, avec des sponsors.

b) Caractéristiques du droit patrimonial sur l'image

Contrairement au droit à l'image dans son aspect extrapatrimonial, qui est intransmissible et s'éteint au décès de la personne, le droit patrimonial sur l'image est transmissible aux héritiers par voie de succession.

Exemple: *TGI Aix en Provence, 24 novembre 1988* : « le droit patrimonial qui permet de monnayer l'exploitation commerciale de l'image n'est pas purement personnel et se transmet aux héritiers ». Les héritiers sont donc en droit d'agir pour obtenir réparation du préjudice patrimonial lié à une atteinte au droit à l'image de la personne défunte.

En l'absence de cession il n'est pas possible de l'exploiter commercialement sous peine d'être condamner au paiement de dommages et intérêts.

Exemple: *l'affaire Laurent FIGNON, CA Paris, 20 novembre 1987* : des clichés du cycliste Laurent FIGNON servaient de support publicitaire à une marque de cycles. Les juges ont considéré que cette publication sans son autorisation justifiait l'allocation de dommages et intérêts.

Remarques : il s'agit d'un droit en pleine expansion

L'image du sportif est devenue une manne financière considérable. Les sportifs célèbres sont souvent appelés à concéder des droits sur la reproduction de leur image, dans le cadre de prestations de nature publicitaire ou promotionnelle. Le sportif professionnel jouit en effet d'une certaine popularité et réalise des publicités en monnayant son droit à l'image. La notoriété du sportif amène les grandes marques à vouloir s'associer à l'image et au nom du sportif.

On rencontre 2 hypothèses :

1. la promotion d'un produit spécifique en rapport avec la discipline concernée.

Exemple : Messi ventant le mérite de chaussures de foot).

2. La promotion d'un produit dit « générique » à destination du grand public.

Exemple: TSONGA partageant à l'écran avec sa voisine son KINDER BUENO.

Par le biais de ces contrats publicitaires, le sportif monnaie donc son image.

Les raisons du succès

L'image du sportif véhiculant les valeurs de performance, de dépassement, d'engagement et de réussite, elle intéresse nécessairement la communication des entreprises. Ces dernières s'arrachent l'image des grands sportifs. C'est ainsi que s'est développée la pratique des contrats d'image par lesquels les sportifs prêtent leur image à des opérations de promotion de produits ou de services. Plus la notoriété du joueur est élevée, plus le sponsor offre une rémunération importante.

Exemple: Roger FEDERER a négocié pour l'année 2007 des contrats d'image avec GILLETTE, ROLEX, NIKE, MERCEDES et WILSON pour un montant de 26 millions de dollars.

Mais attention, lorsque l'image devient négative, elle fait fuir certains sponsors.

Exemple: comportement des joueurs de l'équipe de France de football lors de la coupe du monde. Ainsi, GILLETTE n'a pas renouvelé son partenariat avec Thierry HENRY tout comme PUMA avec ANELKA.

Focus sur la rédaction des contrats :

L'objet du contrat doit être déterminé avec la plus grande précision. Les conditions d'exploitation de l'image doivent être définies avec précision. Les droits cédés doivent être précisément déterminés. Le contrat doit également déterminer la zone géographique de l'exploitation, ainsi que les supports (internet, presse écrite, photos), la durée, les produits ou services associés aux images.

Ces précisions s'expliquent bien par le fait que l'image reste aussi un élément extrapatrimonial.

Celui qui acquiert les droits sait que la valeur des images qu'il acquiert va être attaquée par le droit à l'information. (L'image de l'athlète peut être utilisée par les médias au nom du droit à l'information).

Ces conseils de rédaction ont donc plutôt tendance à protéger l'athlète. Mais quoi qu'il arrive, il est dans l'intérêt des deux parties que ces limites soient déterminées précisément.

2) Les diverses modalités d'exploitation de l'image du sportif

a) Qui gère et exploite l'image du sportif ?

L'image du sportif peut être gérée par le sportif lui-même, son agent, la fédération ou le club auquel il appartient, l'organisateur d'événements, le sponsor.

Le sportif lui-même ou son agent :

Le sportif peut lui-même exploiter son image. Par exemple en diffusant à ses frais un ouvrage sur sa vie ou sa carrière. A côté, les agents ont un rôle important. Le cœur de l'activité d'agent sportif réside dans le placement des sportifs auprès des clubs (pour les sports collectifs) ou des organisateurs de manifestations sportives (pour les sports individuels). Il est néanmoins fréquent en pratique que des agents proposent d'autres types de prestations dont la gestion du droit à l'image individuelle. A ce titre, l'agent sportif négociera pour le compte du sportif et en accord avec lui les contrats publicitaires, des contrats de sponsoring.

Quelques remarques sur le **contrat de sponsoring**¹⁸ :

Définition : convention par laquelle une entreprise (le sponsor) apporte un soutien financier ou matériel à une manifestation sportive (ex : Sony pour la League des champions), à un sportif ou à un club. En contrepartie, le sponsoré s'engage à promouvoir l'image de la marque.

Régime juridique : ce contrat n'est soumis à aucun cadre juridique précis sous réserves de quelques restrictions.

Exemple: La loi interdit le parrainage en faveur de certains produits comme l'alcool, le tabac et les médicaments.

Obligations du sponsor : le sponsor doit rémunérer le sponsoré. La rémunération peut prévoir une prime liée aux résultats obtenus ou à un accroissement de la notoriété du sponsoré. Enfin la rémunération peut également comprendre une partie matérielle.

Obligations du sponsoré : Le point crucial est la question de l'exclusivité. Dans la plupart des cas, un sponsor ne peut admettre de voir figurer le nom d'un de ses concurrents à côté du sien. Cela se traduira par une interdiction faite au sponsoré de passer des contrats similaires avec d'autres sponsors. Outre cette obligation de ne pas porter atteinte à l'exclusivité consentie au sponsor, le sponsoré a l'obligation de mettre en valeur l'image et la marque du sponsor. Cela se traduit concrètement par une obligation d'affichage.

Diverses clauses que l'on retrouve fréquemment dans ce type de contrat :

- La clause d'arbitrage : en cas de difficultés entre les parties, les parties ne passeront pas par la voie judiciaire classique, mais auront recours à un arbitre, qu'elles désigneront, qui sera chargé de trancher le litige.
- La clause résolutoire : en cas d'inexécution par l'une des parties de ses obligations, la résiliation est possible.
- La clause pénale : les parties conviennent à l'avance, du montant des dommages et intérêts qui seront dus par la partie qui n'a pas respecté ses obligations contractuelles.

Une société à qui le sportif concède la gestion de son image individuelle : moyennant une rémunération.

Exemple : deux anciens joueurs de l'OL (EDMILSON et JUNINHO) qui avaient cédé leurs droits sur leur image à une société moyennant une somme forfaitaire.

Le club ou la fédération : le club va utiliser l'image de l'un de ses joueurs pour assurer sa propre promotion et la vente de ses produits dérivés de la même manière qu'une fédération va utiliser l'image des athlètes de l'équipe de France. Mais il ne s'agit pas simplement de

l'image individuelle du joueur. On parle ici de l'image individuelle associée à l'image du club ou de la fédération.

Exemple de clause contractuelle : « la fédération française de football dispose des droits exclusifs d'exploitation de l'image collective des joueurs de l'équipe de France ». En pratique, un avenant au contrat de travail est annuellement négocié entre le club et son joueur afin de fixer les conditions de cette exploitation. Voir sur ce point l'article 12-11-1-2-1 de la **Convention Collective Nationale du sport**¹⁹ selon laquelle « les conditions de cette exploitation doivent être prévues dans le contrat de travail ou dans un avenant ; à défaut, l'accord préalable du ou des salariés dont l'image est utilisée est nécessaire ».

L'organisateur d'un événement sportif : l'article L. 333-1 du Code du sport confère le droit d'exploitation des manifestations sportives et des images de la manifestation à son organisateur. « Les fédérations sont propriétaires du droit d'exploitation des manifestations ou compétitions sportives qu'ils organisent ».

Ce droit d'exploitation de l'organisateur comprend : l'exploitation audiovisuelle, la diffusion des clichés photo, ainsi que l'édition d'ouvrages consacré à la manifestation et contenant des photos de l'événement.

b) Comment exploiter l'image du sportif ?

1) Aucune référence faite à l'employeur

Aucune référence ne doit être faite à l'image, au nom, aux emblèmes et autres signes distincts de l'employeur.

