



**HAL**  
open science

# Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance : une illustration à travers le cas du groupe Auchan

Peter Wirtz, Bernard Laurent

## ► To cite this version:

Peter Wirtz, Bernard Laurent. Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance : une illustration à travers le cas du groupe Auchan. CIG 9ème conférence internationale de gouvernance, May 2010, Metz, France. pp.X. halshs-00746270

**HAL Id: halshs-00746270**

**<https://shs.hal.science/halshs-00746270>**

Submitted on 28 Oct 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance : une illustration à travers le cas du groupe Auchan**

Bernard Laurent et Peter Wirtz\*

EM Lyon et Université Lyon 2 (COACTIS)

version du 18 février 2010

*Résumé* : Cet article s'interroge, au-delà des déterminants économiques et institutionnels, sur le rôle des valeurs des dirigeants dans la détermination de la structure de propriété et des mécanismes de gouvernance d'entreprise. Nous partons du postulat central de la théorie des échelons supérieurs, selon lequel l'entreprise serait le reflet de l'expérience et de la base de valeurs de ses dirigeants, pour expliquer l'existence et la persistance d'arrangements particuliers, voire atypiques (en référence au modèle dominant), en matière de gouvernance d'entreprise. Le groupe Auchan représente un tel cas atypique et fournit une illustration concrète de l'impact d'un système de valeurs particulier ainsi que de ses implications pour la conception de la propriété sur le modèle de gouvernance. Il apparaît notamment que, dans le cas d'Auchan, l'évolution de la structure de propriété n'est pas d'abord dictée par l'impératif d'une minimisation des risques de spoliation des droits des actionnaires, mais découle directement d'un système de valeurs qui considère que la propriété d'une entreprise et l'exercice des droits y afférents impliquent une responsabilité vis-à-vis des personnes qui la composent, et cela de façon durable.

Mots-clés : système de valeurs, concept de propriété, gouvernance d'entreprise.

Est-il raisonnable de négliger les valeurs (morales, religieuses ...) des dirigeants lorsqu'on cherche à expliquer le choix d'une structure capitalistique et l'adoption d'un dispositif de gouvernance d'entreprise ? De fait, l'approche aujourd'hui dominante de la gouvernance propose une explication essentiellement technique du phénomène, fonction de la capacité d'un dispositif particulier à minimiser les coûts d'agence. Cette explication a été

---

\* Les auteurs tiennent à remercier Monsieur Gérard Mulliez, ainsi que Monsieur Francis Salembier et Mesdames Francine Vandamme et Monique Demonchy pour leur accueil et leurs réponses à nos nombreuses questions. Les auteurs sont cependant seuls responsables des analyses exposées dans le présent article, qui ne sauraient engager ni Auchan, ni ses salariés. Nous remercions également Martine Séville pour ses commentaires sur une précédente version de cet article.

fortement inspirée par le travail de Berle et Means (1932), réalisé à la suite de la crise de 1929, qui expliquait un certain nombre de dysfonctionnements dans les grandes entreprises cotées par la séparation de la propriété et du contrôle, la première étant typiquement détenue par les actionnaires en grand nombre, le second exercé par des dirigeants salariés en nombre restreint. Berle et Means faisaient remarquer qu'une telle séparation des fonctions, créant, d'un côté, un actionnariat passif réduit à la seule fonction d'assomption du risque et, de l'autre côté, un management cumulant l'essentiel du pouvoir décisionnel, induisait potentiellement des conflits d'intérêts. L'existence de ces derniers a, par la suite, été expliquée par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983), qui fournit par ailleurs la justification aujourd'hui dominante de certains dispositifs de gouvernance par leur capacité supposée à réduire les pertes d'efficacité liées au comportement intéressé du principal dirigeant qui chercherait son intérêt personnel au détriment de celui des actionnaires anonymes intervenant en bourse. La séparation des fonctions de la propriété analysée par Berle et Means (1932) est pour ces auteurs la conséquence directe du constat empirique d'une dispersion croissante de la structure de propriété d'entreprises de plus en plus grandes. Cette dispersion de la propriété aurait *de facto* privé les actionnaires du pouvoir et des incitations nécessaires à exercer un contrôle efficace sur le comportement du dirigeant. Elle coïncida avec le développement spectaculaire du marché financier, qui était un outil permettant la transmission de la propriété des grandes entreprises en dehors du cercle de la famille des fondateurs, tout en assurant la continuité d'une direction professionnelle (Lazonick et O'Sullivan, 1997). Ainsi, l'émergence du modèle dominant de la gouvernance apparaît comme intimement liée à l'essor du marché financier et à une certaine forme de détention et d'exercice des droits de propriété.

Une grande partie de la recherche financière, notamment celle liée au courant *law et finance* (La Porta et *al.*, désormais LLSV, 1998, 1999), cherche alors à expliquer la structure de propriété des entreprises en fonction de certains mécanismes de gouvernance censés protéger les intérêts des investisseurs financiers. L'approche dominante de la gouvernance met l'accent sur les mécanismes de gouvernance intentionnels et standardisés, dont le droit, visant la protection de l'ensemble des investisseurs, notamment externes, confrontés à une asymétrie d'information forte. Pour Shleifer et Vishny (1997), la gouvernance correspond, en effet, aux moyens par lesquels « les apporteurs de ressources financières s'assurent d'un retour sur leur investissement [...] et] que les dirigeants ne volent pas le capital » (p. 737). L'existence ou non de mécanismes de gouvernance conduisant à une bonne protection d'un actionnariat nombreux et anonyme serait alors selon LLSV le déterminant essentiel de l'émergence d'un

marché financier efficient, et rendrait viable la dispersion du capital et la séparation des fonctions de la propriété qui en résulte. Sans une gouvernance tournée vers une protection légale et réglementaire forte des intérêts de l'ensemble des actionnaires, quelle que soit leur identité particulière, le coût (au sens de coût d'agence) résultant de la séparation des fonctions de la propriété serait prohibitif. Ceci expliquerait, dans des pays à protection légale prétendument faible, comme la France, la persistance d'une propriété très concentrée entre les mains, souvent, de la famille fondatrice (LLSV). Un actionnaire de contrôle permettrait donc une surveillance efficace des coûts d'agence dans des pays à protection légale faible. On se trouve, par conséquent, face à une explication d'une forme particulière de détention du capital (actionnariat concentré dans les mains de la famille) par défaut. Autrement dit, la plupart des entreprises dans un pays comme la France maintiendraient un actionnariat concentré pour la simple raison que, compte tenu de l'environnement réglementaire déficient, une trop large ouverture du capital sur un marché financier liquide ne serait pas viable. Le choix d'une propriété concentrée serait donc contraint.

Une telle explication pose cependant un certain nombre de problèmes. Notamment, bien que le nombre d'entreprises au capital concentré soit relativement élevé en France (La Porta et *al.*, 1999 ; Faccio et Lang, 2002), les entreprises à la Berle et Means n'y sont pas complètement absentes et ont survécu pendant des périodes de temps tout à fait significatives. On peut par exemple citer des cas d'entreprises, telles que la Société Générale et Axa (dont les dirigeants ont d'ailleurs été de fervents promoteurs de la conception juridico-financière dominante en matière de gouvernance, cf. Wirtz, 2008, 2009). Ces entreprises françaises enregistrent une très forte dispersion du capital, et leurs titres sont négociés sur le marché Euronext dont le fonctionnement, rappelons-le, s'est significativement rapproché de la bourse de New York. Cela montre, à l'évidence, que le modèle de la firme à la Berle et Means peut survivre dans un pays comme la France, dont les scores de protection des actionnaires sont pourtant faibles sur l'échelle de LLSV. Notons, par ailleurs, que dans un pays comme les Etats-Unis, pourtant très haut placé sur l'échelle de protection, l'entreprise à la Berle et Means n'est pas le seul modèle rencontré et que son rôle aurait même régressé au cours du temps au profit d'un actionnariat davantage concentré (Holderness et *al.*, 1999 ; Holderness, 2009).

Ce constat nous conduit alors à nous interroger sur d'autres explications de l'adoption d'un certain schéma de détention de la propriété et d'inverser le lien de causalité entre la conception de la propriété et le dispositif de gouvernance mis en place. Ainsi, le concept de propriété, adopté volontairement, serait la cause d'une configuration particulière du dispositif de gouvernance et non l'inverse. A l'instar de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et

Mason, 1984), nous partons du postulat que les choix organisationnels sont, dans une certaine mesure, le reflet des connaissances et des valeurs particulières des principaux dirigeants. Ainsi, la structure de propriété et les mécanismes de gouvernance sont potentiellement tributaires d'autres considérations que la seule gestion des conflits d'intérêts, considérations liées, notamment, aux valeurs des dirigeants.

Il peut alors s'avérer judicieux d'interroger un cas de gouvernance particulièrement original – c'est-à-dire éloigné du modèle dominant – et d'étudier dans quelle mesure sa configuration est liée à un système de valeurs différent de celui qui sous-tend l'approche dominante de la gouvernance. Le groupe Auchan est un tel cas, car, malgré son développement et sa taille considérables, son capital n'a jamais été ouvert au-delà du cercle des membres de la famille Mulliez et des salariés.

L'étude de ce cas très particulier devrait donc permettre d'illustrer le lien entre base de valeurs des dirigeants, conception de la propriété et gouvernance. Auchan est l'un des plus grands groupes de distribution français. Depuis une cinquantaine d'années, il fonctionne selon un système de gouvernance d'entreprise bien particulier. En effet, malgré sa taille aujourd'hui très importante (selon *L'Express* du 18/05/06, il s'agit de la onzième entreprise française avec 33,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires), le capital est fermé, et l'entreprise n'est pas cotée en bourse. 85 % du capital sont détenus par la famille Mulliez à travers l'association familiale (AFM), qui contrôle également les autres enseignes liées à la famille (Décathlon, St Maclou ...). L'association familiale compte aujourd'hui environ 500 membres. Elle affiche, malgré le nombre important, une remarquable stabilité dans le temps. Elle est régie par un règlement faisant référence à l'encyclique sociale de Jean XXIII de 1961 (*Le Nouvel Observateur*, semaine du jeudi 29 juin 2006). Le reste du capital est détenu par les salariés du groupe, à travers une structure nommée ValAuchan. Très tôt, Gérard Mulliez, fondateur du groupe, a en effet mis en place un mécanisme de participation des salariés, leur permettant un accès à la propriété d'une partie de leur outil de travail. Il était, à l'époque, un pionnier en la matière, devançant largement la législation sur la participation et l'actionnariat salarié.

Le groupe reste volontairement à l'écart du marché boursier, se finançant largement par autofinancement et assurant la transmission du capital au sein-même de la famille. Ainsi, les structures de contrôle affichent une grande continuité, et le groupe Auchan ne communique pas sur le registre des « meilleures pratiques » de gouvernance, dont le discours tend par ailleurs à s'institutionnaliser de plus en plus au sein du capitalisme français (cf. Wirtz, 2008 a et b). Auchan est donc un cas qui semble résister à certaines pressions isomorphiques (Aguilera et Curevo-Cazurra, 2004) concernant les pratiques de gouvernance. Dès lors, on

peut s'interroger sur les croyances particulières qui sous-tendent ce modèle de gouvernance et qui sont susceptibles de permettre la compréhension de ses particularités.

L'absence de cette entreprise du marché boursier est voulue et non pas subie. Par ailleurs, les dirigeants du groupe affichent un ensemble de valeurs explicitement inspirées par la doctrine sociale de l'Eglise catholique. L'étude du cas Auchan, dont le dispositif de gouvernance est assez original dans le paysage économique contemporain de la France, est donc *a priori* bien adapté pour illustrer une explication positive – par opposition à l'explication par défaut de LLSV – du maintien d'un actionnariat familial fermé, malgré la forte croissance et des changements de génération. Nous montrerons en effet que la forme de détention de la propriété d'Auchan et les mécanismes de gouvernance associés relèvent d'un choix volontaire et raisonné et non pas d'un choix contraint en l'absence d'une alternative viable<sup>1</sup>. Ce choix a été fortement nourri par un système de valeurs qui emprunte, dans ce cas particulier, à la doctrine sociale de l'Eglise catholique. L'apport de cette recherche consiste donc à mettre en lumière le rôle de la base de valeurs des acteurs situés aux échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984) comme une variable explicative importante de la mise en place et de la persistance de certains mécanismes de gouvernance<sup>2</sup>.

La suite de l'article est structurée de la façon suivante. Une première partie aura comme objectif de rappeler quelques concepts fondamentaux liés à la problématique de la gouvernance d'entreprise et mettra plus particulièrement l'accent sur la conception de la propriété qui sous-tend l'approche aujourd'hui dominante. Cette dernière, focalisée sur la

---

<sup>1</sup> En effet, Carrefour, autre grande entreprise du même secteur d'activité et située dans le même contexte national, avait également commencé comme une aventure familiale. Mais, ici, la famille fondatrice a fait le choix inverse de privilégier le marché financier. Elle occupe désormais une place marginale au sein de la structure de propriété, et ce n'est manifestement pas l'environnement légal prétendument peu protecteur des investisseurs boursiers qui a empêché cette ouverture du capital<sup>1</sup>. Il y a eu, au contraire, choix d'une certaine conception de la propriété, cessible à des tiers à travers le marché financier, ce qui a entraîné des conséquences en matière de gouvernance.

