
N° 38 | 2026

Gouvernance d'entreprise et soutenabilité écologique : antinomie, simple communication ou axe crédible de transition vers un nouveau modèle économique ?

Une vertu à éclipses

L'intégration sélective de l'environnement dans la gouvernance d'une multinationale

Pierre ROUXEL

Guillaume GOURGUES

Édition électronique :

URL : <https://revue-rfse.numerev.com/articles/revue-38/3359-une-vertu-a-eclipses>

ISSN : 1966-6608

Date de publication : 01/11/2026

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : ROUXEL, P., GOURGUES, G. (2026) Une vertu à éclipses. *Revue Française de Socio-Economie*, (38). <https://doi.org/10.34745/>

Mots-clés :

1. Introduction

« Crise écologique, fractures économiques et sociales, chômage, endettement public, égalité femmes/hommes... (...) Parce que la perception de leur contribution à l'intérêt général progresse auprès des français, les entreprises sont aujourd'hui considérées comme des acteurs majeurs pour relever ces défis. Deux français sur trois estiment que les entreprises ont le pouvoir d'améliorer le monde actuel. 56% pensent que les entreprises doivent prendre en compte "les citoyens dans leur ensemble", et donc la société, pour orienter leurs choix et actions. Depuis la crise de 2008, les entreprises sont en effet nombreuses à s'être engagées dans une ère post-RSE [responsabilité sociale des entreprises] de mise en cohérence de leurs responsabilités au sein de la société avec leurs modèles d'affaires et leurs pratiques professionnelles. »

En 2020, Antoine Frérot, PDG de Veolia, se félicite des résultats d'une étude réalisée par Elabe pour le compte du *think tank* patronal *l'Institut de l'entreprise*, qu'il dirigeait alors. A l'écouter, dans le contexte d'urgence climatique, les entreprises s'imposeraient aux yeux du plus grand nombre comme une pierre angulaire de la résolution des grands problèmes du monde. Il s'agirait ainsi d'entrer dans une ère « post-RSE », dans laquelle « l'entreprise [se présente] comme un acteur politique, détenteur d'une responsabilité directe dans la préservation (...) d'un bien commun qui supplante son intérêt financier » [Bommier, Renouard, 2018, p. 35]. Dans cette perspective, la responsabilité sociale des entreprises ne renverrait plus seulement à des missions que celles-ci seraient libres de fixer, mais à des réformes concrètes de leur gouvernance, allant de la comitologie à l'intégration d'indicateurs de soutenabilité [Rahdari et al., 2015], en passant par la refondation des statuts des entreprises, dans un sens qui permette la reconnaissance de leur rôle politique [Hatchuel et al., 2021], au même niveau que les acteurs publics.

Devenue un lieu commun dans le champ de la réforme du capitalisme [Bosvieux, Boussard, 2023], cette idée d'une entreprise réorientée vers la réalisation de l'intérêt général a fait l'objet d'un fort investissement théorique dans le champ académique, notamment du côté des sciences de gestion. On ne compte plus aujourd'hui les travaux qui s'attachent à mesurer les effets de cette gouvernance renouvelée sur la protection

de l'environnement, et plus largement sur l'ensemble des enjeux « vertueux » auxquels prétendent s'attaquer les entreprises [Mengzhe et al., 2025]. Toutefois, cette littérature se caractérise le plus souvent par une posture d'expertise et d'aide à la décision, qui contribue à la rendre prisonnière de la « raison d'entreprise » et qui conduit à occulter les modalités concrètes et les rapports sociaux dans lesquels ces réformes de la gouvernance d'entreprise prennent forme.

Cet article apporte une contribution en ce sens. Il s'appuie pour cela sur les enseignements de travaux, davantage ancrés en science politique, portant sur les mécanismes d'*agenda setting* : les autorités politiques participent autant à résoudre des problèmes qu'à maintenir une inaction sur d'autres et contribuent de cette façon à une véritable « fabrique des non-problèmes » [Henry, 2021]. En reprenant cette grille d'analyse, qui insiste sur l'interpénétration constante de l'action et de l'inaction des acteurs aussi bien publics que privés [Bachrach, Baratz, 1962], on peut faire l'hypothèse que l'engagement des entreprises dans la prise en charge de certains problèmes va de pair avec un intérêt pour le *statu quo* et le maintien d'une inaction sur d'autres, ou encore avec un travail de cadrage des problèmes à leur avantage [Bernardin, 2022]. Dans cette perspective, il semble artificiel de chercher à tracer une ligne claire entre des entreprises « vertueuses », sincèrement engagées dans un *problem-solving* environnemental, et des entreprises « cyniques » qui chercheraient à étouffer l'émergence des problèmes menaçant leurs rentes. En réalité, la prise en charge des problèmes publics par les entreprises se compose à partir d'un équilibre sans cesse redéfini entre vertu et profit [Barman, 2016]. De fait, une entreprise peut autant participer à la prise en charge d'un problème tout en invisibilisant certaines de ses dimensions ou en marginalisant d'autres - construisant ainsi autant de « problèmes » que de « non-problèmes ». Autrement dit, dans l'agenda des entreprises comme dans celui des autorités publiques, les problèmes environnementaux ne sont jamais isolés d'autres « courants des problèmes » [Howlett et al., 2015] et sont recadrés en permanence à partir d'une mosaïque large de préoccupations « vertueuses » (amélioration des conditions de travail, lutte contre le sexisme, l'âgisme, le validisme).

Dans cette perspective, nous proposons d'analyser concrètement les réformes d'une gouvernance d'entreprise, en interrogeant les façons avec lesquelles celles-ci conduisent à sélectionner et hiérarchiser les problèmes à traiter. La question est moins de savoir si, oui ou non, la gouvernance d'entreprise permet de prendre en charge les problèmes environnementaux et sociaux, que de saisir la façon dont elle participe d'un tri des problèmes. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une étude monographique approfondie, centrée sur une entreprise multinationale de production et de vente d'articles de sport, basée en France : Decathlon. Plus précisément, nous proposons une sociologie politique de la gouvernance de cette entreprise, en nous centrant sur une de ses dimensions : l'apparition de « professionnels de la vertu » [Bereni, 2023], qui

incarnent dans l'organisation même de l'entreprise la prise en charge d'une multitude de problèmes. Nous abordons ainsi les choix organisationnels (création des services dédiés, embauche de personnels qualifiés), visant à intégrer les dimensions environnementales et sociales, à partir d'une analyse sociologique de ces professionnels (recrutement, profil et carrières des agents composant ses services) et de leur action (création d'indicateurs, de normes internes, d'incitations). Une telle focale se révèle particulièrement heuristique : comme on va le voir, ces professionnels n'occupent pas la même place dans l'entreprise et l'étude de leurs différenciations et de l'inégale répartition des ressources entre eux constitue de ce point de vue un poste d'observation privilégié de la hiérarchisation des problèmes traités.

