

## LE GROUPE CIMENTIER ETERNIT ET LE SCANDALE DE L'AMIANTE : ESSAI D'EXPLICATION PAR LA GOUVERNANCE

[Alain Finet](#), [Romina Giuliano](#)

Direction et Gestion | « [La Revue des Sciences de Gestion](#) »

2012/5 N° 257 | pages 33 à 42

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490359

DOI 10.3917/rsg.257.0033

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2012-5-page-33.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

© Direction et Gestion. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Le groupe cimentier Eternit et le scandale de l'amiante : essai d'explication par la gouvernance

par Alain Finet et Romina Giuliano



**Alain FINET**

Professeur, Service Management Financier  
et Gouvernance d'Entreprise  
Centre de Recherche Warocqué, Faculté  
Warocqué, Université de Mons, Belgique



**Romina GIULIANO**

Assistante en Sciences de gestion  
Service Analyse Economique du Travail  
Centre de Recherche Warocqué, Faculté  
Warocqué, Université de Mons, Belgique

**E**ternit, en soi, n'est pas une entreprise mais un procédé breveté de fabrication amiante-ciment mis au point par un ingénieur autrichien (Ludwig Hatschek) à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Le brevet a été par la suite vendu par licence à différentes personnes, et notamment en Belgique (par la famille Emsens) en 1905, en France (par la famille Cuvelier) en 1922 et en Suisse (par la famille Schmidheiny) en 1903. L'amiante est doté d'un certain nombre de propriétés physiques et chimiques faisant de ce produit un auxiliaire très utile dans des applications industrielles. Il est solide, résistant à l'usure et à la chaleur, isolant et résistant aux acides et aux bases ; il est d'une grande durabilité et d'un coût peu élevé ; il a été largement utilisé dans le secteur de la construction, dans le secteur textile ainsi que dans le secteur de l'automobile pour la fabrication des freins. L'entreprise s'est développée en se positionnant sur les avancées économiques liées à la révolution industrielle du début du XX<sup>e</sup> siècle, la production mondiale d'amiante est passée de 128 000 tonnes à 339 000 tonnes durant les vingt premières années du siècle dernier et a permis l'enrichissement des différentes familles ayant acheté le brevet. Le groupe utilisa de manière conjointe une stratégie de diversification de produits ainsi qu'une expansion géographique, notamment en Amérique Latine. L'entreprise a également profité de la nécessité de reconstruction suite à la seconde guerre mondiale ainsi que de l'extraction d'amiante en Asie et en Afrique. Au fur et à mesure de leur développement, les différentes entreprises de la constellation Eternit se sont érigées en un groupe de pression très important, du fait des enjeux économiques et sociaux sous-jacents.

## 1. L'orchestration du négationnisme des problèmes sanitaires liés à l'amiante

Du fait du poids financier et social des entreprises de la nébuleuse Eternit, le groupe va de manière répétée et délibérée relativiser les problèmes sanitaires liés à l'utilisation de l'amiante. Dans

cet ordre d'idée, le lobby de l'amiante va, au fur et à mesure de l'apparition de cas de dérives sanitaires suite au contact avec l'amiante, utiliser plusieurs stratégies qui visent fondamentalement à empêcher l'arrêt de l'utilisation de ce matériau. Celles-ci se déclinent en six volets :

- l'amiante n'est nocif que s'il est inhalé à fortes doses et longtemps ;
- les fibres de remplacement risquent d'être plus nocives que l'amiante ;
- l'amiante chrysotile est inoffensif, seul le crocidolite peut éventuellement l'être ;
- l'amiante peut être utilisé si les risques sont maîtrisés (usage contrôlé) ;
- l'amiante a sauvé plus de vies qu'il n'en a détruit ;
- l'amiante au sein des entreprises Eternit n'a provoqué que très peu de décès.

Dès 1906, des liens entre exposition aux fibres d'amiante et décès professionnels sont manifestement établis ; plusieurs occurrences de mésothéliome vont également être constatées dans les années 1930 mais ces observations n'ont *a priori* que peu de consistance scientifique et sont systématiquement contestées par Eternit.

En 1929, afin de créer des usines dans des pays neutres, de regrouper les achats d'amiante, de mettre en commun certaines connaissances techniques mais également pour lutter contre la guerre des prix, les différentes entreprises européennes Eternit se sont réunies en cartel, la SAIAC (Sociétés Associées d'Industries Amiante-Ciment) ; cette association avait également pour objectif de centraliser toutes les informations scientifiques sur les dangers de l'amiante afin d'assurer la canalisation de celles-ci. Évidemment, à l'époque, les relais médiatiques étaient peu présents et les conséquences sanitaires de l'utilisation de l'amiante demeuraient relativement confinées et la SAIAC va constituer l'organe officiel d'institutionnalisation de la négation des problèmes sanitaires engendrés par l'amiante.

