

LES DIRIGEANTS DE L'INDUSTRIE
HOUILLERE BELGE DE 1935 A 1955

ESSAI D'ETUDE DES COMPORTEMENTS

PAR

N. CAULIER-MATHY

Chef de travaux à l'Université de Liège

A la veille du second conflit mondial, la production charbonnière belge était proche de 30 millions de tonnes (1). En 1982, elle était pour ainsi dire insignifiante: 262.000 tonnes !

La présente recherche ne porte ni sur les causes ni sur les modalités de fermeture des exploitations minières. Elle vise à évaluer le degré de confiance du patronat vis-à-vis de l'industrie houillère.

SOURCES ET METHODES

L'évolution des investissements et son corollaire, la progression des rendements ouvriers, auraient pu être des éléments se prêtant à une analyse correcte des différentes phases de l'attitude patronale. Encore eût-il fallu que ces données soient établies par entreprise, ce qui exigeait un immense effort. Il est apparu qu'un tel travail de construction de séries ne se justifiait pas. Au niveau des investissements, on constate qu'est comprise dans ce poste la construction d'immeubles à vocation industrielle, certes, mais conçus pour être appropriés à des fins toutes différentes de l'exploitation charbonnière. Le rendement ouvrier s'est avéré un indicateur contestable de l'investissement technologique.

1. F. BAUDHUIN, *Histoire économique de la Belgique, 1945-1956*, Bruxelles, 1958, p. 297.

L'exploitation des couches supérieures d'une concession assure, en effet, une hausse intéressante des rendements qui ne résulte en rien d'une amélioration des techniques de production. Cette progression du rendement est liée à l'autorisation de l'Administration des mines qui ne l'accorde que lorsqu'elle considère l'exploitation de la concession sur le point de s'achever. Il conviendrait donc de connaître le plan d'exploitation de toutes les entreprises pour circonscrire les causes des progrès enregistrés au niveau des rendements ouvriers. Souhait irréaliste.

La méthode qui consiste dans l'étude des bilans de certaines entreprises choisies par échantillonnage ne s'est pas révélée opérationnelle. On s'est heurté à tant de variations dans l'énoncé et le contenu des postes des bilans des S.A. au cours des années 1945-1950, période durant laquelle le sondage a été réalisé, que force a été d'y renoncer. Ce coup de sonde a révélé que figuraient, à titre d'investissement, des meubles de haut standing situés dans des zones résidentielles. L'accroissement et la diversification d'un parc immobilier dont la valeur vénale ne cessait de croître faisaient donc partie des préoccupations des sociétés charbonnières.

A travers les bilans de la Société Générale et d'autres groupes financiers dont la présence dans les sociétés charbonnières est bien connue depuis que le Centre de Recherche et d'Information Socio-Politique (C.R.I.S.P.) a publié deux enquêtes, peut-être eût-il été possible de suivre l'évolution de la participation de ces holdings financiers et conclure à la régression des intérêts des autres porteurs ou, tout au moins, au faible penchant manifesté par les investisseurs pour ce genre de placement (2). Mais s'en tenir aux exploitations dont une partie du capital était détenue par les banques devait conduire à des résultats partiels qui n'avaient pas valeur d'échantillon. Il s'agit en effet, d'une minorité de charbonnages situés presque exclusivement dans le Hainaut et en Campine et où les entreprises liégeoises étaient pour ainsi dire absentes. Par ailleurs, limiter la recherche aux charbonnages où le grand capital était présent laissait dans l'ombre les résistances et les initiatives des sociétés qui avaient fait appel à l'autofinancement et aux apports des capitaux locaux pour réaliser leurs investissements.

2. *Morphologie des groupes financiers*, Centre de Recherche et d'Information Socio-Politique, Bruxelles, s.d. (1962), 2e éd., 1966.

Pour chercher à mesurer la confiance des milieux patronaux face au problème charbonnier, on a tenté un nouveau mode d'analyse. La démarche suivie a consisté dans la prise en considération de tous les administrateurs de charbonnages. Tous n'ont certes pas le même poids. Un directeur de la Société Générale est peut-être avant tout un agent de cette banque. Mais, surtout lorsqu'il est lui-même ingénieur, son avis sur la situation de la société charbonnière peut entrer en ligne de compte lorsque le holding doit prendre des décisions dont dépendra l'avenir du charbonnage. La qualité des administrateurs représentant les banques n'est donc pas dénuée d'intérêt. L'attitude d'un administrateur passif, rassemblant les actions de petits porteurs est tout aussi significative que celle de détenteurs à titre personnel d'un portefeuille donnant accès aux conseils d'administration, puisqu'il répercute les prises de position de ses mandants et les dirige, le cas échéant, vers des placements plus rémunérateurs.

Les membres des conseils d'administration sont connus grâce au *Recueil financier*. Cette publication annuelle destinée aux boursiers identifie sommairement tous les membres des conseils d'administration et ses tables sont destinées à préciser les S.A. où chaque personne reprise à l'annuaire figure en tant que commissaire ou administrateur. Cependant, comme la raison d'être du *Recueil financier* est d'aider à la gestion des portefeuilles, les administrateurs de sociétés qui ne sont pas cotées aux bourses belges ne sont pas cités. Aussi les participations à des entreprises même constituées en S.A. qu'elles soient belges ou étrangères ne sont connues que pour autant que ces actions aient été admises à la cote en Belgique. Cette restriction concerne des administrateurs de S.A. belges de l'après-guerre mais intéresse plus particulièrement les administrateurs domiciliés en France (2) qui pourraient avoir été tentés par une conversion de leurs valeurs belges en titres français ou étrangers (3).

