

# RÉMUNÉRER LES TALENTS

## Le salaire du sportif professionnel : exception ou préfiguration ?

Les pratiques des organisations sportives en matière de rémunération des athlètes offrent des exemples intéressants aux gestionnaires du monde « ordinaire ». L'article analyse en quoi ces pratiques apportent des contributions originales ou innovantes à des questions aussi difficiles que celles de l'évaluation et de la rétribution de la contribution individuelle au résultat collectif, des conditions de l'équité perçue par les salariés, des rôles respectifs des règles organisationnelles et du marché externe dans la « juste » régulation des salaires. Même si l'analogie avec d'autres contextes (le monde de l'entreprise, par exemple) rencontre des limites, ce dont convient bien l'auteur, il s'agit d'une réflexion stimulante sur la mesure du talent et sur le partage des bénéfices.

Par **Pierre MIRALLÈS**, Professeur Associé à l'IAE de Montpellier

Individualisation des salaires et croissance relative de la part des dispositifs d'incitation (parts « variables » de toutes sortes) dans la rémunération globale apparaissent comme les deux tendances de fond de l'évolution actuelle des systèmes de rémunération (DONNADIEU, 1997). De ces nouvelles formules salariales, les entreprises escomptent une augmentation de l'impact de la rémunération sur la motivation extrinsèque des salariés, et une flexibilité accrue de la masse salariale en fonction des résultats économiques à court terme (bonus) ou à moyen terme (options). À tel point que, pour plusieurs auteurs, il ne s'agirait, ni plus ni moins, en solidarisant étroitement rétribution et performance, que d'une

manière de faire partager par les salariés le risque d'entreprendre. Parallèlement, des dispositifs traditionnels de fidélisation (primes d'ancienneté, retraites « maison », etc.) sont battus en brèche, comme si des organisations de plus en plus nombreuses avaient fait leur deuil d'une relation durable avec leurs employés. Cela est d'autant plus vrai dans des professions où fait rage la « guerre des talents », où la pénurie – absolue ou relative – de main-d'œuvre qualifiée a pour conséquence le développement de formes exacerbées de mobilité chez les professionnels, associé à une surenchère salariale croissante de la part des employeurs : tel se présente, aujourd'hui, l'univers de la high-tech, mais aussi celui des métiers de bouche ou d'autres

professions dans lesquelles les experts se monnaient à prix d'or.

Dans ce contexte, la rémunération des sportifs professionnels interpelle le gestionnaire, car le monde sportif a trouvé des solutions originales à quelques-unes de ces questions, somme toute fort générales. Et pourtant, pour le DRH du monde « ordinaire » qui s'intéresse à la rémunération des sportifs, celle-ci ne laisse pas de surprendre, par plusieurs de ses caractéristiques :

- L'existence de rémunérations très élevées, du moins dans certains sports fortement médiatisés (football, en Europe ; basket-ball, aux États-Unis ; Formule 1, dans le monde entier...), sans rapport avec des paramètres traditionnels, tels le niveau de qualification, le périmètre de responsabilité, etc. ;
- La grande variabilité des rémunérations dans le temps, liée à une grande instabilité contractuelle (non seulement les contrats sont toujours de courte durée, mais ils sont en outre fréquemment rompus avant même leur terme) ;
- De très fortes disparités entre les rémunérations à l'intérieur d'une même organisation, ainsi qu'entre organisations différentes, y compris au sein d'un même sport. Ces disparités paraissent plutôt bien acceptées, à la différence d'autres inégalités, comme, par exemple, les différences de traitement en matière de discipline de groupe.

Passées les premières réactions d'étonnement – voire de scandale –, l'observateur attentif (1) ne tardera pas



Le salaire des sportifs de haut niveau semble un enjeu de notre époque, même si les vainqueurs des jeux panhelléniques gagnaient une sorte de rémunération, comme d'être nourris au prytanée d'Athènes pour le restant de leur vie.

à voir, dans les pratiques des organisations sportives en matière de rémunération des athlètes, un exemple digne d'intérêt. C'est que, nous semble-t-il, celles-ci

fournissent matière à réflexion à qui s'interroge sur des questions aussi difficiles que celles de l'évaluation et de la rétribution de la contribution individuelle au résultat collectif, des conditions de l'équité perçue par les salariés en matière de rémunération, ou des rôles respectifs des règles organisationnelles et du marché externe dans la « juste » régulation des salaires. Or, ces problèmes se trouvent posés, aujourd'hui, avec une acuité renouvelée, notamment aux organisations qui emploient des « talents » (sur ce concept et ses conséquences managériales, voir l'encadré ci-dessous) et qui se trouvent confrontées quotidiennement à l'hypermobilité de leurs salariés-clés, ainsi qu'aux surenchères salariales de leurs concurrents. Nous ne prétendons évidemment pas donner ici une réponse exhaustive et définitive à ces questions.

Nous souhaitons simplement apporter l'éclairage des expériences d'un secteur professionnel, certes très spécifique, mais qui dispose aussi, en la matière, d'un temps d'avance sur les autres. Pour aborder ces points, nous examinerons tour à tour les paramètres essentiels que sont : le niveau des rémunérations des sportifs, la hiérarchie des salaires, son évolution en fonction de l'âge des sportifs et les différentes formules salariales qui se pratiquent. Nous concluons avec quelques enseignements que l'on peut en retirer, au-delà du seul univers du sport.

matique de la presse spécialisée durant une saison sportive et, surtout, de l'examen de plusieurs contrats de footballeurs professionnels, grâce à la coopération amicale d'agents et conseillers de joueurs. Qu'ils en soient ici, à nouveau, remerciés.

