

# La Belgique : un royaume fait de noblesse et de holdings familiaux

Christiane Bughin, Maître de Conférences, Service de Comptabilité et Gestion, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, Université de Mons, Belgique

Xavier Brédart, Chercheur, Service de Comptabilité et Gestion, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, Université de Mons, Belgique

Olivier Colot, Maître de Conférences, Service de Comptabilité et Gestion, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, Université de Mons, Belgique

Alain Finet, Maître de Conférences, Service Management Financier et Gouvernance d'Entreprise, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, Université de Mons, Belgique

Carole Monaco, Assistante de Recherche, Service Management Financier et Gouvernance d'Entreprise, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, Université de Mons, Belgique

Romina Giuliano, Assistante de Recherche, Service Management Financier et Gouvernance d'Entreprise, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, Université de Mons, Belgique

## Résumé

La Belgique est l'un des derniers pays européens avec l'Angleterre à encore pratiquer l'anoblissement. Chaque année, lors de la fête nationale belge, en fonction de critères mal définis, le roi anoblit certaines personnes dans le domaine économique, sportif ou culturel. Les titres de noblesse peuvent être selon les cas octroyés de manière ponctuelle à une personne ou alors cessibles à leur descendance.

La lecture de la composition des Conseils d'Administrations des plus grosses entreprises belges montre clairement l'omniprésence et donc l'influence de personnes et de familles nobles, d'un réseau nobiliaire aux ramifications relativement limitées, avec l'apparition d'une sorte de noyau dur financier s'attachant à perpétuer son patrimoine, son capital économique, culturel, social, voire symbolique.

Partant de l'hypothèse qu'un groupe social tend naturellement à essayer de perpétuer son statut et ses éventuels privilèges (Bourdieu, 1984), l'objectif de cette présentation est de montrer la stratégie de maintien de la puissance de la *pseudo* aristocratie belge, notamment par sa main mise sur les organes de contrôle des principales entreprises belges. Cet état de fait mène à la question suivante : dans quelle mesure les administrateurs et leurs jugements ne sont-ils pas dépendants du processus de perpétuation des différents capitaux qu'ils sont censés faire fructifier ?

Au-delà du rituel d'anoblissement jugé sympathique pour certains et ridicule pour d'autres, nous posons l'hypothèse de sa dangerosité en octroyant presque de fait une monopolisation des contre-pouvoirs au sein des entreprises à un groupe de personnes qui ont un point commun fort : la reconnaissance par la nation et surtout par le pouvoir royal.

En filigrane, il s'agit de montrer que l'omniprésence et l'influence de certaines personnalités et de certaines familles directement issues de la noblesse belge ont tendance à pervertir les systèmes de gouvernance des entreprises belges les plus importantes.

Sur le plan empirique, après nous être référés à la typologie de Gomez (2009) mettant en évidence les relations entre la structure de capital des entreprises et les rapports de force en leur sein, nous les avons analysées dans le cas belge en ne considérant que celles cotées en Bourse (en l'occurrence Euronext Bruxelles). Nous avons ainsi été en mesure de repérer trois types d'entreprises familiales selon l'importance de la noblesse en leur sein. Dans le cas belge, le manque de transparence est exacerbé par le fait qu'au-delà des représentants des familles nobles au sein des Conseils d'Administration, celles-ci se sont organisées en holdings qui sont cotés lorsqu'ils sont en contact direct avec le marché mais les structures faïtières ne le sont pas nécessairement. Pour les structures cotées, il est relativement facile d'obtenir des informations ; par contre, pour celles qui ne le sont pas, cela s'avère beaucoup plus problématique.

Suite à un descriptif de l'évolution et de la pérennité de ces entreprises dans le temps, nous avons analysé les procédures de consolidation des capitaux scolaires, sociaux, culturels, économiques et symboliques des familles sous-jacentes à ces entreprises. Les conclusions de cette analyse démontrent des points communs dans le déploiement des stratégies – notamment matrimoniales - de renforcement de ces différents capitaux, même si certains aménagements peuvent avoir été effectués en fonction de l'historique de l'entreprise.

## **Abstract. Belgium, a small country, a *great* history of nobility and families holdings**

Belgium is one of the last European country to give nobility titles. Every year, each 21th of July, regarding undefined criteria, some people have being promoted to nobility. Nobility can be given to one person or be devoted to a family.

Considering the major Belgian company boards, a strong nobility network can be pointed out: that is to say that some people tend to reinforce their cultural, economic, social capital.

We assume that a social group tries to preserve his position and their social advantages (Bourdieu, 1984): this presentation aims at analyzing to which extent and how Belgian aristocracy is maintaining his influence, namely by the controlling boards. This leads to our research question: to which extent directors are really independent in their judgment or influenced by the capitals they are planned to improve?

This nobility ritual can be considered as charming or old-fashioned and ridiculous, but we pose that it could lead to a large concentration of influence to few people being given nobility, in firms.

Moreover, we indicate that the influence directly given to some people or families can reduce the boards efficiency and, in general, the Corporate Governance mechanisms for the most important firms in Belgium.

Our empirical work refers to Gomez (2009) classification focusing on relationships between capital structure and the way the firms are being organized and controlled: we consider Belgian quoted firms.

We pointed out three types of quoted family businesses considering nobility. For the Belgian market, firms are not really transparent because they are organized through a pyramidal structure of holdings, some are quoted, some are not. To understand the way decisions are made, for family business, we would have considered holdings at the top but, those holdings are not quoted and less public information is given to markets.

Following a description on how those firms have grown, we consider consolidation processes for those families' social, cultural, educational, economic and symbolic capitals.

Our conclusions lead to consider strategies in a way of reinforcing those different capitals, in spite of different specifications regarding firm history.

## 1. Introduction

L'objectif de cette communication se base sur une constatation relativement simple et évidente mais étrangement peu relevée par les milieux académiques. La lecture de la composition des Conseils d'Administrations des plus grosses entreprises belges montre clairement l'omniprésence et donc l'influence de personnes et de familles nobles, d'un réseau nobiliaire aux ramifications relativement limitées, avec l'apparition d'une sorte de noyau dur financier et/ou industriel s'attachant à perpétuer son patrimoine, son capital économique, culturel et social. Cette *labellisation* par l'anoblissement tend à renforcer, sur un plan psychanalytique<sup>1</sup>, le narcissisme des personnes les plus influentes au sein des entreprises, ce qui peut provoquer un étouffement de l'esprit critique des celles non-anoblies. Ce manque d'intérêt de la part des milieux académiques peut s'expliquer, selon nous, par plusieurs raisons. Premièrement, ce type d'études nécessitent l'utilisation d'outils méthodologiques qualitatifs dont les résultats sont difficilement généralisables, comme tentent de la faire croire les études quantitatives. En conséquence, les analyses qualitatives sont moins *vendables*, valorisables sur le marché des publications académiques et donc peu intéressantes pour le carriérisme du chercheur, du moins dans le domaine de la gestion. Deuxièmement, il y a peut-être une crainte académique à s'attaquer à des personnes reconnues dans le microcosme de la finance belge, alors les chercheurs belges en gouvernance s'orientent vers l'analyse d'autres marchés<sup>2</sup> ou demeurent superficiels et quantitatifs<sup>3</sup> pour la Belgique

Alors, soit les chercheurs poursuivent leurs études en se positionnant sur des hypothèses de travail périmées ou, à tout le moins largement critiquées (par exemple, la théorie de l'agence et les éventuels conflits entre les dirigeants et les actionnaires), soit les recherches prennent d'autres orientations en prenant également en considération des champs de réflexion à spectre large et jusqu'à présent délaissés par les chercheurs en gestion, à savoir le droit, la sociologie et la psychologie. En posant l'hypothèse *totale* réaliste que les Conseils d'Administration sont composés d'individus, de personnes humaines avec des parcours différents, des aspirations éparses et des intérêts multiples à défendre, il est nécessaire de prendre en considération des éléments juridiques, sociologiques et psychologiques d'analyse.

Partant de l'hypothèse qu'un groupe social tend naturellement à essayer de perpétuer son statut et ses éventuels privilèges financiers, culturels et sociaux<sup>4</sup>, l'objectif de cette communication est de montrer la stratégie de maintien de la puissance de la *pseudo* aristocratie belge, notamment par sa main mise sur les organes de contrôle des principales entreprises belges. Cet état de fait mène à la question suivante : dans un univers aussi *étriqué* que celui des Conseils

---

<sup>1</sup> Haubold B. (2006), « Vertiges du miroir : le narcissisme des dirigeants », Editions Lignes de Repères, 122 pages

<sup>2</sup> Becht M., DeLong B. (2005), "Why Has There Been So Little Block Holding in America?" in "A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers", Randall K. Morck, editor, pp. 613 - 666

<sup>3</sup> Renneboog L. (2000), « Ownership, Managerial, Control and the Governance of Companies Listed on the Brussels Stock Exchange », *Journal of Banking and Finance*, vol. 24, n°12, pp. 1959 - 1995

<sup>4</sup> Bourdieu P. (1984), « Homo Academicus », Les Editions de Minuit, Collection Le Sens Commun, 317 pages

d'Administration des entreprises belges, est-il raisonnable de penser que l'indépendance des administrateurs puisse être réellement respectée ? Formulé autrement : dans quelle mesure les administrateurs et leurs jugements ne sont-ils pas dépendants du processus de perpétuation des différents capitaux qu'ils sont censés transmettre et également faire fructifier ? Les actionnaires se rendent-ils réellement compte que les personnes mandatées pour contrôler les dirigeants font partie d'un univers relativement sectaire et étroit, caractérisé par des accords et des collusions informels ?

Ces interrogations ont été mises en évidence par plusieurs sociologues, et notamment Pierre Bourdieu dans le cadre de la France : « *on doit en effet admettre comme un principe fondamental de l'existence sociale que les individus et les groupes sont inclinés à accorder une valeur privilégiée à ce qui fonde leur existence et leur valeur sociale et qu'ils travaillent, plus ou moins consciemment, à instaurer des conditions objectives propres à faire que leurs propriétés soient au principe d'avantages reconnus ou, en termes plus précis, que leur patrimoine fonctionne en tant que capital*<sup>5</sup> » (Bourdieu P., 1989). Cet état de fait est encore plus remarquable dans le contexte belge que dans le contexte français puisqu'au sein de ce dernier, il n'y a plus d'anoblissement au sens strict du terme mais des décorations, par exemple Chevalier de la Légion d'Honneur (ce qui pourrait expliquer la *peoplisation* de certains membres de familles industrielles françaises).

En Belgique, le processus d'anoblissement fait référence à l'institution royale, c'est-à-dire que cette institution – et son représentant ultime, le roi – octroie des récompenses, des titres de noblesse en fonction des mérites de certaines personnes. L'institutionnalisation de l'anoblissement, c'est-à-dire sa banalisation et sa déshumanisation, est assurée par un schéma *ritualistique* bien rodé, étant donné que la notion de rituel se base sur un ensemble de circonstances bien définies et répétées : des lieux déterminés, des dates et des occurrences précises (les anoblissements ont lieu systématiquement le 21 juillet, jour de la fête nationale). En quelque sorte, le rituel par son immuabilité justifie l'anoblissement. Par définition, le rituel d'anoblissement – avec tout ce qu'il implique - vise à une défragmentation de la société civile, au sens où l'autorité ultime confère à quelques uns une parcelle de gloriole qui va leur permettre de profiter d'un processus de dissociation sociétale. De manière opérationnelle, le papier sera organisé comme suit.

Dans un premier temps, nous aborderons les développements théoriques liés au développement des formes capitalistiques des entreprises en nous référant principalement à Gomez et Korine (2009)<sup>6</sup>.

Dans un deuxième temps, nous montrerons que le marché belge est caractérisé par le maintien de formes anciennes de structure capitaliste d'entreprise, et ce en nous focalisant sur les 20 entreprises reprises dans l'indice de référence d'Euronext Bruxelles, le BEL 20. Nous pourrions ainsi constater l'omniprésence des entreprises familiales sur le marché belge.

Dans un troisième temps, nous analyserons ces entreprises et les familles – bien souvent nobles - sous-jacentes. Nous pourrions de la sorte présenter une typologie

---

<sup>5</sup> Bourdieu P. (1989), « La noblesse d'état : grandes écoles et esprit de corps », Les Editions de Minuit, Collection Le Sens Commun, 569 pages

<sup>6</sup> Gomez P., Korine H. (2009), « L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises », Editions DeBoeck, 335 pages

de l'entreprise familiale selon la manière avec laquelle le poids de la famille tend à exercer une influence notoire sur les options stratégiques retenues. Car l'entreprise familiale est, par définition, plus qu'une entreprise en tant que telle, elle peut constituer un lieu de prédilection au sein duquel différents *affectios* vont s'entremêler : *l'affectio societatis*, *l'affectio familiaris*, *l'affectio sentimentalis*.

Dans un quatrième temps, nous nous focaliserons sur les différentes possibilités de développement et de renforcement du capital patrimonial de ces familles, en prenant en considération des stratégies et des éléments matrimoniaux, sociaux, culturels, scolaires et économiques. Nous constaterons également la prolifération des personnes influentes au sein des entreprises familiales dans les organes de contrôle des entreprises managériales ou, à tout le moins, non familiales.