<sup>2</sup> Roe (2000), notamment, avait déjà souligné le rôle de l'idéologie politique dans l'émergence du modèle de la propriété (séparation des fonctions) aujourd'hui caractéristique du capitalisme américain. Pour lui, c'est l'idéologie politique libérale qui aurait créé les prémisses de la firme à la Berle et Means, malgré sa fragilité inhérente. Dans ce contexte, les mécanismes de gouvernance conçus pour protéger l'investisseur financier seraient alors la conséquence et non pas la cause du modèle de propriété avec séparation des fonctions, bien qu'ensuite ces deux dimensions eurent vraisemblablement tendance à se soutenir et à se renforcer mutuellement. Wirtz (2002) identifie également l'idéologie comme un vecteur central dans l'émergence des systèmes de gouvernance. Il mobilise cependant le concept de schéma mental, emprunté à l'analyse institutionnelle de North, plus large que la seule idéologie politique au sens de Roe.

L'explication politique de Roe se situe cependant à un niveau macro-analytique, concernant les caractéristiques stylisées des systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise. Elle n'est par conséquent pas apte à expliquer la variabilité des dispositifs de gouvernance entre entreprises localisées dans un même pays. Notre propre analyse se situe davantage au niveau micro-analytique, où les valeurs de l'équipe dirigeante sont analysées comme un déterminant important de la trajectoire d'une entreprise, la différenciant de celle de ses consoeurs à l'intérieur du même contexte national. Nous adoptons, donc, le postulat de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984 ; Carpenter et al., 2003 ; Hambrick, 2007), selon laquelle l'entreprise est le reflet des expériences et des valeurs de ses principaux dirigeants.

protection d'un actionnariat anonyme et passif, est à la base des codes de bonne conduite, dont les concepts se sont désormais largement banalisés au sein des grandes sociétés cotées françaises. Pour bien comprendre le lien entre la base de valeurs et le modèle de gouvernance dans le cas particulier d'Auchan, il est nécessaire d'exposer préalablement le corpus doctrinaire dont s'inspirent explicitement les dirigeants du groupe. La deuxième partie de l'article est donc consacrée à l'ébauche de la conception de la propriété, telle qu'elle se présente dans la doctrine sociale de l'Eglise catholique. Nous verrons qu'en mettant la personne et la qualité des relations humaines (plutôt que le marché financier) au centre, la doctrine sociale conduit à une approche différente de la gouvernance que celle qu'induit le modèle de propriété de la firme à la Berle et Means.

L'analyse détaillée du cas Auchan fait ensuite l'objet de la troisième partie. Il s'agira, notamment, de qualifier plus précisément la conception de la propriété défendue par le fondateur du groupe, en repérant dans son discours la présence d'éléments centraux de la doctrine sociale de l'Eglise et la justification des mécanismes de gouvernance mis en place. Cela nous permettra de caractériser la configuration particulière du dispositif de gouvernance du groupe Auchan et de montrer l'existence d'un lien avec une base de valeurs enracinée dans le catholicisme du Nord de la France.

## **1. Le modèle dominant de la gouvernance et la conception sous-jacente de la propriété**

### **1.1. La gouvernance d'entreprise : sa définition, ses mécanismes**

La gouvernance d'entreprise peut-être définie comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 421-422). Cette définition souligne, entre autres, la nature systémique de tout dispositif de gouvernance (« ensemble de mécanismes ») qui, loin de se résumer à un seul organe de contrôle, tel que le conseil d'administration, fait intervenir des instances de régulation du comportement managérial à des niveaux et de natures différentes. Charreaux propose la typologie suivante (tableau 1) des mécanismes de gouvernance, sachant que, d'une entreprise à une autre, la combinaison concrète et l'interaction des mécanismes de gouvernance peut être très différente. Cette grille de lecture générale sera ensuite appliquée à notre étude de cas et permettra d'exposer les particularités du système de gouvernance d'Auchan d'une façon systématique. Nous montrerons alors que le contenu précis de cette grille dans le cas d'une

entreprise donnée dépend notamment du concept de la propriété qui caractérise cette dernière et qu'un tel concept ne s'impose pas forcément comme une fatalité mais peut faire l'objet d'un choix s'appuyant sur un système de valeurs particulier.

**Tableau 1** – *La typologie des mécanismes de gouvernance selon Charreaux (1997)*

	<b>Mécanismes spécifiques</b>	<b>Mécanismes non spécifiques</b>
<b>Mécanismes intentionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle direct des actionnaires (assemblée)</li> <li>- conseil d'administration</li> <li>- systèmes de rémunération</li> <li>- structure formelle</li> <li>- comité d'entreprise</li> <li>- syndicat maison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés, droit social ...)</li> <li>- syndicats nationaux</li> <li>- auditeurs légaux</li> </ul>
<b>Mécanismes spontanés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réseaux de confiance informels</li> <li>- surveillance mutuelle des dirigeants</li> <li>- culture d'entreprise</li> <li>- réputation auprès des salariés (respect des engagements)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marché des biens et des services</li> <li>- marché financier</li> <li>- intermédiation financière</li> <li>- marché du travail des dirigeants</li> <li>- culture des affaires</li> <li>- marché de la formation</li> </ul>

Source : Charreaux (1997, p. 427)

## 1.2. Propriété passive et marché financier au centre de l'approche dominante de la gouvernance

L'approche aujourd'hui dominante de la gouvernance trouve sa justification théorique dans la théorie de l'agence (cf. Daily et *al.*, 2003). Elle s'est développée en référence à un modèle particulier de détention de la propriété, à savoir celui de la grande entreprise dite « managériale » en raison de la forte dispersion des titres de propriété parmi un actionnariat anonyme et dispersé, peu enclin à interférer avec les décisions des *managers* professionnels. Dans ce cas de figure, la propriété est donc essentiellement passive, ce qui expose les actionnaires au risque d'une expropriation partielle par les dirigeants. L'existence du conflit d'intérêts potentiel opposant le dirigeant professionnel à un actionnariat nombreux peu puissant est le postulat central de la théorie de l'agence, qui y voit une source de coûts – les coûts d'agence – dont la gestion, grâce aux mécanismes de gouvernance, est perçue comme

source de création de valeur pour l'actionnaire. La finalité de la gouvernance consiste donc à maximiser la valeur de marché des titres de propriété, indépendamment de la personne de l'actionnaire.

Le modèle dominant de la gouvernance est bâti sur des fondations conceptuelles fortement inspirés par le libéralisme. Ainsi, Fama et Jensen, les deux principaux contributeurs à la théorie positive de l'agence sont issus de l'école de Chicago. Charreaux (2003, p. 139) note que « tant les économistes autrichiens, comme Hayek, que sa formation à l'Université de Chicago, ont visiblement fortement influencé les options libérales défendues par Jensen. De plus, il est parfois difficile dans certains de ses travaux de séparer la part de l'analyse scientifique de celle de la prise de position idéologique. Ainsi, dans l'article coécrit avec Meckling (1994) sur la nature de l'homme ... ».

Fama, l'autre analyste des conséquences pour la gouvernance d'une détention de la propriété par un actionnariat nombreux et peu impliqué (Fama et Jensen, 1983) est, par ailleurs, le grand théoricien de l'efficacité des marchés. Pour Hamon (2003, p. 88), « les travaux de Fama couvrent en fait toutes les décisions financières et placent le marché au centre de l'analyse ».

Dans son remarquable travail sur l'influence de l'idéologie politique sur l'émergence du modèle de gouvernance dominant la vie des affaires américaine, Roe (2000) souligne également l'importance du libéralisme de l'école de Chicago. Il considère que la perspective défendue en 1970 par un Milton Friedman dans le *New York Times* est aujourd'hui dominante dans les cercles d'affaires (cf. note 30, p. 554).

Dans cette optique, le marché – notamment financier – joue un rôle central, occupant une position prioritaire dans la hiérarchie des mécanismes de gouvernance, en raison de son efficacité supposée à résoudre les problèmes d'agence (Jensen, 1991). Dans un souci d'efficacité économique, les autres mécanismes de gouvernance, tels que les contraintes légales, doivent être compatibles avec le fonctionnement libre et sans entraves d'un marché financier développé (LLSV). Le marché financier devient donc le mécanisme de gouvernance par excellence. Les autres mécanismes lui sont subordonnés, en vertu d'une idéologie libérale, pour laquelle la maximisation de la valeur de marché des titres de propriété (valeur actionnariale) est la fin ultime, indépendamment des valeurs et aspirations individuelles des personnes qui portent ces titres à un moment donné. Selon cette approche, la gouvernance doit exclusivement être tournée vers la protection des intérêts financiers des détenteurs des droits de propriété sur la firme. Ce primat de la protection des intérêts financiers des investisseurs – sans soulever la question de leur responsabilité sociale – est très explicite dans la définition-

même du concept de *corporate governance* donnée par la synthèse de la littérature qui fait autorité au sein du *main stream* de la gouvernance : mécanismes par lesquels « les apporteurs de ressources financières s'assurent d'un retour sur leur investissement » (Shleifer et Vishny, 1997, p. 737).

### 1.3. Approche dominante et implications pour les pratiques de gouvernance

Cette approche financière de la gouvernance, tournée vers la seule maximisation de la valeur actionnariale et fondée sur l'idée de la supériorité du marché comme mécanisme de contrôle sous condition de garantir la protection de ses intervenants, a donné lieu à une série de recommandations pratiques concernant les mécanismes de gouvernance complémentaires, qu'il s'agisse de la législation, de l'audit légal des comptes, des prises de contrôle hostiles ou du conseil d'administration. Ces recommandations ont trouvé un appui influent<sup>3</sup> et se sont diffusées d'une façon exponentielle depuis la seconde moitié des années 1990 sous la forme de codes de « bonne conduite » (Wirtz, 2008). Servir l'institution du marché financier est la finalité plus ou moins explicitement défendue par nombre de pratiques de gouvernance promues dans l'approche dominante. Ainsi, le code de l'OCDE énonce son premier principe de la façon suivante : « The corporate governance framework should promote transparent and efficient markets » (OCDE, 2004, p. 17).

Concrètement, dans l'approche standard de la gouvernance, certains mécanismes ont été étudiés plus que d'autres. Tel est notamment le cas du conseil d'administration (Fama et Jensen, 1983), du marché du contrôle (Jensen 1986, 1991, 1993), du marché des dirigeants (Fama, 1980), ainsi que du cadre légal et réglementaire (LLSV). Tous ces mécanismes ont fait l'objet d'une littérature abondante, ainsi que de multiples tentatives de réglementation (divers codes de « meilleures pratiques » pour le conseil d'administration, réglementation européenne et nationale des marchés financiers et des prises de contrôle, initiatives légales visant la protection des investisseurs). Ensemble, ils forment une sorte de configuration standard de la gouvernance dont le rôle et le fonctionnement ont été pensés en référence à un mode très spécifique de détention et d'exercice des droits de propriété des entreprises. Il s'agit en l'occurrence d'une propriété passive et librement négociable sur un marché des capitaux

---

<sup>3</sup> La Banque Mondiale, notamment, a conçu un programme de *benchmarking* des systèmes nationaux de gouvernance par rapport au modèle du code de l'OCDE. On notera que plusieurs (anciens) hauts responsables de la Banque Mondiale, tel que les économistes Lawrence Summers et Simeon Djankow sont étroitement associés, en tant que co-auteurs et amis, au promoteurs de l'approche *law and finance* de LLSV. Andrei Shleifer lui-même a directement contribué au programme de libéralisation du marché financier russe comme conseiller du gouvernement.

fonctionnant sans entraves, c'est-à-dire le modèle de la firme à la Berle et Means. Ainsi, Fama et Jensen (1983) sont très explicites sur l'importance de la configuration des droits de propriété (séparation des fonctions d'assomption du risque et de prise de décision) pour justifier le rôle du conseil d'administration comme instance de surveillance indépendante des intérêts des dirigeants (forte proportion d'administrateurs externes). Roe (2000) considère que le modèle de détention de la propriété observé par Berle et Means (1932), n'a pu émerger, historiquement aux Etats-Unis, qu'en vertu de l'existence d'une idéologie politique dominante fortement teintée de libéralisme. La survie de ce modèle de la propriété, éminemment fragile en raison de son potentiel élevé de conflits d'agence, a été possible, selon Roe (2000) uniquement grâce à certains mécanismes de gouvernance (ex. : un conseil d'administration fort et bien informé, capable d'éviter la spoliation d'un actionnariat anonyme et dispersé). L'ensemble des mécanismes standard de gouvernance ont donc été dérivés en référence aux intérêts d'investisseurs externes (Shleifer et Vishny, 1997) agissant sur le marché financier. Ainsi, pour Jensen (2000), l'objectif premier de toute entreprise devrait être sa valeur *de marché* à long terme<sup>4</sup>. Pour Roe (2000), la référence à la norme de maximisation de la valeur actionnariale fait d'ailleurs partie de l'ensemble des mécanismes contraignant l'action du dirigeant dans l'approche libérale standard de la gouvernance. Chez Jensen (2000, p. 16), l'attachement à la norme de la valeur actionnariale prend d'ailleurs des accents quasi-religieux, dans la mesure où sa rhétorique désigne ceux qui rejettent cette norme de « nihilistes ». On peut, donc, considérer qu'outre un conseil d'administration indépendant et des marchés de contrôle et des dirigeants fonctionnant sans entraves, le *credo* de la valeur actionnariale fait partie de l'ensemble des mécanismes qui « gouvernent la conduite » (Charreaux, 1997) des dirigeants dans le modèle standard. Les développements précédents permettent alors de tracer les contours d'un modèle stylisé de la gouvernance selon l'approche aujourd'hui dominante (tableau 2).