Article 12.11.2 de la Convention collective nationale du sport :

« Le salarié peut réaliser à son profit toute action individuelle de caractère commercial publicitaire ou promotionnel, portant sur son image et ou son nom, mais sans référence à l'image, au nom aux emblèmes et autres signes distinctifs de l'employeur ».

Exemple : si SAKHO signe un contrat sur son image, il ne pourra être représenté portant le maillot du PSG. Ainsi si un sponsor peut utiliser l'image individuelle du joueur, il ne peut pas utiliser l'image associée du joueur sauf s'il fait partie de la catégorie des partenaires du club.

2) Information préalable du club

Le sportif doit informer préalablement son club de la commercialisation de son image, avant la signature du contrat.

En effet, le club peut avoir différents partenaires commerciaux, conduisant éventuellement le sportif à ne pas signer de contrat individuel d'image avec un concurrent.

Exemple : SAKHO qui joue au sein du PSG avec un maillot NIKE et signerait un contrat sur son image individuelle avec ADIDAS. Dans ce cas, les intérêts du club et du sportif seraient en contradiction. Pour cette raison, le contrat de travail qui relie le sportif à son club dresse généralement la liste des partenaires commerciaux et la gamme des produits sur lesquels le club s'est engagé ainsi que la liste des produits pour lesquels les actions publicitaires et promotionnelles sont interdites.

3) Limites de l'exploitation de l'image

Les limites de l'exploitation de l'image doivent être stipulées contractuellement (durée, champs géographique, nature des supports).

Une telle limitation de la cession est une condition de validité de la convention.

Exemple de limitation :

Support : on autorise la diffusion de l'image dans la presse mais pas à la TV.

Limitation géographique : on liste précisément les pays dans lesquels l'image sera exploitée.

Limitation dans le temps : la Fédération française de tennis a mis en place un contrat type que doivent signer tous les joueurs participant au tournoi de Roland Garros et de Paris Bercy. Le joueur cède des droits à l'image au profit de l'organisateur en contrepartie de l'inscription au tournoi et de la possibilité de remporter une partie du prize money. Cette cession vaut pour la durée de l'épreuve.

4) Le cas de la conclusion d'un contrat par un sportif mineur :

Titulaire d'un patrimoine, il ne peut le gérer seul. L'intervention de ses parents est requise pour la signature du contrat. De plus, puisque les parents ont l'administration et la jouissance des biens de leur enfant, c'est eux qui perçoivent les fruits de l'exploitation de l'image de leur enfant jusqu'à ce que ce dernier atteigne l'âge de 16 ans (*article 371-2 du Code civil*). En l'absence de signature des deux parents, la convention est nulle.

5) La rémunération du sportif

Elle doit être clairement définie dans le contrat d'image. Les parties sont néanmoins libres de prévoir une rémunération forfaitaire ou proportionnelle au nombre de diffusions.

II. L'image collective des sportifs

Focus sur le Droit à l'image collective (DIC) :

Le législateur, par la *loi du 15 décembre 2004*, avait décidé de créer un DIC (Droit à l'image collective). Les clubs ne voulaient plus payer exclusivement du salaire mais aussi du droit à l'image et ont donc fait du **lobbying**²⁰ en ce sens.

Le droit à l'image collective résulte de l'idée qu'il existe une image de l'équipe ou du club qui se distingue de celle des joueurs composant son effectif. L'image collective vise la représentation de plusieurs des joueurs de l'équipe qui mettent leur image au service de leur employeur.

A. Les raisons de la réforme

Un avantage pour les joueurs :

Le législateur est parti de cette idée simple : une part importante des revenus des clubs ne dépend pas directement des prestations sportives des athlètes et des recettes issues de la billetterie ou des subventions publiques, mais des recettes issues de la cession des droits de retransmission audiovisuelle, du marketing, du merchandising (vente de produits dérivés).

La stratégie des grands clubs a en effet consisté à diversifier les ressources du club afin d'être moins dépendant des résultats sportifs, qui par nature, sont aléatoires.

Les revenus tirés de l'exploitation de l'image du club doivent également profiter aux sportifs.

Un avantage pour les clubs :

Les sociétés sportives, gestionnaires des équipes professionnelles estiment que leur statut juridique constitue un obstacle à leur développement et à l'amélioration de leur compétitivité sportive. Concrètement, les clubs seraient pénalisés par les lourdes charges sociales et fiscales auxquelles ils seraient soumis.

Le départ de nombreux joueurs français pour l'étranger (« la fuite des cerveaux ») serait l'illustration du peu d'attrait du cadre juridique français. Ce nouveau régime a donc été adopté pour améliorer la compétitivité des clubs dont on affirmait qu'ils ne pouvaient lutter

efficacement contre leurs concurrents européens soumis à des impôts et des charges moins importantes.

En effet, selon le *Conseil Constitutionnel dans sa décision en date du 9 décembre 2004* : « le législateur a pu prendre en compte les particularités de la rémunération des sportifs professionnels en prévoyant que la partie de leur rémunération correspondant à la commercialisation de l'image collective de l'équipe à laquelle ils appartiennent ne soit pas regardée comme un salaire (...). Il a entendu, par cette mesure, poursuivre un but d'intérêt général qui est d'améliorer la compétitivité du sport professionnel français ; que dans ces conditions, l'article 1er ne méconnaît pas le principe d'égalité entre les salariés ».

Le Conseil constitutionnel avait donc validé ce dispositif.

Le DIC était prévu à l'article L. 222-2 du Code du Sport : « n'est pas considéré comme salaire, la part de la rémunération versée à un sportif professionnel par une société (...) et qui correspond à la commercialisation par ladite société de l'image collective à laquelle le sportif appartient ». Concrètement, les sportifs se voyaient verser, un complément de salaire, une rémunération spéciale qui, en marge du salaire, correspondait à la commercialisation de l'image collective de l'équipe à laquelle ils appartiennent. Cette part de la rémunération attribuée au titre de la commercialisation de l'image collective n'était pas considérée comme un salaire et était exonérée des charges sociales, salariales et patronales.

Mais, attention, le DIC n'existe plus, il a été supprimé car il a été considéré comme une niche dont l'unique objectif était la diminution de la masse salariale.

B. Suppression des DIC

L'Etat, eu égard à l'échec de l'attractivité de ce dispositif, notamment ayant pour objectif de favoriser le retour de sportifs de l'étranger, a décidé de supprimer les droits à l'image collective.

En effet, ce dispositif dérogatoire avait un coût important pour les finances publiques et a échoué dans son objectif d'attractivité du sport français.

Dans son rapport d'information de 2008, le Sénat explique les lacunes de ce DIC ainsi que son coût pour l'Etat :

« Le coût du droit à l'image collective est incontrôlable par l'Etat payeur car il ne dépend que de l'évolution de la masse salariale des clubs sportifs bénéficiaires.

De plus, par construction, le DIC est d'autant plus coûteux pour les finances publiques que la santé financière des clubs est bonne et leur permet de mieux payer leurs joueurs. L'évolution du coût du DIC concernant le football illustre bien cette situation paradoxale: la forte augmentation des droits télévisés perçus par les clubs à partir de la saison 2005-2006 s'est traduite par une hausse de leur masse salariale et par une aggravation du coût du DIC.

En l'état actuel, le budget de l'Etat verrait donc ses charges aggravées à due proportion par toute amélioration de la santé financière des clubs, même si, par ailleurs, une telle embellie se traduisait par des rentrées fiscales supplémentaires (impôt sur les sociétés et impôt sur le revenu)».

Ce même rapport met en exergue les risques de la suppression pure et simple du dispositif.

En effet, « une telle mesure pourrait rendre la gestion des clubs plus difficile. Si, le DIC représente généralement un avantage de l'ordre de 3 % du budget des clubs d'élite, il s'agit d'un complément utile à des budgets souvent tendus.

De plus, (...) les clubs fonctionnent sur la base de contrats pluriannuels qu'ils ont conclus avec leurs joueurs en tenant compte de l'existence du DIC. Les conventions collectives de plusieurs disciplines ont également été signées ou adaptées après l'entrée en vigueur de ce dispositif.

Une certaine stabilité juridique doit donc être garantie aux acteurs du monde sportif, ce qui plaide en faveur du maintien du DIC ».

Le DIC a été reconduit en 2008 et devait s'appliquer jusqu'en 2012 avec un rapport du gouvernement au Parlement sur son application prévu pour octobre 2011.

Cependant l'Assemblée Nationale a décidé de sa suppression le 31 décembre 2009, alors qu'il était initialement valable jusqu'au 30 juin 2012.

Cette suppression a été repoussée au 30 juin 2010, afin de permettre à la saison sportive de se terminer.