Les renseignements collectés dans le *Recueil financier* ont été complétés au moyen des annuaires professionnels. La fédération des associations d'ingénieurs universitaires en 1926, en un organisme central, la F.A.B.I., confère à ces annuaires un intérêt tout particulier. Il n'en est pas de même en ce qui concerne les juristes et l'absence

3. Dans l'état actuel des recherches, le dépouillement des annuaires nationaux et particulièrement de l'*Annuaire Desfossé*, n'a pas été envisagé.

d'annuaires nationaux réduit les possibilités d'identification et d'analyse de ce groupe. Les *Who's who* consultés se sont révélés particulièrement discrets en ce qui concerne les capitaines d'industrie.

Pour étudier la réaction des capitalistes face à la conjoncture politique et économique, il importait de suivre l'évolution de la détention des mandats du vivant des administrateurs mais aussi après leur décès.

L'*Etat présent de la noblesse du Royaume* publié entre 1960 et 1970 a permis d'établir pour ce groupe d'administrateurs, les dévolutions de patrimoine, qu'ils aient eu ou non des héritiers en ligne directe. Les anoblissements d'une partie de la grande bourgeoisie industrielle et ses alliances avec l'ancienne noblesse ont permis d'étendre cette enquête qui couvre ainsi une quarantaine de groupes familiaux. On ne dispose pas, par contre, d'informations analogues sur la noblesse française.

En ce qui concerne les roturiers, peu de notices généalogiques ont été établies. Aussi a-t-il souvent fallu renoncer à suivre la dévolution des mandats lorsque le défunt n'avait pas d'héritiers en ligne directe ou testait en faveur de sa ou ses filles. Les femmes ne siègent, en effet, que tout à fait exceptionnellement au sein de ces conseils d'administration, tout au moins de ceux de l'industrie charbonnière. Sur les 595 administrateurs et commissaires de 1935, on ne rencontre qu'une seule femme, encore s'agit-il d'un membre de la grande noblesse française. Une autre détient un mandat en 1946 mais c'est une jeune juriste, futur professeur d'Université, auteur de travaux qui font déjà autorité.

La similitude dans la détention de plusieurs mandats dans plusieurs sociétés différentes a été utilisée pour suivre l'évolution du plus grand nombre de patrimoines. On a aussi retenu les cas de détenteurs d'un seul mandat à qui succédait le porteur du même patronyme domicilié à la même adresse.

L'enquête a porté sur trois années: 1935, 1946 et 1955.

L'année 1935 a été choisie comme année de référence. Du point de vue de la production, elle marque la fin de la longue dépression des années '30 et présente sur 1939 l'avantage de ne pas avoir attiré des capitalistes désireux de réaliser des profits rapides à la faveur de la flambée d'activité caractéristique de la Drôle de Guerre. Par ailleurs, l'année 1935 voit la séparation des banques d'affaires et de dépôt, ce qui permet de mieux circonscrire les groupes financiers.

La première année de l'après-guerre pour laquelle on dispose de la table du *Recueil financier*, 1946, permet de saisir les réactions des capitalistes au lendemain du second conflit mondial.

L'enquête a été poursuivie pour 1955. Les effets de l'entrée dans la C.E.E. sont à cette date bien connus et il est dès lors possible de mesurer les réactions des entrepreneurs face à l'annonce du déclin de l'industrie charbonnière.

Initialement, il avait été envisagé de recenser tous les membres des conseils d'administration en reprenant leurs participations dans toutes les S.A. Si cette dernière préoccupation a pu être menée à bien, il a fallu se limiter en ce qui concerne les intéressés. Pour la première année, tous les membres des conseils, quel que soit leur titre, ont été recensés afin de constituer un *thesaurus*. Pour 1946, on s'est par contre limité aux seuls administrateurs. Enfin, pour la dernière année de l'enquête, les décideurs, soit les présidents, vice-présidents, administrateurs-délégués et administrateurs-gérants, ont été retenus.

LES CAPITALISTES D'AVANT-GUERRE

595 personnes siègent au sein des 64 sociétés anonymes repérées (4), soit comme administrateur, soit en tant que commissaire.

Le fractionnement du capitalisme belge retient immédiatement l'attention. Sur les 202 commissaires recensés en 1935, près de la moitié ne détient que ce seul mandat. Au niveau des 393 administrateurs, 136 n'ont de mandat que dans une seule entreprise.

Les ressortissants français représentent un sixième des membres des conseils d'administration des sociétés charbonnières. Ce sont les seuls étrangers à avoir investi dans l'industrie charbonnière belge. Quatre Luxembourgeois et un Hollandais siègent dans ces conseils

4. Le *Recueil financier* ne fait pas état des administrateurs des 3 sociétés civiles charbonnières. Par ailleurs, les 5 charbonnages intégrés dans des complexes sidérurgiques et gérés par eux n'ont pu être recensés. Enfin, on a constaté que 20 personnes citées en tant que membres des conseils d'administration ne figurent pas à la table du *Recueil financier*.

d'administration, alors que le capitalisme belge paraît s'être largement ouvert, dans son ensemble, aux investisseurs étrangers (5).