---

<sup>4</sup> « long term market value of the firm »

**Tableau 2** – *Le modèle disciplinaire standard de la gouvernance pour l'entreprise à la Berle et Means*

	<b>Mécanismes spécifiques</b>	<b>Mécanismes non spécifiques</b>
<b>Mécanismes intentionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conseil d'administration <i>bien informé et indépendant (rôle de surveillance pour réduire les coûts d'agence)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- environnement légal et réglementaire <i>assurant la protection des investisseurs financiers</i></li> <li>- codes de gouvernance (Cadbury, OCDE, Bouton ...) <i>recommandant des pratiques du conseil conçues pour minimiser les coûts d'agence managériaux)</i></li> </ul>
<b>Mécanismes spontanés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- surveillance mutuelle des dirigeants <i>pour réduire l'asymétrie d'information</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marché des biens et des services</li> <li>- marché financier</li> <li>- marché du travail des dirigeants</li> <li>- norme de maximisation de la valeur actionnariale <i>(la valeur de marché à long terme est présentée comme l'objectif central de l'entreprise qui, selon Jensen, 2000, devrait permettre de différencier les bonnes décisions des mauvaises)</i></li> </ul>

#### 1.4. Retour sur les valeurs qui sous-tendent l'approche dominante de la gouvernance

L'approche dominante de la gouvernance traduit donc une philosophie profondément libérale. Il convient, à présent, de contraster cette dernière avec les fondements de la doctrine ayant inspiré les fondateurs d'Auchan, afin de mieux saisir les particularités d'un système de gouvernance d'entreprise qui chercherait à s'inspirer d'un tel système de valeurs alternatif. Il s'agit, en l'occurrence de la doctrine sociale de l'Eglise catholique.

Contrairement à cette dernière, dans la pensée libérale, la loi devient un instrument destiné à protéger les droits de l'individu, seul créateur de ses valeurs. Dès lors il convient de penser une théorie politique qui évite tout lien de subordination entre les individus pour garantir le libre choix de leurs fins, autrement dit leur liberté. Les hommes et les femmes peuvent s'entendre pour devenir sujet d'une autorité si celle-ci n'a pas d'autre objet que de protéger leurs droits. Locke est le chaînon valorisé par la pensée libérale pour asseoir l'ordre nouveau. Il valorise le droit à la conservation et avec lui la propriété comme garante de ses droits, au premier desquels la liberté. L'homme est légitime à s'approprier la terre qu'il a travaillée pour se nourrir. Le droit de propriété devient un attribut de l'individu<sup>5</sup>.

La pensée moderne propose une théorie du pouvoir singulière en rupture avec la tradition antérieure. L'autorité politique n'a pas comme vocation de servir une finalité communément partagée, de promouvoir un système global de sens, mais de défendre l'inviolabilité de la propriété comme condition d'exercice de la liberté humaine. L'individu définit lui-même ses fins, si bien que l'anthropologie individualiste moderne se teinte d'utilitarisme : chacun est meilleur juge que quiconque de ce qui est bien pour lui. Cette exaltation de la recherche de l'intérêt individuel infléchit considérablement la morale traditionnelle et conduit l'individu moderne à penser différemment l'économie. Jusqu'alors la fin collectivement recherchée contraignait l'action individuelle : chacun était appelé à subordonner son intérêt à celui de l'ensemble. La conception moderne de l'homme comme un être de liberté conduit Locke à le définir par son aptitude au travail. Là où l'homme ancien était un animal social et politique, l'individu moderne devient un animal propriétaire et travailleur, « propriétaire parce qu'il est travailleur, travailleur pour être propriétaire »<sup>6</sup>. Dès lors, la société devient économique. Le projet libéral place la propriété et l'économie au cœur de la vie politique et sociale<sup>7</sup> au lieu et place du bien suprême, question si importante pour la philosophie traditionnelle mais dont

---

<sup>5</sup> Locke avance l'idée que la faim est la première menace pour l'homme ce qui inspire ce commentaire à Pierre Manent : « Si l'homme fondamental, si je puis dire, c'est l'homme qui a faim, cet homme est radicalement séparé de ses semblables : il n'a de relations qu'avec son corps et avec la nature. Si Locke réussit à faire naître les droits de l'individu de la seule faim, du seul rapport de l'individu solitaire à la nature, il aura montré comment les droits peuvent être un attribut de l'individu » (Manent, 1987, *Histoire intellectuelle du libéralisme*, Paris, Calmann-Lévy, p. 95-96).

<sup>6</sup> Pierre Manent, *op.cit.*, p. 97 ;

<sup>7</sup> « Ce que Locke nous a donné à voir, c'est le développement de la société économique complète à partir de ce si chétif commencement : l'individu qui a faim. Toute la vie économique, avec l'échange, la productivité du travail, le droit de propriété, prend en quelque sorte la « naturalité » et le caractère incontestable de droit qu'a l'individu qui a faim de se nourrir. Dans cet individu qui a faim réside la base substantielle, naturelle, primordiale de la vie humaine. On voit pourquoi le programme libéral, une fois qu'il est complètement élaboré, fait du droit de propriété, et tend à faire de l'économie en général le fondement de la vie sociale et politique : si les règles qui organisent la vie sociale doivent naître du droit de l'individu solitaire, elles ne peuvent trouver leur fondement que dans le rapport de cet individu à la nature. », Pierre Manent, *op.cit.*, p. 102-103.

Locke dit avec humour qu'elle n'est pas plus importante à un esprit moderne que de savoir si l'homme préfère les prunes ou les pommes !

La société moderne devient une société économique régulée par le fonctionnement de marchés concurrentiels. L'idée de marché renvoie à l'histoire intellectuelle de la modernité. Le marché n'est pas seulement considéré dans sa dimension technique, comme un système performant d'allocation de ressources rares<sup>8</sup>, mais comme un concept politique, assurant la régulation de la société moderne de liberté<sup>9</sup>. Les libéraux regardent le marché comme une mécanique qui ne sert aucune fin collective, mais qui permet au contraire à chacun de servir ses propres fins en laissant libre cours à ses propres intérêts. Smith est cité avec raison comme le héraut du programme libéral : « Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du boulanger ou du brasseur que j'attends qu'il me serve, mais de l'intérêt qu'ils ont à la faire »<sup>10</sup>. C'est une autre évolution de fond du cours de la moralité traditionnelle. Avec la modernité, dominée par la sphère économique, la fin de la société se résume à un accroissement indéfini des biens. L'anthropologie moderne se teinte de matérialisme et la morale sur fond d'utilitarisme devient une morale de l'efficacité. La main invisible transforme la recherche par chacun de son intérêt en harmonie sociale.

## **2. La doctrine sociale de l'Eglise : une autre approche de la propriété et de l'exercice des droits y afférents**

Les fondateurs d'Auchan s'inscrivent expressément dans la tradition catholique, qui marque plusieurs différences avec la doctrine libérale. Pour bien comprendre certaines options prises concernant la détention du capital et la structuration de la gouvernance de ce grand groupe de distribution, un examen plus attentif de la doctrine sociale catholique s'avère à présent nécessaire. Les valeurs de l'Eglise catholique s'opposent à une approche purement technique et matérialiste des droits de propriété. En plus d'un siècle, l'Eglise a élaboré un large *corpus* doctrinal, consacré aux questions économiques et sociales, dont l'encyclique *caritas in veritate* publié en 2009 par le pape Benoît XVI ne constitue que la dernière actualisation d'une longue série inaugurée en 1891 par Léon XIII<sup>11</sup>. Cette doctrine sociale de l'Eglise (désormais DSE) défend rigoureusement le droit de propriété, mais en soulignant très

---

<sup>8</sup> La définition de Lionel Robbins fait consensus.

<sup>9</sup> Pierre Rosanvallon, *Le libéralisme économique. Histoire de l'idée de marché*, Paris, Seuil, 1989, voir son Introduction, « Penser le libéralisme », p. I-X.

<sup>10</sup> Adam Smith, *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PUF, 1995, livres I-II, p. 15-16).

<sup>11</sup> Voir annexe 1.

fortement les responsabilités (notamment sociales) qui y sont attachées, et en fondant sa légitimité sur le rôle actif et productif que le propriétaire joue pour le progrès de la communauté. L'approche catholique de la propriété privée diffère donc de l'approche libérale qui sous-tend le modèle standard de la gouvernance, en ce que (1) l'acquisition comme l'usage qui est fait des droits de propriété doit être guidé par le respect des personnes et la considération du bien commun et (2) le propriétaire est légitime seulement dans la mesure où il fait une contribution active à l'accroissement du bien commun. C'est-à-dire que la propriété privée et son accumulation par les personnes ne sont pas une fin en soi, mais simplement un moyen pour tendre vers d'autres valeurs (extra-financières) clairement affichées, reconnaissant, avec le principe de la destination universelle des biens, que les hommes sont seulement les dépositaires des biens qu'ils acquièrent. Une telle conception de la propriété, responsable et active, au service de la personne humaine dans son intégralité (c'est-à-dire pas seulement réduit à sa dimension économique et financière), a des implications pour la manière de concevoir le rôle et la structuration du système de gouvernance d'une entreprise qui se réclame de cette doctrine. Afin de mieux saisir les enjeux pour la gouvernance d'une entreprise comme Auchan, la présente partie a comme objectif de retracer de façon synthétique la conception de la propriété au sein de la DSE.

## 2.1. La DSE favorable à la propriété privée

Face à la conception libérale qui subordonne l'organisation de la société aux seuls respects des droits de l'homme tels qu'ils sont définis dans un état de nature et qui s'en remet au marché pour socialiser les libres choix des individus, l'Eglise défend la nécessité de subordonner la vie sociale à des normes morales, seule condition de stabilité de l'ordre social<sup>12</sup>.

Certes il y a trace d'individualisme sur un plan ontologique dans la pensée chrétienne, puisque chaque personne est reconnue unique aux yeux du Créateur, autrement dit, l'homme ou la femme sont premiers par rapport aux institutions humaines. Mais ils sont aussi et concomitamment pensés comme des êtres sociaux, membres d'une communauté politique, dont l'organisation doit veiller à respecter la dignité des personnes.

---

<sup>12</sup> Voir Laurent B. (2007), « *Catholicism and Liberalism : Two Ideologies in Confrontation* », *Theological Studies*, vol. 68, n°4, p. 808-838.

Aussi dans la pensée catholique, la reconnaissance de l'homme comme être unique fonde les contraintes normatives d'ordre moral qui pèsent sur l'organisation de la société, au bon ordonnancement de laquelle les actions des individus doivent être subordonnées. Le Bien Commun exprime cet intérêt général de l'ensemble de la communauté politique auquel l'intérêt individuel est strictement subordonné : « Chaque partie aime naturellement le bien commun de ce tout plus que son bien particulier » (II-II, Q. 26, a. 3)<sup>13</sup>.

La recherche de l'intérêt est légitime autant qu'elle ne nuise pas à l'intégration de chacun à la société. Ce souci de l'unité du corps social conduit l'Eglise à défendre une théorie singulière de la propriété privée dont la doctrine sur le fond est posée dès *Rerum novarum*, puis inlassablement repris et actualisé en fonction des circonstances. Si Léon XIII ouvre son encyclique sur les affres de la société industrielle, en établissant un lien explicite entre les idées des Lumières et l'évolution du mode de production<sup>14</sup>, il met aussitôt en garde les catholiques contre la solution socialiste de laquelle il faut se garder (*Rn-3* et 4). Le pape se lance alors dans un vibrant plaidoyer en faveur de la propriété privée en empruntant à la rhétorique thomiste : contre l'idée de collectivisation des terres, des biens ou des moyens de production, Léon XIII défend la légitimité de la propriété privée, comme un droit naturel – « la propriété privée et personnelle est pour l'homme de droit naturel » (*Rn-5*). Mais Léon XIII le subordonne dans son usage très strictement au principe de la destination universelle des biens en s'appuyant sur Thomas d'Aquin : « Sur l'usage des richesses, voici l'enseignement d'une excellence et d'une importance extrême que la philosophie a pu ébaucher, mais qu'il appartenait à l'Eglise de nous donner dans sa perfection et de faire passer de la théorie à la pratique. Le fondement de cette doctrine est dans la distinction entre la juste possession des richesses et leur usage légitime. La propriété privée, nous l'avons vu plus haut, est pour l'homme de droit naturel. L'exercice de ce droit est chose non seulement permise, surtout à qui vit en société, mais encore absolument nécessaire à la vie humaine. 'Il est permis à l'homme de posséder des biens en propre. C'est même nécessaire à la vie humaine' (Thomas d'Aquin, II-II, Q. 66, a. 2). Mais si l'on demande en quoi il faut faire consister l'usage des biens, l'Eglise répond sans hésitation : 'Sous ce rapport, l'homme ne doit pas tenir les choses extérieures pour privées, mais pour communes, de telle sorte qu'il en fasse part facilement aux autres dans leurs nécessités. C'est pourquoi l'apôtre a dit : *Divitibus hujus*

---

<sup>13</sup>Le bien commun chez Thomas d'Aquin « est la fin et la norme de tout agir social » nous dit A.F. Utz (1960), *Ethique sociale*, tome 1, Fribourg, Editions universitaires de Fribourg, p. 127. L'emploi du concept de bien commun par la DES renvoie à la conception thomiste.

<sup>14</sup>*Rn* s'ouvre ainsi : « La soif d'innovations qui depuis longtemps s'est emparée des sociétés et les tient dans une agitation fiévreuse devait, tôt ou tard, passer des régions de la politique dans la sphère voisine de l'économie sociale » (*Rn-1*).

*soeculi proecipe facile tribuere, communicare* – ordonne aux riches de ce siècle ... de donner facilement, de communiquer leurs richesses' (Thomas d'Aquin, II-II, Q. 65, a. 2) » (*Rn-19*).

L'Eglise a trouvé avec l'affirmation de la double nature de la propriété, individuelle et sociale, une position équilibrée qui lui permet de cibler ses critiques à l'encontre du libéralisme ou du socialisme selon l'urgence des circonstances : « Il y a donc un double écueil contre lequel il importe de se garder soigneusement. De même, en effet, que nier ou atténuer à l'excès l'aspect social et public du droit de propriété, c'est verser dans l'individualisme ou le côtoyer, de même à contester ou à voiler son aspect individuel, on tomberait infailliblement dans le collectivisme ou tout au moins on risquerait d'en partager l'erreur » (*Qa-51*).

