

# Au fond de la forme

*par Aléna Balouzat*

---

**Certaines entreprises affichent des valeurs éthiques pour redorer leur image. Mais comment celles-ci sont-elles reçues, appropriées, négociées ou contestées par les salariés ?**

---

À propos de : Karel Yon, Pierre Rouxel, Maxime Quijoux, Amin Allal, Mohamed Slim Ben Youssef, Anne Bory, Sidy Cissokho & Guillaume Gourgues, *Decathlon ou les tactiques de la vertu*, Paris, Presses de Sciences Po, 2025, 224 p.

« Entreprise engagée », « entreprise solidaire », « bien commun », « ensemble » : nombreux sont les mots et syntagmes qui se nichent au cœur des pratiques discursives des entreprises contemporaines. Dans les communiqués de presse, dans les discours des grands dirigeants comme dans de multiples publications sur les réseaux sociaux, la tendance est aux entreprises qui s'engagent pour le bien de la société, en « responsabilité sociale », comme le rappelle le domaine investi ces dernières années par la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), entendue comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les activités et la gouvernance des organisations.

C'est dans ce contexte qu'il convient de comprendre la notion de « vertu » mobilisée par les auteurs. Qu'est-ce qu'une entreprise vertueuse ? Dans *Decathlon ou les tactiques de la vertu*, la vertu renvoie à la prétention de l'entreprise à agir conformément à des principes présentés comme moralement souhaitables : reconnaissance des personnes, contribution au bien commun, responsabilité sociale et environnementale, développement des territoires ou encore démocratisation de l'accès au sport. Elle ne désigne donc pas uniquement un ensemble de qualités morales

abstraites. Elle constitue également une manière pour l'entreprise de se présenter, de légitimer ses pratiques et de construire une certaine représentation de son activité auprès de ses salariés comme de ses différents publics.

L'ouvrage s'ouvre ainsi sur un propos introductif rappelant que nous sommes tous « empreints de cette conscientisation d'entreprise » (p. 5). Consommateurs comme citoyens sont désormais habitués à ces communications qui visent à dresser un portrait vertueux des entreprises, de sorte que celles-ci bénéficient d'une bonne réputation, éloignée de tout « vice » commercial, comme les plans sociaux ou le greenwashing. Dans cette perspective, la vertu participe à la construction de l'image de l'entreprise citoyenne que Décathlon cherche à construire et à promouvoir. Elle relève donc à la fois d'un registre moral et d'un registre organisationnel : en se présentant comme une entreprise soucieuse de son impact social et de sa contribution au bien commun, Décathlon construit une certaine représentation de ce qu'elle est et de ce qu'elle entend faire.

Dès lors, pourquoi Décathlon investit-elle ce registre de la vertu ? Et surtout, quelles sont les pratiques concrètes qui permettent à l'entreprise de se présenter comme vertueuse ? C'est à cet endroit que se situe toute l'ambition et l'originalité du présent ouvrage : regarder au-delà du seul discours communicationnel pour s'attacher aux pratiques de Décathlon en matière de politiques environnementales, sociales et managériales. Les auteurs cherchent en effet à comprendre les usages, les effets et les limites de ce qu'ils appellent les « tactiques de la vertu ».

## **Une enquête au cœur du travail et des salariés**

Menée pendant plus de quatre ans par huit chercheurs en sociologie et en science politique sur trois continents, l'enquête de terrain se réalise à partir d'une approche monographique, se concentrant exclusivement sur l'entreprise Décathlon, et ambitionne d'aller au-delà des travaux ancrés dans une perspective socio-économique étudiant les « marchés de la vertu » (p. 14). Il s'agit ici d'enquêter, telle une véritable investigation, sur ce que fait Décathlon, cette « entreprise citoyenne », en considérant d'une part la vertu comme une politique d'entreprise à part entière et en plaçant, d'autre part, la focale sur les travailleurs.

L'ouvrage étudie ainsi la place qu'occupent les salariés dans la construction de cette entreprise qui se présente comme vertueuse. Pour ce faire, les chercheurs ont recueilli pas moins de 220 entretiens auprès de salariés, de cadres et d'acteurs jouant un rôle dans l'entreprise. On comprend alors que la fabrique de l'entreprise citoyenne passe par les travailleurs. L'ouvrage prend dès lors une tonalité incarnée, en partant des dires des personnes, en s'attachant à leur trajectoire professionnelle singulière et à leur rapport à l'entreprise.