Les détenteurs d'un titre de noblesse sont nombreux au sein des conseils d'administration. Du côté belge on en dénombre 77 qui siègent comme administrateur et 31 en tant que commissaire. Ils n'ont pas investi exclusivement dans les charbonnages puisque les 77 administrateurs nobles occupent ensemble 386 mandats dans différents secteurs de l'économie. La noblesse française est représentée par 25 administrateurs qui totalisent 36 mandats connus et 8 autres sont commissaires. La présidence des conseils d'administration leur est volontiers confiée: 17 nobles belges mais un seul français président 21 des 64 sociétés en activité.

L'industrie charbonnière d'avant-guerre a conservé des relations privilégiées avec le Pouvoir. Elle a fait élire au Parlement ou a attiré dans ses conseils d'administration 16 parlementaires et notamment le président de la Chambre des Représentants. Trois anciens parlementaires et six anciens ministres siègent également dans les conseils des sociétés charbonnières (6).

L'APRES-GUERRE

Durant l'occupation allemande, les charbonnages avaient connu une période de déficit financier. D'après les statistiques de l'Administration des mines, le bassin du sud fut en perte dès 1942. Les entreprises de Campine partagèrent le même sort l'année suivante. L'instauration d'une caisse de compensation de l'industrie charbonnière, en 1941, permit de maintenir l'activité de toutes les entreprises et d'assurer ainsi une production sans cesse décroissante (25,5 M de tonnes en 1940, 23,7 en 1943) (7).

Les charbonnages ne retrouvèrent pas leur pleine liberté au lendemain de la Guerre. Les prix de vente et les salaires ouvriers furent fixés

5. On a constitué un échantillon de 1.677 membres de conseils d'administration. Les ressortissants français représentent 10%. Les autres nationalités étrangères constituent 19,5%.

6. P. VAN MOLLE, *Le Parlement belge, 1894-1972*, Anvers, 1972.

7. R. EVALENKO, *Le régime économique de la Belgique*, Bruxelles, 1968, p. 260.

par les autorités gouvernementales et la caisse de compensation maintenue en activité, ce qui donna un nouveau sursis à des exploitations obsolètes.

En 1946-47, pouvait-on espérer une nouvelle prospérité qui viendrait effacer le déficit des années de guerre ou, au contraire, devait-on redouter des réformes de structure qui phagociteraient toute initiative capitaliste?

Aux gouvernements d'union nationale, qui avaient géré le pays au lendemain de la Libération, avait succédé une coalition de gauche. Le départ des communistes avait donné naissance, au printemps 1946, à des gouvernements réunissant socialistes et libéraux. Ces derniers seront remplacés par des sociaux-chrétiens en mars 1947.

On redoutait l'exemple de la France. La nationalisation des charbonnages du Nord et du Pas-de-Calais, cette "énorme pilule carrée", fut considérée par la presse de droite comme un pas vers le collectivisme (8). L'initiative française fut évidemment fort bien accueillie par les milieux de gauche qui avaient déposé au Parlement, en août 1945 et en avril 1946, diverses propositions de loi visant à la nationalisation des charbonnages. L'exploitation rationnelle des gisements, qui mettrait fin aux délimitations de concessions basées sur des fondements historiques et non géologiques, justifiait ce projet. Mais la raison fondamentale semble bien avoir été l'éviction des trois sociétés à portefeuille qui, d'après les estimations du parti communiste, détenaient une participation dans l'ensemble des charbonnages de l'ordre de 75% ce qui leur assurait la direction effective de l'économie charbonnière (9).

Ces menaces, même remises dans un contexte de velléité de nationalisation de tous les secteurs clefs de l'économie, - cinq propositions dans ce sens furent déposées le 4 avril 1946, - furent prises très au sérieux par la presse de droite. La presse régionale amplifia l'inquiétude des milieux wallons. Ils redoutaient que, "sous l'empire de considérations peut-être économiques mais surtout partisans, - bruxelloises ou flamandes, - (on

8. G. DYKMANS, Le problème du charbon du point de vue national, Bruxelles, s.d., 19 p. (recueil d'articles publiés dans la *Nation belge*, décembre et janvier 1946), p.9.

9. Documents parlementaires, Chambre, 28/8/1945, 3/4/1946. Cette thèse et ces conclusions seront reprises en 1956 par la Fédération Générale du Travail de Belgique, in *Holdings et démocratie économique*, p.175.

ne décidât) de fermer à brefs délais les mines wallonnes jugées insuffisamment rentables au profit des mines campinoises en plein essor, ce qui aurait pour conséquence d'accumuler en Wallonie des désordres économiques et sociaux"(10).

LES ADMINISTRATEURS DE L'APRES-GUERRE

En majorité, les administrateurs domiciliés en Belgique et recensés en 1935, sont toujours présents en 1946. Mais, à côté des 68 % qui ont gardé confiance dans l'avenir, on note des retraits ou des réductions de participation.