Le matériau mobilisé pour cet article est extrait d'une large enquête menée sur Decathlon [Auteur.e.s, XX]. Il se compose plus particulièrement d'entretiens semi-directifs auprès d'une grande variété de professionnels occupant les positions centrales dans l'espace de la vertu d'entreprise. Ces entretiens nous permettent d'emblée de ne pas considérer ces professionnels comme un groupe homogène. S'ils constituent bien une nouvelle strate de cadres spécialisés, incarnant les orientations vertueuses de leur entreprise, ils ne présentent ni les mêmes dispositions sociales, ni le même *ethos* professionnel, ni les mêmes carrières. Notre propos s'organise en deux temps. Dans une première partie, nous revenons sur l'institutionnalisation d'une « politique de la vertu » au sein de la gouvernance de l'entreprise, en expliquant la façon dont elle matérialise la prise en charge d'un large spectre de problèmes, dont l'environnement. Nous montrons comment une fraction des cadres réformateurs sont parvenus ces dernières années à mobiliser d'importantes dispositions sociales pour intégrer une définition « *business friendly* » de la soutenabilité dans les décisions de l'entreprise (production, sous-traitance, seconde main), qui instaure un premier mécanisme de tri des problèmes : la vertu n'existe qu'à partir d'un objectif économique. Dans un second temps, nous étudions, par contraste, un groupe de professionnels de la vertu nettement plus dominés dans l'entreprise, portant des « causes » marginalisées. Ces agents, aux trajectoires sociales bien moins « expertes » que leurs homologues engagés sur l'environnement, font (sur)vivre avec des moyens restreints des initiatives tournées vers les travailleurs/travailleuses et susceptibles de leur octroyer de nouveaux droits. Cette différenciation sociologique constitue le deuxième mécanisme de tri des problèmes.

2. La soutenabilité écologique comme politique d'entreprise

« La décarbonation et la circularité doivent être regardées aussi rigoureusement que le *cash flow* et le bénéfice », insistait Barbara Martin Coppola, directrice générale de Decathlon de 2022 à 2025 dans l'une de ses premières prises de parole publique¹. Cette

affirmation du principe d'une gouvernance écologique – structuré autour de l'objectif d'une neutralité carbone en 2050 – ne se comprend qu'au regard d'un processus au long cours de consolidation, au sein de l'entreprise, d'un groupe de « professionnels de la vertu ». Si l'on insiste souvent sur les stigmates pesant sur ces cadres réformateurs – suspectés notamment de proximité avec des discours critiques [Bereni, 2022] –, le cas de Decathlon met en lumière une histoire sensiblement différente : dans un contexte d'obligations légales croissantes, une partie de ce groupe est parvenue à asseoir une autorité sociale dans la chaîne hiérarchique. L'intégration de la cause environnementale à la gouvernance d'entreprise n'a toutefois été possible qu'au prix de sa réduction à un ensemble d'indicateurs chiffrés et de sa subordination aux objectifs de performance économique.

La lente institutionnalisation d'une « vertu d'entreprise »

Chez Decathlon, les politiques de RSE émergent au début des années 2000. Tandis que l'entreprise délocalise massivement ses bassins de production vers l'Asie², la question du respect des droits sociaux dans ses chaînes d'approvisionnement s'impose comme un enjeu important, à un moment où les interpellations des organisations internationales et des collectifs militants se multiplient [Barraud de Lagerie, 2019]. En 2002, l'entreprise apparaît par exemple en queue de peloton du « baromètre social » établi par le collectif *De l'éthique sur l'étiquette* [Ibid, p. 91]. Pour contrôler les conditions de travail chez ses sous-traitants, Decathlon se dote de premiers outils de gestion (charte sociale, code de conduite, comité éthique). Encore faiblement institutionnalisées, ces premières initiatives entretiennent une certaine filiation avec les pratiques et la vision paternalistes héritées de l'actionnariat familial Mulliez. Alors qu'une fondation d'entreprise – dans laquelle siège la femme du dirigeant fondateur – est mise sur pied, les grilles d'audit pour les fournisseurs sont « personnalisées », expurgeant des dispositions jugées superflues ou encombrantes comme les libertés syndicales, une forme d'engagement traditionnellement peu légitime au sein de l'entreprise [Quijoux, Yon, 2024].

Les premiers cadres spécialisés en charge de concevoir et mettre en œuvre ces outils sont relativement isolés. Ils et elles présentent souvent des dispositions « humanistes » héritées de socialisations préalables (familiales, étudiantines), tout en s'estimant mal à l'aise vis-à-vis de la nature commerciale de l'activité et se vivant comme des précurseurs sur des enjeux éthiques jusqu'ici peu considérés. Leur affectation sur des missions de RSE est loin d'être immédiate et ce n'est généralement qu'après plusieurs mois ou années passés à porter ces sujets de façon informelle qu'ils et elles accèdent à des fonctions nouvellement créées. C'est le cas par exemple de Sarah Fischer, embauchée en 1997 comme acheteuse industrielle, « un peu par défaut » après l'obtention d'un diplôme d'ingénierie porté sur les enjeux environnementaux. En charge de la gestion d'un parc de fournisseurs en Asie du sud-est, elle rédige sur son temps libre un rapport sur les conditions de travail et les risques professionnels dans la sous-traitance. Cela lui vaudra, quelques années plus tard, d'être nommée la tête du

« comité éthique » de l'entreprise, chargé de statuer sur les cas de fournisseurs litigieux. Dans ce contexte, les carrières de ces professionnels dans l'entreprise sont assez tortueuses – la plupart de ces cadres pionniers ne travaillent plus aujourd'hui chez Decathlon –, tandis qu'ils et elles insistent souvent en entretien sur leur abnégation, les difficultés à faire reconnaître leur travail et les stigmates associés aux sujets qu'ils portent. « À l'époque, on a dû se battre pour exister, pour avoir des budgets, des moyens, ça a été une rude bataille », se rappelle par exemple Sarah Fischer. Ainsi, bien qu'ils et elles évoluent à proximité de la direction de l'entreprise, leur activité est marquée, comme ailleurs, par la faiblesse des moyens et des formes de stigmatisation.