## 2.2. Le travail au fondement de la propriété : un libéralisme en trompe l'œil

Léon XIII insiste à fonder la légitimité de la propriété sur le travail : L'homme, « en consumant les ressources de son esprit et les forces de son corps pour se procurer ces biens de la nature, s'applique pour ainsi dire à lui-même la portion de la nature matérielle qu'il cultive. Il y laisse comme une certaine empreinte de sa personne, au point qu'en toute justice ce bien sera possédé dorénavant comme sien, et qu'il ne sera licite à personne de violer son droit de n'importe quelle manière » (*Rn-7*). Ceci n'est pas sans rappeler les idées lockéennes comme le relève Hugues Puel<sup>15</sup>. Pour autant ce n'est pas comme un droit strictement individuel hors d'atteinte de la loi, sinon pour le protéger, que le pape défend la légitimité de la propriété mais comme un droit grevé d'une hypothèque sociale, autrement dit comme un droit dont la loi règle ou limite la nature et l'usage. Si Léon XIII rappelle comme nous l'avons dit la dimension sociale de la propriété, Pie XI est plus explicite sur l'importance de la législation humaine pour ordonner la propriété privée, même s'il faut se garder de la collectivisation : « Ils font par suite œuvre salutaire et louable ceux qui, sous réserve toujours de la concorde des esprits et de l'intégrité de la doctrine traditionnelle de l'Eglise, s'appliquent à mettre en lumière la nature des charges qui grèvent la propriété et à définir les limites que tracent, tant à ce droit même qu'à son exercice, les nécessités de la vie sociale. Mais, en revanche, ceux-là se trompent gravement qui s'appliquent à réduire tellement le caractère individuel du droit de propriété qu'ils en arrivent pratiquement à le lui enlever » (*Qa-53*). Ainsi la propriété privée y

---

<sup>15</sup> La Doctrine de Léon XIII sur la propriété « se rapproche de celle du philosophe libéral anglais John Locke, qui, le premier déclare la propriété privée comme un droit naturel en la fondant sur le travail, argument dont Léon XIII fait grand usage dans *Rerum novarum* », Hugues Puel, *Les paradoxes de l'économie. L'éthique au défi*, Paris, Bayard-Centurion, 1995, p. 211-212.

compris celle des moyens de production<sup>16</sup> est légitime mais **les droits du propriétaire lui donnent des devoirs sociaux.**

Au-delà de la justification de la propriété par le travail d'un individu mu par le besoin, **l'Eglise insiste sur les bienfaits du travail fécond** – « Ce champ remué avec art par la main du cultivateur a changé complètement de nature : il était sauvage, le voilà défriché ; d'infécond il est devenu fertile » (*Rn-8*). Plus que les conditions qui fondent l'exercice de la liberté, ce sont les bénéfices sociaux attendus de l'appropriation privée que l'Eglise met en avant. Pour Léon XIII comme Pie XI, la propriété est gage d'efficacité si bien que sa remise en cause conduirait à de « funestes conséquences : (...) : le talent et l'habileté privés de leurs stimulants, et, comme conséquence nécessaire, les richesses taries dans leur source » (*Rn-12*). L'Eglise, dès l'origine de son enseignement social, porte un regard positif sur les entreprises qui concourent à la prospérité générale – « Or, ce qui fait une nation prospère, ce sont des mœurs pures, (...) le respect de la justice, (...), le progrès de l'industrie et du commerce » (*Rn-26*) – Pie XI défend même les vertus des activités lucratives : « Loin de déprécier, comme moins conforme à la dignité humaine, l'exercice des professions lucratives, cette philosophie nous apprend au contraire à y voir la volonté sainte du Créateur qui a placé l'homme sur la terre pour qu'il la travaille et la fasse servir à toutes ses nécessités. Il n'est donc pas interdit à ceux qui produisent d'accroître honnêtement leurs biens ; il est équitable, au contraire, que quiconque rend service à la société et l'enrichit, profite lui aussi, selon sa condition, de l'accroissement des biens communs, pourvu que dans l'acquisition de la fortune, il respecte la loi de Dieu et les droits du prochain, et que, dans l'usage qu'il en fait, il obéisse aux règles de la foi et de la raison. Si tout le monde, partout et toujours, se conformait à ces règles de conduite, non seulement la production et l'acquisition des biens de ce monde, mais encore leur consommation, aujourd'hui si souvent désordonnée, seraient bientôt ramenées dans les limites de l'équité et d'une juste répartition ; à l'égoïsme sans frein qui est la honte et le grand péché de notre siècle, la réalité des faits opposerait cette règle à la fois très douce et très forte de la **modération chrétienne** (...) » (*Qa-147*).

Cette disposition bienveillante vis-à-vis de l'entreprise privée est souvent méconnue, même s'il est vrai que la reconnaissance de son rôle positif est sévèrement encadrée. Les successeurs de Léon XIII et de Pie XI maintiennent cette position favorable aux entreprises privées si leur fonctionnement est subordonné à des finalités sociales. Jean XXIII le pape du Concile résume bien la position commune lorsqu'il défend le droit à l'initiative économique (*Mm 51 et 57*) et

---

<sup>16</sup> La précision est apportée par *Mater et magistra*, §-19 puis au §-113. Les encycliques antérieures le valident sans le mentionner explicitement en parlant des droits du capital.

porte un regard positif sur l'activité industrielle, même si cette position témoigne plus de sympathie pour les entreprises artisanales ou de petites tailles (*Mm-84-85*) dans le prolongement des encycliques antérieures favorable au système corporatiste, si les droits du capital respectent les droits du travail et les interventions de l'Etat (*Mm-56*).

### 2.3. Exigences concrètes de la DSE en matière de gouvernance d'entreprise

Le droit de propriété est donc reconnu mais grevé d'une hypothèque sociale. Son usage est subordonné au service de la justice et du bien commun. Nous retenons trois obligations inlassablement rappelées par les différentes encycliques sociales comme application concrète des devoirs qui incombent à la propriété des moyens de production : le juste salaire, la participation des salariés et la tempérance dans l'acquisition comme dans l'usage de la propriété.

#### *Le juste salaire*

L'Eglise défend une approche morale du salaire qui reflète les apports complémentaires de chacun des facteurs de production : « Il serait radicalement faux de voir soit dans le seul capital, soit dans le seul travail, la cause unique de tout ce que produit leur effet combiné ; c'est bien injustement que l'une des parties, contestant à l'autre toute efficacité, en revendiquerait pour soi tout le fruit » (*Qa-59*)<sup>17</sup>. Pour assurer l'harmonie, Léon XIII rappelle à chacun ses devoirs, principalement ceux qui dérivent de la justice (*Rn-16*), au premier rang desquels le devoir pour l'ouvrier de « fournir intégralement et fidèlement tout le travail auquel il s'est engagé par contrat libre et conforme à l'équité » (*Rn-16*) en se gardant de céder aux « discours mensongers » tenus par des « hommes pervers » qui ne font que des « promesses » illusoires voire l'incitent à des « revendications violentes » ou à des « séditions » (*Rn-16*). De leur côté, les employeurs « ne doivent pas traiter l'ouvrier en esclave » (*Rn-16*) ce qui débouche sur la problématique du « juste salaire » comme un devoir de justice du « patron » (*Rn-17*). Pie XI reprend l'idée léonienne du « juste salaire », qui doit permettre à une famille

---

<sup>17</sup> Pie XI reprend l'idée de complémentarité exprimée avant lui par Léon XIII : « Dans le corps, les membres, malgré leur diversité, s'adaptent merveilleusement l'un à l'autre, de façon à former un tout exactement proportionné et qu'on pourrait appeler symétrique. Ainsi, dans la société, les deux classes sont destinées par nature à s'unir harmonieusement et à se tenir mutuellement dans un parfait équilibre. Elles ont un impérieux besoin l'un de l'autre : il ne peut y avoir de capital sans travail, ni de travail sans capital. La concorde engendre l'ordre et la beauté » (*Rn-15*).

de vivre de façon satisfaisante, à savoir se loger, se nourrir, se soigner et éduquer les enfants<sup>18</sup>. Il s'oppose explicitement à la conception libérale du salaire considéré comme un prix librement négocié sur un marché au même titre que n'importe quelle marchandise<sup>19</sup>. Les papes conciliaires pérennisent pour leurs contemporains l'idée de juste salaire au service duquel les politiques sociales doivent concourir pour mutualiser son financement<sup>20</sup>.

### *La participation*

L'Eglise définit l'entreprise comme une institution humaine, avant d'être économique. Jean XXIII centre l'enseignement de l'Eglise sur la dignité des personnes, ce qui le conduit à qualifier l'entreprise de « communauté humaine » (*Mm-91*)<sup>21</sup>. Les encycliques conciliaires déclinent ainsi aux entreprises la thématique de la dignité de la personne.

Cette conception de l'entreprise comme lieu de complémentarité des talents et des objectifs du capital et du travail ouvre à la participation. L'idée est déjà avancée par Pie XI qui évoque aussi bien la participation à la gestion que celle relative aux profits : « Ainsi les ouvriers et employés ont été appelés à participer en quelque manière à la propriété de l'entreprise, à sa gestion ou aux profits qu'elle apporte » (*Qa-72*). Cette thématique est amplifiée par les papes conciliaires, Jean XXIII en premier lieu qui lui consacre plusieurs articles dans *Mm*, puis chacun de ses successeurs. Le « bon pape » défend la participation des salariés à la propriété

---

<sup>18</sup> La définition de Jean XXIII résume parfaitement la position de chacun des papes : « Les travailleurs doivent recevoir un salaire suffisant pour mener une vie digne de l'homme et subvenir à leurs charges de famille » (*Mm-71*).

<sup>19</sup> Léon XIII oppose la loi morale à la liberté de négocier un contrat salarial sur un marché libre : « Que le patron et l'ouvrier fassent donc tant et de telles conventions qu'il leur plaira, qu'ils tombent d'accord notamment sur le chiffre du salaire. Au-dessus de leur libre volonté, il est une loi de justice naturelle plus élevée plus ancienne, à savoir, que le salaire ne doit pas être insuffisant à faire subsister l'ouvrier sobre et honnête » (*Rn-34*). Jean XXIII révoque en doute la détermination du salaire par le jeu du marché : « Nous estimons de Notre devoir d'affirmer, une fois de plus, que la fixation du taux de salaire ne peut être laissée à la libre concurrence ni à l'arbitraire des puissants, mais doit se faire conformément à la justice et à l'équité » (*Mm-71*).

<sup>20</sup> Par exemple *Mm-33*, *Gs-67-2*, *Le-19*. Avec le développement des pays occidentaux et du Japon l'enseignement social se préoccupe davantage de la réalité du juste salaire dans les pays en voie de développement (Jean-Paul II dans *Ca-34*) même s'il tient à souligner que dans les pays développés un retour en arrière est toujours possible (*Ca-8* et *Ca-34*). Benoît XVI n'est pas en reste (*Cv-63*).

<sup>21</sup> Jean-Paul II très marqué par les idées personnalistes parle de son côté de « communauté de personnes » (*Ca-35*) ou de « société de personnes » : « Face à ces responsabilités, l'Eglise présente, comme une orientation intellectuelle indispensable sa doctrine sociale qui – ainsi qu'il a été dit – reconnaît le caractère positif du marché et de l'entreprise, mais qui souligne en même temps la nécessité de leur orientation vers le bien commun. Cette doctrine reconnaît aussi la légitimité des efforts des travailleurs pour obtenir le plein respect de leur dignité et une participation plus large à la vie de l'entreprise, de manière que, tout en travaillant avec d'autres et sous la direction d'autres personnes, ils puissent en un sens travailler « à leur compte », en exerçant leur intelligence et leur liberté. Le développement intégral de la personne humaine dans le travail ne contredit pas, mais favorise plutôt, une meilleure productivité et une meilleure efficacité du travail lui-même, même si cela peut affaiblir les centres du pouvoir établi. L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une « société de capital » ; elle est en même temps une « société de personnes », dans laquelle entrent de différentes manières et avec des responsabilités spécifiques ceux qui fournissent le capital nécessaire à son activité et ceux qui y collaborent par leur travail. » (*Ca-43*).

de l'entreprise comme un moyen de promouvoir davantage de justice<sup>22</sup>. Il s'appuie sur Pie XI pour rappeler qu'aucune partie ne peut s'arroger l'intégralité du fruit de la production (*Mm-76* citant *Qa-59*). La participation ne doit toutefois pas se réduire à sa seule dimension économique à travers l'intéressement au profit. Elle doit concerner le travail lui-même, grâce à la collaboration effective de chacun à la marche d'ensemble de l'entreprise<sup>23</sup>, à la formation (*Mm-94*), et à la valorisation de la promotion interne (*Mm-93*). Jean XXIII voit dans la participation le moyen de transformer concrètement l'entreprise en « communauté humaine »<sup>24</sup>. La constitution conciliaire rappelle de son côté « promouvoir, selon des modalités à déterminer au mieux, la participation active de tous à la gestion des entreprises » (*Gs-68*), tandis que Jean-Paul II rappelle les propositions avancées par l'Eglise en faveur de « la copropriété des moyens de travail, la participation des travailleurs à la gestion et/ou aux profits des entreprises, ce que l'on nomme l'actionnariat ouvrier, etc. » (*Le-14* puis *Ca-16*).