Seize directeurs-gérants ne sont plus en activité en 1946. Bien que la moitié ait détenu d'autres mandats, on ne peut se prononcer que sur deux cas. Un ancien directeur-gérant s'est orienté vers l'industrie mécanique et le fils d'un autre en a fait tout autant.

Si, de leur vivant, rares ont été les administrateurs qui abandonnèrent complètement le secteur houiller, - 8 pourtant furent dans ce cas - leurs héritiers ont fait preuve de moins d'hésitation. Ainsi 18 héritiers de valeurs de charbonnage quittent définitivement ce secteur. 13 ont conservé ou développé leur participation dans d'autres secteurs de l'économie nationale. Il faut souligner le fait que quatre d'entre eux étaient les descendants, en ligne directe, d'un des fondateurs de l'exploitation minière qu'ils quittent.

Sept administrateurs détenteurs d'un portefeuille personnel et représentant simultanément des sociétés sidérurgiques ou des holdings financiers ne figurent plus parmi les administrateurs de charbonnage. Un seul est toujours dans les affaires. Les héritiers des deux autres sont absents des sociétés houillères, mais demeurent actifs dans d'autres secteurs de l'économie.

Certaines disparitions résultent des décisions prises par la Société Générale et par la Brufina, et ne doivent pas être regardées comme des défections mais plutôt comme le désir de confier ces responsabilités à des spécialistes.

10. R. DUPRIEZ, Nécessité d'une vaste enquête, in L. HOYOIS, *Le problème charbonnier*, s.d. (recueil d'articles parus dans *La Nouvelle Gazette de Charleroi, La Povince, Sambre et Meuse* (novembre 1945 - janvier 1946).

Sans abandonner purement et simplement l'industrie charbonnière, certains administrateurs ont réduit de leur vivant le nombre de mandats qu'ils détenaient: treize sont dans ce cas; cette réduction peut également s'être produite au moment de la dévolution de patrimoine: neuf cas. Une telle attitude révèle que la méfiance porte sur certaines exploitations et non sur l'ensemble de l'industrie extractive (11).

Le pourcentage de disparitions parmi les administrateurs domiciliés en France est identique à celui constaté pour leurs collègues belges. Sur 75 administrateurs français, en exercice en 1935, 52 font toujours partie des conseils d'administration ou y sont remplacés par leur fils. Par contre, au niveau des commissaires, la proportion est inversée: 13 seulement sont toujours présents en 1946 alors qu'ils étaient 30 avant-guerre. Dans quatre cas, cette disparition peut s'expliquer par la mise à la retraite de cadres par l'entreprise qu'ils représentaient dans les conseils d'administration.

LES DECIDEURS

Le départ des capitalistes de 1935 a-t-il favorisé le renouvellement des décideurs?

Si on recense comme décideurs les présidents, vice-présidents, administrateurs-délégués et administrateurs-directeurs-gérants, le groupe ainsi défini totalise, en 1946, 113 personnes dont 11 sont domiciliées en France.

Le groupe des administrateurs-directeurs-gérants connaît le taux le plus élevé de renouvellement: 19 sur 40 n'occupaient pas ces fonctions en 1935. 16 sont cités pour la première fois par le *Recueil financier*. Deux succèdent à leur père dans cette fonction et le troisième vient d'un autre secteur. Ces 19 nouveaux directeurs-gérants sont tous ingénieurs,

11. Dans la région liégeoise, la famille Braconier diminue de moitié sa participation dans un charbonnage auquel son nom était attaché pour renforcer sa représentation dans une autre houillère où ses membres ont dès lors un pouvoir prépondérant. Les prises de participation dans la Banque de Bruxelles et dans l'industrie textile que l'on constate à la même époque ne doivent pas nécessairement être considérées comme le placement de capitaux dégagés de l'industrie extractive, un mandat dans la sidérurgie disparaît, en effet, à la même époque.

18 ont fait carrière dans les charbonnages mais 9 seulement occupent le poste de directeur-gérant dans l'entreprise où ils étaient ingénieurs avant-guerre.

En comparant ce groupe avec celui en activité depuis 1935, on constate une différence importante au niveau des responsabilités extérieures à l'entreprise. Dans l'industrie charbonnière, les 21 directeurs-gérants en place depuis 1935 détiennent ensemble en 1946, 32 mandats, soit 1,5 par personne, tandis que tous les nouveaux venus à l'exception d'un seul n'occupent que ce mandat. La même différence se constate en ce qui concerne les autres secteurs de l'économie: 3 mandats par personne lorsqu'il s'agit des anciens administrateurs, 1,04 pour les nouveaux.

Le poste d'administrateur-délégué dans un ou plusieurs charbonnages est occupé par 16 personnalités. Un quart d'entre elles étaient totalement étrangères à la vie de l'entreprise en 1935. Les autres occupaient cette fonction ou celle d'administrateur. Sur les quatre nouveaux venus, un se dit industriel mais on ignore tout du personnage qui ne fait partie d'aucun autre conseil d'administration. Un autre est domicilié en France. Le troisième est l'héritier d'un financier qui s'est taillé une place importante dans le secteur charbonnier. Le dernier est un cadre de la Société Générale qui ne détient aucun mandat dans ce groupe financier.