La situation évolue au tournant des années 2010, notamment en lien avec l'évolution de la législation. À partir de 2013, l'entreprise est contrainte d'évaluer et de rendre compte des conséquences sociales et environnementales de ses activités³. Cet exercice pousse à un important travail de quantification et à la production d'une batterie toujours plus large d'indicateurs mesurant la « performance » sociale et environnementale. Chargée de ce travail de « reporting », Sarah Fischer revient sur cette séquence :

« Je récupère le projet en décembre 2013, pour sortir un premier rapport en catastrophe. Et avec le recul, je trouve que la DPEF a été un formidable outil pour fiabiliser les indicateurs : il y a huit ans de ça, quand on a démarré, la fiabilité était très très relative. On a dû s'organiser énormément, se structurer. (...) J'ai toujours eu une grande liberté sur ce qu'on mettait dans ce rapport. Donc l'enjeu, ça a été aussi d'élargir les thèmes traités : en 2013, on avait la main sur les droits éthiques, quelques éléments sur l'environnement. Mais par exemple, on avait aucun thème RH, j'ai dû beaucoup expliquer, en m'appuyant sur la publication des objectifs du développement durable de l'ONU à partir de 2015, pour faire comprendre tout ce que pouvait recouvrir le développement durable. » (Sarah Fischer, Direction Développement Durable)

Ce travail d'élaboration et de mesure d'indicateurs se développe dans les années 2010 avec l'apparition de nouvelles obligations légales – par exemple liées à l'exercice d'un « devoir de vigilance » vis-à-vis des sous-traitants [d'Ambrosio, Barraud de Lagerie, 2020] – et en lien avec l'inscription des cadres dans des réseaux professionnels spécialisés. Dès la prise de ses nouvelles fonctions, S. Fischer se met en lien avec *l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises*, où elle intègre le groupe de travail consacré au *reporting*. Elle y côtoie des représentants d'entreprises cotées rompus à ces méthodes : « Ça m'a permis de m'étalonner avec des personnes qui faisaient ça depuis vingt ans », précise-t-elle. Chaque rapport annuel se trouve dès lors enrichi par de nouveaux thèmes : en l'espace de dix ans, le nombre d'indicateurs reportés dans la DPEF a ainsi augmenté de façon exponentielle.

Derrière son apparente neutralité, le travail de quantification réalisé par les équipes RSE peut s'envisager comme une « technique de pouvoir » [Bruno, Didier, 2013 ; Chappe, Demilly, 2021], qui leur permet d'accumuler des ressources et de se repositionner peu à peu dans la hiérarchie managériale. Peut-être par anticipation de futures contraintes légales⁴, Sarah Fischer parvient dès le tournant des années 2010 à faire recruter deux personnes pour l'épauler, respectivement sur « l'éco-conception » des produits et

l'affichage de leur impact environnemental. Peu de temps après, en 2012, la direction générale décide de mettre sur pied un nouveau service, baptisé « Développement durable » (DD), qui prend son autonomie vis-à-vis du service qualité auquel étaient rattachés les premiers professionnels de la RSE. Les effectifs de ce service progressent alors rapidement. Dirigé par un cadre membre du conseil d'administration de Decathlon, le service DD rassemble désormais une cinquantaine de managers, contre une poignée seulement une décennie auparavant. Chargées de fonctions transversales (communication, rédaction de la DPEF) ou de segments précis de la chaîne de valeur (*retail*, logistique, conception, production), les différentes équipes disposent par ailleurs de relais dans la plupart des pays d'implantation de l'entreprise⁵. Les enjeux environnementaux sont alors encadrés, de manière très classique, dans une conception du développement durable, combinant les problèmes écologique, sociaux et le maintien de la production.

La consolidation d'un groupe de cadres réformateurs

La croissance du service DD s'accompagne de la consolidation de la RSE en un domaine d'activité professionnelle stabilisé et relativement attractif pour une nouvelle génération de cadres, socialement mieux dotés que leurs prédécesseurs. Pour ceux et celles qui occupent les responsabilités les plus importantes, il est désormais fréquent d'être passé par des formations spécialisées dans des établissements prestigieux⁶. Pour elles et eux, le segment professionnel de la RSE s'impose comme une voie d'insertion sur le marché du travail, associée à la perspective de carrières ascendantes, inscrites dans un espace professionnel internationalisé, impliquant des responsabilités d'encadrement et dans lesquelles Decathlon ne constitue pas un horizon indépassable. Le parcours de Pierre-Yves Guillou est à cet égard évocateur. Âgé de 33 ans, ce dernier est originaire d'une famille aisée de la région clermontoise, où il suit des études supérieures avant de rejoindre une école alliant commerce et sciences de l'ingénieur. Il s'investit en tant qu'étudiant dans plusieurs associations de promotion du développement durable. En 2012, il participe au montage d'une start-up de valorisation énergétique de déchets de bidonvilles en Ouganda. Au bout de quelques années, il transfère la gestion de cette entreprise florissante à des cadres locaux - tout en conservant jusqu'à aujourd'hui un rôle de consultant - pour rejoindre sa conjointe au Vietnam, où elle travaille pour le compte d'une entreprise multinationale. C'est à ce moment qu'il est embauché dans un important bureau local de production de Decathlon, avec l'ambition à moyen terme d'accéder à des positions de responsabilité dans le domaine du développement durable. Après deux années passées à se familiariser avec la gestion des relations fournisseurs (partenariats, suivi de la production, études qualité, etc.) et le fonctionnement des audits sociaux, il est promu au poste de responsable du « développement durable en production », au siège social. Il y dirige aujourd'hui une équipe de sept personnes et supervise l'activité d'une quarantaine de référents à travers le monde.

Comme l'illustre le cas de Pierre-Yves Guillou, les cadres du service DD se montrent plus ajustés aux canons managériaux de l'entreprise que la première génération de

professionnels de la RSE : tout en produisant vis-à-vis de l'ordre économique des critiques toujours partielles et pondérées [Comby, 2023], ils et elles reprennent souvent à leur compte les valeurs d'autonomie, de prise de responsabilités et d'entreprise de soi valorisées par l'entreprise [Quijoux, Yon, 2025]. A l'instar d'autres agents de l'écologisation du capitalisme étudiés par Jean-Baptiste Comby [2023], leur pratique professionnelle constitue l'horizon principal, sinon exclusif, de leur engagement en faveur du « développement durable », qui s'opère à distance des formes organisées du militantisme. Cet engagement est avant tout abordé sous l'angle d'un registre expert, qui s'incarne moins dans une aptitude à construire une démonstration scientifique ou à recourir à des modes d'action sophistiqués - comme on peut le retrouver dans les associations et les partis écologistes [Ollitrault, 2001] - que dans une capacité à identifier les démarches innovantes dans le champ de la réforme du capitalisme et à les ajuster à l'ordre entrepreneurial. C'est par exemple de cette façon que Jules Langlais, ingénieur de formation spécialisé en design industriel, nous présente son travail. Âgé d'une trentaine d'années, ce dernier a été embauché chez Decathlon en 2017, à la suite d'un stage de fin d'étude chez Orange, où il s'est formé à la gestion de projets d'innovation en matière d'environnement. Recruté en tant qu'ingénieur-produit « développement durable », Jules Langlais est initialement chargé d'aider les équipes de la marque de randonnée à mieux intégrer les problématiques d'impact environnemental dans leurs stratégies industrielles et commerciales. Il rejoint ensuite le service DD pour piloter le lancement d'une politique de préservation de la biodiversité, jusqu'ici inexistante. En entretien, il revient sur cette séquence :