### *La tempérance*

La doctrine sociale craint que la société moderne sacrifie l'homme à la recherche éperdue de ses seuls intérêts matériels et pécuniaires. Les papes conciliaires amplifient les critiques développées par leurs prédécesseurs contre la société moderne dominée par la sphère économique. Ils actualisent la condamnation de la chrématistique<sup>25</sup> et de la consommation

---

<sup>22</sup> « L'expérience l'enseigne, à ce devoir de justice il peut être satisfait de plusieurs manières. Pour n'en citer qu'une, il est aujourd'hui extrêmement souhaitable que les travailleurs arrivent progressivement à participer, de la façon qui paraîtra convenir le mieux, à la propriété de leur entreprise ; plus encore qu'au temps de Notre Prédécesseur Pie XI, 'il faut tout mettre en œuvre afin que, dans l'avenir du moins, la part des biens qui s'accumule aux mains des capitalistes soit réduite à une plus équitable mesure et qu'il s'en répande une suffisante abondance parmi les ouvriers' » (*Mm-77* citant *Qa-68*).

Il avance même que les salariés, compte tenu des techniques financières du début des années 60, où l'autofinancement est une pratique commune, ont un droit de créance sur l'entreprise : « A ce propos [la prospérité d'un peuple qui se mesure davantage en fonction de la répartition des biens et de la richesse créés que de leur accroissement, Nda], il convient d'évoquer une pratique commune à de nombreux pays : l'autofinancement, grâce auquel grandes et moyennes entreprises accroissent considérablement leur capacité de production. En ce cas, on peut affirmer, pensons-Nous, qu'en raison de cet autofinancement, les entreprises doivent reconnaître aux travailleurs une certaine créance, surtout si leur salaire ne dépasse pas le salaire minimum » (*Mm-75*).

<sup>23</sup> « Dans leur travail ils [chefs d'entreprise, cadres et travailleurs] ne doivent pas voir seulement une source de revenus, mais une tâche à eux confiée, un service rendu à autrui. Il faut donc que la voix des travailleurs soit entendue et qu'ils soient admis à prendre part au fonctionnement et au développement de l'entreprise. Il exige, aussi une collaboration loyale et effective de tous à l'œuvre commune » (*Mm-92*)

<sup>24</sup> « Comme Nos Prédécesseurs, Nous sommes persuadé de la légitimité de l'aspiration des travailleurs à prendre part à la vie de l'entreprise où ils sont employés. Il n'est pas possible, pensons-Nous de déterminer en des règles précises et définies la nature et l'étendue de cette participation : car elles dépendent de la situation des entreprises. (...). Nous estimons cependant qu'on doit assurer aux travailleurs un rôle actif dans le fonctionnement de l'entreprise où ils sont employés, qu'elle soit privée ou publique. On doit tendre à faire de l'entreprise une véritable communauté humaine, qui marque profondément de son esprit les relations, les fonctions et les devoirs de ses membres » (*Mm-91*).

<sup>25</sup> Pie XI est ici éloquent : « La déchristianisation de la vie sociale et économique et sa conséquence, l'apostasie des masses laborieuses, résultent des affections désordonnées de l'âme, triste suite du péché originel qui, ayant

ostentatoire<sup>26</sup> avec la stigmatisation du matérialisme contemporain. La constitution conciliaire fonde la distinction entre « l'avoir » et « l'être » en rappelant que « l'homme vaut plus par ce qu'il est que par ce qu'il a » (*Gs-35*). Paul VI, Jean-Paul II ou Benoît XVI expriment la même inquiétude<sup>27</sup>.

L'Eglise se montre prescriptive en appelant les hommes et les femmes à faire montre de tempérance dans l'acquisition (le profit n'est pas la seule finalité de l'entreprise, la spéculation n'est pas vertueuse) comme dans l'usage de la propriété<sup>28</sup>. Le sens de la mesure dans la consommation, au lieu et place de l'ostentation, rend alors possible le service de la justice et l'exercice de la solidarité en direction des moins favorisés<sup>29</sup>, thématique que Benoît XVI défend avec vigueur en en appelant à de nouveaux styles de vie « dans lesquels les

---

détruit l'harmonieux équilibre des facultés, dispose les hommes à l'entraînement facile des passions mauvaises et les incite violemment à mettre les biens périssables de ce monde au-dessus des biens durables de l'ordre surnaturel. De là cette soif insatiable des richesses et des biens temporels qui, de tout temps sans doute, a poussé l'homme à violer la loi de Dieu et à fouler les droits du prochain, mais qui, dans le régime économique moderne, expose la fragilité humaine à tomber beaucoup plus fréquemment. L'instabilité de la situation économique et celle de l'organisme économique tout entier exigent de tous ceux qui y sont engagés la plus absorbante activité. Il en est résulté chez certains un tel endurcissement de la conscience que tous les moyens leur sont bons qui permettent d'accroître leurs profits et de défendre contre les brusques retours de la fortune les biens si péniblement acquis ; les gains si faciles qu'offre à tous l'anarchie des marchés attirent vers les fonctions de l'échange trop de gens dont le seul désir est de réaliser des bénéfices rapides par un travail insignifiant, et dont la spéculation effrénée fait monter et baisser incessamment tous les prix au gré de leur caprice et de leur avidité, déjouant par là les sages prévisions de la production » (*Qa-143*).

<sup>26</sup> « Le nouveau régime économique faisant ses débuts au moment où le rationalisme se propageait et s'implantait, il en résulte une science économique séparée de la loi morale, et par suite libre cours fut laissé aux passions humaines. Dès lors, un beaucoup plus grand nombre d'hommes, uniquement préoccupés d'accroître par tous les moyens leur fortune, ont mis leurs intérêts au-dessus de tout et ne se sont fait aucun scrupule, même des plus grands crimes contre le prochain. Ceux qui se sont les premiers engagés dans cette voie large qui mène à la perte, ont aisément trouvé beaucoup d'imitateurs de leur iniquité, soit grâce à l'exemple de leur éclatant succès et à l'étalage insolent de leur vie fastueuse, soit en ridiculisant les répugnances des consciences plus délicates, soit encore en écrasant leurs concurrents plus scrupuleux » (*Qa-145*).

<sup>27</sup> Paul VI (*Oa-9*) ; Jean-Paul (*Srs-28*) ; Benoît XVI (*Cv-11*).

<sup>28</sup> « Les fortunés de ce monde » devront rendre « un compte très rigoureux de l'usage qu'ils auront fait de leur fortune » (*Rn-18*) d'où l'encouragement à l'adoption d'un comportement ascétique : « Dès que les mœurs chrétiennes sont en honneur, elles exercent naturellement sur la prospérité temporelle leur part de bienfaisante influence. (...) ; elles compriment le désir excessif des richesses et la soif des voluptés, [faisant une référence à Tm 6, 10 : « La racine de tous les maux, c'est l'amour de l'argent »], ces deux fléaux qui trop souvent jettent l'amertume et le dégoût dans le sein même de l'opulence : elles se contentent enfin d'une vie et d'une nourriture frugales, et suppléent par l'économie à la modicité du revenu, écartant ces vices qui consomment, non seulement les petites, mais les plus grandes fortunes et dissipent les plus gros patrimoines » (*Rn-23*).

<sup>29</sup> « L'homme n'est pas non plus autorisé à disposer au gré de son caprice de ses revenus disponibles, c'est-à-dire des revenus qui ne sont pas indispensables à l'entretien d'une existence convenable et digne de son rang. Bien au contraire, un très grave précepte enjoint aux riches de pratiquer l'aumône et d'exercer la bienfaisance et la magnificence (*Qa-55*) ou encore « Il n'est donc pas interdit à ceux qui produisent d'accroître honnêtement leurs biens ; il est équitable, au contraire, que quiconque rend service à la société et l'enrichit, profite lui aussi, selon sa condition, de l'accroissement des biens communs, pourvu que, dans l'acquisition de la fortune, il respecte la loi de Dieu et les droits du prochain, et que, dans l'usage qu'il en fait, il obéisse aux règles de la foi et de la raison. Si tout le monde, partout et toujours, se conformait à ces règles de conduite, non seulement la production et l'acquisition des biens de ce monde, mais encore leur consommation, aujourd'hui souvent si désordonnée, seraient bientôt ramenées dans les limites de l'équité et d'une juste répartition » (*Qa-147*).

éléments qui déterminent les choix de consommation, d'épargne et d'investissement soient la recherche du vrai, du beau et du bon »<sup>30</sup>.

### **3. Le cas Auchan : pensée catholique, gouvernance familiale et participation des salariés**

Approfondissons à présent l'analyse du lien concret entre la base de valeurs catholiques, la structure de propriété et le système de gouvernance dans le cas étudié. Auchan est une des plus grandes entreprises françaises, mais elle reste volontairement à l'écart du marché boursier, avec une très forte concentration du capital entre les mains de la famille du fondateur, Gérard Mulliez. De ce fait, l'entreprise, malgré sa très grande taille, diffère radicalement de l'entreprise managériale à la Berle et Means, pour laquelle a été conçu le modèle standard de gouvernance, visant avant tout à garantir les intérêts financiers des investisseurs boursiers. Le but de la présente partie est de montrer que la forte concentration de la propriété au sein de la famille et le fait de rester à l'écart du marché boursier relèvent d'un choix volontaire du dirigeant-fondateur et que ce choix se fonde sur le système de valeurs de ce dernier, fortement influencé par la doctrine sociale de l'Eglise, où transparaît la mise en valeur de la propriété pour toutes les personnes (y compris les salariés), mais également la subordination de la propriété à son rôle et à sa responsabilité sociales.

Dans ce but, nous avons pu réaliser un entretien semi-directif centré d'environ trois heures avec Gérard Mulliez, qui a été enregistré et retranscrit. L'idée était de repérer, dans son discours, la présence et l'importance des valeurs de la doctrine sociale de l'Eglise, ainsi que les conséquences de ces valeurs pour la structuration du système de contrôle de l'entreprise. Notre protocole de recherche a donc été conçu pour fournir une illustration<sup>31</sup> concrète du postulat central de la théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason (1984), selon lequel les choix stratégiques d'une entreprise (dont ceux concernant ses principaux mécanismes de gouvernance) sont le reflet des structures cognitives et des valeurs de ses dirigeants. Dans le cas d'Auchan, il s'agira par conséquent, dans un premier temps, d'explicitier les valeurs de ses échelons supérieurs (3.1) pour montrer, ensuite, leur reflet dans les autres mécanismes de gouvernance (3.2). Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse de contenu du discours retranscrit, en fonction de la grille typologique des mécanismes de

---

<sup>30</sup> Cv-51 citant Ca-36.

<sup>31</sup> Sur le plan épistémologique, le statut et l'utilité de l'étude d'un cas original comme *illustration* d'un travail conceptuel sont discutés par Siggelkov (2007).

gouvernance proposée par Charreaux (1997), cité *supra* (tableau 1). Nous avons tenté de qualifier chaque passage de texte faisant référence à un mécanisme de gouvernance, selon sa nature plus ou moins spécifique, d'une part, et intentionnelle ou spontanée, d'autre part. Le résultat de ces analyses se trouve synthétisé dans le tableau 3, qui caractérise ainsi les spécificités de la gouvernance d'Auchan.

### 3.1. L'enracinement de la pensée de G. Mulliez dans le système de valeurs de la DSE

Le système de gouvernance, tel qu'il se présente aujourd'hui, est le résultat d'un processus d'évolution long, fortement influencé par les racines catholiques et les expériences propres des membres de la famille, dans leurs interactions les uns avec les autres ainsi qu'avec l'environnement socio-économique qui les entoure. La conception de la propriété défendue par la DSE est centrale et se reflète largement dans le discours du fondateur d'Auchan. Il y transparait, notamment, l'idée de la destination universelle des biens, ainsi que celle de la responsabilité d'un usage actif et fructueux des droits conférés par la propriété, dont l'actionnaire est le simple dépositaire : « je pense que les entreprises ne nous appartiennent pas. Elles ont appartenu dans le passé à ceux qui s'en occupaient et elles appartiennent encore aujourd'hui à ceux qui s'en occupent. Et s'ils ne s'en occupent pas bien, il ne restera rien. S'ils s'en occupent bien, il restera quelque chose. Mais on n'est pas vraiment les propriétaires, on le sait. » (GM, p. 71).

Rappelons qu'un des piliers de la doctrine sociale de l'Eglise est l'affirmation de la légitimité de la propriété privée, ainsi que des effets bénéfiques de sa diffusion au plus grand nombre, et ceci dès l'encyclique *rerum novarum*. La famille Mulliez a manifestement fait sienne cette philosophie. Ainsi, l'un des oncles de Gérard Mulliez (cité *in* Gobin, 2006, p. 173) peut écrire : « Les membres de la famille Mulliez ont la conviction que la Propriété Privée est un moyen indispensable pour permettre l'exercice de la liberté humaine. Elle constitue une incitation au travail, à l'initiative individuelle, au progrès, à l'épargne et à la constitution d'un patrimoine. En cela, elle est un élément indispensable de la réussite économique et humaine, mais à une condition : c'est que la propriété privée soit accessible au plus grand nombre et qu'elle soit effectivement diffusée parmi toutes les couches sociales. P.-S. : ces considérations sont tirées essentiellement de la lettre de Jean XXIII de 1961. »

La citation suivante de G. Mulliez illustre également cette adhésion à la doctrine catholique, tout en mettant en évidence son impact sur une décision majeure concernant la structure capitaliste d'Auchan, à savoir la mise en place de la participation des salariés : « Moi,

j'estime qu'on baigne dans une culture catholique, qu'on le veuille ou pas. Ensuite, nous, nous avons travaillé quand nous étions jeunes, mais de manière très forte, les encycliques. Et donc les encycliques, quand on nous a dit 'La propriété privée devait être répandue' et que c'était ça qu'il fallait faire, quand mes oncles ne voulaient pas que je fasse l'actionnariat du personnel, je leur ai rappelé l'encyclique. J'ai dit 'Ecoutez, ça ne sert à rien que vous me disiez qu'il faut appliquer les encycliques, et puis quand je vous demande concrètement de le faire, vous me dites non' » (entretien GM, 16/10/08, p. 68-69). Et, plus loin, Gérard Mulliez explique la réticence initiale des oncles par leur expérience vécue, mais montre aussi qu'ils se sont laissés convaincre : « je comprends les réactions de mes oncles. Ils avaient eu la guerre de 14, la guerre de 40, les grèves de 36, les grèves de 45 ou de 46. Quand vous avez failli déposer le bilan plusieurs fois, que vous avez des syndicalistes durs en face de vous qui n'écoutent rien, comme était la CGT à une époque donnée. [...] les parents n'avaient pas envie de se retrouver autour de la table du conseil d'administration avec des gens qui étaient impossibles à gérer. Donc moi, je comprends qu'ils aient eu peur. Alors ils ont eu peur et ils ont dit : 'OK, tu peux le faire à condition... avant que les gens deviennent actionnaires, que chaque personne suive un cours à l'économie d'entreprise.' Et on a mis en place avec l'aide de la Catho un cours d'économie d'entreprise qui au début durait 18 heures quand même. » (GM, p. 69).