Le nombre et la nature des mandats détenus permettent de distinguer deux types d'administrateurs-délégués. On constate une préférence très nette (11 cas sur 13) en faveur de l'administrateur-délégué attaché à une seule entreprise et qui n'est pas en relation régulière et suivie avec une exploitation concurrente. Ce type d'administrateur-délégué possède néanmoins une solide connaissance des affaires puisque trois d'entre eux président des sociétés dont l'activité se situe en dehors du secteur charbonnier et que deux seulement occupent ce seul mandat d'administrateur-délégué. A l'opposé, 7 charbonnages ont choisi ou accepté comme administrateur-délégué une même personnalité qui est de plus administrateur-directeur-général d'une huitième exploitation. Il s'agit d'un ingénieur, détenteur à titre personnel d'un important portefeuille industriel, intéressé de surcroît dans un groupe financier. A mi-chemin entre ces extrêmes, on rencontre un administrateur-délégué commun à deux charbonnages, tandis que deux autres sont en plus présidents ou vice-présidents d'une autre exploitation. Enfin, cette fonc-

tion pourrait être une position d'attente: un directeur de holding financier est président ou vice-président de dix charbonnages tout en étant administrateur-délégué d'un onzième.

La vice-présidence des conseils est assurée par 18 personnalités qui toutes à l'exception d'une seule faisaient partie de ces conseils en 1935. Le nouveau venu est le secrétaire général du groupe Empain, un ingénieur rompu à la pratique des affaires mais étranger au secteur, tout au moins en 1935. Les remarques formulées à propos des administrateurs-délégués s'appliquent également aux vice-présidents. A côté de 15 personnalités qui ne détiennent que ce mandat de direction, trois sont également présidents ou administrateurs-délégués d'une autre exploitation. Deux d'entre eux sont mandatés par des holdings. Le troisième a été choisi par deux entreprises qui ne se trouvent pas en concurrence.

La présidence des conseils d'administration est détenue par 38 personnalités qui siégeaient dans ces mêmes conseils en 1935. Sept étaient totalement étrangères. Parmi les nouveaux venus, un est directeur-administrateur d'un groupe financier et deux autres pourraient représenter des banques. Un autre présidait avant-guerre une autre exploitation familiale. Deux nouveaux présidents (un ingénieur français et un industriel belge) n'ont que ce seul mandat. Enfin, un des grands noms de l'industrie électrique belge a accédé à la présidence d'un charbonnage.

LA QUALIFICATION

Si tous les directeurs-gérants sont ingénieurs, la plupart des administrateurs-délégués (13/16) le sont également. Deux industriels et un docteur en droit complètent ce groupe.

La vice-présidence des conseils d'administration est pour moitié occupée par des ingénieurs. Cinq industriels, deux docteurs en droit, un agent de change et une personnalité de la finance forment l'autre moitié.

La présidence est détenue par dix personnes de formation diverse, dix juristes et quinze ingénieurs. Le rôle de ces ingénieurs est plus marqué que ne le laisse supposer leur nombre, en raison du cumul de man-

dat. Les deux groupes financiers, Coppée-Brufina (12) et la Société Générale ont, en effet, choisi de se faire représenter par des ingénieurs des mines. La Société Générale qui, en 1935, préférait le partage des responsabilités opte pour la spécialisation et la réunion des mandats de même nature entre les mains d'un ingénieur qui se voit confier huit présidences et un mandat d'administrateur-délégué.

LES RAPPORTS AVEC LE POUVOIR

Curieusement, alors que la politique énergétique est à l'ordre du jour de tous les gouvernements, on constate un très net affaiblissement des liens entre l'industrie charbonnière et le pouvoir politique. Au lendemain des élections législatives du 17 février 1947, on ne compte, au niveau des décideurs, que trois sénateurs et encore ont-ils été élus par des arrondissements où ils ne détiennent pas d'intérêts industriels. Parmi les administrateurs, deux siègent au Sénat mais l'un d'eux est avant tout le président d'une puissante organisation agricole du nord du pays. Un ancien président du Sénat, ministre d'Etat, trois anciens sénateurs et un ancien député peuvent éventuellement servir de trait d'union entre les entreprises et le pouvoir. Tous ces mandataires politiques appartiennent ou ont appartenu soit au parti catholique soit au parti social chrétien qui lui a succédé. Les milieux industriels n'ont donc pas convaincu les représentants de la gauche de participer, de l'intérieur, à la reconstruction de l'industrie charbonnière.

A LA VEILLE DE LA CRISE

Depuis la signature en 1951 du Traité de Paris qui créait un marché unique du charbon, les économistes de Louvain ne cessaient de dénoncer la situation dangereuse du secteur charbonnier dont la production ne

12. La société Coppée gère jusqu'en 1946 le portefeuille de charbonnages de la Brufina. Le groupe Coppée était intéressé directement dans certains de ces charbonnages. *Morphologie des groupes financiers*, C.R.I.S.P., Bruxelles, 1962, p. 205. Le baron Evence Coppée (1882-1945) était président-administrateur-délégué de deux charbonnages et administrateur-délégué de quatre autres en 1935.

sera pas concurrentielle "en raison des moindres rendements et de l'élévation des charges sociales" (13).