« On pourrait dire que [mon métier] c'est une invention de métier, mais ça dépend comment on regarde les choses [...]. Si on regarde les choses d'un point de vue sectoriel, effectivement c'est une invention ; parce qu'il n'y avait pas de chargé biodiversité dans l'entreprise [avant]. Par contre, si on regarde plutôt d'un point de vue de transfert technologique, de transfert d'innovation, ça revient un peu à la même chose que d'être responsable de la thématique « changement climatique ». On va retrouver en fait des choses assez simples, des étapes [proches] quand on adresse un nouvel enjeu environnemental. [...] Et ça passe par : trouver un indicateur, avoir un référent externe et donc identifier une initiative, internationale si possible, qui va apporter à l'entreprise et permettre d'aller plus loin là-dessus. Et après une fois qu'on a l'indicateur, l'enjeu, ça va être de faire un bilan. Une fois qu'on a un bilan, ça va être de faire une projection. Une fois qu'on a une projection, ça va être d'identifier des actions pour y répondre. » (Jules Langlais, direction développement durable)

Pour Jules Langlais comme pour d'autres cadres du service DD, un enjeu central consiste à mettre au point des indicateurs pertinents, censés permettre des évaluations chiffrées et objectives de l'impact environnemental de l'entreprise. Parmi ces professionnels, on retrouve le plus souvent une croyance forte dans le pouvoir réformateur du chiffre, de sa capacité à rendre visible et de son caractère prescriptif. La production de données chiffrées est envisagée comme une ressource et un outil stratégique pour gagner des arbitrages et permettre une meilleure prise en compte de

la cause environnementale dans les stratégies d'entreprise.

La mise en marché de la cause environnementale

Toutefois, l'influence des cadres du service DD dépend en dernier ressort de leur capacité à imposer une définition « *business friendly* » des sujets qu'ils et elles défendent, à les imbriquer avec des justifications marchandes et à les transposer - ou « endogénéiser », pour parler comme Lauren Edelman [2011]- dans des indicateurs ajustés au format de la conduite des affaires.

C'est sans doute autour de la promotion d'une « économie circulaire » que les enjeux environnementaux apparaissent le plus explicitement mis au service de la stratégie de croissance de l'entreprise. Ces dernières années, la direction de Decathlon communique volontiers sur sa volonté de « verdir » son offre commerciale, *via* le développement de produits écoconçus et de services de location, de réparation ou de vente d'occasion⁷. Chacun de ces programmes est adossé à des indicateurs spécifiques, élaborés et évalués périodiquement par les équipes du service DD. Depuis peu, cette démarche a notamment débouché sur la mise au point d'un indicateur global, le « chiffre d'affaires durable », censé atteindre 15 % du chiffre d'affaire global en 2026, selon l'objectif annoncé par la directrice générale Barbara Coppola. Activement promu par les cadres du service DD, le thème de l'économie circulaire est d'autant plus approprié au sein de l'entreprise qu'il apparaît aux yeux de nombreux cadres dirigeants comme un nouveau levier de croissance. C'est en tout cas ainsi que l'envisage Simon Joailler, un temps directeur de Decathlon au Mexique et revenu en 2021 en Espagne pour un poste de cadre international en charge du développement des « nouveaux modèles d'affaires ». Pour lui, l'économie circulaire est explicitement envisagée comme un nouveau marché porteur, dans le contexte de la crise climatique : « l'angle que l'on a aujourd'hui avec mon équipe, il est très orienté *business* : faisons en sorte de profiter des opportunités offertes par le contexte environnemental, en imaginant de nouveaux *business models* ».

De façon analogue, à l'échelle des magasins, le développement de ces programmes est volontiers identifié comme un levier pour stimuler l'activité commerciale. C'est par exemple ce à quoi nous assistons en 2022, lors d'une réunion dans un magasin francilien qui portait sur le lancement de l'offre de produits d'occasion. Lors de la réunion, la dimension écologique du projet est rapidement diluée dans les logiques commerciales de ce qui est assimilé à un nouveau marché :

Nous nous dirigeons vers la salle de réunion située dans la réserve à vélo. Tout le monde s'installe autour de la table. Zacharie (responsable du rayon fitness) lance le thème de la réunion : « Sur quoi désormais on est le plus attendu ? », questionne-t-il. « Le sport ? », « le service client ? », « le prix ? » ; personne visiblement ne semble au fait. « Non, non, non, quelque chose qu'on a mis en place et que toutes les entreprises vont devoir mettre en place également », assène Zacharie tout en ouvrant son PowerPoint. « Quelque chose sur lequel vous êtes primées ? » « L'occasion ! », s'exclame Nora. « Oui, l'occasion, l'écologie ! », répond son RR. Dès

lors, Zacharie nous lance un quiz en guise d'introduction : des chiffres apparaissent sur son PowerPoint. Chaque chiffre est l'occasion de découvrir une réalité économique du développement des préoccupations environnementales en France et les objectifs de Decathlon. Ainsi, après avoir rappelé que le 5 mai 2022 était le jour du dépassement de la Terre, il explique que les ventes de l'occasion ont atteint aujourd'hui 7 milliards d'euros en 2021. On découvre que la firme s'est fixée pour l'année qui vient l'objectif que la vente de produits d'occasion représente 5 % du chiffre d'affaires ; un chiffre appelé à augmenter dans les prochaines années, selon Zacharie : « votre prime est d'ailleurs calculée en fonction de ces ventes, et le sera encore plus. » (Cahier de terrain, France, 10 juin 2022)

Comme l'explique ici Zacharie, la promotion de l'économie circulaire fait désormais l'objet d'une appropriation managériale extensive. Le sujet est aujourd'hui intégré aux fiches de postes et aux entretiens d'évaluation des salariés, ainsi qu'aux modes de calcul de leurs rémunérations. En France, en 2022, le « chiffre d'affaires durable » était associé à une prime allant jusqu'à 3 % du salaire d'un vendeur ou d'un directeur de magasin, en fonction du classement de l'établissement au plan national (contre 10 % pour la performance commerciale). Dans ce contexte, rien d'étonnant à ce que le fait de s'engager sur cette thématique – par exemple, en devenant « référent développement durable » de son établissement – puisse être envisagé comme une attitude légitime et valorisée, ouvrant des perspectives de carrière au sein de l'entreprise, par des salariés ou des encadrants de proximité pourtant dépourvus de toute sensibilité pour la cause environnementale [Auteur.e.s, XX]. Le cas de l'économie circulaire des marchandises donne ainsi à voir une logique de « mise en marché » de la vertu : des pratiques telles que le recyclage ou la réparation de produits, qui échappaient auparavant au périmètre des activités de Decathlon, sont intégrées et appropriées au-delà du cercle des professionnels de la RSE à partir du moment où elles s'imbriquent directement avec la stratégie de croissance de l'entreprise. Ce n'est qu'à partir du moment où les professionnels de la RSE parviennent à adosser les causes qu'ils et elles embrassent et les indicateurs qui les déclinent à des objectifs de performance économique que leur capacité d'influence augmente et se déploie.