(1) Le présent article synthétise quelques-unes des conclusions de la thèse d'université de l'auteur. Le travail de recherche s'est appuyé sur une abondante documentation issue du Ministère des Sports, des Fédérations et Ligues professionnelles (spécialement la LFP), du dépouillement systé-

Nous définissons le talent comme excellence plus différence. En effet, si la compétence d'un individu se définit parce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Le talent est donc, d'abord, excellence individuelle dans une activité donnée. Et, comme il n'existe aucun maximum absolu qui serait par essence indépassable, celle-ci s'apprécie à un moment donné (et dans un contexte donné), à travers une comparaison, un classement (*ranking*) des professionnels, notamment en fonction du niveau de leurs performances. Mais, pour faire mieux que les autres, le talent se doit de « faire la différence » dans la compétition. Pour cela, il ne suffit pas d'être bon partout ; il faut, surtout, être meilleur que les autres « quelque part ». C'est pourquoi trouver sa place parmi l'élite impose à celui qui a du talent de connaître et de cultiver son style. À l'origine, celui-ci n'est autre que la projection dans l'activité de caractéristiques individuelles intimes. C'est ce qui fait qu'on distingue le travail de l'un du travail de l'autre. Au-delà de l'expression de singularités individuelles, le style est aussi et surtout le fruit d'un travail conduit sciemment et patiemment par la personne afin d'identifier et de développer les techniques et les gestes professionnels qui lui permettent d'obtenir un avantage compétitif. Signature d'une identité professionnelle, le style apparaît donc comme une sorte de « devoir-être » de l'individu tendu vers l'excellence.

Nous concevons donc le talent d'un individu comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées par l'individu qui en est le dépositaire (le « talent », par métonymie). Ces ressources consti-

tuent une idiosyncrasie, c'est-à-dire un actif spécifique incorporé. Analyser le talent comme une idiosyncrasie implique au moins trois conséquences, du point de vue de la relation d'emploi :

- 1) Le talent constitue, en général (au moins potentiellement) la principale source de « richesse » de l'individu qui le détient. Cela implique une responsabilité particulière de la personne vis-à-vis de son « capital talent », notamment dans sa préservation et sa mise en valeur, mais aussi dans la construction d'un parcours de carrière lui permettant de valoriser au mieux ce capital. Il appartient au talent d'être « entrepreneur de lui-même » (EHRENBERG, 1991) ;
- 2) Ce « capital » ne peut se valoriser que dans une activité et des conditions spécifiques. Cette spécificité du talent comme actif est à la fois un atout (si l'activité dans laquelle il s'exerce fait l'objet d'une forte demande sociale, elle le place temporairement en situation de monopole) et un talon d'Achille (lorsque cette demande baisse ou lorsque la personne n'est plus en mesure d'y répondre au niveau d'exigence requis par la compétition, la reconversion s'avère très délicate) ;
- 3) Si le talent appartient à la personne, son expression nécessite, de la part des organisations, la mise en œuvre de pratiques originales pour en tirer toutes les potentialités. C'est proprement ce que nous appelons le « management des talents ». D'où, une double dépendance (dite « de monopole bilatéral ») : des talents par rapport aux organisations capables de leur offrir les meilleures conditions d'expression ; des organisations par rapport aux talents capables de leur permettre de viser l'excellence dans leur sphère d'activité.

Extraits de MIRALLÈS, 2007

## LE NIVEAU DES SALAIRES : DIFFÉRENTES THÉORIES

À la lecture du Rapport Denis (2003), il apparaît clairement que le niveau des salaires, dans un sport déterminé, est pratiquement proportionnel au budget des clubs sportifs, lequel est lui-même strictement corrélé à la présence de leur sport dans les médias. En d'autres termes : plus un sport fait de l'audience télévisuelle, plus les clubs sont riches et plus les salaires sont élevés, la masse salariale représentant une part quasi-constante du budget des clubs, quel qu'en soit l'effectif sportif.

(2) Pour un excellent résumé des théories reprises dans ce paragraphe, voir notamment PERROT, 1998.

Dans ce contexte, la valeur explicative des théories micro-économiques (2) du salaire reste limitée. Ainsi, la théorie des contrats implicites, qui prédit des salaires élevés en contrepartie de la courte durée des contrats (techniquement, les contrats de sportifs sont des CDD), prend acte de l'absence de mécanisme assurantiel dans le contrat du sportif professionnel, et nous renvoie aux fictions du modèle « standard » (wallasien) (\*), qui ne fait intervenir que des travailleurs quasiment indifférenciés quant à leurs aptitudes et à leur potentiel, et qui ne se démarquent que par la quantité de travail qu'ils apportent sur le marché. La théorie du salaire d'efficience, quant à elle, suppose un

(\*) Léon Walras (1834-1910), économiste franco-suisse selon lequel l'équilibre de la concurrence parfaite permettrait le plein emploi (concept de l'équilibre général) (ndlr).

lien croissant entre salaire et productivité: celle-ci résulterait d'un niveau d'effort du salarié, lequel est déterminé par le salaire (fonction d'effort), qui doit donc en toute logique être supérieur au salaire de marché. Le modèle est d'un intérêt discutable pour expliquer les salaires des sportifs de haut niveau: on voit bien comment une rémunération élevée augmente la pression supportée par le sportif, mais on ne voit pas de quelle manière elle pourrait avoir pour effet d'améliorer ses performances. En revanche, il est clair que des salaires élevés jouent comme instrument de rétention: c'est une façon, pour les plus grands clubs, de conserver, au moins un temps, les meilleurs talents – et ce faisant d'en priver leurs concurrents. La théorie du salaire d'efficacité nous conduit à la théorie des incitations, issue de la théorie de l'agence, et plus spécifiquement à l'approche contractuelle développée par WILLIAMSON (1975) et ses disciples (spécialement BROUSSEAU, 1993), dans le cadre de la théorie des coûts de transaction. Celle-ci envisage le contrat de travail comme un échange de garanties, c'est-à-dire comme un ensemble d'engagements réciproques visant à réduire les comportements opportunistes. On sait que ceux-ci relèvent de deux catégories principales: sélection adverse et risque moral. Mais l'apparition de ces deux situations est d'autant plus probable que, du fait de l'organisation des tâches, les effets du comportement individuel des travailleurs sur le résultat collectif sont difficilement perceptibles. C'est très rarement le cas dans le sport professionnel, où la performance individuelle est toujours soumise au regard des spécialistes, ou des caméras de télévision...