Cette méthode permet surtout de déplacer le regard : il ne s'agit plus seulement de prendre au sérieux les promesses formulées par l'organisation, mais d'observer la manière dont celles-ci sont reçues, appropriées, négociées ou contestées par les salariés. L'enquête cherche ainsi à discriminer entre ce qui relève des promesses communicationnelles (N. D'Almeida, 2012) et les pratiques effectivement réalisées, et à lever le voile sur ce qui est réellement « engagé » ou non. Les chercheurs appréhendent ainsi les travailleurs comme l'un des principaux critères permettant d'évaluer le caractère citoyen de l'entreprise. Ils posent la question centrale de la réception des pratiques vertueuses et de la participation des salariés à celles-ci.

Cette entrée par les travailleurs est essentielle pour comprendre la thèse de l'ouvrage. Car la « vertu » ne se situe pas uniquement dans les discours institutionnels : elle devient une manière d'organiser les comportements, les carrières et les relations de travail. C'est précisément ce déplacement, du discours vers les pratiques et les conduites, qui permet aux auteurs de mettre au jour ce qu'ils appellent les « tactiques de la vertu ».

## **La fabrique du « bon décathlonien » : genèse et diffusion du projet moral**

L'ouvrage retrace la genèse de Décathlon, une entreprise familiale qui prend ses racines dans un « style chrétien » (p. 39), celui qui nourrit la représentation d'une entreprise proprement vertueuse, en affirmant la « reconnaissance des personnes », et la conception de l'entreprise comme « une grande famille » (p. 39). Bien que Décathlon ne soit pas une entreprise religieuse à l'origine, les auteurs expliquent qu'elle emprunte des « valeurs » appartenant au « catholicisme social ». Pour « servir le bien commun », l'enjeu pour Décathlon est alors de « démocratiser l'accès au sport, présenté comme une source de bien-être individuel et collectif et d'intégration sociale » (p. 44).

Les auteurs s'attachent alors à montrer comment se réalise ce projet moral, notamment à travers des programmes sociaux, des politiques de RSE, des fondations et des actions solidaires mises en place. La vertu n'est donc pas seulement une qualité revendiquée : elle devient progressivement un ensemble de pratiques et de prescriptions qui contribuent à définir ce qu'est un salarié légitime au sein de l'organisation.

Ils dressent ainsi une catégorie particulière de salariés qu'ils nomment les « missionnaires » de l'entreprise citoyenne, à savoir les cadres qui s'engagent pour Décathlon et contribuent à relayer les bons principes comme les bonnes pratiques vertueuses, en participant notamment aux politiques de RSE. Ces cadres « endossent le récit d'une entreprise poursuivant de façon harmonieuse des objectifs de rentabilité économique et de contribution au bien commun » (p. 67), et entendent ainsi mener une « carrière vertueuse » (p. 63).

La vertu se fait alors compétence professionnelle, savoir-être, au sens où le chercheur en communication organisationnelle Thomas Heller l'entend : elle fonctionne comme un dispositif imposant une série de normes comportementales prescrites aux cadres. C'est aussi ce que pointe l'ouvrage : les cadres cherchent à incarner la « figure du bon décathlonien » (p. 68). La vertu devient ainsi un principe de distinction entre les salariés, mais également une norme permettant de définir les manières légitimes de se comporter, de travailler et de s'engager dans l'organisation.

Cela rappelle également le rôle clé des ambassadeurs ou porte-paroles d'entreprise, qui relayent avec passion la stratégie de leur organisation. Décathlon se fait par ailleurs acteur du développement des territoires en s'implantant dans les pays du Sud. L'organisation affirme favoriser le développement local par la création d'emplois, la diffusion de la culture des pratiques sportives et du bien-être, ainsi que par des partenariats réalisés avec des associations.

À ce niveau aussi, certains salariés contribuent activement à la diffusion de ce modèle : les salariés cadres expatriés. Ils reconduisent la figure emblématique du « bon décathlonien » étudiée précédemment. Par cette analyse s'affirme un peu plus la tension entre vertu et croissance que les auteurs exposent. Pour eux, une entreprise globalisée à forte croissance est à même de se heurter à certains principes vertueux. En creux, ce dont il est question est la défense d'un modèle d'expansion commerciale à l'heure de la mondialisation : pour être acceptable, il doit reposer sur le développement local et sur le respect environnemental.