Dans un cinquième temps, nous concluons cette communication en mettant en évidence les risques manifestes de monopolisation des pouvoirs au sein d'un nombre limité de personnes qui, même si elles s'inscrivent au sein de réseaux et de maillages générateurs a priori de facilités d'accès à l'information et au crédit, peuvent également posséder des visions biaisées du fait de leur appartenance à un univers proche de la caste, c'est-à-dire un groupe social largement hiérarchisé, endogame et héréditaire<sup>7</sup>.

## 2. Positionnement, débat et perspectives théoriques

Avant de nous attacher à la présentation du cadre empirique belge, il nous a semblé opportun de prendre en considération des éléments théoriques permettant la compréhension des modifications capitalistiques des entreprises. Dans la mesure où l'entreprise n'est pas apparue de manière aléatoire mais a suivi un processus relativement long d'évolution correspondant à celui du capitalisme, nous reprenons telles quelles les classifications élaborées par Gomez et Korine (2009) croisant, d'une part, les régimes de référence de gouvernement d'entreprise et, d'autre part, les techniques démocratiques.

Tableau 1 : Typologie des régimes de référence de gouvernement d'entreprise

	<b>XIX<sup>ème</sup> siècle – 1920</b>	<b>1920-1970</b>	<b>Depuis 1970</b>
<b>Régime de référence de gouvernement d'entreprise</b>	<b>Familial</b>	<b>Managérial</b>	<b>Public</b>
Affranchissement de la propriété économique	<u>Implémentation</u> : établissement du droit à la propriété indifféremment de l'appartenance à une classe	<u>Renforcement</u> : renforcée par les lois de gouvernement. L'Assemblée Générale des propriétaires se	<u>Renforcement</u> : renforcée par les lois et standards internationaux. Défense grandissante de la propriété

<sup>7</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Caste>

		généralise	« minoritaire »
Séparation des pouvoirs (direction/contrôle)	NON	<u>Implémentation</u> : généralisation de la société anonyme avec conseils d'administration	<u>Renforcement</u> : contrôle accru des conseils et par les conseils
Représentation des intérêts avec débat public	NON	NON	<u>Implémentation</u> : prise de position publique de propriétaires capitalistes sur les marchés, rôle des médias et des actionnaires activistes

Les auteurs mettent en évidence le développement au fil du temps du caractère collectif de la force entrepreneuriale et des contrepoids la limitant, et à « *une dépersonnalisation de la fonction d'entrepreneur et de ses contrepoids au profit d'une puissance collective* », résultat d'une pulvérisation des droits de propriété dans le public, ce qui conduit les auteurs à présenter le tableau suivant :

Tableau 2 : Liaison fragmentation de la propriété et régime de gouvernance

<b>Fragmentation de la propriété</b>	<b>Régime de gouvernement</b>	<b>Force entrepreneuriale</b>
Aucune	Entrepreneur individuel idéal	Personnalisée
Propriété divisée entre une ou plusieurs familles	Familial	Concentrée par le dirigeant familial
Propriété divisée dans le public qui délègue la direction au management. Fragmentation de la direction entre les managers	Managérial	Concentrée dans une technocratie managériale
Partition et dispersion des droits de propriété. Propriété pulvérisée dans le public	Public	Concentrée par les marchés financiers ou les regroupements d'actionnaires.

Les développements des auteurs démontrent un caractère relativement inéluctable dans les développements des forces capitalistes au sein des entreprises. Selon ce schéma, il s'agirait d'une évolution qui tend à donner, à l'heure actuelle, une prédominance au marché, c'est-à-dire, en termes de gouvernance, à la sanction par

le marché. Au fil du temps, le contrôle exercé sur les dirigeants va se situer de plus en plus en périphérie de l'entreprise au détriment d'une surveillance de proximité, comme dans le cas des entreprises familiales. Au fur et à mesure de sa croissance, l'entreprise doit obtenir des capitaux que de manière isolée, elle n'est pas en mesure de mobiliser. Toutefois, en fonction des contextes concurrentiels et des contingences commerciales, des modèles plus anciens avec des formes de contrôle spécifiques peuvent continuer à exister.

L'idée est que ces modèles, pour qu'ils se maintiennent dans une structure capitaliste, doivent apporter des garanties quant à leur capacité à assurer le processus de pérennisation des activités des entreprises. Au-delà de l'évolution des régimes de gouvernance d'entreprise, la question est de savoir dans quelle mesure et de quelle manière les actionnaires exercent une pression sur les modes de gestion des entreprises et, de manière concomitante, l'interrogation porte également sur la manière avec laquelle les équipes dirigeantes des entreprises sont capables de réagir aux attentes actionnariales (cette pression peut varier en fonction de l'environnement juridique en place, La Porta, Lopez, Shleifer, 1999)<sup>8</sup>.

### 3. Positionnement des entreprises belges au sein de la typologie de Gomez et Korine

Méthodologiquement, nous allons donc, dans un premier temps, positionner les différentes entreprises du BEL 20 au sein de la typologie retenue. Dans un deuxième temps, nous considérerons leur mode de gouvernance, en nous focalisant sur leur Conseil d'Administration (nous reprenons les compositions des Conseils d'Administration au 1<sup>er</sup> janvier 2010, notre approche se veut donc statique) ; l'idée est qu'à chaque type de fragmentation de la propriété devrait a priori correspondre un mode de gouvernement bien spécifique. Et donc, en dépit de la taille relativement faible de notre population étudiée, nous essaierons de distinguer trois modalités de gouvernance. Dans un troisième temps, et en fonction des constats préalablement mis en évidence, nous montrerons dans quelle mesure les prescriptions théoriques peuvent être mises à mal par la réalité des faits, et donc, dans le cas belge, le peu de distinction faite entre, d'une part, un capitalisme d'inspiration familiale et, d'autre part, un capitalisme managérial et public, au sens de Gomez. Ce n'est pas que la typologie n'est pas scientifiquement valable mais, dans le cas de la Belgique, il y a une volonté omniprésente de s'arrimer à des modèles de gestion très spécifiques et donc la classification ci-après ne pourrait révéler toutes les stratégies en vue du maintien et de la consolidation du capital nobiliaire, social et culturel d'une minorité influente.

Pour la réalisation de ce tableau, nous avons considéré les structures de capital des entreprises considérées dans la logique de La Porta et al. (1999)<sup>9</sup>. Nous avons toutefois calculé la concentration effective de la propriété entreprise par entreprise (et

---

<sup>8</sup> La Porta R., Lopez-de Silanes F., Shleifer A. (1999), « Corporate Ownership around the World », *Journal of Finance*, vol.54, n°2, pp.471-517

<sup>9</sup> La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. (1999), « Corporate Ownership around the World », *Journal of Finance*, n°54, pp.471-518



pas pour l'ensemble du marché comme proposé par La Porta et al.<sup>10</sup>), dans la mesure où il s'agissait d'appréhender la structure du capital, dans certains cas au-delà du formalisme des rapports annuels et autres documents publiquement disponibles. De plus, nous n'avons pris en considération tous les détenteurs de blocs d'actions, et pas uniquement les trois plus importants comme dans l'étude sur-mentionnée (voir annexe 1)<sup>11</sup>. Pour la réalisation de ce tableau, nous avons pris en considération les investisseurs institutionnels belges et étrangers (en ce compris les Etats et les partenaires industriels), les pactes familiaux, l'auto-détention, le capital détenu par le personnel ainsi que le capital flottant.

Tableau 3 : Typologie de Gomez et Korine appliquée aux entreprises du BEL 20

<b>Fragmentation de la propriété</b>	<b>Régime de gouvernement</b>	<b>Force entrepreneuriale</b>	<b>BEL 20</b>
Propriété divisée entre une ou plusieurs familles	Familial	Concentrée par le dirigeant familial	UCB, Solvay, Bekeart, AVH, Colruyt, ABInbev, CNP, GBL, Omega Pharma
Propriété divisée dans le public qui délègue la direction au management. Fragmentation de la direction entre les managers	Managérial	Concentrée dans une technocratie managériale	Delhaize <sup>12</sup> , Belgacom <sup>13</sup> , Mobistar <sup>14</sup> , GDF/Suez <sup>15</sup> , Telenet <sup>16</sup> , Dexia, Ageas, KBC
Partition et dispersion des droits de propriété. Propriété pulvérisée	Public	Concentrée par les marchés financiers ou les regroupements d'actionnaires.	Umicore, Befimmo, Cofinimmo

<sup>10</sup> Cette étude – alors qu'elle fait l'unanimité dans les milieux académiques – nous paraît présenter certaines limites, notamment au niveau de la création de l'indicateur de concentration effective. Les auteurs utilisent le pourcentage moyen d'actions communes possédées par les trois actionnaires les plus importants dans les dix principales sociétés privées non financières nationales dans un pays donné. Nos critiques portent sur le nombre d'actionnaires principaux pris en considération et sur l'évincement des entreprises financières dont les difficultés et les carences (pouvant être éventuellement imputables à une mauvaise gouvernance) ont des effets systémiques sur l'économie réelle.

<sup>12</sup> Cette entreprise n'a pas été reprise dans la première catégorie du fait de son omniprésence sur le marché américain et de la forte dilution de son capital au détriment des familles fondatrices

<sup>13</sup> Opérateur téléphonique dont 53,5% des actions sont détenues par l'Etat belge

<sup>14</sup> A noter que Mobistar est une filiale du groupe français France Telecom

<sup>15</sup> Le maintien de GDF/Suez dans l'indice de référence belge est interpellant dans la mesure où l'Etat français détient 35,6% du capital (36,7% en tenant compte de la participation de la Caisse des Dépôts et Consignations).

<sup>16</sup> Telenet est contrôlée par Liberty Global Consortium

dans le public			
----------------	--	--	--

Sur base de ce tableau, nous construisons plusieurs types de contrôle sur le marché belge avec une surpondération de la catégorie, de la gouvernance de type familiale :

- La gouvernance familiale ;
- La gouvernance par l'Etat : les entreprises au sein de cette catégorie ne sont pas gérées mais détenues publiquement ;
- La gouvernance par les investisseurs institutionnels ;
- La gouvernance par le contrôle d'une autre entreprise étrangère.

Premièrement, le système belge est caractérisé par une relativement faible représentation des firmes managériales, au sens d'un actionnariat dispersé et du contrôle par les marchés (soit il y a une concentration par certaines familles, soit une concentration par les Etats).

Deuxièmement, l'analyse de la répartition du capital des 20 plus grosses entreprises belges montre une très forte concentration de la propriété, notamment via une déclinaison plus ou moins longue d'holdings familiaux. Dans ce cas de figure, la fonction de surveillance appartient à quelques membres influents de la famille propriétaire.

Troisièmement, deux entreprises sont contrôlées de manière majoritaire par les Etats (belge et français) : Belgacom, Dexia et GDF/Suez. Pour Dexia, et suite au risque de faillite de septembre 2008, les Etats belge et français sont devenus les créanciers de dernier recours du groupe financier, et ce afin de rétablir la confiance des épargnants.

#### 4. Le capitalisme belge fortement influencé par la présence de groupes familiaux et de dynasties familiales

La typologie considérée au point précédent nous a permis de mettre en évidence la forte présence de structures familiales au sein des entreprises belges les plus importantes. Ces entreprises familiales correspondent naturellement à des familles qui, en Belgique, jouent un rôle central dans le développement économique du pays. Les représentants familiaux se positionnent dans les organes de surveillance de l'entreprise mais également dans les Conseils d'Administration des autres entreprises du pays. Il y a donc une prolifération du modèle nobiliaire au sein de l'économie belge. En fonction du caractère étroit de l'échantillon d'entreprises analysées, nous éviterons d'utiliser le terme de « *nobilocratie* ».

Il existe une hiérarchisation des titres de noblesse en Belgique reprenant :

- Le roi ;
- Les princes ;
- Les ducs ;
- Les marquis ;
- Les Comtes ;

- Les Vicomtes ;
- Les Barons ;
- Les Chevaliers ;
- Les Ecuycers.

La noblesse belge rassemble un certain nombre de caractéristiques qui ont parfois évolué au fil du temps, notamment lors de l'essor économique de la Flandre au détriment de la Wallonie :

- Francophone ;
- Catholique ;
- Conservatrice : la noblesse est attachée aux systèmes et aux valeurs traditionnels ;
- Pro-royale : la noblesse est une émanation de la Royauté et donc elle se veut respectueuse de la fonction royale qui lui a octroyé son titre.

A partir du tableau repris à l'annexe 2, il est possible de constater une forte représentation de la noblesse au sein des organes de contrôle des entreprises belges les plus importantes. Dans la mesure où, pour certaines familles, les titres de noblesse sont transmissibles héréditairement, il y a de manière naturelle un transfert du capital économique, culturel et social, sans nécessairement devoir passer par le filtre scolaire. P. Bourdieu (1989) précise que *l'école n'est qu'un pis-aller que l'on essaie de s'assurer lorsque l'entreprise familiale est menacée ou qu'elle ne peut plus offrir des postes à tous les membres de la famille, ou un substitut dont l'acquisition ne s'impose que lorsque le droit de propriété fait défaut*. L'auteur met également en avant, pour le cas de la France, que le niveau de scolarisation est d'autant plus faible que le capital des entreprises est concentré aux mains de la famille. Ce résultat est toutefois à moduler en fonction de l'évolution des parcours scolaires actuels des administrateurs.