3. La dévalorisation discrète des « questions sociales »

Tout en conditionnant la prise en charge des causes à leur rentabilité économique, l'institutionnalisation du « développement durable » s'accompagne également d'un processus de marginalisation discrète de problèmes liés à sa dimension « sociale », moins tournés vers le fonctionnement de la chaîne de valeur que vers le collectif de travail. Cette marginalisation ne se donne pas à voir de manière évidente. Héritage du catholicisme social propre aux Mulliez, le système de gestion de la main d'œuvre valorise en effet une vision communautaire de l'entreprise, attentive à l'engagement et l'épanouissement des salariés. Au-delà des labels « Great place to work » largement mis en avant, l'entreprise dispose par ailleurs, depuis le début des années 2010, de chargés

de mission se consacrant à la prise en charge d'une série de problèmes sociaux (inclusion de personnes en situation de handicap, conditions de travail, égalité femme-homme, diversité), désormais regroupés au sein d'une équipe « Qualité de vie au travail » (QVT) intégrée au service RH. Toutefois, la morphologie sociale et professionnelle de cette équipe montre la façon dont les problèmes dont on le charge sont déconsidérés au regard des enjeux environnementaux évoqués précédemment.

Une équipe fortement dépendante de l'entreprise

Contrairement à l'équipe du service DD, fortement dotée en capital scolaire et capable de mobilité professionnelle, l'équipe QVT est composée d'individus nettement plus dépendants de l'entreprise. Pour le comprendre, restituons rapidement sa trajectoire, indissociable de celle de Serge Cardoso. Issu d'un milieu populaire, fils de syndicaliste, celui-ci interrompt rapidement ses études - il n'a pas le bac - et devient chef de rayon dans une enseigne de grande distribution après un passage à l'armée en 1985. Installé dans le pays basque, il rejoint Decathlon en 1988 en tant que chef de rayon. En 1994, il se présente aux élections du comité d'entreprise et devient le premier syndicaliste sous l'étiquette FO. Cet engagement l'amène alors à un double mouvement. D'un côté, il s'éloigne des organisations syndicales traditionnelles : il quitte FO en raison de vifs désaccords sur la conduite de négociations d'entreprise et crée un syndicat autonome, aujourd'hui affilié à l'UNSA. D'un autre côté, il profite de sa position pour faire avancer une cause à laquelle il est attaché depuis longtemps : l'emploi des personnes handicapées. En bonne entente avec le directeur des relations sociales de l'entreprise, il élabore en 1999 une convention avec l'AGEFIP et impulse la négociation d'« accords handicap ». En parallèle de ses mandats syndicaux et de sa fonction de « référent handicap », il est recruté en 2004 par la direction quelques années plus tard pour préparer la mise en place de la Fondation d'entreprise, au sein de laquelle il représentera les salariés, avant d'en assumer la présidence. Une décennie plus tard, il se voit confier le pilotage de la nouvelle équipe labellisée « QVT ». Cette ascension professionnelle, qu'il n'oppose jamais à sa posture syndicale - « ce que j'ai dit tout de suite aux actionnaires. [...] n'oubliez pas que j'ai été, je suis, et je resterai syndicaliste »⁸ - s'accompagne d'une montée en compétence et en qualification qu'il doit largement à l'entreprise :

« Moi, je n'avais pas le bac quand je suis rentré chez Decathlon. Depuis, je me suis un peu rattrapé. Parce l'entreprise m'a permis d'une part de passer un BTS, action commerciale, puis après, j'ai entrepris une licence de gestion, donc j'ai fait une licence de gestion. Et puis ensuite, comme je m'intéressais beaucoup à la politique du handicap, je suis parti à l'université de Créteil, et j'ai passé un Master 2, en fait, de référent handicap. » (Serge Cardoso, service qualité de vie au travail)

Si le profil de « syndicaliste manager » singularise Serge Cardoso, les trajectoires

sociales et professionnelles des membres de l'équipe QVT présentent d'importantes similitudes. Sylvie Brizet, est issue d'une famille d'agriculteurs et est entrée chez Decathlon dans les années 1980 à la sortie de son BUT techniques de commercialisation. Elle gravit tous les échelons – responsable de rayon, assistante du directeur général de Decathlon France, directrice de magasin – avant d'intégrer le service RH en 2010 en tant que responsable « diversité », dans le sillage de l'évolution du cadre légal sur ces questions [Bereni, 2009]. Ses supérieurs identifient alors son potentiel : « par mon parcours, on a décelé en moi cette appétence sur l'humain. Je suis un peu cataloguée de ce mère Theresa chez Decathlon, mais complètement assumée », souligne-t-elle. C'est elle qui recrute par la suite Géraldine Daucy. Issue d'un milieu populaire, cette dernière entre au service paie des RH de Decathlon à la faveur d'un stage lors de sa licence d'AES. Engagée dans diverses associations, elle devient référente « handicap » avant d'intégrer l'équipe QVT, ce qu'elle voit comme un moyen de servir une « entreprise qui partage mes valeurs » et l'occasion de monter en compétence : « mon parcours universitaire ne m'a pas du tout aidé, je n'avais pas de formation sur le handicap ou la diversité. J'ai vraiment appris sur le terrain avec ma collègue qui m'a partagé ses compétences ». Le même type de profil se retrouve chez Lucie Girard. Entrée chez Decathlon après son bac comme vendeuse, faute d'avoir trouvé une alternance, elle enchaîne les CDD avant d'obtenir un CDI en 1999. Elle gravit alors les échelons en magasin (vendeuse, responsable de rayon, responsable du service), au prix d'une mobilité géographique. Ne parvenant pas à devenir directrice de magasin, elle finit par postuler en 2013 à un poste de chargé de mission « handicap ». Cette ascension lui permet d'acquérir des compétences dont elle estime ne pas disposer à l'origine : « La seule conviction que j'avais, c'était que j'aimais les gens. Donc, je voulais... qu'ils soient seniors et qu'ils soient... de l'insertion au handicap. Voilà. Peu m'importe. Je n'avais aucune connaissance, mais du coup, je me suis dit, ben, pourquoi pas ? ».

En somme, l'équipe QVT propose, en entretien, un même récit : celui de la valorisation, dans l'entreprise, de leur « goût pour l'humain ». Alors que leur position d'origine dans l'entreprise (syndicaliste, responsable de rayon ou employée du service de paie) ne les prédestine pas à la QVT, les managers ont su « repérer » leur potentiel, leur goût pour le social ou l'engagement associatif. Cette reconnaissance leur permet d'accéder à une ascension qu'ils et elles n'espéraient plus, du fait de leurs engagements syndicaux – « j'ai été marqué au fer rouge », insiste Serge Cardoso – ou encore de « leur gentillesse », selon le terme de Lucie Girard. Dans le cas de Sylvie Brizet, ce passage par la QVT lui permet d'ailleurs de continuer son ascension dans le service RH dont elle est issue, un débouché que les autres membres gardent à l'esprit : « Par contre, là-dedans, j'en profite pour me créer un réseau, apprendre tout ce qui me manque, apprendre, apprendre, apprendre. C'est vraiment ce que je veux faire et puis, ça m'ouvrira des portes pour autre chose ». Ces agents formulent ainsi une forte redevabilité à l'entreprise, qui contraste avec leurs homologues du service DD et qui leur permet de trouver du sens et des valeurs dans leur mission tout en faisant carrière.