Suite à cette décision, de nombreux clubs ont subi de plein fouet le déséquilibre financier engendré par la suppression de ce dispositif fiscal avantageux.

Plusieurs clubs ont alors saisi les juridictions afin d'obtenir la condamnation de l'Etat à réparer le préjudice subi par cette suppression.

La SASP Dijon Football Côte-d'Or a agi devant le Tribunal Administratif en vue « de condamner l'Etat à lui verser la somme de 93687 euros en réparation du préjudice subi du fait de la suppression du dispositif d'exonération dit «droit à l'image collective», avec intérêts de droit à compter de la date de paiement des surcoûts de charges sociales ».

Le 5 juillet 2011, la SASP Le Havre Athletic Club avait également agi dans le même sens devant le Tribunal Administratif de Rouen qui a décidé de « transmettre au Conseil d'Etat le moyen tiré de ce que, l'article 22 de la loi n° 2009-1646 du 24 décembre 2009 porte atteinte aux droits et libertés garantis par la Constitution».

Le Conseil d'Etat a du statuer sur cette question prioritaire de constitutionnalité (QPC).

Dans une *décision en date du 30 septembre 2011*, le CE a décidé de ne pas renvoyer la QPC dont il était saisi.

La haute assemblée précise en effet qu'« en supprimant cet avantage, sur lequel reposait l'équilibre de certains contrats conclus entre les clubs et les sportifs professionnels, le législateur a entendu mettre fin à un dispositif dérogatoire dont il estimait le coût pour les finances publiques excessif au regard des bénéfices escomptés pour l'amélioration de la compétitivité du sport professionnel français ; que la suppression décidée, avec un effet différé jusqu'après le terme de la saison sportive en cours, était ainsi justifiée par un motif d'intérêt général suffisant ; que, dès lors, le moyen tiré de ce que les dispositions contestées de l'article 22 de la loi du 24 décembre 2009 de financement de la sécurité sociale pour 2010 affecteraient des situations légalement acquises dans des conditions contraires à l'article 4 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen et à la garantie des droits proclamée par l'article 16 de cette Déclaration ne présente pas un caractère sérieux ».

C. Focus sur les conventions collectives

Elles traitent de l'image associée : c'est à dire l'image du joueur associée à celle de son club. Il y a trois types d'images :

! L'image associée collective (IAC) : les images de plusieurs joueurs reproduites de manière identique sur un même support. On en parle lorsque plus de 50 % de l'effectif est concerné (CCNS). Pour la charte du foot, c'est 3 joueurs. 3 pour le basket et le rugby.

! L'image associée individuelle (IAI): l'image d'un ou 2 joueurs de l'effectif est utilisée

! L'image individuelle (II) : strictement, lorsqu'elle n'est pas associée au club.

La distinction est nécessaire car les régimes juridiques sont différents. Lorsque l'on parle d'image collective, le club peut l'exploiter sans l'autorisation des joueurs. Ils doivent être simplement informés.

Lorsqu'il s'agit d'image associée individuelle, le club doit obtenir l'autorisation préalable du joueur. Enfin, pour l'image strictement individuelle, le joueur est libre mais doit informer le club, et dans la limite de son contrat de travail si celui-ci traite de la question.

Il faut noter que pour les 2 images associées, les conventions collectives posent des règles dans les chapitres qu'elles intitulent « l'exploitation de l'image associée dans le cadre de l'exécution du contrat de travail ». Cela signifie donc que la contrepartie est du salaire.

TITRE 2 : LE DROIT AU NOM

Le nom permet d'identifier la personne humaine et de la rattacher à une famille. Le nom est donc l'un des éléments de l'état de la personne.

C'est du nom patronymique que va dépendre de la filiation de l'enfant.

Le nom des personnes comporte obligatoirement deux éléments au moins, le nom de famille qui traduit en principe leur rattachement juridique à une famille qui le porte et le ou les prénoms qui leur sont attribués au moment de la naissance

I. Le nom de Famille

Le nom de famille présente un caractère obligatoire. Il marque, en principe, le rattachement de l'individu à une famille ou à une personne dont il prend le nom.

Il arrive de plus en plus fréquemment qu'un enfant veuille porter le nom de ses deux parents. La loi du 23 décembre 1985 a admis qu'à titre d'usage on puisse ainsi accoler les deux noms - celui du père et de la mère - dans la vie courante, mais pour autant l'état-civil officiel n'en est pas modifié. Le livret de famille ne mentionne pas le nom d'usage, mais seulement les documents administratifs (carte d'identité nationale, passeport, inscription à l'école, etc.).

Attribution et acquisition du nom de famille en fonction de la situation familiale :

Le nom d'une famille est attribué, soit lors de leur naissance, soit lors d'un événement ultérieur, aux individus qui se rattachent à cette famille par la filiation, par l'adoption ou par le mariage.

Le nom de famille, élément de l'état civil, est en principe attribué impérativement à la personne en fonction de sa filiation.

L'article 61-3 du code civil pose le principe du consentement personnel des majeurs lorsque ce serait de plein droit, à la suite d'un changement d'état dû à une modification du lien de filiation, qu'un nouveau nom serait attribué, ce qui leur donne le droit de conserver leur nom actuel même s'il correspond à une filiation anéantie.

Dans le cas d'un changement de nom par décret ou dans les cas où les parents entendent modifier le nom de leur enfant, le consentement de celui-ci est requis dès 13 ans.

Droit extrapatrimonial :

Le droit au nom apparaît est un droit extrapatrimonial.

C'est un droit attaché à la personnalité même de son titulaire, mais cette personnalité s'insère dans une famille. De sorte que le régime du droit au nom dépendra de la part faite à ce double caractère individuel et familial du nom.

Principe de libre usage :

Le porteur d'un nom de famille a le droit d'en faire usage en toute occasion, non seulement dans les actes juridiques où il est en général accompagné de l'indication des prénoms, mais encore dans tous les actes de la vie sociale, dans les relations mondaines ou professionnelles, et ce droit est un droit absolu (Civ. 30 janv. 1878).

LE NOM PATRONYMIQUE DE L'ENFANT NE DE PARENTS MARIÉS ENSEMBLE

La filiation étant établie à l'égard des deux parents (la reconnaissance de la mère entraîne la présomption de paternité de son mari), l'enfant porte le nom de son père.

On a dit plus haut que les parents pourront prendre l'initiative à titre d'usage de juxtaposer le nom maternel à celui du père.

Une séparation ou un divorce seront sans influence sur le nom patronymique de l'enfant.

II. Le prénom

Le titulaire d'un prénom, d'un surnom ou d'un pseudonyme a également le droit d'en faire usage et le droit de le défendre contre les usurpations.

Toutefois, ce double droit n'a pas la même ampleur et n'est pas conçu de la même manière qu'en ce qui concerne le nom de famille.

A. Droits sur les prénoms

Usage libre :

Le titulaire du prénom peut en faire usage pour se désigner et peut refuser d'accéder au vœu de son employeur de franciser son prénom même uniquement dans le cadre de son emploi (Mohamed transformé en Laurent : *Soc. 10 nov. 2009*).

Limite :

Ce droit n'est toutefois pas absolu, et les tribunaux se reconnaissent la faculté d'interdire le port d'un prénom ou d'effectuer un choix parmi les prénoms lorsque l'usage d'un prénom créerait un risque de confusion avec un tiers ou lorsqu'il va de l'intérêt de l'enfant de refuser ce prénom ex : Mégane (prénom) alors que le nom de famille est Renault.

Risque de confusion pour cause d'identité de nom et prénom :

Le titulaire du prénom peut également le défendre contre un tiers qui le porterait indûment. Mais il faut, bien entendu, qu'il y ait intérêt : cela suppose que le défendeur porte également

le même nom de famille, ou un nom presque analogue, de sorte que l'usage du même prénom créerait un risque de confusion.

Qualité du titulaire de l'action :

Bien entendu, ce droit de défense du prénom n'appartient qu'à son titulaire, et non aux autres membres de la famille en tant que tels, étant donné le caractère individuel du prénom.

Toutefois, on admet que les héritiers du titulaire pourraient défendre le prénom de leur auteur contre l'usurpation faite par un tiers : mais ils ne font alors qu'exercer en justice le droit de leur auteur.

Pseudonyme et notoriété :

Un prénom, isolé du nom de famille, peut constituer un pseudonyme et être protégé contre les tiers qui utiliseraient ce pseudonyme sans pouvoir en justifier l'usage par un droit sur les noms de son état civil.

La protection accordée au nom de famille peut être étendue au prénom dans des circonstances exceptionnelles, notamment lorsque la personne est connue du public principalement sous son prénom et que celui-ci, par son originalité et sa rareté, ne peut être considéré comme d'usage courant en France (*princesse Soraya : TGI Seine, 9 oct. 1963*).