Sur base du tableau repris en annexe 3, nous pouvons observer une corrélation marquée entre, d'une part, le nombre d'années d'existence de l'entreprise et le nombre brut de personnes nobles ou provenant de familles anoblies (le coefficient de corrélation est de 0,508) et, d'autre part, le nombre d'années d'existence et le pourcentage de personnes nobles ou provenant de familles anoblies (le coefficient de corrélation est cette fois de 0,604). Statistiquement, ces résultats sont robustes<sup>17</sup> et démontrent - si besoin en était - qu'une entreprise âgée aura tendance à comporter au sein de son Conseil d'Administration un pourcentage plus élevé de personnes nobles, au sens large du terme. Les niveaux de corrélation les plus élevés sont observés pour Bekaert, UCB et Delhaize. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les plus vieilles entreprises sont des entreprises de type familial (pour lesquelles les fondateurs ont bien souvent été anoblis) qui, même si elles ont ouvert leur capital au public afin de financer leur croissance, veulent maintenir les organes de contrôle sous l'autorité de personnes appartenant à la même classe sociale, tout élément lié au capital scolaire mis de côté. De manière paradoxale, on dirait que l'entreprise doit d'abord faire ses preuves, éviter les différents écueils liés aux crises

---

<sup>17</sup> <http://www.ulg.ac.be/pedaexpe/palcmducee/traitement/calculcor1.html>

du capitalisme avant ensuite avoir la prétention de comprendre des personnes anoblies au sein de ses organes de surveillance.

En fait, ces résultats statistiques – en dépit de leur robustesse - n'offrent qu'une vision relativement parcellaire de la réalité des organes de contrôle en Belgique et des liens de sang et de noblesse qui peuvent exister entre les différents administrateurs. En effet, même si la présence de personnes anoblies est relativement importante, elle ne semble cependant pas nécessairement en mesurer de dominer les schémas de pensée et de contrôle des Conseils d'Administration, que l'entreprise soit caractérisée par une concentration importante du capital ou par un éclatement de la structure du capital. S'arrêter à ce niveau de l'analyse dépeçerait de manière substantielle l'importance de la noblesse belge sur le plan économique.

De plus, au niveau de la gestion opérationnelle de l'entreprise, les vieilles familles et entreprises semblent avoir pris du recul et mandaté à la direction des entreprises en contact avec le marché des personnes situées en-dehors de la famille mais celles-ci ont une relation longue avec l'entreprise, elles sont choisies dans le sérail de l'entreprise et elles semblent avoir fait leurs preuves au sein du groupe avant d'accéder à ce niveau de pouvoir. L'entreprise familiale tend à privilégier le principe de continuité plutôt que celui de brisure lors des changements de direction ; la raison invoquée pourrait être une résistance démontrée de ce modèle organisationnel et capitalistique face aux difficultés conjoncturelles et donc l'absence de nécessité de redéfinition substantielle du métier de l'entreprise par une personne extérieure à l'entreprise. Le nouveau PDG n'est jamais choisi en externe de l'entreprise ; il s'agit pour lui de l'aboutissement plus ou moins long d'un processus de promotion interne.

Par contre, pour les entreprises familiales plus récentes, les fondateurs s'impliquent personnellement dans la direction des entreprises. Dans ce dernier cas de figure, il s'agit plus de nom (Frère, Colruyt, Coucke) que de familles ou de dynasties et un horizon temporel économique restreint ne leur a pas encore nécessairement permis d'obtenir leurs titres de noblesse, au sens propre comme au sens figuré. Même si Albert Frère a reçu le titre de Baron en 1995, il n'est pas vraiment coopté par la vieille noblesse belge ce qui explique sa migration nobiliaire vers la France, comme nous le montrerons dans la suite de ce papier.

**Tableau 4** : Influence des familles fondatrices sur les organes de gestion des entreprises

Entreprise	CEO (date d'entrée en fonction, date d'entrée dans l'entreprise)	CFO (date d'entrée en fonction, date d'entrée dans l'entreprise)
Solvay	Christian Jourquin (2006, 1972)	Bernard de Laguiche (2006, 1987), vieille noblesse française
Ackermans Van Haaren	Luc Bertrand (époux d'une représentante de l'une des familles fondatrices)	Tom Bamelis
Bekaert	Bert de Graeve (2006, 2002)	Bruno Humblet (2006, 2006)
ABInbev	Carlos Brito	Felipe Dutra
UCB	Roch Doliveux (2005, 2003)	Detlef Thielgen (2007, 2007)
GBL	Baron Albert Frère (1982, fondateur)	Patrick de Vos
CNP	Gilles Samyn (1983, 1974)	Roland Borres (2000, 1989)
Colruyt	Jef Colruyt (fondateur)	Wim Biesemans

Omega Pharma	Marc Coucke (1987, fondateur)	Barbara de Saedeleer (2007, 2004)
--------------	-------------------------------	-----------------------------------

Le schéma proposé au point 2 provenant de la réplication de ce qui avait été développé par Gomez et Korine s'avère utile et pertinent pour les entités économiques provenant de l'économie réelle ou en contact direct avec le marché. Par contre, pour les entreprises familiales, il est nécessaire de remonter en amont dans la structure capitalistique de l'entreprise pour repérer des réels centres décisionnels et de surveillance. En ne considérant que l'entité positionnée au *terminus* de la chaîne actionnariale, il est vraisemblable que les analyses ne puissent que déboucher à des résultats sous-estimant l'importance réelle de certaines personnes provenant de la noblesse belge.

Pour cette raison, pour les entreprises familiales, nous avons décidé d'analyser les structures capitalistiques situées plus haut dans le schéma de détention des droits de propriété, et ce afin de mettre en évidence l'importance de certaines personnes qui, bien souvent, ont été anoblies. Les entreprises familiales sont majoritairement contrôlées par des holdings eux-mêmes familiaux qui peuvent être soit eux-mêmes cotés en Bourse, soit situés en-dehors de tout contexte boursier.

En remontant dans la chaîne actionnariale pour les entreprises familiales les plus anciennes, il semblerait que la touche *noble* – dans la mesure où elle constitue une preuve passée ou présente et réussie de l'implication de ces personnes au sein de l'économie belge - permet d'assurer aisément et à moindre coût de surveillance la perpétuation de ses différents attributs. Les holdings - eux-mêmes familiaux – qui contrôlent les entreprises familiales et qui en assurent le maintien au sein de la famille sont caractérisés par des proportions très importantes de personnes anoblies. Ceci est d'autant plus remarquable que c'est à ce niveau-là que se situent les réels centres décisionnels des entreprises. Les holdings familiaux (aussi appelés sociétés patrimoniales) n'étant pas repris au sein des indices de référence (voire pas nécessairement cotés), et donc moins soumis que les autres entreprises aux exigences de publicité et de transparence en termes de gouvernance, peuvent se permettre facilement une surreprésentation de personnalités directement ou indirectement liées aux familles et à leurs intérêts (les critères d'indépendance des administrateurs deviennent superfétatoires). Ces administrateurs proviennent majoritairement de la noblesse belge, comme nous le verrons par la suite pour les structures cotées, c'est-à-dire celles pour lesquelles il est aisément possible d'obtenir des renseignements. A noter que les holdings familiaux qui ont fait le choix de la cotation sont construits de telle sorte qu'ils ne pourraient pas faire l'objet d'une reprise hostile par un groupe tiers, à moins d'une discorde familiale. A ce niveau, nous pouvons schématiser comme suit :

Tableau 5 : Mise en évidence des structures pyramidales des entreprises familiales

Entreprise	Holdings familiaux en contact avec le marché	Cotation en Bourse
Solvay	Solvac	Oui
UCB	La Financière de Tubize	Oui
Bekeart	Stichting	Non

	Administratiekantoor (SAK)	
Colruyt	HIM, DIM	Non
Ackermans van Haaren	SAK « Het Torentje »	Non
ABInbev <sup>18</sup>	Stichting AK	Non
Omega Pharma	Couckinvest	Non
GBL	Pargesa Holding (Suisse)	Oui
CNP	Fingen	Non

De toute manière, même pour les holdings cotés (et seules trois familles ont opté pour cette solution), les sociétés faitières situées en amont et les contrôlant ne sont, elles, jamais cotées en Bourse et donc il n'est pas possible d'obtenir des informations réellement exploitables puisqu'elles ne sont pas publiquement divulguées.

Nous n'avons pas pris en considération Pargesa Holding dans la mesure où il s'agit d'une entreprise suisse créée par Paul Desmarais et Albert Frère au sein de laquelle la composante nobiliaire est faible parce que la structure est relativement *jeune* en comparaison avec d'autres entreprises de notre analyse (de plus, les orientations de GBL font que le groupe s'est positionné sur le marché français et donc Pargesa Holding ne comprend que très peu de personnes provenant de Belgique et pouvant avoir été anoblies). Pour Solvac et la Financière de Tubize, holdings contrôlant respectivement Solvay et UCB, les Conseils d'Administration présentent les caractéristiques suivantes.

Le Conseil d'Administration de Solvac (voir annexe 4) comprend donc 18 membres (en ce compris les membres honoraires). Sur ces 18 membres, on retrouve quatre barons, quatre comtes et comtesses ainsi qu'un chevalier. Sans pousser plus loin l'analyse, et en fonction des titres, on constate donc de manière évidente que la moitié du Conseil d'Administration de Solvac est composé de personnes nobles. De plus, pour les administrateurs dont le titre de noblesse n'est pas repris, une recherche généalogique montre qu'Yvonne Boël est la petite-fille d'Yvonne Solvay. Les Solvay constituent une famille noble et donc Jacques et Patrick Solvay le sont également. Dans le même ordre d'idée, Paul Washer est l'arrière petit-fils d'Ernest Solvay (il a en outre été directeur financier de Solvay entre 1981 et 1988). Sans surprise, les de Maisières ainsi que les Rolin sont également des familles nobles. Les de Laguiche sont une vieille famille noble française dont les origines remontent au XIII<sup>ème</sup> siècle. Les liens avec la noblesse sont moins évidents à mettre en évidence pour Jean-Pierre Delwart et Erik Mondron.

Le Conseil d'Administration de la Financière de Tubize (voir annexe 5) reprend un baron et une comtesse (à noter que ces deux personnes sont également présentes dans le Conseil d'Administration de Solvac). Cyril Janssen est le fils d'Eric Janssen. Eric Janssen et Daniel Janssen sont les fils de Marie-Anne Boël (elle-même sœur de René Boël et fille de Pol Boël) et de Charles Emmanuel Janssen. La Comtesse Diego du Monceau de Bergendal est née Evelyn Adrienne Fernande Janssen. Les

<sup>18</sup> Il convient de préciser qu'en fonction du développement international d'AB Inbev, la SAK (détenant environ 45 % de l'entreprise) regroupe les intérêts des familles belges, brésiliennes et américaines

van Rijckevorsel sont également une famille noble. Dans son intégralité, le Conseil d'Administration de la Financière de Tubize est donc composé de membres provenant de familles nobles pour lesquelles une certaine proximité est, à tout le moins, prédominante, voire omniprésente. Dans le cas de la Financière de Tubize, la question de l'indépendance des administrateurs n'est pas abordée dans le rapport annuel. Ironiquement parlant, cela permet ainsi d'éviter toute forme de critique et, en tous cas, a le mérite de soulager la lecture des verbiages lexicaux risibles et des justifications malsaines comme cela est monnaie courante pour la grande majorité des entreprises.

En conclusion, l'univers économique belge semble fortement influencé par la noblesse, reliquat désuet aux relents monarchiques que chacun appréciera en fonction de ses orientations politiques ou philosophiques. Manifestement, ces entreprises ont été en mesure de faire face aux aléas des évolutions concurrentielles. A titre illustratif, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2007 au 1<sup>er</sup> janvier 2010, seules deux entreprises sont parvenues à améliorer leur valorisation boursière (même si ce n'est que faiblement) : Bekeart et Colruyt, c'est-à-dire deux entreprises familiales.

Si l'entreprise familiale parvient à surperformer le marché dans la durée, c'est qu'elle présente certains traits qui l'empêchent d'être *fragilisée* par des mouvements de marché mettant à mal le processus de pérennisation de ses activités, au-delà du concept de réduction des zones d'incertitude et de continuité naturelle des activités.

## 5. Mythes et structuration du capital patrimonial des entreprises familiales belges

Les études sur la noblesse belge et son impact sur l'économie demeurent rares et sibyllines ; pour en posséder une vision plus précise, il convient de s'orienter vers des champs de recherche relevant du domaine de la sociologie<sup>19</sup> mais, bien souvent, ces études très intéressantes et fournies sont uniquement conduites sur le marché français<sup>20 21</sup>.