### 3.2. L'impact sur les mécanismes de GE

Dans la précédente section, nous avons pu observer l'adhésion du fondateur d'Auchan à une approche de la propriété profondément enracinée dans la doctrine sociale de l'Eglise. Nous avons, par ailleurs, constaté que ce système de valeurs a pu exercer une influence directe sur une décision significative concernant la structure du capital, permettant d'associer les salariés à la propriété, mais également aux responsabilités qui en découlent pour la saine gestion et le développement de l'entreprise. D'autres particularités caractérisent la gouvernance d'Auchan, et le tableau 3 en propose une synthèse, partant de la typologie générale des mécanismes de gouvernance proposée par Charreaux (1997). Par la suite, chacun des mécanismes y figurant sera illustré par des citations de G. Mulliez et fera l'objet d'un bref commentaire.

**Tableau 3** – *La spécificité du dispositif de gouvernance dans le groupe Auchan*

	<b>Mécanismes spécifiques</b>	<b>Mécanismes non spécifiques</b>
<b>Mécanismes intentionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testaments</li> <li>- Règlement de l'AFM</li> <li>- association familiale des Mulliez</li> <li>- participation au capital des salariés et sa gestion : <i>Valauchan</i></li> <li>- conseil de surveillance : <i>famille, représentant Valauchan ; accompagnement</i></li> <li>- systèmes de rémunération : <i>recherche de modération</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doctrine sociale de l'Eglise (encycliques sociales ...)</li> <li>- Réseaux chrétiens (CFPC, MCC) : « <i>s'entretenir dans une certaine éthique</i> »</li> </ul>
<b>Mécanismes spontanés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marché des titres interne à la famille : <i>une fois par an ; stabilité de l'actionnariat</i></li> <li>- marché interne du capital : <i>autofinancement, solidarité, horizon long (engagement)</i></li> <li>- culture familiale : <i>catholicisme, solidarité, unité, entrepreneuriat</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- culture des affaires : <i>tradition paternaliste et social-catholique du Nord</i></li> <li>- marché des biens et des services : <i>prix discount et disponibilité des produits</i></li> </ul>

### 3.2.1. Les mécanismes intentionnels et non spécifiques : « codes » et relais officiels de la DSE

#### *Encycliques sociales*

Au niveau des mécanismes intentionnels et non spécifiques influençant le comportement des dirigeants d'Auchan, il convient de mentionner les encycliques sociales, qui font l'objet d'un véritable travail d'exégèse lors de réunions de famille. « Le travail de réflexion familial soutenu par la lecture et l'exégèse des encycliques papales et leurs propos sur le travail, la propriété, l'entreprise, progressivement permet de formaliser les valeurs fondamentales et l'éthique de l'entreprise. Respect de soi, respect d'autrui, du travail, confiance, esprit de service, responsabilisation, transparence, souci d'économie et de bonne gestion du patrimoine,

font que ce modèle ressemble étrangement à celui du capitalisme rhénan »<sup>32</sup> (Réale et Dufour, 2005, p. 259-260). La référence explicite aux encycliques sociales dans la période de structuration du dispositif de gouvernance est confirmée par Gérard Mulliez, lorsqu'il déclare : « nous avons travaillé quand nous étions jeunes, mais de manière très forte, les encycliques » (entretien GM, 16/10/08, p. 68-69). Cela montre que les encycliques sociales, qui comportent un certain nombre de principes et de recommandations, dont certains touchent directement aux questions de gouvernance, jouent pour l'encadrement du comportement des échelons supérieurs d'Auchan, au moins pendant la période clé où s'est forgée l'identité du groupe, un rôle comparable à celui des codes de « bonne conduite » ou codes de gouvernance dans certaines grandes entreprises cotées aujourd'hui.

### *Réseaux chrétiens*

Gérard Mulliez côtoie également les réseaux du patronat chrétien, qui lui permettent de « s'entretenir dans une certaine éthique » :

« Moi, dans ma réunion de CFPC ou de MCC, on parle des problèmes qu'on a les uns et les autres, on discute. On discute à partir de documents, et puis à partir de là, on essaye de dire 'On est d'accord, on n'est pas d'accord'. 'Ils n'ont pas les pieds par terre, c'est complètement crétin'. Ou, au contraire, 'Oui, ça on pourrait peut-être l'appliquer'. Disons qu'on s'entretient dans une certaine éthique constamment. » (GM, p. 11)

Le CFPC est le Centre Français du Patronat Chrétien. Créé en 1948, il a changé de nom en 2000 pour devenir Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (les EDC). Selon le site officiel du mouvement, il œuvre dès l'année de sa création « au profit d'une pensée et d'une action plus orientées vers la mise en pratique des enseignements de l'Église ». Le MCC, quant à lui, est le Mouvement Chrétien des Cadres et dirigeants. Rattaché à l'Église catholique de France, sa charte définit la mission suivante : « Le Mouvement a pour mission d'aider ses membres à agir davantage selon l'Esprit du Christ dans tous les lieux où s'exercent leurs responsabilités, partout où s'élaborent et se déterminent leurs décisions. Il apporte une attention privilégiée aux situations et aux responsabilités liées à la vie professionnelle, en particulier celles des cadres et dirigeants du monde économique et social, ainsi qu'aux environnements français, européens et mondiaux dans lesquels cette vie s'inscrit ». Ces réseaux chrétiens sont

---

<sup>32</sup> Gomez et Wirtz (2008) mettent en lumière la très forte influence de l'Église catholique et de sa doctrine sociale sur le capitalisme renaissant de l'Allemagne de l'ouest dans l'après-guerre. Voir également Langner (1980). Il convient de noter que le principal auteur de l'encyclique *quadragesimo anno* du pape Pie XI fut le jésuite allemand Oswald von Nell-Breuning, qui joua par ailleurs un rôle politique non négligeable dans la jeune République Fédérale d'Allemagne.

fortement structurés et peuvent de ce fait être considérés comme des relais intentionnels de la pensée catholique vers le monde des dirigeants d'entreprises. En tant que mécanisme de gouvernance, on peut donc bien les considérer comme un mécanisme intentionnel et non spécifique.

### 3.2.2. Les mécanismes spontanés et non spécifiques : culture régionale et impératifs économiques

#### *Culture régionale des affaires*

La culture régionale des affaires fait partie des mécanismes de gouvernance non spécifiques et spontanés. Elle a eu un impact certain sur les esprits des membres de la famille Mulliez et des dirigeants qui en sont issus : « le contexte régional, c'était important. C'est-à-dire que, dans le contexte régional, c'était que, par exemple, tous les garçons avaient le droit de rentrer dans l'entreprise. C'était comme ça, le grand-père, il disait : 'Tous mes enfants sont égaux et ils ont le droit de rentrer'. On ne leur demandait pas si ça leur faisait plaisir de rentrer, on leur disait : 'Tu es obligé de rentrer'. Et on disait : 'Ton salaire, c'est fonction de ton nombre d'enfants, parce que c'est fonction du besoin que tu as d'argent pour vivre. Et on te paye la maison, on te construit ta maison, mais c'est en fonction aussi du nombre d'enfants'. Et, donc, tout était organisé de manière patriarcale, en fonction du nombre d'enfants. » (GM, p. 8)

#### *Marché des biens et des services*

Le marché des biens et services fait bien partie des mécanismes de gouvernance (Fama, 1980 ; Charreaux, 1997), dans la mesure où il impose des limites à l'action stratégique du dirigeant. Il est bien reconnu comme tel et gouverne la conduite stratégique chez Auchan.

« Le client est roi. Si le client n'est pas satisfait, l'entreprise n'existe plus. Donc, la première chose qu'il faut faire dans la vie d'une entreprise... parce qu'une bonne entreprise... ma première réponse, c'est : 'Une bonne entreprise, c'est une entreprise qui existe'. Et une entreprise ne peut continuer à exister que si elle gagne de l'argent. » (GM, p. 11).

A l'évidence, ce mécanisme s'applique à toute entreprise (il est non spécifique), quelque soit d'ailleurs le système de valeurs. Dans la conception de Gérard Mulliez, il représente le « pied physique » de l'entreprise à côté du « pied spirituel », la firme ayant, selon lui, besoin des deux pour avancer et se développer. Cela traduit par ailleurs l'idée qu'au-delà d'être une contrainte, les mécanismes de gouvernance sont également perçus comme des leviers du développement.

### 3.2.3. Les mécanismes spontanés et spécifiques : solidarité de la famille et marché interne des capitaux

#### *Culture familiale*

A l'origine, la culture de la famille Mulliez est fortement imprégnée du catholicisme, et cette culture ne s'arrête pas au seuil de l'entreprise. Gérard Mulliez reconnaît toutefois, implicitement, un certain recul de cette culture au cours du temps :

« mon père et son frère Louis faisaient partie de l'action catholique avec des curés, des jésuites et autres qui étaient tout à fait remarquables. Le père Ranson les a beaucoup marqués aussi. Et donc ils travaillaient véritablement. C'était mieux que le CFPC d'aujourd'hui. La spiritualité... L'aumônier, il rentrait dans les détails de l'organisation des entreprises. » (GM, p. 11).

Au-delà de la forte implication de Gérard Mulliez et de ses parents dans les milieux catholiques, un trait de caractère majeur de la culture familiale est le sens des responsabilités vis-à-vis des personnes engagées. Ce sens des responsabilités a été transmis par les parents, qui considéraient qu'il exigeait une réelle proximité avec les entreprises, dont la propriété devait signifier plus qu'un simple intérêt financier.

« Donc nos parents veulent qu'on reste proche des entreprises, ils ont voulu qu'on reste proches des entreprises et que la propriété privée des moyens de production est quelque chose qui n'est pas... ce n'est pas un problème d'argent, c'est un problème de responsabilité. Nous sommes responsables. Quand nous ouvrons un atelier, nous sommes responsables des gens que nous embauchons, nous sommes responsables de les faire grandir, nous sommes responsables... Si on doit faire évoluer les choses, on est responsables, on n'est pas des actionnaires. » (GM, p. 7)

Ce sens des responsabilités se double d'une très forte solidarité entre les membres de la famille, donnant lieu à la maxime du « tous dans tout » :

« le règlement, il démarre par 'On reste ensemble parce que c'est mieux d'entreprendre ensemble que chacun séparément. C'est plus efficace, c'est plus intelligent d'entreprendre ensemble que chacun séparément'. Donc c'est la raison fondamentale pour laquelle ils sont restés ensemble. » (GM, p. 6)

### *Marché familial des capitaux et financement interne : le rejet de la logique boursière*

La culture familiale de la responsabilité et de la solidarité trouve son prolongement dans l'une des très grandes spécificités du modèle de gouvernance d'Auchan, à savoir l'organisation du marché de ses actions, interne à la famille, où les transactions se font une fois par an seulement parmi les environ 500 actionnaires familiaux, selon un processus très encadré. Devenir actionnaire présuppose ainsi l'obtention d'un agrément au sein de l'AFM (l'association familiale) et l'acceptation de la charte de cette dernière. Concernant le financement du développement de l'entreprise, la mise en réserves des revenus a toujours été privilégiée au financement externe. Marché familial des capitaux et financement interne du développement se fondent explicitement sur un rejet de la logique boursière d'allocation des ressources, pour privilégier les mécanismes relationnels fondés sur une bonne connaissance des affaires et une adhésion des personnes aux valeurs qui fondent la spécificité du système de gouvernance.