En définitive, que nous apprennent ces modèles sur la rémunération du sportif professionnel? Tout d'abord, le salaire des «stars» ne peut être considéré comme suivant une loi connue, autre que celle de l'offre et de la demande. Pour HERSCOVICI (1994), qui s'est intéressé au spectacle vivant, mais dont les analyses sont aisément transposables au sport, la médiatisation transformerait le sportif en «marchandise culturelle», dont, «contrairement aux marchandises traditionnelles, le prix [...] n'est déterminé que par la loi de l'offre et de la demande». Le modèle applicable serait donc celui du marché de l'art, et non celui du marché du travail. Pour cet auteur, «le *star system* organise et légitime la rareté», génératrice de prix (c'est-à-dire de salaires) élevés, de plus en plus élevés au fur et à mesure que la demande et/ou la rareté s'accroissent. Ainsi, la multiplication des chaînes de télévision et l'appétit persistant du public pour le spectacle sportif ont-ils provoqué un afflux d'argent considérable dans le sport professionnel – afflux à l'origine de la flambée des rémunérations des sportifs.

Toutefois, le fait de rapporter les salaires élevés des sportifs professionnels (ou, en tout cas, de certains d'entre eux) au seul déséquilibre entre une offre de talents, rare «par nature», et une demande croissante à la mesure de l'audience du spectacle sportif, ne

résout qu'une partie du problème de la rémunération. L'analogie avec l'œuvre d'art trouve sa limite dans le fait que la valeur marchande de celle-ci apparaît comme la contrepartie directe de la valeur d'usage (au sens large, incluant notamment la dimension symbolique) qui lui est attribuée par le consommateur (sa «fonction d'utilité» en quelque sorte). Or, dans le cas qui nous occupe, l'agent économique qui rémunère le talent n'est pas directement le consommateur, mais bien ce producteur de spectacles sportifs qu'est le club professionnel. Dès lors, c'est la «fonction de production» du club qui se substitue, en tant que demande, à la fonction d'utilité du consommateur, ce qui signifie que le marché du travail peut être assimilé à un marché intermédiaire, dans la filière du spectacle sportif. De ce fait, le prix qui s'établit sur ce marché apparaît comme une fonction, d'une part, de la promesse de gain apportée par le joueur au club qui l'emploie et, d'autre part, du partage de cette espérance de gain entre les deux agents que sont, sur ce marché, le sportif et l'entreprise sportive.

Si l'on suit cette analyse, on constate immédiatement plusieurs conséquences de ce statut particulier :

- La rémunération du sportif n'est pas la contrepartie d'un effort ni même d'une compétence actuels, mais celle d'une promesse de gains futurs pour les deux parties – gains issus de leur collaboration même. Recruter un athlète de talent serait donc un investissement au sens propre du terme (3), mais un investissement particulier, car singulièrement risqué. Et ce risque est multiforme: les résultats sportifs sont incertains par nature (les règlements y contribuent); les performances attendues du joueur ne sont pas toujours confirmées; une blessure est toujours possible, etc. D'où, parfois, dans certains clubs, la tentation de se focaliser sur les valeurs, plus «sûres», du marketing sportif: composer une équipe de «galactiques», comme le fit le Real Madrid au début des années 2000, ce n'est peut-être pas former la meilleure équipe de l'Histoire du football moderne, mais c'est, à coup sûr, se garantir des revenus conséquents, en termes d'audience télévisuelle, ou de vente de maillots floqués au nom des joueurs...
- S'agissant de rémunérer une promesse, les éléments permettant de l'évaluer sont extrêmement nombreux et disparates: caractéristiques personnelles et performances passées de l'athlète, âge (et, donc, position du sportif sur sa courbe d'apprentissage et de sénescence), mais aussi, éléments plus symboliques (mais, ô combien importants, dans notre monde de l'image!), comme l'apparence physique, l'origine ethnique ou le sex-appeal. L'important, ici, est de noter que ces éléments ne dépendent pas uniquement des attributs que le sportif possède en propre, mais sont, aussi, très lar-

(3) Et d'ailleurs, les montants des transferts de joueurs s'amortissent, du point de vue comptable, comme des investissements.

gement, fonction de la capacité du club employeur à les mettre en valeur – capacité elle-même corrélée au prestige du club, à ses performances passées, aux diverses compétitions dans lesquelles il est engagé, aux caractéristiques des autres sportifs employés (à la capacité à intégrer avec succès le nouveau joueur dans l'équipe), etc. Ces caractéristiques ne sont pas sans rappeler la position dite de « monopole bilatéral » (chacun des agents a besoin de l'autre, dans sa spécificité), génératrice de rentes élevées (BROUSSEAU, 1993).