B. Droits sur les surnoms et pseudonymes

Surnom et pseudonyme littéraires ou artistiques :

Le titulaire d'un surnom ou d'un pseudonyme, a également le droit d'en faire usage et d'imposer aux tiers l'usage de ce surnom ou de ce pseudonyme, et, par exemple, au directeur de théâtre qui annonce le spectacle où paraît un artiste.

Toutefois, ce droit ne concerne pas les actes officiels, où seule peut être exigée la mention du nom de famille et des prénoms.

LEXIQUE DES TERMES UTILISES

agent sportif	43
autorisation expresse.....	126
autorisation tacite.....	126
bénévole.....	44
caricature	129
Comité National Olympique et Sportif Français CNOSF	45
consentement	127
contrat	42, 43
contrat de courtage.....	47
contrat de mandat.....	47
contrat de sponsoring	138
Convention Collective Nationale du sport	139
courtage	43, 47
dommages et intérêts	124
droit à l'image.....	123
Droit extrapatrimonial	122
Droit patrimonial	123
droits de la personnalité.....	122
en droit ou en fait.....	44
Etat membre de l'Union Européenne (U.E.)	46
Etat partie à l'accord sur l'Espace Economique Européen (E.E.E.).....	46
fédération délégataire	45
intermédiaire.....	42
lobbying	140
management	7
mandat	48
patrimonialisation de l'image	135
personne morale.....	44
personne physique	44
préposé.....	44

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

Code du sport – Articles de référence

Mis à jour au 02/11/2018

Partie législative	9
LIVRE II : ACTEURS DU SPORT	20
TITRE II : SPORTIFS	24
Chapitre Ier : Sport de haut niveau	24
Chapitre II : Sport professionnel	26
Partie réglementaire - Décrets	71
TITRE II : SPORTIFS	143
Chapitre II : Sport professionnel	147
Section 1 : Commissions des agents sportifs et délégués aux agents sportifs	147
Section 2 : Commission interfédérale des agents sportifs	149
Section 3 : Licence d'agent sportif	150
Sous-section 1 : Dispositions générales	150
Sous-section 2 : Examen de la licence d'agent sportif	150
Sous-section 3 : Formation préalable à la délivrance de la licence d'agent sportif et formation continue	152
Section 4 : Exercice de la profession d'agent sportif par les ressortissants d'un Etat membre de l'Union européenne ou partie à l'accord sur l'Espace économique européen	152
Sous-section 1 : Dispositions communes	152
Sous-section 2 : Ressortissant d'un Etat membre de l'Union européenne ou partie à l'accord sur l'Espace économique européen souhaitant s'établir en France	152
Sous-section 3 : Ressortissant d'un Etat membre de l'Union européenne ou partie à l'accord sur l'Espace économique européen souhaitant exercer dans le cadre d'une prestation de service	153
Section 5 : Contrôle	154
Sous-section 1 : Obligations de transmission pesant sur l'agent sportif	154
Sous-section 2 : Transmission d'informations par d'autres personnes	154
Sous-section 3 : Rémunération des agents sportifs	155
Section 6 : Sanctions disciplinaires	155

Code du sport : articles relatifs à l'Agent Sportif **Code du sport Partie législative**

[Code du sport](#)
[Partie législative](#)
[LIVRE II : ACTEURS DU SPORT](#)
[TITRE II : SPORTIFS](#)

Chapitre II : Sport professionnel

Article L222-1 [En savoir plus sur cet article...](#)

Les fonctionnaires et agents des collectivités territoriales ou de leurs établissements publics occupant un emploi pour une durée inférieure à la moitié de la durée légale du travail peuvent être autorisés par l'autorité territoriale à cumuler cet emploi avec l'exercice rémunéré d'une activité sportive dans une association sportive ou une société sportive. Les rémunérations afférentes à ces activités peuvent être cumulées dans la limite d'un montant fixé par référence à celui de la rémunération perçue au titre de leur emploi public.

Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent article ainsi que le mode de calcul du montant mentionné à l'alinéa premier.

Article L222-2 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

Les articles L. 222-2-1 à L. 222-2-8 sont applicables :

1° Au sportif professionnel salarié, défini comme toute personne ayant pour activité rémunérée l'exercice d'une activité sportive dans un lien de subordination juridique avec une association sportive ou une société mentionnée aux articles [L. 122-2](#) et [L. 122-12](#) ;
2° A l'entraîneur professionnel salarié, défini comme toute personne ayant pour activité principale rémunérée de préparer et d'encadrer l'activité sportive d'un ou de plusieurs sportifs professionnels salariés dans un lien de subordination juridique avec une association sportive ou une société mentionnée aux articles L. 122-2 et L. 122-12 et titulaire d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification prévu à l'article [L. 212-1](#).

Une convention ou un accord collectif national détermine les critères à partir desquels l'activité de l'entraîneur professionnel salarié est considérée comme son activité principale.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-1 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

Le code du travail est applicable au sportif professionnel salarié et à l'entraîneur professionnel salarié, à l'exception des dispositions des articles [L. 1221-2](#), [L. 1241-1](#) à [L. 1242-9](#), [L. 1242-12](#), [L. 1242-13](#), [L. 1242-17](#), [L. 1243-7](#) à [L. 1243-10](#), [L. 1243-13](#) à [L. 1245-1](#), [L. 1246-1](#) et [L. 1248-1](#) à [L. 1248-11](#) relatives au contrat de travail à durée déterminée.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-1 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-2 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

Les articles [L. 222-2-1](#), [L. 222-2-3](#) à [L. 222-2-5](#), [L. 222-2-7](#) et [L. 222-2-8](#) peuvent, avec l'accord des parties, s'appliquer aux sportifs qui sont salariés de leur fédération sportive en qualité de membre d'une équipe de France, ainsi qu'aux entraîneurs qui les encadrent à titre principal.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-2 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-3 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

Afin d'assurer la protection des sportifs et entraîneurs professionnels et de garantir l'équité des compétitions, tout contrat par lequel une association sportive ou une société mentionnée aux articles [L. 122-2](#) et [L. 122-12](#) s'assure, moyennant rémunération, le concours de l'un de ces salariés est un contrat de travail à durée déterminée.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-3 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-4 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

La durée d'un contrat de travail mentionné à l'article [L. 222-2-3](#) ne peut être inférieure à la durée d'une saison sportive fixée à douze mois.

Toutefois, un contrat conclu en cours de saison sportive peut avoir une durée inférieure à douze mois, dans les conditions définies par une convention ou un accord collectif national ou, à défaut, par le règlement de la fédération sportive ou, le cas échéant, de la ligue professionnelle :

1° Dès lors qu'il court au minimum jusqu'au terme de la saison sportive ;

2° S'il est conclu pour assurer le remplacement d'un sportif ou d'un entraîneur professionnel en cas d'absence du sportif ou de l'entraîneur ou de suspension de son contrat de travail ;

3° S'il est conclu pour assurer le remplacement d'un sportif ou d'un entraîneur faisant l'objet de l'opération mentionnée au premier alinéa de l'article L. 222-3.

Les dates de début et de fin de la saison sportive sont arrêtées par le règlement de la fédération sportive ou, le cas échéant, de la ligue professionnelle.

La durée du contrat de travail mentionné à l'article L. 222-2-3 ne peut être supérieure à cinq ans, sous réserve de l'article [L. 211-5](#).

Afin d'assurer la protection des sportifs et entraîneurs professionnels et de garantir l'équité des compétitions, la durée maximale mentionnée à l'avant-dernier alinéa du présent article n'exclut pas le renouvellement du contrat ou la conclusion d'un nouveau contrat avec le même employeur.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-4 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-5 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

I.-Le contrat de travail à durée déterminée est établi par écrit en au moins trois exemplaires et comporte la mention des articles [L. 222-2](#) à [L. 222-2-8](#).

Il comporte :

1° L'identité et l'adresse des parties ;

2° La date d'embauche et la durée pour laquelle il est conclu ;

3° La désignation de l'emploi occupé et les activités auxquelles participe le salarié ;

4° Le montant de la rémunération et de ses différentes composantes, y compris les primes et accessoires de salaire s'il en existe ;

5° Les noms et adresses des caisses de retraite complémentaire et de prévoyance et de l'organisme assurant la couverture maladie complémentaire ;

6° L'intitulé des conventions ou accords collectifs applicables.