Dans les entreprises familiales belges cotées, *l'affectio societatis* semble très développé, en tous cas, plus développé qu'au sein de pays où l'anoblissement n'a plus nécessairement cours. Les études – même si elles sont rares - démontrent qu'il y a un construit éducatif qui tend à inculquer aux membres de la famille l'importance de l'entreprise, de sa renommée et de son nom en tant que tel. Nous constatons la longévité des entreprises familiales belges retenues, certaines datant de plus d'un siècle.

Pour les plus anciennes qui ont conservé de manière intacte leur connotation familiale, il s'agit d'entreprises soit industrielles qui ont profité des évolutions technologiques de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle créées et développées par des classes bourgeoises qui vont mobiliser des capitaux (l'effraction originelle de l'accumulation

---

<sup>19</sup> Citons, pour la Belgique, l'excellent ouvrage de D'Alkemade V. (2004), « La Haute : les styles de vie des classes dites dominantes », Editions Racines, 214 pages

<sup>20</sup> Pinçon M., Pinçon-Charlot M. (2006), « Grandes fortunes : dynasties familiales et formes de richesse en France », Editions Payot & Rivages, 428 pages

<sup>21</sup> Pinçon M., Pinçon-Charlot M. (2007), « Sociologie de la bourgeoisie », Editions La Découverte, Collection Repères, 121 pages

primitive<sup>22</sup>) pour renforcer leur contrôle sur le processus de création de valeur et rendre endogène le mécanisme de réplication à l'identique des rapports sociaux<sup>23</sup>, soit financières en fonction d'un repositionnement des activités de la famille. Le système au sein duquel la propriété est concentrée aux mains d'un nombre limité de familles caractérise, en règle générale, les plus anciennes entreprises du système belge qui soit se sont concentrées sur le développement et l'articulation de la croissance de leurs activités originelles, soit ont fait évoluer leurs activités vers le domaine bancaire et financier. Dans tous les cas de figure, il s'agit bien souvent d'entreprises éponymes, au sens où l'entreprise porte le nom de la famille (Solvay, Bekaert). A noter que sont également présents deux holdings (GBL et CNP) dont le capital est contrôlé par la *mouvance* d'Albert Frère, de sa famille et de ses amis *ancestraux* (la famille Desmarais).

Sur base de ces constatations, au sein des entreprises familiales belges reprises au sein du BEL 20 nous proposons une typologie reprenant trois groupes.

Le premier groupe est constitué des entreprises industrielles, reliquats de la révolution industrielle : Solvay, Bekaert, UCB, AVH et AB Inbev (même si pour cette dernière entreprise, il conviendra, comme nous le verrons par la suite en fonction de l'évolution de la structure du capital de l'entreprise, de nuancer nos conclusions). Le deuxième groupe est constitué des holdings de la mouvance Albert Frère (GBL, CNP) et le troisième des entreprises familiales plus récemment créées : Omega Pharma et Colruyt. Ces deux derniers groupes reprennent des entreprises familiales plus récentes que celles du premier groupe. Nous aurons toutefois l'occasion de constater que les stratégies de développement du capital patrimonial diffèrent d'un groupe à l'autre en fonction de l'ancienneté de l'entreprise, même si des éléments récurrents semblent toutefois ressortir. De manière théorique, celles-ci sont caractérisées par quatre phases :

- Le mythe fondateur et le développement du capital économique ;
- L'orchestration des stratégies matrimoniales ;
- Le développement du capital social et culturel.

A l'origine, et cette caractéristique n'est pas nécessairement contingente au cas de la Belgique, il y a un *mythe* fondateur matérialisé par un leader charismatique proche de l'image du bon père de famille pour ses travailleurs qui, à un certain moment donné du temps, dans un contexte économique spécifique, avec des rapports sociaux bien particuliers, a compris et anticipé la manière avec laquelle le marché allait se comporter ; ce mythe fondateur tend à perdurer au fur et à mesure de l'arborescence – souvent très développée - de l'arbre généalogique de la famille<sup>24</sup>. Selon nous, ce mythe tend à perdurer pour deux raisons : premièrement, la longévité de l'entreprise est considérée comme tout-à-fait exceptionnelle et semblerait passer par une communautarisation d'intérêts et, de manière opérationnelle, par des stratégies matrimoniales économiquement très réussies qui permettent de renforcer les capital économique, culturel et social, tout en consolidant le capital intellectuel et

---

<sup>22</sup> Lordon F. (2010), « Capitalisme, désir et servitude », La Fabrique Editions, 213 pages

<sup>23</sup> De Brunhoff S., Garo I., Serfati C., Wagner A., Zalio P. (2001), « Bourgeoisie : état d'une classe dominante », Editions Syllepse, 126 pages

<sup>24</sup> Malarewicz J. (2006), « Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession », Editions Village Mondial, 252 pages



scolaire de la famille dans sa version complexifiée au fur et à mesure de l'incorporation des pièces rapportées. Deuxièmement, dans la mesure où les changements dans la structure du capital n'ont été que marginaux au fil du temps, le mythe créateur est demeuré relativement intact.

Au niveau du capital économique, nous présentons, entreprise par entreprise, les revenus qui devraient être générés dans les trois années à venir grâce à la perception des dividendes versés par les entreprises<sup>25</sup>. Ce calcul n'est évidemment qu'une *proxy* du capital économique réellement en possession des familles, puisque nous ne considérons pas la valeur de l'éventuelle revente de l'entreprise, ni les flux financiers passés<sup>26</sup>.

**Tableau 6** : Familles fondatrices et capital économique

Nom	2009	2010	2011	Total
Solvay	49.138.515,5	48.260.196,17	46.759.225,05	144.157.936,71
UCB	56.614.561,34	54.853.755,78	53.701.336,18	165.169.653,31
Bekaert	15.090.157,1	25.064.277,36	25.248.417,34	65.402.851,75
Ackerman s van Haaren	10.846.340,4	11.019.855,68	11.242.795,36	33.108.991,44
Ab Inbev <sup>27</sup>	175.360.889,1	212.383.597,88	251.506.591,38	639.251.078,35
GBL	138.654.143	143.779.004,38	148.988.826,29	431.421.974,00
CNP	32.033.232	32.884.383,30	34.367.595,65	99.285.210,94
Omega Pharma	4.605.843,7	4.880.962,63	5.269.631,75	14.756.438,07

### Groupe 1 : Solvay, UCB, ABInbev, Bekaert, AVH

Dans les années 1860, en pleine révolution industrielle, Ernest Solvay – rêveur ou visionnaire - réinvente la soude (les Egyptiens s'en servaient déjà pour momifier les cadavres des pharaons) qui sert à de multiples usages : fabrication du verre, du savon et de toutes sortes de produits chimiques et en 1863, Ernest et Alfred Solvay créent la société en commandite simple Solvay et compagnie, les commanditaires étant directement impliqués dans la vie politique de l'époque<sup>28</sup>. Les biographies

<sup>25</sup> Les dividendes prévus – obtenus au départ de <http://www.boursorama.com> - ont été actualisés en utilisant le taux OLO à 10 ans, soit 3,21%

<sup>26</sup> A noter que, pour Colruyt, il ne nous a pas été possible d'obtenir ces renseignements

<sup>27</sup> Même si, en fonction de la structure de contrôle du groupe, il convient de relativiser les montants revenant aux familles belges présentes dans le capital de l'entreprise

<sup>28</sup> Stephany P. (2004), « Portraits de grandes familles », Edition Racine, 403 pages

dédiées à la famille Solvay insistent sur la place accordée par la famille à la notion d'égalité (attribution d'allocations de maladie dès 1878, de congés pays dès 1913, création d'un hôpital en 1890, développement de bibliothèques populaires, d'écoles de ménagères et de centres de formation professionnelle dès 1881). Le mythe fondateur est ainsi créé pour Solvay avec le modèle du bon père de famille s'appliquant à assurer un certain niveau de bien-être aux personnes travaillant au sein de l'entreprise. L'alliance avec la famille Janssen a permis de consolider le pôle chimique de l'entreprise Solvay. En effet, Emmanuel Janssen a fondé l'Union Chimique Belge (UCB) à Bruxelles, en 1928, entreprise essentiellement orientée vers les produits chimiques industriels. C'est l'une des premières sociétés au monde à avoir distillé l'ammoniaque à partir du charbon. UCB possède également une division pharmaceutique ayant pour origine les Laboratoires Meurice. Pendant la première guerre mondiale, les scientifiques de Meurice ont été les premiers à concevoir une méthode pour isoler et purifier l'insuline<sup>29</sup>. Emmanuel Janssen eut un rôle important dans le développement économique belge en étant l'un des principaux fondateurs de la Générale de Banque.

Au niveau de la généalogie et des stratégies matrimoniales réussies, le schéma est le suivant. Pour ce qui est de la famille Solvay, les deux fondateurs de la dynastie sont Ernest (1838 – 1922) et Alfred Solvay (1840 -1894), fils d'Alexandre Solvay (Ernest et Alfred ont également trois sœurs qui semblent avoir été oubliées des biographies familiales). Les deux frères effectuent leurs études chez les Frères des Ecoles de la Doctrine Chrétienne au pensionnat de Malonne.

Ernest Solvay (qui sera très proche d'Albert Ier) et son épouse donnent naissance à deux enfants : Armand Solvay (1865 – 1930) et Jeanne Solvay (1864 - 1947).

Le premier épousera Fanny Hunter, le couple donnera naissance à Yvonne Solvay qui épousera René Boël (en 1922) – fils de Pol Boël - , ce qui permet de renforcer les liens entre Solvay et ce qui deviendra par la suite Sofina<sup>30</sup>. De leur union, naquit Marie-Anne Boël qui épousera Charles Emmanuel Janssen (groupe UCB) ; nous nous focaliserons sur leur descendance par la suite.

Jeanne Solvay épousera Jean-Edouard van Parijs. De leur union, naquit Paule van Parijs qui épousera Emmanuel Janssen (1879 - 1955), ce qui permet d'unir et de renforcer les liens sentimentaux et économiques tissés par Solvay et UCB.

Alfred Solvay aura un parcours professionnellement moins fourni que celui de son frère mais les stratégies matrimoniales de ses descendantes permettront également de consolider le capital nobiliaire de la famille Solvay : Alice Solvay (1874-1931) épousera Henri de Wangen, Thérèse Solvay épousera Emile Tournay mais Louis Solvay restera l'élément central de cette branche de la famille, même si son importance en termes de développement économique du groupe Solvay demeure marginal. Cependant, il est parvenu à développer le *capital symbolique* de la famille en créant, en 1932, le Cercle de l'Etrier Belge au Vert Chasseur à Uccle, un cercle équestre internationalement reconnu.

---

<sup>29</sup> <http://www.ucb-pharma.fr/a-propos-d-ucb/faits-et-chiffres/historique>

<sup>30</sup> Nous n'avons pas analysé les organes de surveillance et de gestion de Sofina car ce holding ne fait pas partie du BEL 20 mais l'anoblissement semble très ancré au sein de la famille Boël qui contrôle ce holding

Marie-Anne Boël (1909 - 1996) épouse Charles Emmanuel Janssen (1907 – 1955). Ce mariage va permettre de consolider les intérêts de Sofina et d'UCB. De leur union, vont naître trois enfants :

- Paul-Emmanuel Janssen marié à Nadine van der Straten-Waillet (pas de descendance) ;
- Eric Janssen marié à Michèle de la Boessière Thiennes ;
- Daniel Janssen marié à Thérèse Bracht.

Du mariage entre Eric Janssen et Michèle de la Boessière Thiennes vont résulter quatre enfants :

- Marc Eric Janssen marié à Marina Lemercier ;
- Constantin Janssen marié à Julie Voortman ;
- Gaëlle Janssen mariée à Hubert de Schorlemer ;
- Ciry Janssen (célibataire).

Par la branche Daniel Janssen, une consolidation nobiliaire importante va s'opérer. Du mariage entre Daniel Janssen et Thérèse Bracht, trois enfants vont être mis au monde et leur mariage semble également leur avoir permis de renforcer leurs liens sociaux avec des familles matériellement bien nanties :

- Nicolas Janssen (1974) marié à la comtesse Hélène d'Udekem d'Acoz (sœur de Mathilde d'Udekem d'Acoz et future reine des Belges) ;
- Charles Antoine Janssen (1971) marié à Valentine Goblet d'Alviella (fille de Richard Goblet d'Alviella, administrateur délégué de Sofina, holding de la famille Boël) ;
- Edouard Janssen (1978) marié à une comtesse italienne.

Au travers de ces mariages, de ces stratégies matrimoniales, il est possible d'observer un renforcement du pôle sentimental Solvay – Janssen – Boël, c'est-à-dire du pôle économique-financier Solvay – UCB – Sofina. De plus, à la fin du processus actuel, une alliance est également liée avec la famille royale, via l'union entre Nicolas Janssen et la sœur de Mathilde de Belgique, future reine des Belges.