- Enfin, la rémunération dépend de la durée du contrat passé entre son club et le joueur. Non pas seulement en raison du fait, évident, que des contrats courts permettent la mobilité du sportif et donc lui assurent de mieux monnayer son talent lorsque celui-ci est avéré, mais aussi en raison du positionnement du contrat dans le cycle de vie de la performance du sportif, comme on le verra plus avant. En effet, si on se situe avant le pic de performance de l'athlète (soit, avant le « sommet de son art »), l'organisation souhaitera conclure des contrats longs, car le potentiel ultime est dans le futur et donc le sportif prend de la valeur, en revanche, si on se situe après ledit pic de performance, ce seront plutôt des contrats courts qui prévaudront, car les performances déclinent petit à petit, au fur et à mesure que l'on se rapproche de la fin de carrière.

Si l'on admet ce qui précède, alors, est-il vraiment possible de lutter efficacement contre la surenchère salariale, et, partant, contre les inégalités d'accès des organisations sportives aux meilleurs talents? À cet égard, les solutions expérimentées dans l'univers du sport se sont (presque) toutes avérées décevantes :

- Augmenter l'offre en remplaçant les athlètes de talent par des « clones », moins doués mais produits en nombre par les centres de formation, a pu, certes, donner quelques résultats à court terme. Mais à plus long terme, le maintien d'une demande élevée a eu pour effet d'aligner les salaires des joueurs « moyens » sur ceux des meilleurs. C'est que la rareté des talents n'est que relative : on est (toujours) meilleur que quelqu'un, et moins bon que quelqu'un d'autre.
- Les tentatives d'introduction d'un *salary cap* (4) (aux États-Unis, surtout) se sont soldées par des grèves puissantes, dans la NBA (5) jadis, plus récemment la NHL, qui ont finalement fait se plier les clubs aux exigences des athlètes.

(4) C'est-à-dire d'un plafonnement de la masse salariale des clubs, interdisant, de fait, la surenchère salariale.

(5) National Basket-ball Association : Ligue américaine de basket-ball professionnel. La NHL est la Ligue de hockey sur glace, autre sport très populaire en Amérique du Nord.

- Les essais de moralisation des relations entre clubs (non-sollicitation de joueurs sous contrat entre clubs de football de la Ligue 1 française, par exemple) se sont heurtés aux comportements prédateurs des plus forts, et, encore plus, à la mondialisation du marché des sportifs, qui fait qu'un « code de bonne conduite » appliqué ici ne l'est plus, une fois passée telle ou telle frontière nationale ou continentale.

- Même en restant au sein d'un cercle très fermé, comme celui de la NBA, si la pratique de la *draft* (6) a permis de limiter les trop grandes inégalités entre clubs en matière de recrutement, celle-ci n'a eu aucun effet, ou presque, sur le niveau des salaires.

Ainsi, on ne voit pas d'autre limite à l'augmentation des salaires des stars que celle des profits des organisations qui les emploient, et il y a fort à parier que ce constat vaut aussi au-delà de l'univers du sport...

## HIÉRARCHIE DES SALAIRES ET HIÉRARCHIE DES TALENTS

De nombreux économistes du sport (par exemple BOURG & GOUGUET, 2001) décrivent le marché du travail sportif comme un marché dual, qui présenterait la segmentation suivante (MINQUET, 1997) :

- « Un premier segment, constitué de sportifs d'excellence, dont l'hétérogénéité crée la rareté : l'ajustement entre offre et demande se fait par le prix, et la demande reste la variable maîtresse. Comme une œuvre d'art, le sportif peut être un produit unique et, donc, non reproductible : le prix est déterminé par la demande, ainsi que par ses variations » ;
- « Un deuxième segment, constitué de sportifs « reproductibles », dont l'homogénéité facilite la prolifération : l'ajustement a lieu par les quantités, avec souvent du chômage, comme dans les autres secteurs ».

Paradoxalement, cette vision du marché du travail (7) nous rapproche de la théorie standard (PERROT, 1998) : la hiérarchie des salaires s'expliquerait par les spécificités de l'offre de travail sur un marché donné. Dans ce cas, une rente de monopole serait captée par certains individus particulièrement doués. On rejoint, là encore, les analyses de Herscovici, selon qui le star-system crée des « monopoles temporels », au profit des individus aptes à capter l'essentiel du « capital symbolique » en circulation dans le champ considéré (dans le champ sportif, en l'occurrence). Selon ces vues, c'est

(6) *Draft* = sorte d'enchères inversées sur les meilleurs joueurs issus du basket-ball « universitaire » ou européen, permettant aux clubs les moins huppés de la NBA de disposer d'un droit de préemption sur l'embauche des jeunes espoirs de ce sport.

(7) D'ailleurs partiellement contredite par les faits : comme on l'indiquait plus haut, le prix des « clones » tend finalement à monter, car ceux-ci s'avèrent en définitive au-dessus de la « moyenne » des talents.



Recruter une vedette du football, c'est investir sur une valeur du marketing sportif.

l'excellence différentielle (8) qui serait à l'origine de la hiérarchie des salaires. Ces analyses sont importantes pour notre propos car elles introduisent, pour fonder la dualité, la notion de différence (ou de singularité) en complément de celle d'excellence (qui fonde la hiérarchie). La composition des deux notions (différence + excellence) constitue, à proprement parler, ce que nous avons appelé le « talent ».