La QVT : une avalanche de « causes » à défendre

Ces cadres s'engagent alors dans la prise en charge d'une masse grandissante de « problèmes », identifiés par la direction générale comme relevant de la QVT. En effet, si la question du handicap constitue bien la matrice de l'équipe, l'élargissement des problèmes à traiter suit l'apparition d'un ensemble d'obligations légales, comme le rappelle Sylvie Brizet : « alors, il ne faut pas se leurrer. Toutes les lois qui sont tombées sur les grands groupes ont fait que les DRH ont dit qu'il allait falloir qu'on mène quelque chose parce que sinon, voilà... Après, je pense qu'on avait un terreau très fertile sur le sujet ». L'équipe relate, en entretien, un même processus d'intégration progressive de nouvelles missions : handicap, puis égalité professionnelle, diversité, partenariats visant à l'insertion de publics « difficiles » (jeunes déscolarisés, etc.) ou encore valorisation des engagements bénévoles des salariés. Cette ouverture thématique complexifie le cœur des missions. Là où l'action en matière de handicap concernait initialement la signature d'accords d'entreprise sur l'emploi de personnes handicapées et l'octroi de moyens, elle prend peu à peu la forme d'une intervention auprès des salariés eux-mêmes sur l'enjeu de la place du handicap dans l'entreprise. L'équipe QVT se partage alors les thématiques - les postes sont découpés en 25 ou 50% pour chacune d'entre elles - à partir d'un système de leadership, très classique dans l'entreprise. Cette répartition ne change rien à l'augmentation de la charge de travail, souligne Géraldine Daucy :

« Parce que je suis énormément sollicité sur la partie engagement sociétal et milieu associatif. Franchement quasiment tout le monde veut travailler avec nous en tout cas. Et du coup c'est hyper compliqué sur la partie handicap et insertion de répondre favorablement à tout. Mais je réponds à tous et après moi je les mets en lien avec du coup les magasins et après c'est les magasins qui décident s'ils veulent agir avec eux »
(Géraldine Daucy, service qualité de vie au travail)

A l'instar des cadres du service DD, le travail de l'équipe QVT est pris dans des injonctions à évaluer et mesurer les actions entreprises, reportées dans la DPEF. Leur quotidien est toutefois davantage décrit comme relevant d'un sacerdoce professionnel, consistant à défendre sans cesse, selon un registre presque militant, des causes sans levier clairement identifiable ni garantie de prise en compte. En entretien, le registre discursif mobilisé est généralement celui de l'engagement, dont les enquêtés retracent souvent l'origine familiale ou personnelle. C'est en raison de leur citoyenneté en dehors de l'entreprise que l'action QVT est valorisée. Sans écarter les justifications marchandes, il s'agit, pour elles et eux, d'importer un engagement associatif ou humanitaire pour convaincre de l'intérieur et conscientiser par « l'exemple ». Il faut donc « des gens de conviction et qui ne lâchent pas », comme l'indique Lucie Girard :

« Je reste convaincue que la performance économique ou la performance d'une entreprise, elle passe aussi par l'accompagnement de ses collaborateurs et si les collaborateurs sont bien, ça favorise la performance. [...] Et puis, quand on parle avec ces tripes, avec ces convictions, les messages passent mieux que quand on en a moins, quoi, en fait. » (Lucie Girard, service qualité de vie au travail).

Hierarchiser pour convaincre

En dépit de ces convictions affichées, l'accumulation de missions et de thèmes se heurte inévitablement à la modestie des moyens humains de l'équipe : au mieux six membres, pour trois d'entre eux et elles seulement à temps plein. Dès lors, les modes d'action suivent une posture pragmatique. Une part importante des activités de l'équipe QVT consiste en effet à assumer un travail de conviction, qui tranche avec le registre expert mis en avant par les cadres du service DD et qui s'appuie en premier lieu sur les aspirations réelles des « collaborateurs » de l'entreprise. Ce travail s'opère plus particulièrement dans deux directions différentes. D'une part, il s'agit de convaincre les plus hautes sphères du groupe, l'existence même des missions n'étant pas perçue comme une garantie de leur pérennité. C'est ce qu'indique par exemple Sylvie Brizet :

« Ça dépendait des dirigeants. Ça dépendait des volontés dirigeantes. Les dirigeants, je ne vous cache pas que sur ces métiers-là, il faut avoir une énergie de fou et il faut être en mode challenger en permanence. Sur l'égalité homme-femme, sur le sexisme, etc., j'ai passé quelques temps à challenger là-haut et ça commence à comprendre qu'il y a des choses qu'on ne doit pas faire dans n'importe quelle entreprise, etc. Mais il ne faut pas lâcher. Parce qu'il y a quand même... même si j'étais à un niveau hiérarchique important dans l'entreprise, on a quand même des décideurs qui sont encore en ancienne génération. » (Sylvie Brizet, service qualité de vie au travail)

Les dirigeants sont décrits comme fondamentalement versatiles, ce qui a pour effet de survaloriser certaines figures « éclairées » ou « bienveillantes », tel que le directeur des relations sociales, cité en permanence par Serge Cardoso dans son récit de l'action en matière de handicap.

D'autre part, le travail de conviction doit être mené « vers le bas », en direction des magasins et des employés. L'action en matière de QVT repose sur des méthodes communes : la constitution de réseaux de « référents » parmi les vendeurs ou l'encadrement de proximité. N'importe quel salarié, à n'importe quel niveau hiérarchique, du magasin à l'entrepôt, peut ajouter à ses missions (reconnu comme une part, en pourcentage, de sa fiche de poste) la prise en charge de la « QVT » dans son

établissement. Si ce mode de fonctionnement se retrouve sous des formes similaires dans le service DD, la construction de réseaux de salariés engagés sur les lieux de travail est plus souvent présentée par les cadres de l'équipe QVT comme un processus complexe et très fragile.