Au niveau du développement économique, immobilier et social, les entreprises Solvay et UCB sont indissociables, les familles Solvay et Janssen ayant été fortement imbriquées tant économiquement (dans le développement du secteur chimique et pharmaceutique) que sentimentalement en Belgique. Pour cette raison, le capital immobilier de ces deux familles sera analysé de manière simultanée. Les positionnements territoriaux sont demeurés au fil des années relativement proches (dans le Brabant Wallon), même si la famille Solvay a tendance ces dernières années à revendre certains bijoux de famille. Le golf de Waterloo-Ohain, le «Fifty-One» et l'«Impala TC» à Lasne, le bois d'Ohain, le domaine à proximité du Château de La Hulpe appartiennent à la famille Janssen. La famille Janssen fonda en 1930 Imbra (l'immobilière du Brabant), une société qui a pour unique actionnaire la famille Janssen et dont la seule vocation consiste à gérer l'ensemble de son patrimoine immobilier, une puissance foncière extrêmement discrète derrière laquelle se trouvent les trois frères Janssen : Paul-Emmanuel, Daniel et Eric. La famille – au travers de la société Imbra - possède 205 hectares à La Hulpe et 359 à Lasne. Au

total, cela représente 700 hectares dans le Brabant wallon auxquels s'ajoutent quelques centaines d'hectares en Flandre. A la Hulpe, Cela représente un merveilleux parc de 205 hectares qui s'étend de l'avenue Solvay jusqu'à la frontière de La Hulpe et d'Hoeilaert. Ce parc compte trois hectares d'étangs et est entretenu par une dizaine de jardiniers. Dans ce parc se trouvent de grosses propriétés (et non des châteaux) habitées actuellement par les Janssen eux-mêmes<sup>31</sup> réparties au sein d'un parc de 200 hectares comprenant, en complément des habitations, de nombreux courts de tennis. A cela, il convient d'ajouter le château de Sterrebeek, celui des Amerois (Bouillon), une partie des terres du champ de bataille de Waterloo, l'ensemble des bois et des terres agricoles autour de l'abbaye de Villers (2200 hectares) et la magnifique ferme d'Hulencourt à Genappe transformée en l'un des plus beaux golfs de la région.

Le positionnement territorial de la famille Solvay s'est effectué originellement dans le Brabant Wallon (La Hulpe), Ernest Solvay avait acquis en 1893 une propriété de 220 hectares, communément appelée le Château de la Hulpe.

L'histoire de ce château est symptomatique de l'histoire de la Belgique dans son ensemble<sup>32</sup> et démontre le développement par la noblesse d'un capital patrimonial dépassant la simple perspective économique. Elle illustre également les apparentes difficultés des familles à maintenir et à entretenir les biens immobiliers hérités. A cet titre, le domaine sur lequel fut construit le Château de la Hulpe fut tout d'abord acheté à la Société Générale de Belgique par le comte de Béthune en 1842, lui-même administrateur à l'époque de la SGB. En 1871, il fut ensuite vendu au baron Antoine de Roest qui le vendit à son tour à Ernest Solvay (1838-1922) en 1893. Son petit-fils Ernest-John Solvay fit donation à l'Etat belge du château et du domaine qui l'entoure, tout en se réservant l'usufruit de son bien. Après son décès en 1972, la propriété devint un bien effectif de l'Etat. L'une des filles d'Ernest-John (Anne Solvay) intenta un procès à l'Etat ; elle habite au château de Sterrebeek, un très beau château Louis XV, entouré d'un parc de 7 hectares. D'un côté, les héritiers de l'empire Solvay veulent se débarrasser du château de la Hulpe (un million d'euros est dépensé annuellement pour en assurer l'entretien) et, d'une autre côté, l'héritière veut récupérer une partie de du capital qui lui semble être dû. En 1995, la Région Wallonne va déboursier 5 millions d'euros pour l'acquisition du château ; de plus, certains biens immobiliers à l'intérieur du parc d'une valeur de 600.000 euros seront également rétrocédés à l'héritière ainsi qu'une partie du mobilier pour 500.000 euros).

A l'origine, l'affectio societatis est fortement prononcé au niveau des familles mais également au niveau du personnel employé par ces entreprises, avec la croyance jusque dans les années 70 à la notion d'emploi à vie qui s'est modifiée par la suite en une notion de stabilité d'emploi. Toutefois, ces deux entreprises ont annoncé avoir été contraintes de modifier ces éléments culturels et à procéder à des plans de licenciements en fonction d'alea économiques (le 23 septembre 2010, Solvay a annoncé le licenciement de 800 personnes dans le monde, dont 160 en Belgique<sup>33</sup> et

---

<sup>31</sup> [http://archives.lesoir.be/la-hulpe-la-verte-et-la-riche\\_t-19901226-Z03FJL.html](http://archives.lesoir.be/la-hulpe-la-verte-et-la-riche_t-19901226-Z03FJL.html)

<sup>32</sup> <http://www.arelclub.be/archive2/01nov.pdf>

<sup>33</sup> <http://trends.rnews.be/fr/economie/actualite/entreprises/solvay-annonce-la-suppression-de-800-emplois-dont-600-en-europe/article-1194822918810.htm#>

le 29 août 2008, UCB a annoncé le licenciement de 2400 personnes dans le monde, dont 550 en Belgique<sup>34</sup>).

En ce qui concerne la famille Bekaert, le mythe fondateur date de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Alors que la Flandre Occidentale est économiquement en retrait par rapport à la révolution industrielle qui s'opère en Hainaut, Leo-Lander – fils de quincailler - crée en 1895 sa première machine à tréfiler et va orienter sa production vers l'Angleterre et les Pays-Bas. Une des chances de l'entreprise était qu'elle se situait à proximité de voies de communication importantes : Bekaert avait sa propre installation portuaire, au bord du canal. Comme pour Solvay, l'attachement du personnel à l'entreprise semble également manifeste : en atteste le faire part de décès du Baron Velge le 29 mai 2010 (qui était, à cette époque président honoraire de Bekaert), sur lequel une évocation au dévouement du personnel de l'entreprise est explicitement mentionné<sup>35</sup>. L'entreprise familiale semble avoir profité dans son développement généalogique des rapprochements avec la famille Velge (l'arbre généalogique de la famille Bekaert est repris en annexe 6). Maurice Bekaert décédera relativement rapidement en 1933, ce qui ne laissera plus qu'un seul descendant masculin dans la lignée familiale.

Léon Bekaert a épousé Elisabeth Velge. Les demoiselles Bekaert et Velge se sont rencontrées au pensionnat des Dames du Sacré-Cœur à Jette qui n'était fréquenté que par des filles de la meilleure société. L'ancrage catholique de la famille Bekaert est très prononcé. Léon Bekaert (1891 – 1961) occupera les fonctions suivantes :

- 1935 : président de l'Association des Patrons et Ingénieurs Catholiques de Belgique ;
- 1946 : président de la Fédération des Patrons Catholiques.

En outre, il sera très influent, tout d'abord, auprès de Léopold III et, ensuite, auprès de Baudouin I<sup>er</sup>.

Les propos de Jean-Charles Velge sont représentatifs de la transmission de du capital social de la famille ; celui-ci a principalement été transmis par les représentantes féminines de la famille : *les femmes seraient ainsi plus sensibles aux liens familiaux et aux valeurs essentielles qu'aux préoccupations matérielles immédiates, elles ont beaucoup fait pour transmettre à la fois les principes héréditaires et la détermination propre à les perpétuer dans un monde qui change.*

En ce qui concerne AB Inbev, l'entreprise est le résultat récent de multiples rapprochements concentriques survenus suite à l'introduction en Bourse (en novembre 2000), de ce qui était appelé à l'époque Interbrew (entreprise uniquement contrôlée par des capitaux belges). L'ouverture du capital au public a permis le développement et la croissance de l'entreprise mais a également favorisé l'intrusion d'investisseurs étrangers au sein d'une entreprise qui avait une vocation très belgo-belge. Dans un premier temps, s'est opéré en mars 2004 un rapprochement avec le groupe brésilien Anbev (numéro 5 mondial, alors qu'Interbrew était numéro 3), pour donner naissance au groupe Inbev. Au moment du rapprochement entre les deux entités, il semblait évident que le rapport de force était en faveur de la composante

---

<sup>34</sup><http://trends.rnews.be/fr/economie/actualite/entreprises/2-400-emplois-le-prix-du-recentrage-d-ucb/article-1194637306274.htm>

<sup>35</sup> [http://votreargent.lexpress.fr/bourse/fiches-valeurs/actualite\\_dep.asp?id=131047](http://votreargent.lexpress.fr/bourse/fiches-valeurs/actualite_dep.asp?id=131047)

belge de l'opération, au pire s'agissait-il d'une fusion équitable pour les différents intervenants de l'opération<sup>36</sup> (peut-être s'agissait-il de ne pas oser avouer qu'un fleuron de l'économie belge était à nouveau passé sous contrôle étranger...). Pourtant, très rapidement, la main mise de la composante brésilienne va se faire manifester. Dans un deuxième temps, le groupe Inbev a ensuite (en juillet 2008) acheté le groupe américain Anheuser-Busch, devenant ainsi d'indiscutable leader du marché brassicole mondial. Ces trois groupes – Interbrew (familles de Spoelberch, de Mevius, Van Damme), AnBev (familles Motta, Telles, Lemann, da Veiga Sicupira) et Anheuser-Busch (famille Busch) – possédaient une composante familiale très importante, et, dans le cas belge, fortement teintée de noblesse. A la lecture des organes de gestion et de surveillance du groupe actuel, il semble relativement évident que le rapport de force est en faveur de la composante brésilienne de l'entreprise, avec une dilution manifeste de l'importance des familles belges<sup>37</sup>. Interbrew était l'une des plus vieilles entreprises belges dominée par la famille Spoelboerch. Même si le marketing de l'entreprise insiste sur les origines du groupe au XIII<sup>e</sup> siècle, l'orientation brassicole de l'entreprise ne prit sa réelle ampleur qu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle suite à une succession de mariages et d'unions matrimoniales économiquement réussies ; les différentes familles qui ont conduit à la création d'Interbrew sont toutes très impliquées dans la vie politique de leur époque (un maire, un sénateur, un ambassadeur, un conseiller impérial, un président du Tribunal de première instance de Louvain,...), très proches de la famille royale et des milieux catholiques. Dès les débuts de l'entreprise, les fondateurs et leur descendance sont restés en retrait de la gestion de l'entreprise (ce qui implique que le mythe fondateur est moins présent que pour les autres entreprises préalablement analysées, le positionnement sur le domaine brassicole semble, d'après les biographies, relever plus du hasard que d'une réelle vocation), celle-ci étant assurée par des personnes indépendantes des familles. Au niveau du capital économique et social, la famille Spoelberch possède trois propriétés principales : le domaine de Wespelaar (commune de Haecht, dans le Brabant flamand), qui date du 12<sup>e</sup> siècle et s'étend sur 90 hectares. Acquis en 1796 par la famille de Spoelberch, trois des enfants du vicomte Werner de Spoelberch (1902-1987), Nicolas, Philippe et Sibylle, vivent dans les multiples demeures du domaine, Olivier de Spoelberch, occupe le château de Flawinne, splendide bâtisse du 18<sup>e</sup> siècle, dans l'entité namuroise, le château Drietoren à Londerzeel (Brabant flamand) qui date de 1786 et est habité par les frères Adolf et André de Spoelberch<sup>38</sup>. Les biographies consacrées aux familles fondatrices d'Interbrew démontrent l'attachement fortement prononcé à la famille mais pas nécessairement à l'entreprise en tant que telle. En effet, les différentes opérations de rapprochement réalisées depuis l'entrée en Bourse du groupe est relativement interpellant par rapport à ce fameux *affectio societatis* au sein d'Interbrew. A force de s'être volontairement écarté du processus décisionnel de l'entreprise, on peut avoir la sensation que l'entreprise s'est engagée dans un processus de consolidation avec d'autres entités que n'auraient pas nécessairement cautionné les fondateurs de l'entreprise.

---

<sup>36</sup> <http://www.dhnet.be/infos/belgique/article/95756/interbrew-ambev-sante.html>

<sup>37</sup> <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/article/423225/inbev-un-rapport-bresil-belgique-inegal.html>

<sup>38</sup> <http://frerealbert.be/fortunes/de-spoelberch/le-guide-du-richard-5-famille-de-spoelberch/>

En ce qui concerne les familles Ackermans et Van Haaren, et alors qu'il s'agit d'une des entreprises les plus anciennes reprises dans l'indice de référence belge, ses origines sont pourtant hollandaises<sup>39</sup>. Le fondateur de l'entreprise, Nicolaas Van Haaren (1835-1904) naquit à Kerkdriel aux Pays-Bas. Entrepreneur dans les travaux publics aux Pays-Bas, les lieux de naissance de ses enfants sont de ce fait situés en Hollande (Rotterdam, Nimègues, Maastricht,...). La nationalité belge provient d'alliances matrimoniales avec des familles belges et les descendants conserveront cette dernière nationalité. Toutefois, ces alliances matrimoniales ne permettent pas de développer le capital nobiliaire de la famille. L'entreprise va se positionner très rapidement sur l'industrie de la construction et de l'aménagement des voies d'eau, ce qui va lui permettre d'assurer de solides bases financières pour son développement ultérieur. En deuxième noce (1868), il épousa Elisabeth Ackermans, sœur de Hendrik Ackermans ; le positionnement sur la Belgique va se faire par le biais de la branche Ackermans qui va participer au développement du port d'Anvers après la seconde guerre mondiale. L'entreprise va assurer sa croissance au départ de la qualité de la main d'œuvre hollandaise et, au fur et à mesure de l'accroissement des besoins, avec l'aide de la main d'œuvre flamande. Historiquement, l'entreprise a noué des liens économiquement intenses avec le secteur bancaire afin de soutenir ses activités industrielles qui, au fil des années, vont se concentrer principalement sur le dragage et la construction de ports en Belgique (Anvers, Ostende, Blankenberge, Nieuport) et à l'étranger. Entre 1960 et 1980, le groupe va accélérer son processus de diversification dans le domaine bancaire (au sein duquel il était toutefois déjà fortement présent), de la construction et de l'énergie et va se transformer en 1984 en holding, année de son introduction en Bourse.