Le fait que le talent soit à l'origine de l'étirement de la hiérarchie des rémunérations des sportifs a plusieurs conséquences importantes :

- Le talent se distingue de la compétence : ce n'est pas un savoir-faire accumulé grâce à la formation et à l'expérience, mais l'aptitude à « faire la différence » dans les situations cruciales, comme lorsque le rapport des forces entre adversaires est équilibré. Cette aptitude a donc un prix, incommensurable avec celui de la performance mesurée « dans l'absolu » : ce n'est pas parce que je cours deux fois plus vite (ou que je marque deux fois plus de buts) que mes partenaires que je suis deux fois mieux payé, mais bien parce que je fais, (le plus) souvent, gagner mon club contre des adversaires,

(8) Celle-ci doit être entendue comme « capacité à capturer la demande ». Dans un univers hautement médiatisé, il est clair que cette capacité dépasse – de beaucoup – le cadre des qualités purement sportives (même

si celles-ci demeurent indispensables) et déborde sur des qualités « symboliques » : que l'on pense à un footballeur comme D. Beckham, ou à une joueuse de tennis comme A. Kournikova, par exemple, pour lesquels le look compte au moins autant que les performances sur le terrain.

a priori de même niveau (9). Cette différence, décisive, je ne la fais pas, bien sûr, « à moi tout seul ». Mais, sans moi, mes partenaires n'y parviendraient que par exception, ou par chance. C'est à ce critère que l'on reconnaît, sans risque d'erreur, le talent.

- Le talent se distingue du potentiel en ce qu'il est non plus latent, comme celui-ci, mais manifeste : ses réalisations sont éclatantes et leur impact sur la performance organisationnelle est incontestable. De ce fait, la contribution du talent doit être à la hauteur de sa rétribution ; les inégalités de rémunérations qu'il engendre apparaissent donc très généralement légitimes, y compris aux yeux des partenaires moins bien « traités ». Et cela, d'autant plus que chacun profite de celui qui a du talent : il fait gagner son équipe ; il entraîne tout le groupe sur la voie du succès.

Bien sûr, ce raisonnement trouve sa limite dans la capacité des organisations à adapter les salaires, « en temps réel », aux fluctuations du marché. Dans la réalité, et malgré la fréquence des transactions (mercato semestriel dans le cas du football européen, par exemple), cette capacité n'est jamais parfaite. Dans un effectif donné, des contrats qui viennent juste d'être signés coexistent avec d'autres contrats signés plusieurs années auparavant, dans des conditions souvent différentes pour le club. Par ailleurs, certains talents, évalués sur leur potentiel au jour de leur engagement, peuvent avoir déçu par leurs performances effectives, et leur salaire peut se trouver, de ce fait, en décalage avec leur prix de marché du moment. Cet « effet retard » (ou hystérésis) des décisions salariales est la cause d'une certaine inadéquation temporaire entre la hiérarchie des salaires et la hiérarchie des talents reconnus. Mais, à terme, les choses s'équilibrent et la hiérarchie des talents finit par prévaloir.

## L'ÂGE DU SPORTIF ET L'ÉVOLUTION DU SALAIRE

Comme cela vient d'être évoqué, si la hiérarchie des rémunérations exprime globalement la hiérarchie « instantanée » des talents, il ne faut pas oublier que la rémunération du sportif évolue dans le temps, au rythme des contrats successifs et de leurs multiples avenants. À la suite d'autres auteurs (notamment MINQUET, 1997), on peut décomposer le cycle de vie du sportif en quatre phases majeures : l'entrée dans la profession (phase 1) ; la confirmation du potentiel (phase 2) ; la maturité et la valorisation intense (phase 3) ; la sénescence et la préparation à la reconversion (phase 4).

(9) Cf. la déclaration de Z. Zidane après la victoire du Real Madrid en Ligue des Champions sur un seul but (extraordinaire) marqué par lui : « je crois que c'est pour des gestes comme celui-là qu'on est aussi bien payés... ».

Les facteurs explicatifs des dates (âges) de début et fin de phase, ainsi que leur durée, sont à trouver dans les caractéristiques de la discipline considérée. En résumé, elles apparaissent comme le résultat combiné de la courbe d'apprentissage purement sportif (laquelle est fortement liée à la nature des aptitudes physiques mises en jeu par la discipline) et de l'évolution de la perception du potentiel du sportif par ses employeurs successifs (qui dépend donc, à la fois, de son âge et de ses performances effectives). De même, le niveau total du revenu généré durant le cycle dépend de la capacité supposée du sportif à dégager des résultats (et en particulier, des recettes) pour les organisations qui l'emploient. Ce revenu est faiblement croissant en phase 1 (le potentiel est incertain, le sportif est peu exposé), puis il croît fortement en phase 2 (le potentiel est confirmé par les performances, l'athlète devient visible), atteint un plateau en phase 3 (le potentiel et l'exposition sont à leur maximum, sauf accident) avant de décliner en phase 4 (les aptitudes sont en phase déclinante, le joueur a peut-être été « trop vu »...), prélude à la deuxième carrière professionnelle.

Ces pratiques, qui conduisent finalement à quelque chose comme une « courbe en cloche » des rémunérations en fonction de l'âge (10), sont bien admises dans le monde sportif. C'est loin d'être le cas, semble-t-il, dans le monde des entreprises, tout au moins en France où, passé un certain âge, ce n'est plus le salaire nominal, mais l'accès limité à l'emploi, qui est le plus souvent à l'origine de la baisse du revenu des seniors...