II.-Le contrat de travail à durée déterminée est transmis par l'employeur au sportif ou à l'entraîneur professionnel au plus tard dans les deux jours ouvrables suivant l'embauche.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-5 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-6 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

Le règlement de la fédération sportive ou, le cas échéant, de la ligue professionnelle peut prévoir une procédure d'homologation du contrat de travail à durée déterminée du sportif et de l'entraîneur professionnels et déterminer les modalités de l'homologation ainsi que les conséquences sportives en cas d'absence d'homologation du contrat.

Les conditions dans lesquelles l'absence d'homologation du contrat peut faire obstacle à son entrée en vigueur sont déterminées par une convention ou un accord collectif national.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-6 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-7 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

Les clauses de rupture unilatérale pure et simple du contrat de travail à durée déterminée du sportif et de l'entraîneur professionnels salariés sont nulles et de nul effet.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-7 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-8 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

I.-Est réputé à durée indéterminée tout contrat conclu en méconnaissance des règles de fond et de forme prévues aux articles [L. 222-2-1](#) à [L. 222-2-5](#).

II.-Le fait de méconnaître les règles de fond et de forme prévues aux mêmes articles L. 222-2-1 à L. 222-2-5 est puni d'une amende de 3 750 €. La récidive est punie d'une amende de 7 500 € et d'un emprisonnement de six mois.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-8 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-9 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 14](#)

Tout au long de l'exécution du contrat de travail à durée déterminée d'un sportif professionnel, l'association sportive ou la société mentionnée aux articles [L. 122-2](#) et [L. 122-12](#) qui l'emploie offre au sportif des conditions de préparation et d'entraînement équivalentes à celles des

autres sportifs professionnels salariés de l'association ou de la société.

NOTA :

Conformément à l'article 24 V de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, l'article L. 222-2-9 dans sa rédaction résultant de l'article 14 de la présente loi, s'applique à tout contrat de travail à durée déterminée conclu à compter de la publication de ladite loi. Pour les contrats à durée déterminée d'usage conclus avant cette même date dans le secteur du sport professionnel, il s'applique à tout renouvellement de contrat ayant lieu après ladite date.

Article L222-2-10 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 15](#)

L'association sportive ou la société mentionnée aux articles [L. 122-2](#) et [L. 122-12](#) assure, en lien avec les fédérations sportives, les ligues professionnelles et les organisations représentatives de sportifs et d'entraîneurs professionnels, le suivi socioprofessionnel des sportifs professionnels salariés qu'elle emploie.

Article L222-2-11 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 18](#)

Le sportif professionnel qui participe librement, pour son propre compte, à une compétition sportive est présumé ne pas être lié à l'organisateur de la compétition par un contrat de travail. La présomption de salariat prévue à l'[article L. 7121-3 du code du travail](#) ne s'applique pas au sportif dont les conditions d'exercice sont définies au premier alinéa du présent article.

Article L222-3 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n° 2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 17](#)

Les dispositions des articles L. 8241-1 et [L. 8241-2](#) du code du travail ne sont pas applicables à l'opération mentionnée au présent alinéa lorsqu'elle concerne le salarié d'une association sportive ou d'une société mentionnée aux articles [L. 122-2](#) et [L. 122-12](#) du présent code mis à disposition de la fédération sportive délégataire intéressée en qualité de membre d'une équipe de France, dans des conditions définies par la convention conclue entre ladite fédération et la ligue professionnelle qu'elle a constituée, et alors qu'il conserve pendant la période de mise à disposition sa qualité de salarié de l'association ou de la société sportive ainsi que les droits attachés à cette qualité.

Les articles L. 8241-1 et L. 8241-2 du code du travail ne sont pas applicables à l'opération mentionnée au présent alinéa lorsqu'elle concerne le sportif ou l'entraîneur professionnel salarié d'une association sportive ou d'une société mentionnée aux articles L. 122-2 et L. 122-12 du présent code muté temporairement au sein d'une autre association sportive ou d'une société et dont les modalités sont prévues par convention ou accord collectif national ou, à défaut, par le règlement de la fédération sportive ou, le cas échéant, de la ligue professionnelle.

Article L222-4 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2015-1541 du 27 novembre 2015 - art. 24 \(V\)](#)

Le versement prévu à l'article [L. 6322-37 du code du travail](#) n'est pas dû en cas de contrat à durée déterminée conclu en application de l'article [L. 222-2-3](#) du présent code.

Article L222-5 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

L'[article L. 7124-9 du code du travail](#) s'applique aux rémunérations de toute nature perçues pour l'exercice d'une activité sportive par des enfants de seize ans et moins soumis à l'obligation scolaire.

La conclusion d'un contrat soit relatif à l'exercice d'une activité sportive par un mineur, soit dont la cause est l'exercice d'une activité sportive par un mineur ne donne lieu à aucune rémunération ou indemnité ni à l'octroi de quelque avantage que ce soit au bénéfice d'une

personne physique ou morale mettant en rapport les parties intéressées à la conclusion d'un de ces contrats ou d'une personne physique ou morale agissant au nom et pour le compte du mineur.

Les conventions écrites en exécution desquelles une personne physique ou morale met en rapport les parties intéressées à la conclusion d'un de ces contrats ou agit au nom et pour le compte du mineur mentionnent l'interdiction prévue au deuxième alinéa. La personne physique ou morale partie à une telle convention la transmet à la fédération délégataire compétente. Cette fédération édicte également les règles relatives à la communication des contrats relatifs à l'exercice d'une activité sportive par un mineur.

Toute convention contraire au présent article est nulle.

Article L222-6 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Les infractions aux règles de rémunération mentionnées au premier alinéa de l'article L. 222-5 sont punies d'une amende de 7 500 €.

La récidive est punie d'un emprisonnement de six mois et d'une amende de 15 000 €.

Article L222-7 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

L'activité consistant à mettre en rapport, contre rémunération, les parties intéressées à la conclusion d'un contrat soit relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement, soit qui prévoit la conclusion d'un contrat de travail ayant pour objet l'exercice rémunéré d'une activité sportive ou d'entraînement ne peut être exercée que par une personne physique titulaire d'une licence d'agent sportif.

La licence est délivrée, suspendue et retirée, selon la discipline concernée, par la fédération délégataire compétente. Celle-ci contrôle annuellement l'activité des agents sportifs.

Chaque fédération délégataire compétente publie la liste des agents sportifs autorisés à exercer dans sa discipline ainsi que les sanctions prononcées en application de l'article L. 222-19 à l'encontre des agents, des licenciés et des associations et sociétés affiliées.

Article L222-8 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

L'agent sportif peut, pour l'exercice de sa profession, constituer une société ou être préposé d'une société.

Article L222-9 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Nul ne peut obtenir ou détenir une licence d'agent sportif :

1° S'il exerce, directement ou indirectement, en droit ou en fait, à titre bénévole ou rémunéré, des fonctions de direction ou d'entraînement sportif soit dans une association ou une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives, soit dans une fédération sportive ou un organe qu'elle a constitué, ou s'il a été amené à exercer l'une de ces fonctions dans l'année écoulée ;

2° S'il est ou a été durant l'année écoulée actionnaire ou associé d'une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives ;

3° S'il a fait l'objet d'une sanction disciplinaire au moins équivalente à une suspension par la fédération délégataire compétente à raison d'un manquement au respect des règles d'éthique, de moralité et de déontologie sportives ;

4° S'il est préposé d'une association ou d'une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives ;

5° S'il est préposé d'une fédération sportive ou d'un organe qu'elle a constitué.

Article L222-10 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Nul ne peut exercer, directement ou indirectement, en droit ou en fait, à titre bénévole ou rémunéré, des fonctions de direction ou d'entraînement sportif soit dans une association ou une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives, soit dans une fédération sportive ou un organe qu'elle a constitué s'il a exercé la profession d'agent sportif durant l'année écoulée.

Nul ne peut être actionnaire ou associé d'une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives s'il a exercé la profession d'agent sportif durant l'année écoulée.

Article L222-11 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Nul ne peut obtenir ou détenir une licence d'agent sportif s'il :

1° A été l'auteur de faits ayant donné lieu à condamnation pénale pour agissements contraires à l'honneur, à la probité ou aux bonnes mœurs ;

2° A été frappé de faillite personnelle ou de l'une des mesures d'interdiction ou de déchéance prévues au livre VI du code de commerce ou, dans le régime antérieur à la [loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005](#) de sauvegarde des entreprises, en application du [titre VI de la loi n° 85-98 du 25 janvier 1985](#) relative au redressement et à la liquidation judiciaires des entreprises ou, dans le régime antérieur à cette loi, en application du [titre II de la loi n° 67-563 du 13 juillet 1967](#) sur le règlement judiciaire, la liquidation des biens, la faillite personnelle et les banqueroutes. Le bulletin n° 2 du casier judiciaire est délivré à la fédération délégataire compétente.