Dans un groupe où le syndicalisme fait l'objet d'un contrôle managérial étroit [Quijoux, Yon, 2024], les cadres de l'équipe s'appuient volontiers sur le vivier des représentants du personnel, perçus comme des relais du « bien-être » dans l'entreprise. Le réseau des élus s'entremêle ainsi avec celui des référents QVT, que Sylvie Brizet, redevenue responsable RH régionale au moment de l'enquête, décrit par exemple comme « [ses] premiers centres d'écoute en magasin quand le climat social se tend ». Toutefois, les fonctions QVT apparaissent dans l'ensemble peu valorisées dans le quotidien professionnel. Alors que les missions entrant dans le périmètre du DD sont parfois investies sur un mode stratégique par de jeunes salariés jugés « prometteurs », cette logique est moins perceptible dans le champ de la QVT. Ces missions peuvent sans doute être saisies comme un moyen de faire ses preuves, mais elles nous sont davantage apparues au cours de l'enquête comme une position de repli pour des salariés vieillissants ou jugés peu « évolutifs ». C'est le cas, par exemple, de Sébastien Dragovic, salarié d'une cinquantaine d'années. Entré chez Decathlon comme vendeur au début des années 1990, celui-ci accède rapidement au rang de responsable de rayon avant d'être promu au sein d'un service spécialisé dans la vente aux collectivités. Cette expérience est un échec (« je manquais de maturité ») et lui vaut un retour en magasin au début des années 2000, où il reprend un poste de responsable de rayon. Il revendique désormais le fait de ne pas avoir d'ambition personnelle (« je n'ai plus les dents longues »), par contraste avec les jeunes cadres qu'il voit défiler en magasin. Son engagement comme référent QVT au sein de son magasin semble alors être née au croisement d'une volonté de diversifier la routine du quotidien professionnel et l'expérience de la pandémie de Covid : il voit des jeunes « paumés », « en galère », dont la situation résonne avec les difficultés scolaires d'un de ses enfants, et décide de s'engager dans des projets d'accompagnement vers l'emploi : « il n'y a pas que Decathlon, le business ; faut aussi que chacun ait sa part de responsabilité dans la société ».

Dans ces conditions, la déclinaison locale des programmes relevant de la QVT s'opère fréquemment de façon minimale. Dans les magasins ou les entrepôts, les salariés « référents » se spécialisent généralement sur une des causes défendues, en fonction de leurs engagements individuels et de leur interprétation des enjeux de la QVT. Si les cadres de l'équipe QVT énoncent ce constat avec un peu d'amertume, ils en acceptent le principe. C'est en tout cas ce que suggère Géraldine Daucy :

« Ce qui est compliqué... alors après, je ne suis peut-être pas objective... dans nos magasins, d'avoir un référent handicap, un référent senior, un référent égalité, c'est compliqué parce qu'on oublie aussi que leur métier ce n'est pas ça. Et donc, du coup, la décision qui a été prise, c'est de dire, le magasin choisit sa stratégie prioritaire et nomme un référent en lien avec sa stratégie [...] Ce qui m'ennuie, c'est que du coup, on ne les anime plus sur les autres sujets. » (Géraldine Daucy, service qualité de vie au travail)

Plus encore, l'équipe doit accepter que certaines thématiques ne sont pas investies comme elles devraient l'être, et que la seule solution est de s'armer de patience, sans jamais engager un rapport de force, comme l'indique Sylvie Brizet :

« De toute façon, ça, j'ai appris aussi un truc, c'est qu'on ne bossait pas avec ceux qui n'avaient pas envie. On n'allait pas... En fait, on avait tellement besoin de garder notre énergie avec des personnes qui avaient envie d'investir. C'est tous ceux qui n'avaient pas envie de bosser sur la stratégie. Je disais à mon équipe, laissez, ils reviendront. Ils n'ont pas eu d'expérience de vie, de choc de vie qui fait qu'ils n'ont pas compris encore ce sujet-là. Pour autant, on ne va pas essayer de les convaincre parce que là, c'est comme si on parlait d'environnement, pas d'environnement. Il y en a qui n'ont pas été élevés dans cette éducation et qui ne comprennent pas ceux qui sont écolos, etc. Il y a un moment, il ne faut pas aller contre » (Sylvie Brizet, service qualité de vie au travail)

L'action d'une petite équipe qui doit son ascension professionnelle à l'entreprise, et agit à partir de ses convictions produit donc un engagement « à la carte » en matière de QVT, au gré des convictions du top management et des salariés. Loin de l'intégration des indicateurs de performance environnementale dans la création de valeur, les problèmes sociaux sont ainsi relégués comme autant de causes vertueuses, pouvant être pris en charge, ou pas.

4. Conclusion : la double éclipse de la vertu d'entreprise

Mobiliser un regard sociologique sur la construction des « causes » environnementales et sociales chez Decathlon permet de saisir les rouages discrets mais puissants de la hiérarchisation des problèmes publics que favorisent les tentatives contemporaines de « moralisation » du capitalisme. Plus précisément, insister sur les décalages de positions au sein de l'entreprise des groupes professionnels pilotant le « développement durable » et la « qualité de vie au travail » au sein de cette entreprise multinationale conduit à identifier une double éclipse de la vertu. La première concerne les problèmes sociaux et environnementaux eux-mêmes. Leur prise en charge n'est jamais totale : ce n'est qu'à partir d'une double opération de quantification et de mise en marché que les problèmes sont traités. Plus encore, les indicateurs « vertueux » et leurs responsables ont vu leur assise sociale s'élargir, au sens où leur

action est désormais considérée comme une condition *sine qua non* du maintien du modèle économique d'ensemble. Autrement dit, toute remise en cause des choix économiques fondamentaux - organisation mondiale de la production, sous-traitance internationale, transport maritime, consommation de masse - s'en trouve écartée : c'est là une première éclipse. La deuxième affecte davantage la hiérarchie des problèmes entre eux. Les dimensions sociales, touchant très directement les salariés en matière de conditions de travail, d'inclusion ou d'égalité apparaissent durablement reléguées. Portées par un groupe de professionnels largement dépendants de l'entreprise, elles font l'objet d'une action erratique et soumise aux bons vouloir des dirigeants et des managers, qui donne l'impression d'un éternel recommencement, cherchant toujours à démontrer l'urgence du problème face aux impératifs économiques qui peuvent lui être préférés à tout moment.

Ces résultats amènent à deux conclusions. Premièrement, il nous semble important d'insister sur la similitude des mécanismes de prise en charge des problèmes dans les entreprises et au sein de l'Etat. Les acteurs privés ne sont pas plus performants ou mieux équipés pour traiter les problèmes environnementaux. Comme les acteurs publics, ils opèrent un travail de découpage, de hiérarchisation, de fabrication des « non problèmes ». Une différence essentielle entre les deux tient toutefois à la publicité de ces mécanismes. Là où le tri des problèmes opéré par les gouvernements peut faire l'objet de controverses publiques et des contestations autour de l'évitement de certains sujets, le tri opéré par les acteurs privés reste dans une forte opacité et n'engage aucune forme de débat interne ou externe. Autrement dit, les directions d'entreprise, même à la tête de gouvernances « réformées », restent les seules juges de leur propre vertu.