A noter que les membres de ces familles, du fait certainement de leur attachement originel au marché hollandais, n'ont été que très peu anoblis. Contrairement aux autres familles, les analyses biographiques qui leur sont consacrées ne montrent pas de réel rapport avec la famille royale. Il existe peu d'étude sur cette famille qui est demeurée relativement discrète. Cependant à l'heure actuelle, il semblerait que l'anoblissement vienne récompenser les efforts de certains membres de ces familles. Dans cette optique, Luc Bertrand (époux de Fabienne Ackermans, arrière petite-fille du fondateur) a reçu en 2005 le titre de baron. De plus, Luc Bertrand a été nommé Président du Cercle de Lorraine en août 2008, cercle représentant une sorte de microcosme de la noblesse économique en Belgique<sup>40</sup>. Contrairement aux autres entreprises analysées précédemment, il convient de souligner l'omniprésence des représentants de la famille au sein du Conseil d'Administration d'Ackermans Van Haaren.

## Groupe 2 : GBL, CNP

Le deuxième groupe comprend des holdings financiers créés plus récemment que celui de la catégorie précédente ; ils proviennent de la mouvance d'Albert Frère : Groupe Bruxelles Lambert et la Compagnie Nationale à Portefeuille. Albert Frère est

---

<sup>39</sup>[http://www.avh.be/uploadedFiles/Company\\_Profile/Historical\\_Overview/fam%20jaren%20fr.pdf](http://www.avh.be/uploadedFiles/Company_Profile/Historical_Overview/fam%20jaren%20fr.pdf)

<sup>40</sup> <http://www.cerclelorraine.be/fr/presentation/comite-dhonneur/>

devenu une star très médiatisée<sup>41</sup>, très *people*, son statut relève plus de la haute bourgeoisie que de la noblesse au sens originel du terme en Belgique. Alors que les vieilles familles nobles belges ont construit leur réseau social par des stratégies structurées, planifiées, temporellement longues, Albert Frère bouscule l'ordre établi et s'impose comme une figure incontournable de l'économie belge mais surtout française. Il n'a suivi aucun parcours universitaire (le mythe fondateur pourrait être simplement réduit au titre de l'ouvrage qui lui est consacré : *Le Fils du Marchand de Clous*<sup>42</sup>), il s'est chronologiquement positionné, et ce avec un esprit visionnaire particulièrement exacerbé dans les domaines suivants : la métallurgie, les médias, le secteur bancaire, l'énergie, parvenant au passage à revendre les entreprises sous son contrôle à des entités économiques étrangères. Sa fortune a été réalisée rapidement, son capital économique est très développé mais Albert Frère manque d'ancienneté dans le monde industriel et financier belge. Albert Frère n'est pas nécessairement adoubé par les représentants de la noblesse belge (d'ailleurs, il ne fait pas partie du comité d'honneur du Cercle de Lorraine), même si ce dernier est tout de même parvenu à assurer la pérennité des activités du groupe bancaire et financier Fortis (gangréné par l'influence de la famille Lippens), moribond en 2008 en mettant en relation deux de ses amis de longue date, d'une part, Baudouin Prot (PDG de BNP/Paribas) et, d'autre part, Didier Reynders, ministre belge des Finances. L'influence d'Albert Frère dans le rachat à l'Etat belge de Fortis à BNP/Paribas semble un élément sur lequel ne plane que peu de doute<sup>43</sup>. Alors qu'il n'intervient de manière directe que très rarement dans la presse belge, il va pourtant, dans ce cas, se montrer beaucoup plus disert<sup>44</sup> ; manifestement, on sent une implication personnelle de l'homme d'affaires qui peut s'expliquer de trois manières différentes (qui certainement sont imbriquées) : premièrement, sauver l'économie belge (naïvement c'est cette raison qui est la plus souvent avancée), deuxièmement, rendre service à son fidèle ami Baudouin Prot (qui avait annoncé depuis plusieurs années sa volonté de se positionner sur le marché bancaire du Benelux), troisièmement, se donner du crédit auprès des familles nobles belges en évitant une stigmatisation trop forte des problèmes rencontrés par l'institution financière sur la personne du Comte Maurice Lippens (ce dernier est également toujours administrateur au sein du groupe GBL, Albert Frère ayant personnellement soutenu le renouvellement de son mandat en avril 2010<sup>45</sup>). Albert Frère n'a reçu le titre de baron en Belgique qu'en 1994. Au niveau du capital social, Albert Frère s'est orienté vers le marché français : il possède une propriété à Saint-Tropez, propriété voisine de celle de Bernard Arnault avec qui il a des affinités économiques importantes. Albert Frère est co-proprétaire (avec Bernard Arnault, via la société Cheval Blanc) du Château Cheval Blanc dans le vignoble bordelais (acquisition réalisée en 1998 pour 155 millions d'euros et reprise dans les participations directes de la CNP).

---

<sup>41</sup> Albert Frère faisait partie Paul Desmarais – son partenaire financier canadien historique – du repas de 55 personnes organisé par Nicolas Sarkozy au soir de son élection le 6 mai 2007 au Fouquet's à Paris

<sup>42</sup> Fralon J. (1998), "Albert Frère, le fils du marchand de clous", Editions.Lefrancq

<sup>43</sup> Finet A., Heldenbergh A. (2010), «Fortis : malheureux concours de circonstances ou incompétence dommageable ? », Editions Estampuis, 161 pages

<sup>44</sup> [http://archives.lesoir.be/fortis-albert-frere-soutient-bnp-paribas\\_t-20090425-00MR7M.html](http://archives.lesoir.be/fortis-albert-frere-soutient-bnp-paribas_t-20090425-00MR7M.html)

<sup>45</sup> <http://trends.rnews.be/fr/economie/actualite/people/maurice-lippens-a-nouveau-administrateur-chez-gbl/article-1194714558354.htm>



Les biens économiques servant à faire fructifier son capital social ne s'arrêtent toutefois pas au domaine viticole. Albert Frère possède en effet un domaine forestier dans l'Aube à Chaource avec deux châteaux construits à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par la famille Chandon de Briailles (la Grande et la Petite Cordelière qui sont entourés d'un parc transformé en terrain de golf<sup>46</sup>) ; de plus, il a une résidence à l'avenue Foch à Paris (ce qu'il explique *en toute humilité* par des nécessités professionnelles), une propriété dans un parc à Saint-Tropez (la Bastide de l'Ay, à proximité de celle de Bernard Arnault) ainsi qu'un chalet à Courchevel (tous les deux acquis dans les années 70)<sup>47</sup> qui lui permettent d'accueillir le gotha de l'économie française avec lequel il semble avoir noué des liens d'affaires solides ainsi que des amitiés durables. Il possède également une villa à Marrakech (*the place to be* dans le monde industriel français).

Contrairement à la catégorie précédente, les participations de ces deux holdings sont à l'heure actuelle et pour des raisons historiques concentrées sur le marché français et relativement peu sur le marché belge<sup>48</sup>. Ce positionnement peut peut-être également s'expliquer par le fait qu'Albert Frère ne voulait pas *déranger* les familles nobles sur l'échiquier économique belge (il est l'une des rares personnes non-françaises à avoir reçu - le 26 février 2008 - la Grande Croix de la Légion d'Honneur<sup>49</sup>). Les groupes contrôlés par Albert Frère se sont positionnés soit volontairement (Lafarge, Pernod-Ricard, Imerys), soit accidentellement (GDF/Suez, Suez Environnement, Total) sur le marché français. Ses amitiés sont très fortes et anciennes avec Bernard Arnault, Patrick Ricard, Paul Desmarais et Baudouin Prot. A noter que nous pouvons mettre en évidence l'influence de la famille Frère (et surtout de celle d'Albert) sur les organes de contrôle et de gestion des deux holdings.

### Groupe 3 : Omega Pharma, Colruyt

Economiquement plus marginales, ces deux entreprises sont relativement récentes dans le paysage économique belge et, de ce fait, on constate une forte implication des familles fondatrices au niveau des organes de surveillance et de gestion. C'est encore plus manifeste que pour la famille Frère, il n'y a ici aucun adoubement avec la noblesse belge, aucun des fondateurs de ces deux entreprises n'a été anobli et l'absence d'orchestration planifiée de stratégies matrimoniales ne permettra pas à court terme à ces familles d'accéder à des titres honorifiques. Pour ces deux entreprises, nous nous situons encore au niveau du mythe fondateur, les dirigeants ne semblent pas rechercher une quelconque ratification nobiliaire liée à leurs activités. L'introduction en Bourse de Colruyt n'eut lieu qu'en 1977 et celle d'Omega Pharma en 1998.

Pour Colruyt (entreprise éponyme), l'histoire débute en 1925 lorsque Franz Colruyt se lance dans le commerce des denrées coloniales ; par la suite, l'entreprise va tester plusieurs formules de distribution ; elle va, dès 1965, instaurer l'informatisation

<sup>46</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Chaource\\_\(Aube\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Chaource_(Aube))

<sup>47</sup> [http://www.challenges.fr/documents/20080710.CHA4092/interview\\_exclusive\\_dalbert\\_frere.html](http://www.challenges.fr/documents/20080710.CHA4092/interview_exclusive_dalbert_frere.html)

<sup>48</sup> <http://www.journaldunet.com/economie/dirigeants/albert-frere/1-marchand-de-clou.shtml>

<sup>49</sup> <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/classement/legion-d-honneur-merite-palmes-academiques-quel-patron-est-le-plus-decore/n-22-albert-frere-rare-etranger-grand-officier-de-la-legion-d-honneur.shtml>

des caisses de ces magasins afin d'optimiser sa politique d'approvisionnement. L'entreprise va combiner une excellence du marché et des attentes du marché belge à une culture de proximité avec son personnel (durant de nombreuses années, la maxime du groupe a été « Chez nous, il n'y a pas de Monsieur). La gestion de l'entreprise revêt un côté bon père de famille en pratiquant une politique de déploiement géographique mesurée (l'entreprise réalise près de 90% de son chiffre d'affaires en Belgique) et en évitant de recourir à l'endettement (son endettement à court terme ne représente que 2% de son actif total). L'entreprise cultive un certain obscurantisme au niveau de sa gouvernance, les organes de surveillance et de gestion sont cadencés par la famille et par un représentant de l'actionnaire principal (Sofina); Colruyt se plaît à répéter à chaque publication des rapports annuels qu'elle n'accorde aucune importance à la gouvernance d'entreprise, et ce avec l'accord de son actionnaire principal (Sofina). Il est par exemple ainsi totalement impossible – sur base des données publiques - de connaître les niveaux de formation des administrateurs de Colruyt.

Au niveau d'Omega Pharma<sup>50</sup>, l'entreprise a été créée en 1987. A ses débuts, l'entreprise vendait du shampoing dans des bidons de cinq litres. La personne emblématique de l'entreprise est Marc Coucke, il en a été PDG jusqu'en septembre 2006, et ensuite PCA jusqu'en mars 2008 avant de reprendre les commandes de l'exécutif. La maxime de l'entreprise est « Par les pharmaciens, pour les pharmaciens ». Le développement de l'entreprise est basé sur une politique sociale très participative. Après avoir acheté les parts détenues par son associé en 1994, l'entreprise et son fondateur sont lourdement endettés : 25% du capital est revendu à une *venture capitalist* et 3% à la direction. L'entreprise sera introduite en Bourse en 1998, ce qui lui permettra d'assurer une diversification géographique importante.

De manière générale, après le succès de la fondation de l'entreprise et des stratégies matrimoniales judicieusement élaborées, il va y avoir un processus de concentration sur le développement du capital patrimonial de la famille en misant sur des stratégies bien spécifiques par l'entremise d'un organe d'influence spécifiquement belge. La noblesse belge va marquer son influence au niveau du Cercle de Lorraine, il s'agit de l'endroit où le capital social va être mobilisé, via l'appartenance à un réseau de personnes triées en fonction de leurs origines ou de leur passé industriel.