## CE QUE RÉVÈLE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DU SPORTIF

Passons maintenant, d'une réflexion orientée par le niveau (absolu et relatif) des rémunérations, à l'examen des formules salariales. Plus encore que le prix des salariés, celles-ci apparaissent révélatrices de la nature profonde du rapport salarial et de son évolution, comme l'a montré notamment REYNAUD (1992). Dans la période actuelle, la structure de la rémunération du sportif se compose de trois composantes principales :

- Un forfait (salaire fixe multiplié par la durée déterminée du contrat) versé directement par l'organisation sportive. Comme on l'a montré plus haut, ce forfait représente, pour l'organisation, l'espérance de gains spécifiquement liée à la collaboration avec l'athlète pour toute la durée de celle-ci. Pour le sportif lui-

(10) Cette observation vaut, bien sûr, pour un marché de l'emploi donné, et notamment pour les marchés occidentaux. En acceptant de se monnayer sur d'autres marchés moins matures (Moyen-Orient, Chine...), régions où les talents sont (encore) plus rares, certains sportifs peuvent trouver un moyen de prolonger un peu leur fin de carrière...

même, il constitue en quelque sorte la « rente absolue » (au sens de Marx) de son talent, c'est-à-dire le prix de son exclusivité, ou de son droit de retrait (11). Que ce salaire soit, en grande partie, payé par mensualités n'en fait pas, pour autant, un salaire « au temps », et ne fait pas de la relation d'emploi un contrat de louage d'une compétence. Outre le fait que le temps de travail du sportif est une notion plus que floue (12), il faut surtout noter que le montant négocié à la signature est dû en totalité par le club (ou le joueur), même si le contrat n'arrive pas à son terme. Cette caractéristique apparaît notamment en cas de revente du contrat. Dans un tel cas, le prix du transfert couvre, le plus souvent, les sommes restant dues, et l'intéressement du joueur au montant de son transfert (souvent 5 à 10 % de celui-ci) permet d'« acheter » son accord.

- Des revenus versés par des tiers (sponsors) pour associer leur image à celle du sportif. À l'inverse du salaire (qui représente une valeur future), les « droits d'image » capitalisent d'abord sur des exploits passés. C'est pourquoi l'image des sportifs conserve parfois encore une valeur longtemps après la fin de leur carrière. Cependant, comme on l'a évoqué plus haut, le fondement de ces rétributions dépasse considérablement le cadre de la stricte valeur sportive: c'est la capacité globale de l'athlète à valoriser des marques qui est en cause, et ses revenus dépendent donc de la taille des marchés pertinents de ces mêmes marques. C'est ce qui explique qu'un footballeur japonais comme Nakata, par exemple, ait pu se hisser dans le top 10 des plus hauts revenus de son sport: c'est tout simplement qu'il était le seul de son pays à avoir acquis une notoriété mondiale. C'est surtout la raison pour laquelle ces droits appartiennent « en propre » à l'athlète, même si l'organisation sportive (qui peut, à certains égards, prétendre contribuer à leur maintenance, mais qui peut, tout aussi bien, bénéficier d'un retour de notoriété dû à l'impact de ses athlètes) y trouve une opportunité pour tempérer les prétentions salariales de ses stars.

- Des éléments variables, qui constituent à la fois des incitations (au sens habituel d'orientation des efforts vers un but), et un moyen de lutter contre les comportements de cavalier seul de certains athlètes. En dehors des « fausses primes » signalées plus haut (fausses, car ni variables ni conditionnelles: elles font donc partie de la rémunération de base), les primes individuelles sont relativement rares, en tout cas dans les sports collectifs. Les primes collectives, en revanche, sont variées: primes de match, par exemple, primes de qualification pour une compétition européenne, pour un certain classement en

compétition, pour la montée en division supérieure, etc. Ces termes expriment les buts organisationnels de la saison sportive. Ces primes sont collectives, car elles sont attribuées de façon indifférenciée à tous les joueurs présents, en fonction des résultats obtenus. Leur niveau, pour un club donné, est en fonction directe de l'importance de la rencontre (nature et enjeux de la compétition concernée, position dans cette compétition) et des bénéfices d'un résultat positif attendus par le club (13) (couverture médiatique, espérance de revenu liée à une victoire...). Ces primes ont donc un caractère incitatif, mais constituent aussi une forme de partage du résultat économique entre le club et les joueurs. La particularité de la formule incitative est bien, ici, son caractère collectif. Dans la plupart des sports collectifs, en effet, les primes de match individuelles ont été abandonnées: elles avaient pour conséquence d'aiguiser le sentiment d'iniquité chez les joueurs, et elles étaient perçues comme constituant un facteur de dissolution de la cohérence du groupe et donc, *in fine*, de la performance collective. *A contrario*, à travers des primes identiques pour tous, davantage qu'à « l'effort » individuel, il s'agit d'inciter les joueurs à la « solidarité », c'est-à-dire, en définitive, à agir comme un groupe, à se coordonner conformément aux instructions reçues de l'entraîneur. L'incitation vise donc le comportement collectif, bien plus que l'effort individuel.

Ces observations sur les formules salariales nous conduisent à deux remarques essentielles, concernant notamment les éléments variables:

- Les pratiques du monde sportif ne corroborent que partiellement les thèses de Claude LÉVY-LEBOYER (2003), lorsqu'elle analyse les systèmes de distribution des récompenses. On ne peut qu'être d'accord avec cet auteur lorsqu'elle affirme que « l'effort est affecté par la valeur stimulante des récompenses et la coordination, par la manière dont les récompenses sont distribuées ». Ceci est parfaitement cohérent avec les faits observés dans l'univers sportif. En revanche, il est plus difficile de la suivre dans l'idée que « des liens explicites entre la performance du groupe et les récompenses étouffent les initiatives et le développement des responsabilités [...] ». Les membres d'une équipe seront tentés de faire des efforts pour améliorer les résultats de l'équipe, et donc la récompense qui en dépend, mais ils n'auront aucune raison d'essayer de se démarquer du groupe, puisqu'ils n'ont rien à espérer de plus que les autres ». Cette hypothèse ne tient plus, dès lors que le recours au marché externe (surtout dans

(11) C'est pourquoi, vu par la profession dans son ensemble, il s'assimile en partie à un coût d'exclusion, que vient matérialiser le montant des transferts.