Deuxièmement, au sein même de l'entreprise, ce tri des problèmes est inévitablement perçu par nombre de salariés et n'est pas sans conséquences sur leurs représentations et dispositions à l'engagement dans les causes en question [Giraud et al., 2025]. Comme nous l'avons décrit ailleurs [*Auteur.e.s, XX*], certaines fractions de la main d'œuvre, notamment parmi les cadres, reprennent volontiers à leur compte le modèle d'entreprise « citoyenne » qu'entend incarner Decathlon et y trouve un vecteur d'attachement à l'enseigne. Il n'en demeure pas moins que nombre de salariés ont également appris à faire la part des choses entre les promesses affichées par l'entreprise et la réalité de ses traductions. Dans les magasins, les incitations à l'engagement et les promesses d'autonomie et de qualité de vie travail ne parviennent pas à effacer complètement les pressions managériales à la rentabilité, qui se sont traduites dans de premières grèves coordonnées ces dernières années [Quijoux, Yon, 2024]. Dans le même temps, la centralité nouvelle d'une écologie marchande, qui adosse la prise en compte de l'environnement à ces mêmes objectifs de rentabilité - indépendamment de ses conséquences matérielles sur les conditions de travail - court le risque d'accentuer ces contradictions et de redoubler les inégalités entre les

travailleurs [Hetzl, 2024]. Des recherches sur les conséquences politiques de cette vertu à l'éclipse des entreprises, encore peu documentées par les sciences sociales, pourraient alors s'interroger sur son rôle dans la production d'une forme d'incrédulité salariale vis-à-vis de la cause environnementale et dans le développement d'une forme de « backlash écologique ».

5. Bibliographie

[Auteur.e.s, XX]

[Auteur.e.s, XX]

BACHRACH P., BARATZ M. S. (1962), « Two Faces of Power », *The American Political Science Review*, vol. 56, n°4, p. 947-952.

BARMAN E. (2016), *Caring Capitalism: The Meaning and Measure of Social Value*, Cambridge, Cambridge University Press.

BARRAUD DE LAGERIE P. (2019), *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

BERENI L. (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n°35(3), p. 87-105.

BERENI L. (2022), « Les stigmates de la vertu. Légitimer la diversité en entreprise, à New York et à Paris », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°241(1), p. 36-55.

BERENI L. (2023), *Le management de la vertu : La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Paris, Presses de Sciences Po.

BERNARDIN S. (dir.) (2022), *Croisades privées et problèmes publics. L'héritage sociologique de Joseph Gusfield*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

BOMMIER S., RENOARD C. (2018), *L'Entreprise comme commun. Au-delà de la RSE*, Paris, Éditions Charles Léopold-Mayer.

BOSVIEUX C., BOUSSARD V. (2023), « Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°241(1), p. 4-15.

BRUNO I., DIDIER E. (2013), *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte.

CHAPPE V.-A., DEMILLY H. (2021), « Des chiffres discutables. Quand les partenaires sociaux négocient les indicateurs de l'égalité professionnelle », *Cahiers de la LCD*, n°2, p. 67-84.

COMBY J.-B. (2023), « Un ethos pondérateur. Adoucir et filtrer la critique écologique, l'ouvrir au capitalisme. Et vice versa », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°241, p. 74-91.

D'AMBROSIO L., BARRAUD DE LAGERIE P. (2020), « La responsabilité des entreprises reformulée par la loi. Un regard pluridisciplinaire », *Droit et société*, n°106, p. 623-631.

EDELMAN L. (2011), « L'endogénéité du droit », dans BESSY C., DELPEUCH T., PÉLISSE J. (dir.), *Droit et régulations des activités économiques. Perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris, LGDJ, p. 85-109.

GIRAUD B., BOUFFARTIGUE P., BENVENU C. (2025), « Le travail, espace du politique », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n°26.

HATCHUEL A., LEVILLAIN K., SEGRESTIN B. (2021), « Comment la loi a instauré l'entreprise comme un acteur politique. Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance », *Entreprises et histoire*, n°104, p. 184-197.

HETZEL M. (2024), « Un entrepreneuriat écologique inégalitaire. Cadres-dirigeant·es et opérateurs de collecte face au verdissement du travail des déchets », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°255(5), p. 44-57.

HOWLETT M., MCCONNELL A., PERL A. (2015), « Streams and Stages: Reconciling Kingdon and Policy Process Theory », *European Journal of Political Research*, vol. 54, n°3, p. 419-434.

OLLITRAULT S. (2001), « Les écologistes français, des experts en action », *Revue française de science politique*, n°51(1), p. 105-130.

QUIJOUX M., YON K. (2024), « Servir l'entreprise pour mieux défendre les salarié·es ? Les formes plurielles du syndicalisme d'entreprise dans une multinationale d'articles de sport », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°252(2), p. 48-69.

QUIJOUX M., YON K. (2025), *Gilets bleus. Les faux-semblants de l'autonomie au travail à Decathlon*, Paris, Raisons d'Agir.

RAHDARI A. H., ROSTAMY A. A. (2015), « Designing a general set of sustainability

indicators at the corporate level », *Journal of Cleaner Production*, vol. 108, p. 757-771.

XUE M., LU M., DU A. M., ZHENG B. (2025), « How do firms respond to climate change? Evidence based on ESG performance », *International Review of Economics & Finance*, vol. 98.

1 « La décarbonation et la circularité doivent être regardées aussi rigoureusement que le cash flow et le bénéfice », Sport guide, 06/03/2023, URL : <https://www.sport-guide.com/news/20377/Barbara-Martin-Coppola-la-d%C3%A9carbonation-et-la-circularit%C3%A9-doivent-%C3%AAtre-regard%C3%A9es-aussi-rigoureusement-que-le-cash-flow-et-le-b%C3%A9n%C3%A9fice/>

2 La part des articles commercialisés produits en Asie passe de 23 % en 1997 à 46 % en 2005, pour atteindre 76 % en 2013 (« Decathlon mise sur ses propres marques », *La Croix*, 28 février 2005).

3 L'article 225 de la loi Grenelle 2 élargit le périmètre des entreprises concernées par ces obligations de *reporting*. Depuis l'ordonnance du 19 juillet 2017, les données doivent être rassemblées dans le cadre d'une « déclaration de performance extra-financière » (DPEF).

4 Les lois Grenelle 1 et 2, en 2008 et 2010, encouragent des pratiques telles que l'affichage environnemental des produits ou la réalisation de bilans carbone.

5 Plusieurs managers du siège estiment ainsi qu'il y a aujourd'hui près de 300 personnes travaillant à plein temps sur les enjeux du DD dans l'ensemble du groupe.

6 Ces dernières années, les formations sur la RSE, la transformation des *business models* ou le DD se sont multipliées dans des écoles de commerce et des institutions universitaires de premier plan : École des hautes études commerciales (HEC), École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), Sciences Po, Mines ParisTech, etc.

7 Pour des articles dans la presse spécialisée, voir par exemple Mathilde Golla, « Decathlon s'appuie sur un "chiffre d'affaires durable" pour se transformer », *Novethic*, 24 août 2022 ; Florence Bray, « L'économie circulaire est une priorité stratégique pour Decathlon », *LSA*, 05/12/2024, URL : <https://www.lsa-conso.fr/l-economie-circulaire-est-une-priorite-strategique-pour-decathlon-interview,458125>

8 Bien qu'il soit toujours secrétaire de son syndicat et représentant syndical de branche, FM participe depuis quelques années aux négociations d'entreprise du côté de la direction, en tant que responsable de l'équipe QVT.