La présentation du Cercle de Lorraine<sup>51</sup> reprise directement à partir du site Internet met en évidence les éléments suivants : « *Le Cercle de Lorraine a ouvert ses portes au printemps 1998 à Bruxelles. Constitué en a.s.b.l., il a été fondé à l'initiative d'un groupe de partenaires privés et porté sur les fonts baptismaux avec l'amical soutien de personnalités parmi les plus emblématiques de la communauté financière, tant francophone que néerlandophone du pays,*

<sup>50</sup> <http://www.guido.be/fr/Jobs-Stages/ArticleDetail-/ArticleId/848/MARC-COUCKE-fondateur-et-CEO-de-Omega-Pharma-Interview.aspx>

<sup>51</sup> À noter que, comparativement à d'autres cercles, le Cercle de Lorraine est relativement transparent, au sens où beaucoup d'informations sont publiquement disponibles (même si elles ne sont pas toujours mises à jour) sans en être membre. Il en va tout autrement par exemple pour le Cercle de l'Union Interalliée en France pour lequel une inscription préalable est obligatoire.

*réunies au sein d'un comité d'honneur.*

*Le Cercle de Lorraine a pour objectif de s'afficher d'emblée comme endroit d'exception, élitiste, réservé à un nombre limité de personnalités les plus représentatives du monde des affaires, ainsi qu'à un certain nombre de titulaires de professions libérales, tous les candidats étant sélectionnés par un comité de ballottage.*

*Parmi ces personnalités, plus d'une cinquantaine de femmes occupent de hautes situations au barreau ou dans de grandes entreprises. Ces présidents, administrateurs délégués, directeurs généraux de sociétés, titulaires de professions libérales et membres du corps diplomatique se réunissent au Cercle dans un cadre grandiose, implanté au milieu d'un parc de 4,5 hectares, avenue du Prince d'Orange à Uccle, commune parmi les plus prestigieuses de la capitale de l'Europe. »<sup>52</sup>*

Au-delà de ces caractéristiques d'appartenance économique de ses membres, le site Internet du Cercle insiste également – peut-être de manière hypocrite - sur sa vocation sociale : « *le Cercle de Lorraine a pour vocation de contribuer, dans la mesure de ses moyens (essentiellement les cotisations et dons de ses membres) à la sauvegarde de patrimoines historiques, dont la pérennité ne pourrait être assumée par leur propriétaire* ». Selon nous, il n'y a rien de bien social dans ce descriptif d'une des missions du Cercle ; le Cercle possède éventuellement une vocation immobilière, mais certainement pas sociale...

Dans les activités du Cercle de Lorraine, on retrouve des personnes responsables (des capitaines) de plusieurs thématiques : voitures anciennes, voile (par exemple, un déjeuner a été organisé afin de récolter des fonds pour sauver le bateau de Jacques Brel<sup>53</sup>), golf, club investissement, voyages, motos, cigares, bridge, chasse et pêche, activités qui sont caractéristiques des socles culturelles de la noblesse et de l'aristocratie.

En considérant la composition du comité d'honneur du Cercle de Lorraine de Belgique<sup>54</sup>, le tableau suivant peut être dressé :

Tableau 7 : Composition du comité d'honneur du Cercle de Lorraine

Prénom	Nom	Titre de noblesse	Employeur principal
Luc	Willame	Aucun	Bois Sauvage
Marc	Eyskens	Provient d'une famille noble	Ministre d'Etat
Georges	Jacobs	Baron	UCB
Luc	Bertrand	Baron	Ackermans Van Haaren
Franck	Beuselincx	Chevalier	

<sup>52</sup> <http://www.cerclelorraine.be>

<sup>53</sup> <http://www.clubvanlotharingen.be/fr/activites/Sauvez-le-bateau-de-Jacques-Brel--663.html>

<sup>54</sup> <http://www.cerclelorraine.be>

Karel	Boone	Baron	Lotus Bakeries
Daniel	Cardon	Baron	ING
Dominique	Collinet	Baron	Carmeuse Groupe
Etienne	Davignon	Vicomte	Suez
Paul	De Keersmaeker	Baron	Europalia
Jean-Pierre	De Launoit	Comte	Alliance Française
Jean-Marie	Delwart	Aucun	Floridienne
Paul	De Meester	Baron	Besix
Rik	De Nolf	Chevalier	Roularta
Claude	Desseille	Chevalier	Winterthur
Diego	Du Monceau	Comte	
Donald	Fallon	Baron	CBR
Albert	Frère	Baron	GBL
Jean	Gandois	Aucun	Suez
Maurice	Lippens	Comte	Fortis <sup>55</sup>
Gérard	Mestrallet	Aucun	Suez
Baudouin	Michiels	Baron	Unibra
Solange	Schewennicke	Baronne	Groupe Delvaux
Michel	Tilmant	Aucun	ING
Christian	Van Thillo	Chevalier	De Persgroup
Roland	Vaxelaire	Aucun	Carrefour
Maurice	Velge	Baron	Velge International
Philippe	Wilmès	Aucun	SFPI

Premièrement, sur les 28 membres composant le comité d'honneur du Cercle de Lorraine, uniquement 7 membres sont des personnes dénuées de titre de noblesse (25 %) et, dans les personnes non anoblies, il y a deux Français...

Deuxièmement, il est surprenant de constater, dans la présentation générale du Cercle, la référence à la forte présence féminine au sein de ce Cercle, alors qu'en reprenant les membres d'honneur, on ne retrouve qu'une seule femme...

Troisièmement, le Cercle ou le webmaster du site Internet du Cercle ne semble pas être très focalisé sur la mise à jour des occupations professionnelles des membres : au-delà de la remarque de bas de page concernant le Comte Maurice Lippens, rappelons également que le groupe Suez a été fortement restructuré depuis juillet 2008 : GDF/Suez pour la branche énergie et Suez Environnement pour la branche environnementale : l'entreprise Suez en tant que telle n'existe plus...(pour certains, le site donne également des références professionnelles très lointaines – que nous n'avons pas reprises, par exemple Tractebel pour Etienne Davignon).

<sup>55</sup> Les données professionnelles proviennent du site Internet du Cercle de Lorraine, les derniers ajustements concernant l'activité professionnelle du Comte Maurice Lippens n'ont certainement pas dû être à ce jour effectués...

Quatrièmement, le Cercle de Lorraine ne comprend dans son Comité d'Honneur aucune personne provenant des catégories 2 et 3 de notre classification. Ces entreprises, même si elles constituent des références économiques en Belgique (puisqu'elles sont partie de l'indice de référence belge), n'ont pas encore acquis une notoriété suffisante leur permettant d'accéder aux hautes sphères de ce Cercle, même si pour les holdings dans la mouvance d'Albert Frère, on sent bien que l'incorporation au sein de ce réseau ne lui serait qu'économiquement et socialement peu utile, la reconnaissance et les honneurs semblant lui être octroyés plus facilement en France qu'en Belgique.

Cinquièmement, le Cercle organise des déjeuners conférences durant lesquels la parole est donnée à des personnalités de renom (principalement belges) dans le domaine économique, politique, judiciaire et académique, ce qui permet de tisser des liens avec des responsables institutionnels.

L'omniprésence de personnes anoblies ou provenant de familles nobles donne une connotation très tribale au sein des Conseils d'Administration, avec des liens affinitaires très développés par l'appartenance et l'allégeance à une origine sociale commune : la qualité d'affinité élective désigne un rapport d'attraction réciproque et de parenté intime<sup>56</sup>. Cette dimension des Conseils d'Administration est la résultante de rapports invisibles, souterrains qui dépassent le cadre strict et réducteur de l'entreprise et de son organe central de contrôle. La reconnaissance réciproque du fait d'un capital nobiliaire et/ou scolaire proche(s) peut engendrer des phénomènes de consensualisation utiles lorsque l'entreprise ne doit pas faire face à des défis concurrentiels majeurs mais cette interpénétration de jugements peut être nuisible en cas de changements radicaux nécessaires pour l'entreprise. Dans cette optique, un corps social d'administrateurs caractérisés par une forte ressemblance risque de se positionner sur une manière stéréotypée de gestion des problèmes.

Le capital confiance entre les administrateurs résulte simplement d'une appartenance à un univers commun comprenant un socle rigide de rites, de valeurs, de gestes et de manières de concevoir l'entreprise.

En conclusion, les entreprises familiales cotées que nous avons considérées présentent une certaine uniformité dans leur stratégie de développement. Au départ, il y a un mythe fondateur qui a tendance à être *enjolivé* au fur et à mesure du temps qui passe, et ce d'autant plus que pour les entreprises datant de la révolution industrielle, la connotation scolaire n'était que peu présente et donc ces fondateurs avaient réellement un esprit visionnaire ou sont parvenus à profiter des conditions de marché favorables et des accointances avec les forces institutionnelles de l'époque. Si pour les entreprises familiales les plus récentes, il ne s'agit que d'une évocation historique de l'entreprise, pour les plus anciennes, la présentation peut s'assimiler à une épopée héroïque. Par la suite, des positionnements matrimoniaux vont permettre le déploiement social et économique de l'entreprise (ces unions matrimoniales se déroulent dès la première génération, voire la deuxième suivant la création de l'entreprise). Les représentants les plus influents de ces vieilles familles qui ont été anoblies possèdent les caractéristiques suivantes :

---

<sup>56</sup> Prud'homme L. (2009), « Performance des comités exécutifs : jeu des affinités et du hasard », Editions d'Organisation, Collection Stratégie, 195 pages

- Proximité avec la famille royale belge ;
- Importance de certains éléments féminins des familles pour asseoir la position sociale de l'entreprise ;
- Responsabilités politiques à l'échelon local ;
- Proximité avec les milieux catholiques ;
- Exacerbation de l'image de bon père de famille (souvent matérialisée par une photo en noir et blanc de l'ancêtre fondateur avec une longue et soignée barbe blanche).

## 6. Capital scolaire des administrateurs des entreprises familiales

Afin de prendre en considération l'évolution méritocratique<sup>57</sup> générale de la société, et alors que les fondateurs des entreprises n'attachaient que peu d'importance à la formation initiale, les nobles au sein des entreprises belges vont s'efforcer d'acquérir des titres universitaires comparables à ceux qui pourraient être obtenus par les roturiers (les études montrent qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, la formation était assurée dans le milieu confiné et douillet de la famille, sans prise de contact avec les environnements scolaires extérieurs). Alors, soit les familles nobles ont pris conscience de l'importance du capital scolaire, soit elles ont concentré les efforts formatifs sur quelques représentants bien particuliers qui leur servent de relais au sein de la société économique et civile. En ne considérant que les héritiers des vieilles familles nobles présents au sein des Conseils d'Administration des entreprises reprises dans le BEL 20, ceux-ci possèdent des diplômes délivrés par l'Université Catholique de Louvain (ou la KUL) – 58 % des observations - ou par l'Université Libre de Bruxelles – 37,5 % des observations - (les autres institutions universitaires du pays sont délaissées par les vieilles familles nobles) ; les personnes ne détenant pas de diplôme universitaire constituent une très faible minorité (une seule observation). Les formations concernent majoritairement les Sciences Juridiques et les Sciences de Gestion au sens large<sup>58</sup> (83% des observations). Dans certains cas, le cursus universitaire est complété par un MBA ou un doctorat qui est généralement réalisé dans une université belge (33% des observations).

## 7. Conclusions et pistes de recherche envisageables

L'objectif de cette communication était de présenter un rituel très spécifique à la Belgique : celui de l'anoblissement et ses implications en termes de réplication de certains modèles sociaux et sociétaux. A ce niveau, deux optiques peuvent prévaloir : la première consistant à dire qu'il ne s'agit que d'une vieille tradition *gentillette* qu'il ne convient pas de remettre en cause, la seconde étant que cet ancrage nobiliaire donne à certaines personnes une aura, un prestige octroyés sur base de critères totalement obscurs. Nous nous sommes concentrés sur l'importance de ces familles nobles sur l'économie belge, en considérant les entreprises à

---

<sup>57</sup> Duru-Bellat M. (2006), « L'inflation scolaire : les désillusions de la méritocratie », La République des idées, Le Seuil, 110 pages

<sup>58</sup> Nous reprenons, en annexe 7, les différentes formations suivies par les personnes nobles présentes au sein des Conseils d'Administration des entreprises du BEL 20

structure capitaliste familiale au sein du BEL 20. 40 % des entreprises de l'indice correspondent à cette caractéristique. Nous avons pu ainsi constater que les familles les plus anciennes se dégagent progressivement des organes de gestion mais tendent à monopoliser les organes de surveillance. Elles se sont basées sur des stratégies matrimoniales particulièrement réussies pour asseoir leur capital économique et social. Pour les entreprises familiales plus récentes, l'implication dans la gestion opérationnelle est beaucoup plus importante. Les vieilles familles nobles sont parvenues à développer leur capital patrimonial et à, socialement, évoluer en fonction de l'évolution de l'importance du capital scolaire. Si les vieilles familles nobles se sont géographiquement belges situées sur des zones correspondant à leurs statuts (Knokke, Brabant Wallon, Brabant Flamand), Albert Frère a préféré s'orienter vers le paysage français (tant au plan géographique qu'économique) et adopter leurs modes de fonctionnement aristocratique : une propriété à Saint-Tropez, un appartement avenue Foch à Paris et une villa à Marrakech (ville *recolonisée* par les riches industriels français). Pour les entreprises familiales les plus récentes, les stratégies matrimoniales ne semblent pas permettre un positionnement sur une orientation vers les anciennes familles nobles qui demeurent dans une sorte de vase clos sentimental, avec tous les problèmes de consanguinité qui pourraient éventuellement se développer au fur et à mesure du développement de l'arborescence de l'arbre généalogique familial.