(12) Le temps d'entraînement répond principalement aux nécessités de maintenir (ou de développer) le potentiel physique et technique du spor-

tif, bien davantage qu'à une production monnayable par le club. En outre, le temps de récupération est au moins aussi important que le temps d'entraînement.

(13) À l'AJ Auxerre, par exemple, les primes de match représentent quasiment la recette au stade de l'Abbé des Champs le jour de la rencontre.

un contexte de guerre des talents) est toujours possible: le sportif qui veut conserver sa valeur sur ce marché devra alors, en permanence, administrer la preuve de ses capacités. Dans le sport, on peut (un temps) faire cavalier seul, mais il ne peut guère y avoir de passager clandestin.

- Si les éléments variables de la rémunération sont très répandus aujourd'hui, la particularité des dispositifs utilisés dans le monde du sport réside dans les modalités de partage du résultat économique (ou symbolique) qu'ils introduisent entre le club et le sportif. À la différence de nombreux systèmes de bonus ou d'intéressement assis sur les résultats de l'entreprise, le partage des bénéfices au profit du sportif n'implique pas véritablement un partage des risques: si les bons résultats sont récompensés par des primes, les mauvais résultats collectifs sont, le plus souvent, sans effet négatif à terme (sinon, peut-être, au niveau de l'image). Ainsi, en cas de descente du club en division inférieure au terme de la saison, le joueur obtient un bon de sortie lui permettant d'intégrer un nouveau club: c'est alors la relation d'exclusivité qui est rompue, et non la rémunération, qui n'a pas à être ajustée aux nouvelles conditions économiques du club. Ainsi, la flexibilité du salaire ne joue pratiquement que sur le salaire fixe, en raison de la brièveté des contrats: pour indexer les rémunérations, seul le marché externe compte, et non la performance momentanée réalisée par l'organisation.

### CONCLUSION: QUELQUES ENSEIGNEMENTS POUR LES ENTREPRISES DU « MONDE ORDINAIRE »

Le contrat qui lie le sportif à l'organisation sportive n'est plus un contrat de travail traditionnel. Ni louage d'un temps de travail, ni achat d'une prestation (14), il s'apparente, à maints égards, à un investissement à haut risque. C'est que le talent est une ressource rare, dont les performances attendues sont très élevées, voire même déterminantes pour les résultats de l'organisation, mais, cependant, jamais garanties. Car, précisément, si l'on a besoin de talents, c'est pour « faire la différence », lorsque l'issue du combat est incertaine.

Des caractéristiques similaires se retrouvent dans les métiers où les atouts exceptionnels de certains individus impactent de façon déterminante la performance organisationnelle. Pour ceux-là, la rémunération du sportif nous paraît pleine d'enseignements, au moins en ce qui concerne trois points: la régulation du

niveau des salaires; la compatibilité entre individualisation des rémunérations et équité des systèmes de rémunération; enfin, l'efficacité des dispositifs de rétention et d'incitation.

– *Sur le premier point*, notre conclusion est nette: le marché de l'emploi des talents, et donc le niveau des salaires et la durée des contrats, sont entièrement déterminés par la rareté de cette ressource. Et cette rareté n'est pas accidentelle, elle est consubstantielle à la nature du talent lui-même, du moins tant que durent les circonstances qui en créent le besoin et, notamment, tant qu'on ne peut pas lui substituer valablement une autre ressource (non-humaine). C'est pourquoi les acteurs, entreprises, branches professionnelles (ou, parfois, la puissance publique) cherchent à réguler ce marché et, en particulier, à assurer au maximum d'intervenants l'accès aux jeunes talents, par l'obligation de formation, la *draft*, etc. Mais ces tentatives de régulation se heurtent jusqu'à présent aux comportements opportunistes des plus forts et à la mondialisation des marchés, qui renforce, à son tour, l'hyper-mobilité des talents.

– *En ce qui concerne le second point*, le monde du sport nous suggère que l'espoir de légitimer les différences de salaire par le talent suppose que trois conditions au moins aient été préalablement réunies:

- Le talent doit être reconnu dans sa hiérarchie la plus communément acceptée. Nous l'avons souligné plus haut: c'est la pratique du classement qui constitue la modalité la plus « naturelle » de reconnaissance, à condition bien sûr que celui-ci soit vu comme un signe de distinction des meilleurs, et un encouragement adressé aux autres, et non comme une façon de désigner la sortie aux soi-disant « poids morts » de l'organisation. Lorsque le *ranking* fait défaut, c'est le plus souvent le consensus des pairs qui vaut reconnaissance. Les dispositifs qui rendent possible l'un ou l'autre doivent alors être mis en place ou encouragés (*cf.*, par exemple, l'évaluation des chercheurs en fonction de leurs articles publiés dans des revues « classées »).

- La performance individuelle doit être, au moins en principe, « séparable » de la performance collective, et son impact doit être appréciable sans la moindre ambiguïté, voire, mesurable. On sait que c'est très difficile ou coûteux dans nombre d'activités, mais on songe ici à la batterie de statistiques qui ont cours désormais dans le monde du sport, et qui nous indiquent en temps réel la distance parcourue par tel ou tel joueur, le nombre de ballons donnés

(14) L'organisation sportive peut-elle être vue comme un « client » qui achèterait les services de ses athlètes? Pour cela, encore faudrait-il que ces services soient réellement identifiables, et que l'on puisse affirmer, à un moment donné, avec quelque certitude, que la compétence existe et que le service a été effectivement rendu. Se présenter aux entraînements et aux matches pour lesquels il est sélectionné, suivre les consignes de son

entraîneur, se soumettre aux contrôles médicaux, éviter certaines pratiques réputées nocives (sports dangereux, par exemple, tels le parachutisme), telles sont les principales obligations conventionnelles du footballeur définies dans la Charte du football professionnel en France. Qui prétendra qu'elles caractérisent réellement sa prestation, que c'est bien cela qu'achètent les clubs qui les recrutent?

ou reçus par lui et dans quelle position, etc. Si de tels outils ne se trouvent pas partout et ne sont pas toujours envisageables, l'impact individuel du talent doit pouvoir s'apprécier, ne serait-ce qu'en négatif: c'est alors l'écart entre la performance du groupe «X étant présent» et celle réalisée «X étant absent».