## **Le pivot critique : les limites de l'entreprise citoyenne**

Comme le montre l'enquête, la vertu a ses conditions, dont la cardinale est la rentabilité. C'est ici aussi qu'est formulé ce que les auteurs entendent par « tactiques de la vertu » : « En assumant une métaphore footballistique, on dira de ces tactiques qu'elles désignent différents "plans de jeu" conçus comme autant de façons de mettre la vertu au service d'un seul objectif stratégique : l'extraction du profit » (p. 93).

La vertu apparaît alors comme une ressource au service de la rentabilité, en permettant de répondre à des enjeux réputationnels, de masquer certaines critiques ou encore de faciliter l'implantation de Décathlon sur de nouveaux marchés, notamment internationaux. Les pratiques présentées comme vertueuses ne seraient donc pas extérieures à la logique économique de l'entreprise : elles peuvent au contraire contribuer à celle-ci.

On pourrait dès lors avoir le sentiment que l'enquête, après avoir cherché à dépasser le discours communicationnel pour observer les pratiques, reconduit finalement ce même discours au centre de l'analyse. Mais c'est précisément là que le travail empirique prend son intérêt : il ne s'agit pas simplement de montrer que Décathlon communique sur sa vertu. L'enquête montre comment ce registre discursif se prolonge dans des politiques, des dispositifs managériaux, des trajectoires professionnelles et des normes de comportement. Autrement dit, le discours de la vertu n'est pas seulement un discours : il produit des effets organisationnels.

Les auteurs montrent ainsi que le discours de la vertu installe toute une normativité et participe centralement à l'organisation du travail des salariés. On comprend bien, dès lors, ce que sont les « tactiques de la vertu » qui donnent leur titre à l'ouvrage. La vertu constitue une manière de faire travailler ensemble des objectifs économiques et des prescriptions morales, tout en maintenant une tension entre ces deux registres.

Une première interrogation concerne toutefois l'usage même de la notion de vertu. L'ouvrage ne distingue pas toujours clairement ce qui relève du vocabulaire indigène de l'entreprise et ce qui constitue une catégorie analytique mobilisée par les chercheurs, autrement dit un outil conceptuel permettant d'interpréter et de mettre à distance les pratiques observées. Or cette ambiguïté mérite d'être discutée : la vertu est-elle un objet d'enquête ou un outil d'analyse ?

Cette question n'est pas seulement terminologique. Le recours à la notion de vertu peut contribuer à moraliser l'analyse de phénomènes qui pourraient également être appréhendés à travers les concepts de légitimation, de gouvernement ou encore de communication organisationnelle. Si la vertu est ici utilisée comme une métaphore, elle peut parfois orienter la lecture vers une interprétation principalement morale des pratiques observées, au détriment des enjeux de légitimation organisationnelle. Il me semble ainsi que l'intérêt du livre tient aussi à la possibilité de déplacer cette notion de vertu vers une analyse des dispositifs qui la rendent opératoire dans l'organisation.

L'ouvrage en vient précisément à démontrer que la figure du salarié idéal est une prescription se trouvant au cœur de dispositifs managériaux. Ainsi, la participation des salariés est encouragée, mais dans des limites définies par l'entreprise elle-même. La citoyenneté promue reste encadrée par le management. Ni le syndicalisme, ni les relations solidaires entre pairs ne forment la citoyenneté d'entreprise. Bien plutôt, c'est la « managérialisation » des relations sociales qui s'impose (p. 122) : une façon de miser sur la responsabilité individuelle des travailleurs plutôt que d'accepter une représentation du personnel porteuse d'un contre-pouvoir.

Enfin est explorée la fragmentation d'un idéal de vertu, doublement : les salariés ne forment pas une communauté unie et engagée. Certains y croient, d'autres s'y conforment sans conviction, quand d'autres restent à l'écart. Par ailleurs, l'entreprise citoyenne reposant sur des politiques vertueuses semble défaillir lorsque les objectifs de rentabilité entrent en contradiction avec les ambitions sociales ou environnementales affichées.

En définitive, les promesses morales ne sont pas toujours tenues : les politiques de vertu promettant aux salariés d'être des « citoyens » ne leur donnent pas nécessairement une réelle voix pour peser dans les discussions, et le modèle expansionniste de Décathlon peut entrer en contradiction avec le respect des populations locales et des territoires. L'entreprise citoyenne demeure ainsi reléguée à un « mythe » (p. 191). Les auteurs s'emploient alors à montrer qu'une entreprise ayant des prétentions vertueuses connaît des limites lorsqu'elle demeure avant tout une entité soumise à la recherche du profit. Ils invitent à ne pas amalgamer citoyenneté et entreprise et préconisent, en vue de répondre aux enjeux de soutenabilité sociale, de redonner un poids réel au syndicalisme.