En 1955, l'industrie charbonnière, qui vient d'investir, en dix ans, 12 milliards, a obtenu une augmentation des rendements de 28 % dans le bassin wallon et 55 % en Campine. Ces immobilisations de capitaux conjuguées à la fermeture de sièges obsolètes (14 furent fermés de 1953 à 1955) n'ont guère amélioré le niveau de compétitivité de l'industrie houillère. Le rendement d'avant-guerre est à peine dépassé dans le bassin wallon, alors qu'il a augmenté en France et dans la Sarre. Le rendement belge par ouvrier du fond et par poste est le plus bas de la Communauté, l'Italie mise à part.

Pourtant, l'industrie charbonnière peut encore se présenter comme un secteur bénéficiaire de l'économie belge (14). Les sociétés houillères ont distribué 510 millions de dividendes en 1954 et 671 l'année suivante. Etait-ce le moment de dégager des capitaux placés dans un secteur vieilli de l'économie ou, au contraire, de commencer une carrière dans cette industrie qui avait derrière elle une longue tradition ?

LES DISPARITIONS

Le nombre de décideurs de l'industrie charbonnière en 1955 a forcément diminué en raison des fusions opérées principalement dans le Hainaut (six) et dans la région liégeoise (deux). A cette occasion, les fonctions dirigeantes furent redistribuées, mais, dans la mesure où les décideurs étaient porteurs d'actions des entreprises fusionnées, on devrait les retrouver, sinon à la tête, tout au moins au sein des conseils d'administration.

En partant du groupe de 1946, nous avons cherché à déterminer la position des présidents, vice-présidents, administrateurs-délégués, administrateurs-gérants et de leurs héritiers dans l'industrie charbonnière de 1955.

13. Ch. DEMEURE DE LESPAUL, L'industrie charbonnière belge et le plan Schuman, in *Bulletin de l'Institut de Recherches économiques et sociales de Louvain*, mai 1951, pp. 250-253.

14. R. EVALENKO, *op. cit.*, p. 267.

Les défections sont assez nettes au niveau des présidents et des vice-présidents et évidentes en cas de dévolution.

La disparition de sept présidents reste certes inexplicée; pourtant trois d'entre eux étaient en possession de onze mandats. Par contre, il est évident que six autres se sont retirés de l'industrie minière tout en demeurant intéressés dans d'autres affaires auxquelles ils participent déjà en 1946.

Les héritiers de trois présidents décédés étaient tout autant que leur père aptes à entrer dans les conseils d'administration des sociétés dont ils avaient reçu les actions. Ingénieurs ou docteurs en droit, ils ne sont pourtant pas cités au *Recueil financier* alors qu'ils résident en Belgique. Du troisième président, on ne connaît qu'une fille alliée à la noblesse industrielle. Il se pourrait que son gendre ait repris un mandat dans un charbonnage de Campine mais que sont devenus les quinze autres mandats ? Huit concernaient des sociétés charbonnières qui avaient fait la fortune de cette famille, impliquée dans l'industrie charbonnière depuis la Révolution industrielle.

La situation est assez semblable en ce qui concerne les mandats détenus par les directeurs-gérants. Onze personnes, disparues et vraisemblablement décédées, étaient propriétaires de 28 mandats, mais on ne rencontre qu'un seul descendant, porteur d'un seul des mandats délaissés. Deux directeurs-gérants à la retraite se sont dépouillés de toute responsabilité. Deux autres disparitions s'expliquent par des reconversions, l'une vers la sidérurgie, l'autre vers l'industrie mécanique.

Douze décideurs ont acquis ensemble 19 nouveaux mandats. Deux ont accru leurs participations dans la glacerie. L'industrie électrique et la construction mécanique ont également retenu l'attention de ces dirigeants. Aucun n'a renforcé ses positions dans l'industrie charbonnière.

LES DIRIGEANTS DE 1955

Les mandats détenus par les capitalistes français sont passés de 11 à 8 et sont occupés par d'anciens administrateurs ou par leurs héritiers ou encore par le président de la société propriétaire du portefeuille.

En majorité (71 %), les décideurs domiciliés en Belgique faisaient partie de ces mêmes conseils en 1946. Le taux de renouvellement est encore le plus élevé en ce qui concerne les directeurs-gérants (15 sur les 25 nouveaux venus). De même, ces nouveaux directeurs-gérants se révèlent moins chargés de responsabilités que leurs collègues déjà en fonction. Mais à la différence de l'immédiat après-guerre, ils ont été, de préférence (11 sur 15), choisis parmi les cadres de l'exploitation où ils ont fait carrière. Leur intégration n'entraîne pas le rajeunissement du groupe, alors que dans l'ensemble, les cadres de l'industrie charbonnière connaissent un net rajeunissement (15).

Sur les dix autres décideurs qui viennent renouveler les conseils de 1955, huit ont une formation d'ingénieur. Cinq sont en fait des cadres appointés par deux holdings financiers. Les trois autres sont directeurs ou administrateurs de la Brufina ou de la Générale. La Société Générale a confié cette mission à ses anciens inspecteurs des charbonnages, la Brufina a donné la préférence à un ingénieur qui a participé à la restructuration de l'industrie textile du nord du pays.