Des pistes de recherche complémentaires pourraient être envisagées en considérant toutes les entreprises belges cotées et familiales dans la mesure où la taille de notre échantillon ne nous permet pas de procéder à la généralisation de nos résultats. Cette étape nous semble inévitable avant de qualifier de *noblocratique* l'économie belge. De plus, nous ne nous sommes que très peu intéressés au processus de transmission de l'entreprise qui est la problématique usuellement retenue dans les travaux sur les entreprises familiales.

## 8. Références bibliographiques

Becht M., DeLong B. (2005), "Why Has There Been So Little Block Holding in America?" in "A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers", Randall K. Morck, editor, pp. 613 - 666

Bourdieu P. (1984), « Homo Academicus », Les Editions de Minuit, Collection Le Sens Commun, 317 pages

Bourdieu P. (1989), « La noblesse d'état : grandes écoles et esprit de corps », Les Editions de Minuit, Collection Le Sens Commun, 569 pages

D'Alkemade V. (2004), « La Haute : les styles de vie des classes dites dominantes », Editions Racines, 214 pages

De Brunhoff S., Garo I., Serfati C., Wagner A., Zalio P. (2001), « Bourgeoisie : état d'une classe dominante », Editions Syllepse, 126 pages

Duru-Bellat M. (2006), « L'inflation scolaire : les désillusions de la méritocratie », La République des idées, Le Seuil, 110 pages

Finet A., Heldenbergh A. (2010), «Fortis : malheureux concours de circonstances ou incompétence dommageable ? », Editions Estampuis, 161 pages

Fralon J. (1998), "Albert Frère, le fils du marchand de clous", Editions.Lefrancq

Gomez P., Korine H. (2009), « L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises », Editions DeBoeck, 335 pages

Haubold B. (2006), « Vertiges du miroir : le narcissisme des dirigeants », Editions Lignes de Repères, 122 pages

Lordon F. (2010), « Capitalisme, désir et servitude », La Fabrique Editions, 213 pages

Malarewicz J. (2006), « Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession », Editions Village Mondial, 252 pages

Pinçon M., Pinçon-Charlot M. (2007), « Sociologie de la bourgeoisie », Editions La Découverte, Collection Repères, 121 pages

Pinçon M., Pinçon-Charlot M. (2006), « Grandes fortunes : dynasties familiales et formes de richesse en France », Editions Payot & Rivages, 428 pages

Prud'homme L. (2009), « Performance des comités exécutifs : jeu des affinités et du hasard », Editions d'Organisation, Collection Stratégie, 195 pages

Renneboog L. (2000), « Ownership, Managerial, Control and the Governance of Companies Listed on the Brussels Stock Exchange », *Journal of Banking and Finance*, vol. 24, n°12, pp. 1959 - 1995

Stephany P. (2004), « Portraits de grandes familles », Edition Racine, 403 pages



## Annexe 1 : Structure de capital des entreprises du BEL 20

Nom de l'entreprise	Investisseurs Institutionnels étrangers	Investisseurs Institutionnels belges	% détenu par la famille <sup>59</sup> , par des entreprises agissant de concert, auto-contrôle, détention par le personnel	Flottant
Umicore	18,21%		6,19%	75,6%
UCB	11,84%		48,73%	39,43%
Solvay	3,09 %		32,91%	64%
Bekaert	3,02%		39,01%	57,97%
Ackermans Van Haaren			35,12%	64,88 %
Delhaize	18,68 %	4,04%		77,28%
ABInbev	12,3 %		53,43 %	34,27 %
Belgacom	3,27%	53,5% (Etat belge)	4,9%	38,33%
Mobistar	52,91 % (France Telecom)			47,09%
GDF/Suez	38,9% (dont Etat français : 35,9%)	5,8 %	4,3%	51 %
KBC			60 %	40 %
Telenet	50,33 % (Liberty Global Consortium)	5,07 %	0,03 %	44,57%
Dexia	26,3 % (Etat français : 23,3%)	45,6 % (Etat belge : 11,4%)	1,5 %	27,3%
Befimmo		18,8 %		81,2 %
Ageas (ex Fortis)	16,53 %			83,47 %
Cofinimmo		18,43%	3,06%	78,51 %

<sup>59</sup> Directement ou, le plus souvent, via des sociétés holding correspondant, en réalité, à des personnes physiques

GBL			53,8 %	46,2 %
CNP			53,5 %	46,5 %
Omega Pharma	5,06 %		33,64 %	61,3 %
Colruyt		5,22 %	52,53 %	42,25 %

**Annexe 2 : Type de noblesse au sein des organes de contrôle des entreprises du BEL 20**

Entreprise	Nombre total d'Administrateurs	Chevalier	Baron	Comte	Nombre total de nobles
Bekaert	14		2	1	3
AB Inbev	12			2	2
Ackermans	8		1		1
Befimmo	9				0
Belgacom	15		1	1	2
Cofinimmo	12	1			1
Colruyt	5				0
Delhaize	12		1	3	4
Dexia	19				0
Fortis	8	1			1
GBL	15		2	1	3
KBC	22				0
Mobistar	12				0
CNP	12				0
Omega Pharma	7				0
Solvay	16	1	1		2
Telenet					
UCB	13		4	2	6
Umicore	10	1		1	2

### Annexe 3 : Analyse de la corrélation entre le nombre de personnes anoblies et le nombre d'années d'existence de l'entreprise

Entreprise	Nombre nobles au sein du CA	% nobles au sein du CA	Nombre années d'existence
ABInbev	2	0,1428	6
AVH	1	0,125	134
Befimmo	1	0,1111	15
Bekeart	8	0,5714	130
Belgacom	6	0,4	80
CNP	1	0,0769	29
Cofinimmo	4	0,3077	14
Colruyt	0	0	60
Delhaize	7	0,5384	143
Dexia	4	0,25	14
Fortis	1	0,1428	20
GBL	8	0,3333	56
GDF/Suez <sup>60</sup>	6	0,2727	105
KBC	3	0,1428	67
Mobistar	0	0	14
Omega Pharma	0	0	23
Solvay	5	0,3125	147
Telenet	0	0	14
UCB	11	0,44	82
Umicore	2	0,2	104

<sup>60</sup> Nous avons retenu la date de création d'Electrabel, élément qui pourrait éventuellement expliquer la présence du groupe français au sein du BEL20

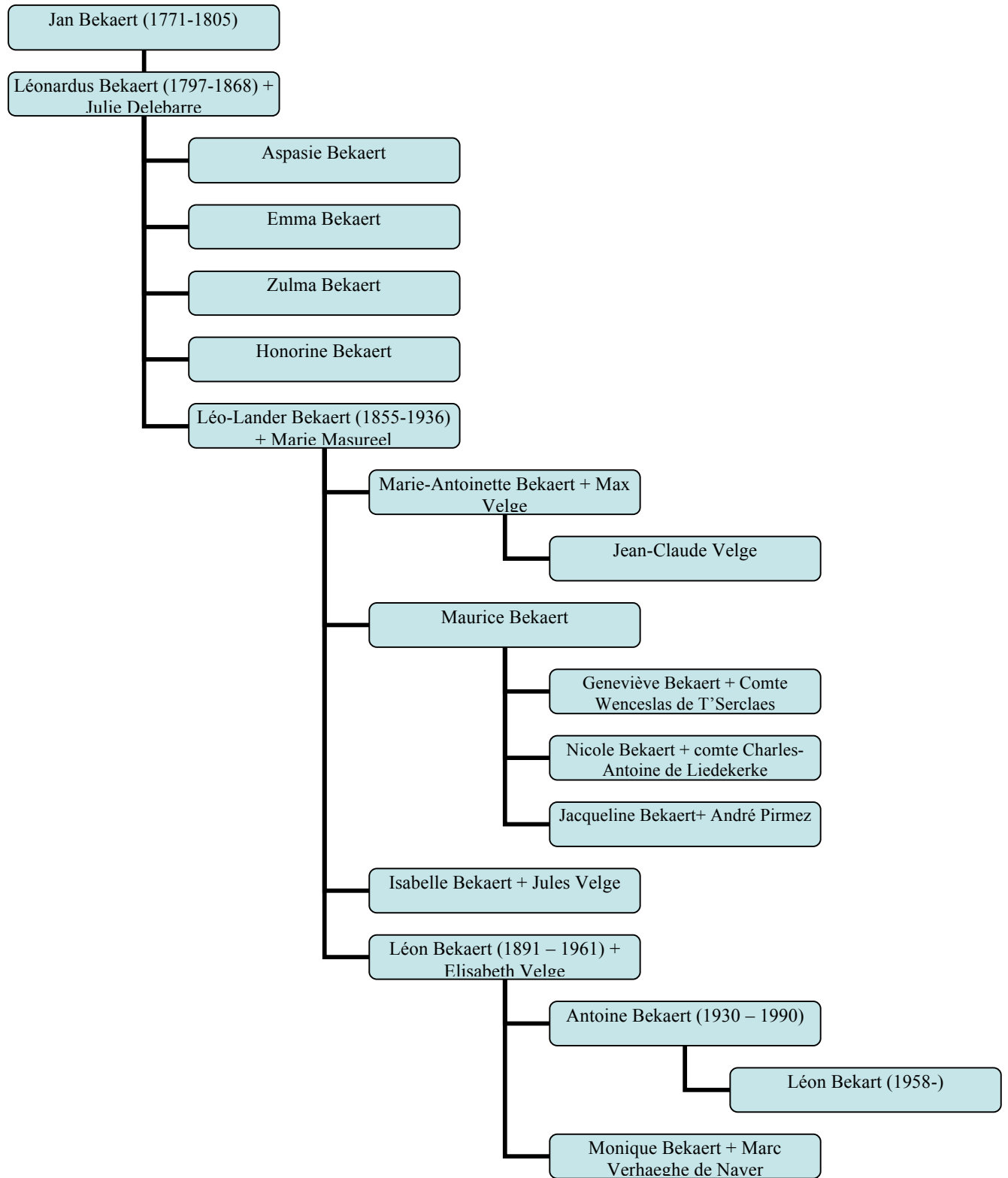
## Annexe 4 : Composition du Conseil d'Administration de Solvac

Titre, prénom, nom	Fonction
Jean-Pierre Delwart	Président
Bernard de Laguiche	Administrateur délégué
Erik Mondron	Administrateur
Bruno Rolin	Administrateur
Patrick Solvay	Administrateur
Baron François-Xavier de Dorlodot	Administrateur
Baron Hervé Coppens d'Eeckenbrugge	Administrateur
Comtesse Diego du Monceau de Bergendal	Administrateur
Comtesse René-Louis de Bernis Calvière	Administrateur
Yvonne Boël	Administrateur
Chevalier John Kraft de la Saulx	Administrateur
Aude Thibaut de Maisières	Administrateur
Alain Semet	Administrateur
Jacques Solvay	Président honoraire
Paul Washer	Président honoraire
Comtesse Pierre de Laguiche	Président honoraire
Baron Guillaume de Giey	Président honoraire
Baron Daniel Janssen	Administrateur délégué honoraire

## Annexe 5 : Composition du Conseil d'Administration de la Financière de Tubize

Titre, Prénom, Nom	Fonction
Baron Daniel Janssen	Président
Comtesse Diego du Monceau de Bergendal	Administrateur
Jonckheer Jean van Rijckevorsel	Administrateur
Cyril Janssen	Administrateur

## Annexe 6 : Arbre généalogique de la famille Bekaert



## Annexe 7 : Capital scolaire de la noblesse belge présente dans les Conseils d'Administration

	Nom	Université	Formation
1	Devisch	KUL	ingénieur agronome
2	Van Marcke	ULB	ingénieur civil
3	de Walque	ULB	ingénieur commercial
4	Velge	KUL	master en sciences économiques
5	Lippens	ULB	docteur en Sciences Juridiques
6	Solvay J.M.		bachelier
7	Solvay Denis	ULB	ingénieur commercial
8	Boël	UCL, MBA	master en sciences économiques
9	D'Eeckenbrugge	UCL	master en Sciences Juridiques
10	Goblet	ULB, MBA	ingénieur commercial
11	de Cooman	UCL	master en Sciences Economiques
12	de Vaucleroy	ULB	master en Sciences Juridiques
13	du Monceau	UCL	master en sciences économiques
14	de Prêt	KUL	ingénieur commercial
15	Eyskens	UCL	docteur en Sciences Juridiques
16	Jacobs	UCL	docteur en Sciences Juridiques
17	Janssen	ULB, MBA	ingénieur civil
18	Tollet	ULB	master en Sciences Politiques
19	De Smedt	ULB	master en Sciences Commerciales
20	De Liedekerke	UCL	master en Sciences Juridiques
21	Bekaert	KUL, MBA	master en sciences économiques
22	Van Merlen	UCL	master en sciences économiques
23	Van de Walle	UCL	docteur en Sciences Juridiques
24	de Sellier	UCL	ingénieur civil