Sans doute est-ce là le point culminant de la dimension critique de l'ouvrage, qui donne à voir un certain désenchantement des salariés quant aux pratiques de RSE affichées, ainsi que l'affaiblissement d'un pôle syndical contestataire.

## **Conclusion : la vertu comme dispositif et perspective politique**

En somme, l'enquête pose les limites de l'entreprise citoyenne à travers la monographie de l'entreprise globalisée qu'est Décathlon. Elle a le mérite de creuser ce qu'est, en pratique, le processus de « moralisation du capitalisme » (p. 7), et de poser la question cruciale de la confiance qu'ont les salariés envers les promesses formulées par leur organisation.

Si l'ambition des auteurs était d'échapper au seul prisme communicationnel et de se concentrer plutôt sur les politiques de vertu décathloniennes, l'enquête montre finalement que le registre communicationnel demeure difficilement dissociable de ces pratiques. Discours des dirigeants, communications institutionnelles et internes manient le langage de la vertu, mais celui-ci ne reste pas cantonné à la communication : il contribue à produire des normes, à cadrer les conduites et à organiser les relations de travail. C'est en cela que l'enquête permet précisément de dépasser une simple lecture du discours : elle montre les effets organisationnels de ce discours.

Cette articulation entre discours, pratiques et normativité me semble ouvrir une piste d'analyse particulièrement féconde. En effet, la démarche RSE de Décathlon, qui positionne l'entreprise comme une entreprise citoyenne, peut être analysée comme une stratégie de légitimation, tout comme une façon de cadrer les conduites et les dires des salariés. Dans cette perspective, la notion de dispositif, centrale dans une lecture foucauldienne, permettrait d'interroger la manière dont la vertu ne se contente pas de qualifier l'organisation, mais participe à gouverner les comportements et à définir les formes de parole légitimes au sein de celle-ci.

La question d'un cadre démocratique favorisant l'émergence de salariés citoyens apparaît alors essentielle. Les salariés ont-ils réellement la possibilité de s'exprimer, de prendre part aux débats stratégiques, en tant que citoyens ? L'ouvrage semble répondre par la négative, de sorte qu'il dresse, pour Décathlon, le portrait d'un environnement professionnel empreint d'une forte normativité. La question de la liberté d'expression apparaît ainsi comme un prolongement particulièrement intéressant de l'analyse : être reconnu comme « citoyen » dans l'entreprise ne signifie pas nécessairement disposer d'un véritable pouvoir de contestation ou de participation.

Enfin, en qualifiant les pratiques de Décathlon de « tactiques de la vertu », les auteurs semblent poser une opposition forte entre vertu et profit. Pourtant, cette distinction mérite elle-même d'être interrogée. Une organisation peut-elle poursuivre simultanément des objectifs économiques et sociaux ? À quelles conditions ? Le problème n'est peut-être pas tant de savoir si le profit est, par principe, incompatible avec la vertu, que d'interroger les conditions dans lesquelles la recherche de profit peut entrer en tension avec des ambitions sociales et environnementales.

Car si toute action profitable était nécessairement suspecte, aucune entreprise ne pourrait jamais être qualifiée de vertueuse. La question devient alors celle des conditions de possibilité d'une autre articulation entre performance économique et responsabilité sociale : comment réorienter les modèles économiques de sorte que l'objectif de rentabilité ne débouche pas sur des excès et des abus rendant impossible toute prétention éthique ? Autrement dit, plutôt que d'opposer mécaniquement vertu et profit, il semble nécessaire d'interroger les dispositifs économiques, managériaux et démocratiques susceptibles de rendre compatibles, ou au contraire incompatibles, ces différentes finalités.

Il n'y a alors pas d'autre conclusion que politique : la soutenabilité sociale et écologique des sociétés en dépend.

## Bibliographie

- D'Almeida, N., *Les promesses de la communication*, Paris : PUF, 2012.
- Foucault, M., *L'ordre du discours*, Paris : Gallimard, 1971.
- Foucault, M., *Dits et écrits, 1954-1988. Tome III*, Paris : Gallimard, 1994.
- Heller, T., « Savoir-être, pouvoir et enjeux identitaires : une critique de l'idéologie du soi », *Communication & Organisation*, n°24, 2004.

Publié dans [lavedesidees.fr](http://lavedesidees.fr), le 1<sup>er</sup> octobre 2026.