- L'excellence et la compétition doivent être valorisées par la culture professionnelle (ou sectorielle). C'est très souvent le cas dans les secteurs très exposés à la concurrence, notamment internationale, où les règles du marché sont vues comme allant de soi.

– *Enfin, troisième enseignement* apporté par la rémunération du sportif, l'efficacité des dispositifs de rétention et d'incitation dépend d'une combinaison subtile entre salaire fixe et parts variables. L'observation de ces formules salariales nous conduit à faire deux remarques essentielles:

- Le système de primes, tel qu'il est pratiqué (primes identiques pour tous si les résultats du groupe sont atteints), atteste qu'un niveau élevé d'interdépendance dans les tâches, au niveau d'une équipe de travail, rend utile, voire nécessaire, un système collectif d'incitation à la coordination. Dans ce cas, la pression du groupe a pour effet de pousser chaque participant non seulement à l'effort, mais surtout à la solidarité, ou au minimum à l'inhibition de la concurrence interne, en raison de ses effets néfastes pour la performance collective. Ainsi, à l'inverse du schéma classique proposé par DONNADIEU (1993), l'individualisation des rémunérations porte sur le salaire de base, et non pas sur les éléments variables (bonus sur performance individuelle).

- Dès lors que fait rage la guerre des talents, et donc que le salaire de base renferme en lui-même une composante visant à retenir le collaborateur d'excellence, il semble illusoire de vouloir substituer une part variable sur résultats (fût-elle importante) à un niveau élevé de rémunération de base. En effet, le salarié ne comprendrait pas pourquoi il mettrait en danger son potentiel et sa réputation d'excellence si son employeur (ou ses collègues...) s'avérait incapable de faire fructifier son talent au niveau espéré. Dans ce contexte, la seule façon de ralentir la hausse des salaires semble être de consentir quelques entorses au principe d'exclusivité, en tout cas de borner celui-ci à une clause de non-concurrence, ou au périmètre strictement nécessaire à l'exercice de la mission principale de l'organisation. C'est en permettant aux sportifs d'avoir leurs sponsors personnels que les clubs ou les fédérations contiennent, tant bien que mal, l'inflation des salaires. C'est en leur permettant de valoriser, ailleurs, leurs inventions que l'Université maintient en son sein quelques-uns de ses meilleurs chercheurs, et non par les niveaux de salaire pratiqués...

Nul doute que de tels exemples pourraient être multipliés; mais ce sont là des pas qui paraissent encore

difficiles à franchir, aux yeux de nombre d'employeurs. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ACKERLOF (G.), «Labour contracts as partial gift exchange», *Quarterly Journal of Economics* n° 97, 1982.

BOURG (J.-F.), «Le marché du travail des footballeurs: dualisme et rapport salarial», *Problèmes économiques* n° 2174, mai 1990.

BOURG (J.-F.) & GOUGUET (J.-J.), *Économie du sport*, Paris, La Découverte & Syros, 2001.

BOWLES (S.) & EDWARDS (R.), «Wages and Work», in *Understanding Capitalism: Competition, Command and Change in the US Economy*, Harper & Row, 1988.

BROUSSEAU (E.), *L'Économie des contrats*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993.

DOERINGER (P.) & PIORE (M.), *Internal market labour markets and manpower analysis*, HC Heath, Lexington, 1971.

DONNADIEU (G.), *Du salaire à la rétribution* (3<sup>e</sup> édition), Éditions Liaisons, 1997.

EHRENBERG (A.), *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

HERSCOVICI (A.), *Économie de la culture et de la communication*, Paris, L'Harmattan, 1994.

LATTES (J.-M.), LEMISTRE (P.) & ROUSSEL (P.) (dir.), *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Paris, Economica, 2007.

LEVY-LEBOYER (C.), HUTEAU (M.), LOUCHE (C.) & ROLLAND (J.P.) (dir.), *La Psychologie du travail*, Paris, Éditions d'organisation, 2003.

MICHAELS (E.), HANDFIELD-JONES (H.) & AXELROD (B.), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 2001.

MINQUET (J.-P. L.), *Économie et gestion du sport*, Éditions City & York, 1997.

MIRALLÈS (P.), «La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management?», *Management & Avenir* n° 11, janvier 2007.

ORLEAN (A.), *L'économie des conventions, Actes du colloque des 27 et 28 mars 1991*, CREA (École Polytechnique), 1991.

PERROT (A.), *Les Nouvelles Théories du marché du travail*, Paris, La Découverte, 1998.

Rapport de M. Jean-Pierre Denis, Inspecteur des Finances, à M. Jean-François Lamour, Ministre des Sports, sur certains aspects du sport professionnel en France (dit «Rapport Denis»), Novembre 2003.

REYNAUD (B.), *Le Salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgois, 1992.

WILLIAMSON (O.E.), WACHTER (M.) & HARRIS (J.), «Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange», *Bell Journal of Economics* n° 6, 1975.