Article L222-12 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Sont soumis aux incompatibilités et incapacités prévues aux articles [L. 222-9](#) à [L. 222-11](#) les préposés d'un agent sportif ou de la société qu'il a constituée pour l'exercice de son activité.

Il est interdit d'être préposé de plus d'un agent sportif ou de plus d'une société au sein de laquelle est exercée l'activité d'agent sportif.

Article L222-13 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Lorsque l'agent sportif constitue une société pour l'exercice de sa profession, ses dirigeants, associés ou actionnaires sont soumis aux incompatibilités et incapacités prévues aux articles [L. 222-9](#) à [L. 222-11](#).

Lorsque l'agent sportif constitue une personne morale pour l'exercice de sa profession, ses associés ou actionnaires ne peuvent en aucun cas être :

1° Une association ou une société employant des sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives ;

2° Une fédération sportive ou un organe qu'elle a constitué.

Article L222-14 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Lorsque l'agent sportif constitue une personne morale pour l'exercice de sa profession, ses dirigeants, associés ou actionnaires ne peuvent être des sportifs ou des entraîneurs pour lesquels l'agent peut exercer l'activité mentionnée au premier alinéa de l'article [L. 222-7](#).

Article L222-15 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

L'activité d'agent sportif peut être exercée sur le territoire national, dans les conditions prévues aux articles [L. 222-5](#) à [L. 222-22](#), par les ressortissants d'un Etat membre de l'Union européenne ou d'un Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen :

1° Lorsqu'ils sont qualifiés pour l'exercer dans l'un des Etats mentionnés au premier alinéa du présent article dans lequel la profession ou la formation d'agent sportif est réglementée ;

2° Ou lorsqu'ils ont exercé à plein temps pendant deux ans au cours des dix années précédentes la profession d'agent sportif dans l'un des Etats mentionnés au premier alinéa dans lequel ni la profession ni la formation d'agent sportif ne sont réglementées et qu'ils sont titulaires d'une attestation de compétence ou d'un titre de formation délivré par l'autorité compétente de l'Etat d'origine.

Un décret en Conseil d'Etat fixe les conditions auxquelles est soumis l'exercice de l'activité d'agent sportif par les ressortissants de l'Union européenne ou d'un Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen souhaitant s'établir sur le territoire national, lorsqu'il existe une différence substantielle de niveau entre la qualification dont les intéressés se prévalent et les exigences requises pour l'obtention de la licence visée à l'article [L. 222-7](#). L'activité d'agent sportif peut également être exercée de façon temporaire et occasionnelle par les ressortissants légalement établis dans un Etat membre de l'Union européenne ou dans un Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen dans le respect de l'article [L. 222-11](#). Toutefois, lorsque ni l'activité concernée ni la formation permettant de l'exercer ne sont réglementées dans l'Etat membre d'établissement, ses ressortissants doivent l'avoir exercée pendant au moins deux années au cours des dix années qui précèdent son exercice sur le territoire national.

Les ressortissants d'un Etat membre de l'Union européenne ou d'un Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen doivent, préalablement à l'exercice de l'activité d'agent sportif sur le territoire national, y compris temporaire et occasionnelle, en faire la déclaration à la fédération délégataire compétente selon des modalités définies par décret en Conseil d'Etat.

Article L222-16 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Le ressortissant d'un Etat qui n'est pas membre de l'Union européenne ou partie à l'accord sur l'Espace économique européen et qui n'est pas titulaire d'une licence d'agent sportif mentionnée à l'article [L. 222-7](#) doit passer une convention avec un agent sportif ayant pour objet la présentation d'une partie intéressée à la conclusion d'un contrat mentionné au même article [L. 222-7](#).

La convention de présentation mentionnée au premier alinéa du présent article doit être transmise à la fédération délégataire compétente.

Un agent sportif établi dans un des Etats ou territoires considérés comme non coopératifs au sens de l'[article 238-0 A du code général des impôts](#) ne peut exercer l'activité d'agent sportif sur le territoire national.

Toute convention de présentation conclue avec un tel agent est nulle.

Article L222-17 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [LOI n°2012-158 du 1er février 2012 - art. 6](#)

Un agent sportif ne peut agir que pour le compte d'une des parties aux contrats mentionnés à l'article [L. 222-7](#).

Le contrat écrit en exécution duquel l'agent sportif exerce l'activité consistant à mettre en rapport les parties intéressées à la conclusion d'un des contrats mentionnés à l'article [L. 222-7](#)

précise :

1° Le montant de la rémunération de l'agent sportif, qui ne peut excéder 10 % du montant du contrat conclu par les parties qu'il a mises en rapport ;

2° La partie à l'un des contrats mentionnés à l'article L. 222-7 qui rémunère l'agent sportif.

Lorsque, pour la conclusion d'un contrat mentionné à l'article L. 222-7, plusieurs agents sportifs interviennent, le montant total de leurs rémunérations ne peut excéder 10 % du montant de ce contrat.

Par dérogation au 1° et au cinquième alinéa, les fédérations délégataires peuvent fixer, pour la rémunération du ou des agents sportifs, un montant inférieur à 10 % du contrat conclu par les parties mises en rapport.

Le montant de la rémunération de l'agent sportif peut, par accord entre celui-ci et les parties aux contrats mentionnés à l'article L. 222-7, être pour tout ou partie acquitté par le cocontractant du sportif ou de l'entraîneur. L'agent sportif donne quittance du paiement au cocontractant du sportif ou de l'entraîneur.

Toute convention contraire au présent article est réputée nulle et non écrite.

NOTA :

Loi n° 2010-1657 du 29 décembre 2010 article 103 II : Les présentes dispositions s'appliquent à compter de l'imposition des revenus de l'année 2011.

Article L222-18 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Au titre de la délégation de pouvoir qui leur est concédée, les fédérations délégataires et, le cas échéant, les ligues professionnelles qu'elles ont constituées veillent à ce que les contrats mentionnés aux articles [L. 222-7](#) et [L. 222-17](#) préservent les intérêts des sportifs, des entraîneurs et de la discipline concernée et soient conformes aux articles L. 222-7 à L. 222-17. A cette fin, elles édictent les règles relatives :

1° A la communication des contrats mentionnés à l'article L. 222-7 et de ceux mentionnés au deuxième alinéa de l'article L. 222-17 ;

2° A l'interdiction à leurs licenciés ainsi qu'à leurs associations et sociétés affiliées de recourir aux services d'une personne exerçant l'activité mentionnée au premier alinéa de l'article L. 222-7 qui ne détient pas de licence d'agent sportif au sens de ce même article ;

3° Au versement de la rémunération de l'agent sportif, qui ne peut intervenir qu'après transmission du contrat visé au deuxième alinéa de l'article L. 222-17 à la fédération délégataire compétente.

Article L222-19 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Les fédérations délégataires compétentes édictent des sanctions à l'encontre des agents sportifs, des licenciés et des associations et sociétés affiliées, en cas de :

1° Non-communication :

a) Des contrats mentionnés à l'article L. 222-7 ;

b) Des contrats mentionnés au deuxième alinéa de l'article [L. 222-17](#) ;

2° Non-respect des articles [L. 222-5](#) et [L. 222-7](#) à [L. 222-18](#) ;

3° Non-communication des documents nécessaires au contrôle de l'activité de l'agent.

Article L222-19-1 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2011-331 du 28 mars 2011 - art. 4](#)

Lorsque la fédération délégataire compétente constate qu'un avocat, agissant en qualité de mandataire de l'une des parties intéressées à la conclusion d'un des contrats mentionnés au premier alinéa de [l'article L. 222-7](#), a méconnu les obligations relatives au contenu et à la communication de ces contrats ainsi que du mandat qu'il a reçu, elle en informe le bâtonnier du barreau auquel l'avocat est inscrit qui apprécie la nécessité d'engager des poursuites

disciplinaires dans les conditions prévues par les textes qui régissent la profession d'avocat.

Article L222-20 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende le fait d'exercer l'activité définie à l'article [L. 222-7](#) :

1° Sans avoir obtenu la licence d'agent sportif ou en méconnaissance d'une décision de suspension ou de retrait de cette licence ;

2° Ou en violation du deuxième alinéa de l'article [L. 222-5](#) ou des articles [L. 222-9](#) à [L. 222-17](#).

Le montant de l'amende peut être porté au-delà de 30 000 € jusqu'au double des sommes indûment perçues en violation des 1° et 2° du présent article.