### *Marché des titres interne à la famille*

Gérard Mulliez compare explicitement le marché boursier et le marché familial des titres comme mécanismes de gouvernance alternatifs : « à un moment donné, Marcel Fournier [famille fondatrice de Carrefour], il s'est dit : 'Tiens, j'aimerais bien donner un peu d'argent à mes frères et sœurs, donc, je vais me coter en bourse'. Et puis, il s'est coté en bourse. Aujourd'hui, regardez ce qu'il reste. En plus, les enfants sont plus mal élevés quand c'est coté en bourse, parce que nous, on a le droit nous-mêmes de ne vendre qu'une fois par an. Quand c'est qu'une fois par an que vous avez le droit de vendre, d'abord vous réfléchissez pendant un an. Ensuite quand vous avez vendu, vous ne pouvez pas racheter avant un an. Donc, si vous avez vendu de trop, votre argent n'est pas bien placé entre les deux, vous avez perdu quelque chose. Donc, la réflexion tous les ans, et puis ensuite au bout d'un an, la vraie valeur de l'entreprise, elle est plus facile à calculer que tous les huit jours. » (GM, p. 62) Ainsi, Gérard Mulliez refuse le marché boursier comme mécanisme de gouvernance pour garantir les intérêts des actionnaires de sa propre entreprise. Sa prise de position traduit la conviction du risque d'une certaine dé-responsabilisation des actionnaires (« mal élevés » traduit ici une perte de valeurs) par le fait de mettre l'accent sur les seuls intérêts financiers facilement cessibles en bourse. Implicitement, une telle position reflète la conviction, empruntée à la pensée catholique, que la propriété, outre ses droits financiers, immédiatement monnayables au besoin, comporte également une responsabilité importante, qui oblige à prendre toute décision sur un éventuel désengagement avec discernement et à y consacrer un minimum de

réflexion. Le fondateur d'Auchan oppose alors les vertus de l'organisation du marché du capital interne à la famille Mulliez, avec sa temporalité longue, au marché boursier perçu comme induisant une rupture du lien de responsabilité personnel entre l'actionnaire et l'entreprise. Sur le long terme, il est d'ailleurs convaincu qu'une telle approche n'est pas du tout antinomique avec les intérêts des actionnaires familiaux, bien au contraire :

« je pense que les actionnaires familiaux se retrouvent beaucoup plus riches aujourd'hui, en gros, que les actionnaires de la famille Halley, que les actionnaires de la famille Carrefour, que les actionnaires de la famille Castorama, etc., qui se sont cotées en Bourse. Donc, je pense que les actionnaires ont compris aujourd'hui que c'était un droit de levier et d'efficacité considérable, et que c'était un droit de levier de justice considérable. [...] Comme les dirigeants, ils se disent : '[...], c'est aussi mon pognon et celui des copains, donc faisons gaffe'. Ils ne sont pas comme certains directeurs financiers qui se disent : 'Je vais faire monter la cote et puis, après ça, je vais tirer mes billes et, puis, je vais m'en aller ailleurs où je vais garder mes billes et, puis, je vais m'arranger pour faire descendre et puis je vais racheter, etc.'. Il y a des directeurs financiers qui se font des fortunes en jouant à autre chose que dans l'intérêt de leur entreprise. Donc moi, je trouve que c'est un bon système. C'est un bien meilleur système que la bourse, et en tous les cas, la bourse ne permet pas de connecter le personnel aux résultats de l'année et à la valorisation de l'année. » (GM, p. 63) La encore, l'idée de responsabilité du propriétaire pour l'ensemble de l'entreprise est très présente.

### *Marché interne du capital*

Dans le financement du développement de ses activités, la famille Mulliez privilégie l'autofinancement et adopte une vision à long terme : « c'est fondamental, de laisser l'argent dans l'entreprise. Parce que, si la famille Mulliez retirait tous les ans beaucoup d'argent, elle empêcherait l'entreprise de faire un bon taux de croissance, et elle [compromettrait] la valorisation future de l'entreprise. » (GM, p. 63)

Les revenus des activités matures permettent d'ailleurs de démarrer des affaires nouvelles, sans être soumis aux pressions court-termistes du marché financier. Outre la solidarité des membres de la famille, ce fonctionnement du marché interne du capital traduit un fort attachement au développement à long terme, au détriment, parfois, de la rentabilité financière à court terme. La finalité clairement affichée des choix financiers n'est donc pas le profit court terme, mais le développement sur le long terme.

« l'idée astucieuse de la famille Mulliez, c'est que, comme on est tous actionnaires de toutes les entreprises dans les mêmes proportions [...] comme on est tous actionnaires dans les

mêmes proportions, quand on fait un essai quelque part d'une nouvelle entreprise, même s'il faut 7 à 10 ans pour la mettre en route... disons, on supporte les pertes de démarrage, on supporte le temps qu'il faut pour former les gens, on supporte le temps qu'il faut pour s'adapter à la réalité nouvelle qu'on ne connaissait pas, etc. [N.B. on trouve implicitement l'idée d'une finance « durable », qui permet de soutenir un processus d'apprentissage nécessaire au développement] Quand vous êtes tout seul [...], les décisions de prolonger les choses en période de crise ou en période de difficultés [...] sont plus difficiles à prendre. [...] Donc, il y a des opportunités de survie qui tombent quand vous êtes tout seul et, puis, quand vous êtes sur une masse plus large, vous passez le temps qu'il faut» (GM, p. 40).

Par contraste, Gérard Mulliez affiche une grande méfiance devant les marchés financiers : « Quand j'ai découvert les salles de marché, d'abord je ne savais pas ce que ça voulait dire, ces types-là qui sortent de toutes vos grandes écoles, qui sont derrière des ordinateurs, et qui jouent sur quelque chose qui n'existe pas. C'est ahurissant. » (GM, p. 60) Et puis : « J'espère qu'après avoir réglé la crise des bulles informatiques, après la crise ici<sup>33</sup>, j'espère qu'on arrêtera de jouer sur ce qui n'existe pas. Et, donc, on utilisera l'argent pour véritablement fabriquer de la vraie valeur ajoutée. Parce que ça, ce n'est pas fabriquer de la valeur ajoutée, c'est du papier. » (GM, p. 61) La « vraie valeur » émanant de l'investissement productif dans des entreprises qu'on connaît et dans lesquelles on s'implique personnellement est donc opposée aux « idoles » de la finance de marché, qui se crée une réalité virtuelle.

#### 3.2.4. Les mécanismes intentionnels et spécifiques : formalisation de la conception de la propriété et des relations avec les actionnaires

Un système de gouvernance est un ensemble, où les différents éléments interagissent et s'imbriquent de façon complémentaire. Les mécanismes intentionnels spécifiques permettent ainsi de donner un caractère plus formel aux valeurs des dirigeants.

##### *Testament*

L'un des premiers mécanismes intentionnels et spécifiques aux entreprises de la famille Mulliez sont les testaments, qui permettent de formaliser la conception de la propriété transmise par la culture familiale :

---

<sup>33</sup> Rappelons que l'entretien a eu lieu le 16 octobre 2008.

« dans son testament, mon père, quand il nous a donné la propriété des actions, bien avant de mourir, parce que, moi, j'ai fait ma succession de mes enfants en 1975, donc, mes parents l'avaient fait pour moi en 1939 - 1940. Donc, dans son testament, et dans les accompagnements des donations qui ont été faites comme ça de manière officielle, mon père a écrit : 'Il vous est interdit de vendre les actions des entreprises, sauf pour créer un job pour l'un d'entre vous ou l'un de vos frères, et à condition que ça soit avec l'accord d'au moins deux de vos frères, pour éviter la dispersion, les coups d'emballement, etc.'. [...] Et je crois que ça, c'est important, parce que ça prouve bien, si vous voulez, qu'on n'est pas propriétaire, on est gestionnaire d'un bien de ce monde. On sera jugé là-dessus quand on arrivera de l'autre côté et ça ne nous appartient pas. Ça veut dire qu'aller vendre des actions pour entretenir des filles, c'est [débile], ce n'est pas dans le sens. Aller vendre des actions pour acheter un bateau, c'est discutable. Aller vendre des actions pour jouer en bourse, moi je l'ai fait une fois, et j'ai perdu. [...] à chaque fois que je suis sorti du carré, mon père de là-haut, même quand il était là, ... j'ai perdu. Donc j'étais aussi guéri, parce que, quand vous ne vous occupez pas des affaires, elles ne marchent pas. » (GM, p. 29) Nous pouvons noter que dans l'esprit du testament, tel qu'il est perçu par Gérard Mulliez, transparaît clairement l'idée de la destination universelle des biens.

### *L'association familiale et son règlement*

Les relations des actionnaires de la famille connaissent aussi un certain degré de formalisation au sein de l'association familiale des Mulliez (AFM), bien que cette dernière n'aie pas vraiment d'existence juridique (ce n'est pas une association de la loi 1901). Elle dispose cependant d'un code de conduite, dont la première rédaction remonte à la génération des parents du fondateur d'Auchan.

« Ce règlement intérieur, il est effectivement issu de ce qu'étaient nos parents, de ce qu'était mon grand-père, de ce qu'étaient mes parents, de mon père et ses frères et de ce que nous, nous sommes. Et ce règlement, il se modifie avec le temps, parce que quand il y avait 10 associés, ce n'est pas pareil que quand il y en a eu 30, ça n'a pas été pareil quand il y en a aujourd'hui 500. Quand il n'y avait que deux entreprises, ce n'est pas pareil que quand il y en a un grand nombre. » (GM, p. 6).

« Le règlement étant... Comment il disait le père Francis ? De la vie codifiée. » (GM, p. 6)

Ce règlement est issu d'un commun accord des membres de l'association et a été marqué par la forte culture catholique de ses premiers rédacteurs :

« ils ont fait le règlement ensemble, donc ils se sont convaincus les uns, les autres autour d'une table. Moi je vous dis, j'ai assisté à la mise en place du premier règlement. On se réunissait, il fallait le faire, de huit heures à midi tous les samedis matin et on lisait ligne à ligne. Mon père était souvent l'inventeur des lignes et le dernier frère de mon père, Francis Mulliez, était le rédacteur définitif. Il lisait une phrase, il disait : 'Est-ce que vous êtes d'accord dessus ?'. On disait 'oui', on disait 'non, on ne pourrait pas changer ceci, cela ?'. Et donc progressivement, on assimilait. Or, mon père et son frère Louis faisaient partie de l'action catholique avec des curés, des jésuites et autres qui étaient tout à fait remarquables. Le père Ranson les a beaucoup marqués aussi. Et donc ils travaillaient véritablement. [...]La spiritualité... L'aumônier, il rentrait dans les détails de l'organisation des entreprises. Et donc ils ont travaillé ça et puis ils l'ont appliqué. » (GM, p. 11).

#### *Participation au capital des salariés*

Outre le sens des responsabilités attachées à la propriété des actionnaires de la famille, la doctrine sociale de l'Eglise exige la possibilité d'un accès à la propriété pour le plus grand nombre. Nous avons déjà mentionné plus haut le fait que cet élément de la DSE a été déterminant dans l'instauration de la participation des salariés d'Auchan au capital de leur entreprise. Rappelons simplement ici que lors de sa mise en place, Auchan avait une grosse avance en la matière sur son temps et que, même aujourd'hui, une participation de l'ordre de 13% reste très exceptionnel pour un groupe de cette taille.

Interrogé sur les raisons de la participation des salariés, Gérard Mulliez répond : « Eh bien, c'est à la fois juste et efficace ». (GM, p. 61)

#### *Conseil de surveillance*

Du fait de leur participation au capital, qui est gérée au sein d'une structure baptisée Valauchan, un représentant des salariés siège également au conseil de surveillance. Il s'agit du président de Valauchan international.

Pour le reste, la structuration du conseil de surveillance s'est faite de façon empirique, en notant que l'esprit qui anime les conseils n'est pas celui du soupçon d'un comportement potentiellement malhonnête à surveiller (comme le voudrait l'approche *mainstream* de la gouvernance). Il s'agit, au contraire, d'un accompagnement, pour assurer la viabilité des projets :

« Le principe dans notre groupe, c'est que chaque équipe de direction doit avoir en face d'elle une équipe dite de surveillance. Ça aurait été mieux de parler de l'accompagnement, mais

enfin on a pris le terme surveillance [...] De telle sorte à ce que l'équipe de surveillance plus l'équipe opérationnelle fassent mieux ensemble que si ça n'existait pas. Et que l'un qui est un professionnel des ressources humaines puisse donner ses trucs de ressources humaines à l'autre. [...] Le patron est toujours un type qui est patron parce qu'il a une spécificité. Généralement, il est imbattable dans sa spécificité, et souvent plein de lacunes dans tout le reste. Donc, il faut à la fois qu'on l'aide à s'entourer dans les autres spécificités, c'est important, c'est un des rôles du conseil de le faire. Et c'est *un des rôles du conseil de former* aux spécificités ceux qui sont autour de l'équipe de direction. Donc c'est un système qui fait que tous les mois, les gens doivent se réunir, et tous les mois, on passe en revue les différentes grandes fonctions de l'entreprise. » (GM, p. 64-65)

Et puis :

« Donc, c'est important d'avoir ces conseils et cette richesse qui était mise en place pour nous surveiller. Ça a commencé comme cela. J'avais un de mes oncles qui venait m'embêter une fois par mois, et puis quand je lui expliquais des choses, il ne voulait pas me croire. Alors je lui disais : 'Bon, tu ne veux pas me croire, on va faire venir Roger Brouwers', c'était le directeur financier, Marc Deleplanque, le directeur d'expansion, Philippe Duprez, directeur des ressources humaines. [...] alors, il se trouvait tout seul le pauvre mec devant quatre mecs qui avaient une certaine puissance quand même. Ce n'était pas des manchots. Et du coup, il a dit : 'Moi je ne peux pas continuer à venir tout seul, ce n'est pas possible, je vais me faire avoir'. Et, donc, il a fait venir d'autres personnes, d'autres chefs d'entreprise, d'autres cousins de la famille pour que, face aux quatre, il y en ait quatre. Et c'est devenu une règle du jeu qu'on a appliquée à la fois dans les grandes entreprises, mais aussi dans les petites. » (GM, p. 65) Le recrutement des administrateurs ne se fait donc pas selon le critère de leur indépendance, mais en fonction des compétences permettant de faire progresser l'entreprise sur des bases saines.