Les deux dernières personnalités qui ont acquis un pouvoir de direction sans avoir fait partie des conseils d'administration sont d'une part un ingénieur à la retraite et un industriel liégeois qui n'a aucun antécédent ni dans les charbonnages ni dans les affaires.

LEUR FORMATION ET LEURS INTERETS

Au niveau des décideurs, les ingénieurs détiennent 56 % des 102 mandats. Ils renforcent donc le point de vue technique déjà représenté par les directeurs-gérants, ingénieurs de formation. Si une large place est ainsi réservée aux impératifs techniques, les autres groupes socio-économiques conservent, néanmoins, une part non négligeable dans la décision finale. Ils détiennent, en effet, au niveau des mandats de:

15. P. MANDY, Ph. DUVIEUSART G. DE GHELLINCK, *Les dirigeants d'entreprise de l'économie belge. Le nombre, formation, fonction, âge et besoins de perfectionnement*, Bruxelles, 1960.

	dr.droit	divers	non précisé	ingénieurs	industriels
présidents	9	3	11	23	5
vice-présidents	3	1	3	11	1
adm.-délégués	2	—	4	24	2
total	14	4	18	58	8

Fig. 1

En majorité, les décideurs ont investi dans d'autres secteurs de l'économie nationale. Seuls 16 sur 70 n'occupent que ce seul mandat. Cette situation est particulièrement fréquente dans le cas des présidents (dix). Deux administrateurs-délégués sont dans le même cas.

Parmi les décideurs intéressés dans d'autres secteurs, 38 ne détiennent qu'un seul mandat dans l'industrie houillère mais occupent 4,9 mandats dans tous les secteurs, y compris les charbonnages. A l'opposé, 16 dirigeants rassemblant 47 mandats de charbonnage occupent au total 130 postes, soit 8 par mandataire.

Ces cumuls traduisent la politique de la Société Générale et de la Brufina, qui confient à leurs mandataires de 4 à 7 mandats. Ils traduisent aussi la présence de six représentants de groupes familiaux aux activités très diversifiées. Mais ils mettent aussi en évidence la spécificité du bassin liégeois où l'on ne constate, au niveau des présidences, aucun cumul, alors que 14 sociétés hennuyères sont présidées par six personnalités et que quatre présidents du Hainaut sont à la tête de sociétés houillères de Campine.

Les rapports avec le pouvoir politique, déjà très faibles - en 1946 au niveau des décideurs, on ne rencontrait plus que trois personnalités - se sont estompés encore davantage. Un ancien parlementaire et un membre de la Chambre représentant une région rurale constituent le seul trait d'union entre l'industrie houillère et le Parlement. Encore faut-il souligner que ce député en exercice est avant tout président de l'un des plus grand complexe sidérurgique du pays.

CONCLUSIONS

Dans la mesure où cette enquête a été poursuivie en vue d'évaluer le bien-fondé d'une méthode qui pourrait être appliquée à d'autres secteurs

de l'activité industrielle, il importe de passer en revue les principales difficultés rencontrées.

L'analyse de la position des descendants vis-à-vis du secteur étudié et le choix des placements soit à la suite de désinvestissements, soit en raison des bénéfices dégagés constituent les obstacles majeurs.

Lorsque les héritiers d'un administrateur ne participent plus à l'industrie concernée, on doit, en effet, prendre en considération plusieurs hypothèses. La première est celle d'un désintéressement vis-à-vis de ce secteur, une position de repli, hypothèse d'autant plus convaincante que l'intéressé continue à poursuivre les activités paternelles dans d'autres secteurs ou a lui-même investi dans d'autres branches. La seconde hypothèse est celle de la non-propriété du portefeuille par l'administrateur décédé. Dans ce cas, deux possibilités doivent être envisagées. La première est celle d'un administrateur passif qui s'est vu confié les actions de ses clients : banquier, agent de change, notaire. Dans ce cas bien précis, le désintéressement de l'héritier qui exerce la même profession est tout aussi significatif que s'il avait reçu en bien propre le portefeuille concerné, puisqu'il a dirigé les choix de ses mandants. Deuxième possibilité : l'administrateur représentait une société à portefeuille, laquelle ne juge pas nécessairement opportun de confier la poursuite de sa représentation au fils de son mandataire décédé.

Deux variables doivent donc être prises en considération lorsqu'il s'agit d'analyser les dévolutions de patrimoine. La première, qui, dans cette enquête, n'a pas été retenue, est le statut socio-professionnel de l'administrateur décédé qui doit être mis en parallèle avec celui du ou des héritiers. La seconde, mieux connue, a été partiellement intégrée dans l'enquête. Les liens entre les holdings financiers et les administrateurs sont en effet, souvent très nets et, en ce qui concerne l'industrie charbonnière, ne sont pas dissimulés aux boursiers ni en 1935 ni dix ans plus tard. Cela tient probablement au fait qu'il s'agit de personnalités qui avaient investi dans ces sociétés à portefeuille qu'elles représentaient. Certains administrateurs de cette catégorie avaient, de plus, à titre personnel, des actions des entreprises charbonnières dans lesquelles ils agissaient à titre privé et comme représentant du groupe financier.