Article L222-21 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Les peines prévues à l'article [L. 222-20](#) peuvent être accompagnées d'une interdiction temporaire ou définitive d'exercer l'activité d'agent sportif.

Article L222-22 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2010-626 du 9 juin 2010 - art. 1](#)

Les modalités d'application des articles [L. 222-7](#), [L. 222-8](#) et [L. 222-15](#) à [L. 222-19](#) sont définies par décret en Conseil d'Etat.

Code du Sport [Partie réglementaire - Décrets](#)

[LIVRE II : ACTEURS DU SPORT](#)

[TITRE II : SPORTIFS](#)

[Chapitre II : Sport professionnel](#)

Section 1 : Commissions des agents sportifs et délégués aux agents sportifs

Article R222-1 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

Chacune des fédérations délégataires concernées par l'application du présent chapitre, dont la liste est fixée par arrêté du ministre chargé des sports, constitue une commission des agents sportifs et désigne un délégué aux agents sportifs. Le président et les membres de la commission des agents sportifs, ainsi que le délégué aux agents sportifs, sont nommés par l'instance dirigeante compétente. Celle-ci nomme également un suppléant pour chacun d'eux.

La commission des agents sportifs participe, avec la commission interfédérale des agents sportifs mentionnée à l'article [R. 222-7](#), à l'organisation de l'examen de la licence d'agent sportif. Elle peut organiser une formation préalable à la délivrance de la licence d'agent sportif. Elle délivre, suspend et retire cette licence. Elle prononce les sanctions disciplinaires prévues à l'article [L. 222-19](#).

La commission des agents sportifs élabore un projet de règlement des agents sportifs qu'elle transmet pour avis au ministre chargé des sports puis soumet à l'approbation de l'instance dirigeante compétente de la fédération. Le règlement des agents sportifs fixe les règles qu'il appartient à la fédération d'édicter en application des dispositions législatives et réglementaires du présent chapitre.

Le délégué aux agents sportifs contrôle l'activité des agents sportifs et engage les procédures susceptibles de déboucher sur le prononcé des sanctions prévues à l'article [L. 222-19](#). Il est

choisi, ainsi que son suppléant, en raison de ses compétences en matière juridique et sportive.

Article R222-2 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

Outre le président, la commission des agents sportifs comprend :

- 1° Une personnalité qualifiée choisie en raison de ses compétences en matière juridique ;
- 2° Une personnalité qualifiée choisie en raison de ses compétences dans la discipline concernée ;
- 3° Le cas échéant, un représentant de la ligue professionnelle créée par la fédération conformément aux dispositions de l'article [L. 132-1](#) ;
- 4° Une personnalité représentative des associations sportives, sociétés sportives et organisateurs de manifestations sportives de la discipline ;
- 5° Un agent sportif ;
- 6° Un entraîneur de la discipline ;
- 7° Un sportif de la discipline.

La commission des agents sportifs est renouvelée dans les trois mois suivant les élections tenues à leur échéance normale pour le renouvellement des instances dirigeantes de la fédération. Les sièges devenant vacants par suite de l'empêchement définitif de leurs titulaires sont pourvus par l'instance dirigeante compétente.

Article R222-3 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

Lorsqu'elle siège en matière disciplinaire, la commission des agents sportifs est uniquement composée de son président et des membres mentionnés aux 1° à 3° de l'article [R. 222-2](#).

Le membre mentionné au titre du 5° de l'article R. 222-2 ne siège pas lorsque la commission se prononce sur l'exercice de l'activité d'agent sportif par un ressortissant d'un Etat membre de l'Union européenne ou partie à l'accord sur l'Espace économique européen autre que la France.

Article R222-4 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

La commission des agents sportifs se réunit sur convocation de son président ou à la demande de trois de ses membres au moins. Elle ne peut délibérer valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. En matière disciplinaire, la commission des agents sportifs ne peut délibérer valablement que si trois au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante.

Article R222-5 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

Le délégué aux agents sportifs, le directeur technique national placé auprès de la fédération, ou son représentant, et un représentant du Comité national olympique et sportif français participent aux travaux de la commission des agents sportifs avec voix consultative. Toutefois, ces personnes n'assistent pas aux séances lorsque la commission siège comme jury de l'examen de la licence d'agent sportif ou en matière disciplinaire.

La commission peut entendre toute personne dont l'audition lui paraît utile. Les dispositions du présent alinéa ne sont pas applicables lorsqu'elle siège comme jury de l'examen de la licence d'agent sportif.

Article R222-6 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

Les membres de la commission des agents sportifs, ainsi que le délégué aux agents sportifs et les autres personnes mentionnées à l'article [R. 222-5](#) :

1° Sont tenus à la confidentialité pour les informations dont ils sont dépositaires en raison de leur fonction ;

2° Ne peuvent prendre part aux délibérations et aux décisions de la commission lorsqu'ils ont un intérêt, direct ou indirect, au dossier ou à l'affaire.

L'instance dirigeante compétente met fin au mandat des personnes qui ont manqué aux obligations prévues au présent article.

Section 2 : Commission interfédérale des agents sportifs

Article R222-7 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

Le Comité national olympique et sportif français constitue une commission interfédérale des agents sportifs dont le président et les membres sont nommés par l'instance dirigeante compétente.

La commission interfédérale des agents sportifs participe, avec les commissions des agents sportifs des fédérations délégataires, à l'organisation de l'examen de la licence d'agent sportif. Elle établit chaque année un rapport sur la mise en œuvre par les commissions des agents sportifs des dispositions du présent chapitre. Elle peut saisir le ministre chargé des sports de toute proposition relative à la réglementation de la profession d'agent sportif.

Article R222-8 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

Outre le président, la commission interfédérale des agents sportifs comprend un membre de chacune des commissions mentionnées à l'article [R. 222-1](#), nommé sur proposition de cette commission.

Les suppléants du président et des autres membres de la commission interfédérale des agents sportifs sont nommés dans les mêmes conditions.

Le président et son suppléant sont désignés pour une durée de quatre ans. Le mandat des autres membres et de leurs suppléants prend fin lors du renouvellement de la commission des agents sportifs dont ils sont membres. Les sièges devenant vacants par suite de l'empêchement définitif de leurs titulaires sont pourvus par l'instance dirigeante compétente du comité national olympique.

Article R222-9 [En savoir plus sur cet article...](#)

Modifié par [Décret n°2011-686 du 16 juin 2011 - art. 1](#)

La commission interfédérale des agents sportifs se réunit sur convocation de son président ou à la demande du tiers de ses membres au moins. Elle ne peut délibérer valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante.

Les dispositions de l'article [R. 222-6](#) sont applicables aux membres de la commission interfédérale des agents sportifs.

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

BIBLIOGRAPHIE

Mis à jour au 05/11/2018

BIBLIOGRAPHIE

Jean-François Brocard, Doctorant en économie au Centre de Droit et d'Economie du Sport (CDES). Paru dans le livre » Agent Sportif », études Brochées sous la coordination de Jean-pierre Karaquillo et Franck Lagarde, édition Dalloz-Sirey.

Cours de 1ère année Sport
Isefac Bachelor

Gestion de carrière sportive

Agent sportif et manager

Anthony Tarin – AT Group

DEFINITIONS

Mis à jour au 05/11/2018

¹ **management**

Le **management** est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations

² **itération**

(Action de répéter, de faire de nouveau ; fait d'être répété)

³ **Intermédiaire**

Un "intermédiaire" est un professionnel dont le rôle est, soit, de rechercher une contrepartie, soit de représenter une ou plusieurs personnes en vue de réaliser avec d'autres, une ou plusieurs opérations civiles ou commerciales. A titre d'exemple, voir les rubriques :/Courtier/Agent commercial/VRP/Mandat/Dueroire/Commissionnaire

⁴ **agent sportif**

L'agent de joueurs ou agent sportif est une personne qui, à titre occasionnel ou habituel et contre rémunération, met en rapport les parties (joueurs et clubs) intéressées à la conclusion d'un contrat rémunéré d'une activité sportive (loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 modifiée par le décret de novembre 2002).

En France, pour exercer, l'agent de joueurs doit être titulaire d'une licence, délivrée directement par les fédérations à la suite d'un examen écrit (par exemple, la FFF pour le football).

Le métier d'agent sportif implique des connaissances dans plusieurs domaines comme le sport, le marketing, le droit, la gestion et les relations publiques.

⁵ **Contrat**

Article 1101 du Code civil Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose.