### *Systèmes de rémunération*

La politique de rémunération des dirigeants appartenant à la famille est à l'origine fortement déterminée par les besoins de la vie familiale :

« on disait : 'Ton salaire, c'est fonction de ton nombre d'enfants, parce que c'est fonction du besoin que tu as d'argent pour vivre. » (GM, p. 8)

Cela correspond à la notion de « juste salaire » défendue par la DSE, et définie en référence aux besoins de la famille pour s'assurer une existence décente. Pour le reste, Gérard Mulliez considère que le salaire fixe doit faire preuve d'une certaine modération :

« les dirigeants doivent avoir des fixes raisonnables, [...] le reste de la rémunération doit être un système d'intéressement aux résultats. Parce que le fixe, moi je dis toujours, il est pris sur le salaire de la caissière. L'intéressement, il est pris sur l'intelligence de l'organisation et un peu sur les actionnaires. Ce n'est pas grave ça. Et d'avoir des dirigeants qui soient surpayés alors qu'on perd de l'argent ce n'est pas normal. C'est des règles ça, il faut les appliquer.» (GM, p. 58)

## **Conclusion**

Nos analyses révèlent des empreintes profondes de la doctrine sociale de l'Eglise dans le discours de Gérard Mulliez, fondateur d'Auchan, l'un des plus grands groupes de distribution français. Le système de valeurs de cette doctrine est mobilisé pour justifier des choix en matière de gouvernance qui s'écartent, pour certains, significativement du modèle aujourd'hui dominant de la *corporate governance*, conçu pour protéger les seuls intérêts financiers d'un actionnariat dispersé et anonyme intervenant en bourse. Fort d'une conception de la propriété assortie de devoirs sociaux, tout autant que de droits, par rapport à une entreprise conçue comme communauté humaine, les échelons supérieurs du groupe ont jusque-là volontairement choisi de rester à l'écart du marché financier, pour maintenir un actionnariat fortement concentré entre les mains de la famille fondatrice, complété d'une participation significative des salariés. Ce n'est donc pas par défaut que le système de gouvernance d'Auchan s'écarte du modèle financier de référence, en raison de la prétendue faiblesse du droit français à protéger efficacement les investisseurs financiers (LLSV, 1998), mais par choix volontaire, et ce choix est assumé avec conviction par le fondateur du groupe, sur la base de l'enseignement social de l'Eglise catholique.

Il convient cependant de préciser que nos résultats ne permettent pas d'affirmer qu'Auchan traduit parfaitement l'ensemble des principes de la DSE en pratiques appliquées et que le groupe puisse ainsi être perçu comme l'archétype d'une entreprise gouvernée conformément aux préceptes de l'Eglise. L'objectif de la présente contribution est, bien plus modestement, de montrer que, malgré des contingences parfois fortes, telle qu'une importante pression institutionnelle adossée à un discours économique standard qui semble s'imposer de façon isomorphique, des différences continuent à exister entre dispositifs de gouvernance des entreprises, à l'intérieur d'une même zone économique, et sont en mesure de se maintenir pendant des périodes longues, comme l'illustre la durée de vie du groupe Auchan. Ce constat

bât en brèche la thèse de la convergence inéluctable des systèmes de gouvernance<sup>34</sup> vers l'unique modèle financier, rejetant l'idée d'un déterminisme institutionnel pur. En effet, le libre choix d'un modèle différent du *mainstream* est possible et peut s'expliquer comme fondé sur un système de valeurs alternatif endossé par les principaux dirigeants. Dans le cas particulier d'Auchan, ce système de valeurs se réfère à la DSE, dont la conception spécifique de la propriété privée a guidé la libre recherche de solutions concrètes pour différents aspects de la gouvernance.

## **Bibliographie**

- Aguilera R. et Cuervo-Cazurra A. (2004), « Codes of Governance World-Wide : What Is the Trigger ? », *Organization Studies*, vol. 25, n° 3, p. 415-443.
- Berle A. et Means G. (1932/1991), *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers.
- Carpenter M.A., Geletkanycz M.A. et Sanders W.K.G. (2003), « Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition », *Journal of Management*
- Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux, éd., *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, p. 421-469.
- Charreaux G. (2003), « Michael C. Jensen », in M. Albouy, *Les grands auteurs en finance*, EMS, p. 121-145.
- Charreaux G. (2009), « La convergence des systèmes nationaux de gouvernance : une perspective contingente », cahier du FARGO n° 1090701, Université de Bourgogne.
- Faccio M. et Lang L.H.P. (2002), « The Ultimate Ownership of Western European Corporations », *Journal of Financial Economics*, vol. 65, n° 3, p. 365-395.
- Fama E. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, p. 288-307.
- Fama E. et Jensen M. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, p. 301-326.
- Gobin B. (2006), *Le secret des Mulliez*, Editions La Borne Seize.

---

<sup>34</sup> Pour une critique récente de la thèse de la convergence, voir Charreaux (2009).

- Gomez P.-Y. et Wirtz P. (2008), « Institutionnalisation des régimes de gouvernance et rôle des institutions-socles : le cas de la cogestion allemande », *Economies et Sociétés*, série K, n° 19, p. 1869-1900.
- Hambrick D.C. (2007), « Upper Echelons Theory : An Update », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 2, p. 334-343.
- Hambrick D.C. et Mason P.A. (1984), « Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 193-206.
- Holderness (2009), « The Myth of Diffuse Ownership in the United States », *Review of Financial Studies*, vol. 22, n° 4, p. 1377-1408.
- Hamon J. (2003), « Eugene Fama et l'efficiance des marchés financiers », in M. Albouy, *Les grands auteurs en finance*, EMS, p. 87-119.
- Holderness C., Krozner R. et Sheehan D. (1999), « Were the Good Old Days That Good ? Changes in Managerial Stock Ownership since the Great Depression », *Journal of Finance*, vol. 54, p. 435-470.
- Jensen M. (1991), « Corporate Control and the Politics of Finance », *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, p. 13-33.
- Jensen M. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, vol. 48, n° 3, p. 831-880.
- Jensen M. (2000), « Value Maximization and the Corporate Objective Function », in M. Beer et N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, HBS Press, p. 37-57.
- Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- Langner A. (1980), *Katholizismus, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik 1945-1963*, Schöningh.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F. et Shleifer R. (1999), « Corporate Ownership around the World », *Journal of Finance*, vol. 54, n° 2, p. 471-517.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer R. et Vishny R. (1998), « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106, n° 6, p. 1113-1155.
- Laurent B. (2007), « Catholicism and Liberalism : Two Ideologies in Confrontation », *Theological Studies*, vol. 68, n° 4, p. 808-838.
- Laurent B. (2007), *L'enseignement social de l'Eglise et l'économie de marché*, Paris, Parole et Silence.
- Lazonick W. et O'Sullivan M. (1997), « Finance and Industrial Development. Part I: The United States and the United Kingdom », *Financial History Review*, vol. 4, p. 7-29.

- Manent P. (1987), *Histoire intellectuelle du libéralisme*, Paris, Calman-Lévy.
- OECD (2004), « OECD Principles of Corporate Governance », Organization de la Coopération et du Développement Economiques.
- Puel H. (2001), *Les paradoxes de l'économie : L'éthique au défi*, Paris, Bayard.
- Réale Y. et Dufour B. (2005), *Le DRH Stratège*, Editions d'Organisation.
- Roe M. (2000), « Political Preconditions to Separating Ownership from Corporate Control », *Stanford Law Review*, vol. 53, n° 3, p. 539-606.
- Rosanvallon P. (1989), *Le libéralisme économique : Histoire de l'idée de marché*, Paris, Seuil.
- Siggelkov N. (2007), « Persuasion with Case Studies », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 20-24.
- Shleifer A. et Vishny R. (1997), « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 52, p. 737-783.
- Smith A. (1776/1995), *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PUF, livres I-II.
- Utz A.F. (1960), *Ethique sociale*, tome 1, Fribourg, Editions universitaires de Fribourg.
- Wirtz P. (2002), *Politique de financement et gouvernement d'entreprise*, Economica.
- Wirtz P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, collection Repères.
- Wirtz P. (2009), « Le discours sur les 'meilleures pratiques' de gouvernance en France : dynamique et dangers de la pensée unique », in Pras B. (coord.), *Management : Enjeux de demain*, Vuibert, collection FNEGE, p. 117-130.

**Encycliques, constitution conciliaire, lettre apostolique, *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise* :**

- Rn, Qa, Mm, Gs, Oa, Le in *Le discours social de l'Eglise catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, Paris, Centurion, 1985.
- Srs, Paris, CCFD-Centurion, 1988.
- Ca in *Le centenaire de Rerum novarum*, Paris, Le Cerf, 1991.
- Compendium de la Doctrine sociale de l'Eglise*, Bayard-Cerf-Fleurus-Mame, Paris, 2005.
- Cv in [www.vatican.ca](http://www.vatican.ca)

## Annexe – Qu'est-ce que la doctrine sociale de l'Eglise ?

En 1891 dans son encyclique *Rerum novarum* – « Des conditions nouvelles sur la situation des ouvriers » - le pape Léon XIII s'inquiète des effets du capitalisme et de l'économie libérale sur les structures de la société : urbanisation croissante alimentée par l'exode rural, disparition des solidarités traditionnelles organisées le plus souvent sous l'égide des paroisses, paupérisation et déchristianisation du monde ouvrier, diffusion des idées socialistes. Ce document inaugure une série de textes sur les questions économiques et sociales appelés *Doctrine ou Enseignement Social de l'Eglise*<sup>35</sup>.

Pourtant, la *Doctrine Sociale de l'Eglise (DSE)* ne correspond pas à un programme politique. Elle vise à rappeler de grands principes moraux, reposant sur une conception chrétienne de l'homme et une vision de la société subordonnée à l'idée de justice, pour favoriser le discernement et l'engagement des chrétiens face aux dilemmes auxquels la vie économique et sociale les confronte. Le discours s'appuie sur des éléments permanents - le concept central de dignité de la personne<sup>36</sup> ou encore la Révélation et la loi naturelle<sup>37</sup> - qui assurent l'unité de documents régulièrement actualisés en fonction des problèmes nouveaux.

---

<sup>35</sup> Ces textes (des encycliques le plus souvent) sont en général publiés à l'occasion de dates anniversaires décennales de *Rn*. Ainsi : *Quadragesimo anno* (Sur l'instauration de l'ordre social), Pie XI, 1931 ; le radiomessage de Pentecôte 1941 de Pie XII ; *Mater et Magistra* (Sur l'évolution contemporaine de la vie sociale à la lumière des principes chrétiens), Jean XXIII, 1961 ; la Lettre apostolique *Octogesima adveniens* (En réponse aux besoins nouveaux d'un monde en changement), Paul VI, 1971 ; *Laborem exercens* (Sur le travail humain), Jean-Paul II, 1981 ; *Centesimus annus*, Jean-Paul II, 1991. D'autres documents apportent une contribution majeure à la pensée sociale : l'encyclique *Pacem in terris* (Sur la paix entre toutes les Nations fondée sur la Vérité, la Justice, la Charité, la Liberté), Jean XXIII, 1963 ; la Constitution conciliaire *Gaudium et Spes* (L'Eglise dans le monde de ce temps, 1965 ; l'encyclique *Populorum progressio* (Le développement des peuples), Paul VI, 1967 ; l'encyclique *Sollicitudo rei socialis*, Jean-Paul II, 1987, pour les 20 ans de *Populorum progressio*. Le synode général des Evêques publie un document important en 1971, *Justitia in Mundo*, tandis que le Conseil Pontifical Justice et Paix, à la demande de Jean-Paul II, présente en 2005 les points fondamentaux de l'enseignement social de façon thématique dans un *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*. Les papes reprennent en diverses occasions dans d'innombrables interventions, allocutions, messages, discours, les idées avancées dans les encycliques. Le magistère romain est complété par les initiatives, au niveau des Eglises locales, d'évêques, à l'occasion de lettres pastorales consacrées aux questions économiques et sociales comme celle des évêques américains (*Justice économique pour tous, l'enseignement social catholique et l'économie américaine*, 1986).

<sup>36</sup> « L'homme, considéré sous son aspect historique concret, représente le cœur et l'âme de l'enseignement social catholique. Toute la doctrine sociale se déroule, en effet, à partir du principe qui affirme l'intangible dignité de la personne humaine » (*Compendium*, § 107)

*Cette parole de l'Eglise adressée au monde temporel traduit une position quelque peu ambiguë comme le remarque Pierre Manent, selon lequel l'Eglise donne une définition contradictoire d'elle même. Certes elle ne cesse pas de rappeler qu'elle n'a pas de modèle d'organisation de la société à promouvoir, certes elle affirme une nette séparation des sphères temporelle et spirituelle, plus encore après le Concile, parce que le royaume qu'elle annonce n'est pas de ce monde, mais son enseignement quant à lui s'adresse bien au monde si bien qu'elle estime avoir non pas seulement un « droit de regard » mais plus encore un « devoir de regard » dès lors que le salut promis est mis en péril. Les actions politiques, sociales ou économiques étant lourdes de conséquences, l'Eglise peut à l'infini légitimer ses interventions<sup>38</sup>.*

*La DSE rend l'individualisme libéral des Lumières et l'athéisme socialiste responsable des désordres économiques et sociaux ce qui explique son intrusion en économie, le premier fondant à ses yeux la prééminence de l'économie concurrentielle de marché au détriment de la morale et du politique pour réguler sans soucis de justice la société moderne, le second apportant des réponses totalitaires.*

---

<sup>37</sup> « La [DSE] manifeste avant tout la continuité d'un enseignement qui se réclame des valeurs universelles dérivant de la Révélation et de la nature humaine. Voilà pourquoi la Doctrine Sociale ne dépend pas des diverses cultures, des différentes idéologies, des diverses opinions : elle est un enseignement constant, qui demeure identique dans son « inspiration de base », dans ses « principes de réflexion », dans ses « critères de jugement », dans ses « directives d'action » fondamentales et surtout dans son lien avec l'Evangile du Seigneur ». Dans son noyau dur porteur et permanent la DSE traverse l'histoire sans en subir ses conditionnements, ni courir le risque de la dissolution. » (*Compendium*, § 85, citant *Sollicitudo rei socialis*-3).

<sup>38</sup> Nous devons cette idée à Pierre Manent, *Histoire intellectuelle du libéralisme*, chapitre 1 : L'Europe et le problème théologico-politique, pp. 17-30, Paris, Calman-Lévy, 1987.