En 1955 par contre, les liens avec les holdings financiers échappent aux boursiers. Seuls les annuaires professionnels permettent de détecter

leur présence car, dans ces recueils à diffusion réduite, les ingénieurs se présentent en tant que cadres des sociétés financières et non comme administrateurs de charbonnage.

Faute de pouvoir décélérer *a priori* tous ces mandataires passifs, la recherche sur l'évolution des mandats révèle *a posteriori* l'activité d'administrateurs non-proprétaires d'actions. L'analyse ne s'impose donc que lorsqu'il s'agit de dynasties impliquées de longue date dans les affaires.

Une enquête de ce type aurait donc tout avantage à envisager une période assez longue afin de dégager ces dynasties et mesurer la place des administrateurs passifs.

En ce qui concerne les réinvestissements, seconde difficulté rencontrée, la nature même de la documentation disponible amène à estimer que seule une partie de ces réemplois peut être connue. L'importance de ce qui échappe à la recherche est fonction de la conjoncture et de la législation fiscale. En 1955, on a rencontré d'anciens administrateurs de charbonnage siégeant dans des S.A. non cotées en bourse de Bruxelles et dans des sociétés de personnes à responsabilité limitée. Les investissements à l'étranger ou dans l'immobilier, secteur très attractif en cette période de reconstruction, offraient aux capitalistes belges des opportunités que l'on est bien en peine d'évaluer.

Les réinvestissements sous forme de titres cotés en Bourse doivent être envisagés tant du point de vue de l'administrateur que de celui de ses descendants. Les nouvelles pratiques en matière de transmission des patrimoines, en généralisant les donations, ont en effet mis les enfants d'administrateurs en mesure d'investir du vivant de leur père (16). Dans le cas de l'industrie houillère belge, cette double recherche paraît s'imposer à partir des années '50.

A coté de ces points faibles qui trouveraient une solution dans l'extension chronologique et spatiale de l'enquête, la méthode permet de comptabiliser les défaillances et les permanences. Celles-ci sont tout autant significatives en ce qui concerne les gestionnaires que lorsqu'il

16. A. PROST, Les conséquences de l'allongement de la vie sur la transmission des patrimoines bourgeois en France depuis la fin du XIXe siècle, in *Le vieillissement, implications et conséquence de l'allongement de la vie humaine depuis le XVIIIe siècle*, Lyon, 1982, p. 128.

s'agit de capitalistes. La continuité des mandats implique, en effet, l'insertion du gestionnaire au sein de l'entreprise et une bonne connaissance des problèmes spécifiques.

En ce qui concerne l'industrie charbonnière qui a servi de test, il a été possible de montrer la permanence de la majorité des détenteurs de mandats. Le capitalisme belge, qu'il soit bancaire, familial ou même individuel, n'a pas massivement renoncé à ses intérêts dans l'industrie extractive. Les nouveaux venus ne représentent jamais la majorité de l'effectif.

La disparition de personnalités dont le nom était attaché depuis plus d'un siècle à une et même plusieurs exploitations charbonnières a pu frapper l'opinion et la rumeur publique a amplifié ces défections assimilées à des désertions. Certains milieux soupçonnaient des investissements à l'étranger en vue de se soustraire à la pression fiscale.

La période décisive paraît se situer entre 1946 et 1955. En 1946, les dirigeants restent convaincus des possibilités de rénovation de leurs entreprises. Aussi n'hésitent-ils pas à faire appel à des ingénieurs formés à différentes pratiques dans d'autres exploitations pour assumer les fonctions de directeur-gérant. Dix ans plus tard, ils promotionneront leurs propres cadres. La routine l'emporte, le découragement aussi. La seule manifestation d'une volonté d'innovation que l'on rencontre, - le recours à un scientifique de l'Université de Liège, - est l'exception qui confirme la règle.

Ce désenchantement se perçoit également dans les placements opérés par les capitalistes qui, tout en ayant conservé des intérêts dans l'industrie minière, ne cherchent pas à étendre leur emprise mais préfèrent au contraire investir leurs disponibilités dans d'autres secteurs.

Le désengagement dès 1946 de certaines dynasties dont la fortune était liée à celle des charbonnages depuis un siècle, voire davantage, désintéressement réalisé à un moment où l'industrie houillère était encore bénéficiaire, alors que la majorité des administrateurs gardaient encore confiance dans ce secteur économique, révèle des différences profondes de comportement à l'intérieur du monde capitaliste.

Les uns ont placé leurs capitaux dans l'industrie extractive, considérée comme ne présentant que des risques mineurs de moins value, au même titre que les chemins de fer du XIXe siècle ou les rentes d'Etat.

C'est le cas de l'ancienne noblesse si bien représentée au sein des conseils d'administration. Les capitalistes de ce type restent insensibles aux prédictions des économistes et maintiennent leurs investissements puisque ces placements restent rémunérateurs.

A l'opposé de ce groupe que l'on pourrait assimiler à des gestionnaires, se situent les entrepreneurs. Leurs ancêtres ont investi dans des secteurs à risque, eux-mêmes prennent le risque de s'en dégager bien avant que ces secteurs ne cessent d'être attractifs. Ces décisions sont prises bien plus en fonction de la prospective que de la conjoncture. Peut-être ne sont-elles pas sans rapport avec les déplacements des pôles de croissance ?