⁶ **Courtage**

Le courtage est une forme d'entremise (Cf. Ph. Devesa, L'opération de courtage, bibl.dr.ent., t.30, Litec, 1993.). Le rôle du courtier se limite à rapprocher les parties (le donneur d'ordre et son éventuel cocontractant) pour qu'elles concluent un contrat, mais sans participer, lui-même, à la conclusion de ce contrat. Il met en relation. Le courtier n'est pas un représentant, c'est un intermédiaire agissant en toute indépendance (Ass. Plén., 8 janv. 1993 : JCP G 1993, II, 22040, note Y. Saint-Jours.) ; il doit donc être distingué du mandataire, de l'agent commercial mais également du commissionnaire. Le courtier, agissant à titre professionnel et donc de manière habituelle, est un commerçant (C. com., art. L.110-1, al.7.). La première obligation du courtier est donc de rechercher des partenaires et de faciliter leur rapprochement. Il ne s'agit que d'une obligation de moyen. Il n'est en aucun cas tenu à la conclusion du contrat, il n'engage sa responsabilité qu'en cas de faute : présentation au donneur d'ordre d'une société inexistante (CA Paris, 6 déc. 1929.,DH 1930, p.90), partenaire juridiquement incapable de contracter (CA Rennes, 6 fév. 1952, JCP éd. G 1952, IV, p. 159.). Il n'est également pas tenu à la bonne exécution du contrat (CA Paris, 29 octobre 1992, JCP G, 1993.IV.494).

⁷ **Courtage**

Le courtage est une forme d'entremise (Cf. Ph. Devesa, L'opération de courtage, bibl.dr.ent., t.30, Litec, 1993.). Le rôle du courtier se limite à rapprocher les parties (le donneur d'ordre et son éventuel cocontractant) pour qu'elles concluent un contrat, mais sans participer, lui-même, à la conclusion de ce contrat. Il met en relation. Le courtier n'est pas un représentant, c'est un intermédiaire agissant en toute indépendance (Ass. Plén., 8 janv. 1993 : JCP G 1993, II, 22040, note Y. Saint-Jours.) ; il doit donc être distingué du mandataire, de l'agent commercial mais également du commissionnaire. Le courtier, agissant à titre professionnel et donc de manière habituelle, est un commerçant (C. com., art. L.110-1, al.7.). La première obligation du courtier est donc de rechercher des partenaires et de faciliter leur rapprochement. Il ne s'agit que d'une obligation de moyen. Il n'est en aucun cas tenu à la conclusion du contrat, il n'engage sa responsabilité qu'en cas de faute : présentation au donneur d'ordre d'une société inexistante (CA Paris, 6 déc. 1929.,DH 1930, p.90), partenaire juridiquement incapable de contracter (CA Rennes, 6 fév. 1952, JCP éd. G 1952, IV, p. 159.). Il n'est également pas tenu à la bonne exécution du contrat (CA Paris, 29 octobre 1992, JCP G, 1993.IV.494).

⁸ **droits de la personnalité**

Droits fondamentaux et inaliénables inhérents à la personne humaine, les droits de la personnalité se définissent comme les droits qui assurent à l'individu la protection des attributs de la personnalité (vie privée, image, voix) et garantit son intégrité morale.

Protégé notamment par l'article 12 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et par l'article 8-1 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme, et les articles 9 et 16 du Code civil, le droit de chacun au respect de sa vie privée nécessite une conciliation permanente avec le droit à la liberté d'expression, la liberté des médias et le droit de l'information.

Les droits de la personnalité sont particulièrement malmenés par les nouvelles technologies (ex. : la vidéo surveillance, la géolocalisation) et la facilité de publication sur Internet.

⁹ **Droit extrapatrimonial**

Les règles du droit reconnaissent aux individus des prérogatives dont ils vont jouir sous la protection de l'État : ce sont les droits subjectifs.

Il existe deux catégories de droits subjectifs : les droits patrimoniaux et les droits extrapatrimoniaux.

Pour distinguer ces droits, on utilise le critère de l'évaluation pécuniaire. Ceux qui sont évaluables en argent sont des droits patrimoniaux (exemple : le droit de propriété sur une voiture ou sur une maison).

En revanche, ceux que l'on ne peut pas évaluer en argent sont dits «extrapatrimoniaux». Par exemple toute personne a un droit à l'image.

¹⁰ [Droit patrimonial](#)

Les règles du droit reconnaissent aux individus des prérogatives dont ils vont jouir sous la protection de l'État : ce sont les droits subjectifs.

Il existe deux catégories de droits subjectifs : les droits patrimoniaux et les droits extrapatrimoniaux.

Pour distinguer ces droits, on utilise le critère de l'évaluation pécuniaire. Ceux qui sont évaluables en argent sont des droits patrimoniaux (exemple : le droit de propriété sur une voiture ou sur une maison).

En revanche, ceux que l'on ne peut pas évaluer en argent sont dits «extrapatrimoniaux». Par exemple toute personne a un droit à l'image.

¹¹ [droit à l'image](#)

Droit pour toute personne de s'opposer à la reproduction de son image et à sa diffusion sans son autorisation expresse et spéciale. Par conséquent, avant toute captation et diffusion de l'image de la personne, le diffuseur doit obtenir l'autorisation de la personne concernée, son consentement, et ce quel que soit le support (presse, internet, télévision, peinture, dessin, cartes à jouer, jeux de société, cartouche de jeux vidéo, draps de bain, store, marionnette, statue, pièce de monnaie...).

¹² [dommages et intérêts](#)

Somme destinée à réparer le préjudice subi et dont le montant est librement fixé par les magistrats. En pratique, ce montant varie en fonction de plusieurs critères.

¹³ [autorisation expresse](#)

Le consentement peut se définir comme la volonté d'engager sa personne ou ses biens, ou les deux à la fois ;

¹⁴ [autorisation tacite](#)

Cette manifestation de volonté est dite "expresse", lorsque la volonté de celui qui s'engage se manifeste d'une manière apparente, par exemple par la [signature](#) d'un écrit ou par une déclaration faite en public, ou devant témoin, et elle est dite "tacite" quand l'accord de la personne n'est pas manifestée par un écrit. Dans ce cas, le consentement se déduit d'éléments apparents tels un geste (la frappe des mains ou la poignée de mains, les entailles (voir art. 1333 du Code civil) faits sur un morceau de bois dans une foire rurale) ou d'une attitude à condition qu'elle ne soit pas équivoque, comme l'acceptation de la livraison d'une chose commandée sans la passation d'un écrit.

¹⁵ [Consentement](#)

Le consentement peut se définir comme la volonté d'engager sa personne ou ses biens, ou les deux à la fois.

¹⁶ [Caricature](#)

Représentation grotesque, en dessin, en peinture, etc., obtenue par l'exagération et la déformation des traits caractéristiques du visage ou des proportions du corps, dans une intention satirique.

¹⁷ [patrimonialisation de l'image](#)

Faire entrer Le droit à l'image dans le patrimoine.

¹⁸ [contrat de sponsoring](#)

Convention par laquelle une entreprise (le sponsor) apporte un soutien financier ou matériel à une manifestation sportive (ex : Sony pour la League des champions), à un sportif ou à un club. En contrepartie, le sponsoré s'engage à promouvoir l'image de la marque.

¹⁹ [Convention Collective Nationale du sport](#)

La convention collective du sport règle, sur l'ensemble du territoire y compris les DOM, les relations entre les employeurs et les salariés des entreprises exerçant leur activité principale dans l'un des domaines suivants :

- organisation, gestion et encadrement d'activités sportives ;
- gestion d'installations et d'équipements sportifs ;
- enseignement, formation aux activités sportives et formation professionnelle aux métiers du sport ;
- promotion et organisation de manifestations sportives, incluant, à titre accessoire, la sécurité de ces manifestations dans le cadre de l'article 11 de la loi n° 83-629 du 12 juillet 1983,

à l'exception toutefois de celles qui relèvent du champ d'application de la convention collective nationale des centres équestres.

²⁰ [Lobbying](#)

Un lobby (ou un groupe d'intérêt, un groupe de pression ou encore groupe d'influence, plus traditionnellement un intrigant ou un réseau d'intrigues) désigne un réseau de personnes créé pour promouvoir et défendre les intérêts privés d'un groupe donné en exerçant des pressions ou influences sur des personnes ou institutions publiques détentrices de pouvoir. Pour ce faire, il exerce une activité, le lobbying, qui consiste « à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement l'élaboration, l'application ou l'interprétation de

mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, toute intervention ou décision des pouvoirs publics ». Ainsi, le rôle d'un lobby est « d'infléchir une norme, d'en créer une nouvelle ou de supprimer des dispositions existantes ».