Toutefois, en 1964, un congrès de médecine se déroula à New York (présidé par les docteurs Selikoff et Churg) et a débouché sur la concrétisation d'un ouvrage de plus de 700 pages au sein duquel est consignée toute la connaissance nécessaire pour gérer le risque d'amiante en compilant des études épidémiologiques précises. Les conclusions de cette conférence scientifique furent confiées aux industriels qui qualifièrent les deux docteurs de dangereux... « *Notre souci est actuellement de trouver un moyen d'empêcher Selikoff de créer des problèmes et d'influencer notre chiffre d'affaires* », Owens Corning (1964).

Les milieux patronaux vont infiltrer les conseils et commissions censés évaluer les risques engendrés par l'utilisation de l'amiante. À chaque apparition d'une nouvelle évidence des conséquences oncologiques provoquées par l'amiante, les milieux patronaux trouveront une parade afin de poursuivre leurs activités sans y apporter de modifications fondamentales alors qu'ils ne pouvaient pas ne pas ignorer les désastres sanitaires latents.

Les États européens ont eu des attitudes peu concertées par rapport à la problématique de l'amiante ; les interdictions

définitives s'étant opérées sur un intervalle de temps allant de 1983 (en Islande) à 2005 (en Grèce et au Portugal), les dates d'indemnisation des maladies liées à l'amiante allant de 1930 (en Grande-Bretagne) à 1978 (en Espagne) (O. Hardy, 2009).

La mise en évidence des problèmes de l'amiante, confinés à la sphère professionnelle jusqu'en 1995, a débordé de son champ naturel d'interrogation et de conscientisation grâce ou à cause de cas de contamination sur le site universitaire de Jussieu (France), largement médiatisés ; alors qu'entre 1975 et 1995, le lobbying orchestré avec beaucoup d'efficacité par les milieux patronaux était parvenu à juguler les dénonciations des partisans de l'arrêt de l'utilisation de l'amiante. Par contre, l'intervention des médias à partir du milieu des années 1990 va permettre de démontrer les conséquences de l'amiante en-dehors du contexte spécifique des usines de production, ce qui va provoquer un intérêt public et une implication institutionnelle d'ampleur (E. Henry, 2007), débouchant sur un cadre juridique contraignant.

## 2. L'entreprise Eternit ou la présence des intérêts familiaux

### 2.1. Introduction

Eternit a toujours été contrôlée par des familles de référence ; les Emsens (Belgique), les Schmidheiny (Suisse) et les Cuvelier (France), même si, au fil du temps et de la propagation des scandales liés à l'amiante, la famille suisse va largement réduire ses niveaux de participations dans l'entreprise. L'objectif de cette partie est de démontrer l'orchestration des stratégies de renforcement des capitaux sociaux, économiques et culturels des différentes composantes des familles.

#### 2.1.1. Eternit : la branche belge, famille Emsens

Au niveau de la branche belge (famille Emsens), les activités industrielles remontent aux origines de la révolution industrielle, les premiers capitaux récoltés provenaient d'un positionnement au Congo (T. Busselen, 2010), à l'instar d'autres familles centrales de l'économie belge (les Lippens, les Solvay, les Boël, les Janssen, les Bekaert). En 1872, Stanislas Emsens créa à Mol une entreprise d'extraction de sable pur de Campine : SCR-Sibelco est encore à l'heure actuelle le premier producteur mondial de silice et compte 245 unités de production. En 1898, Alphonse Emsens, frère de Stanislas Emsens, fonda une entreprise de ciment, briques et tuiles, qui fut par la suite absorbée par CBR. Dans le cas d'Eternit, il n'est même plus question d'entreprise familiale mais de corporatisme familial, de caste économique avec des adouvements familiaux orchestrés de longue date qui trahissent une volonté de consolidation du pouvoir social et économique de la famille Emsens, renforcée par une validation

royale via l'octroi de titres de noblesse. L'entreprise se présentait comme la bienfaitrice des villes et villages situés à proximité des sites de production dans la mesure où elle garantissait l'emploi de plusieurs générations d'habitants. En considérant les différentes branches familiales, il est possible d'observer un entrelacement de familles nobles aux contours très particuliers. Stanislas Emsens a eu trois fils : Walter, René et Fernando. René n'a pas eu d'enfant. Walter a épousé Juliette Limauge. De leur union, naquirent huit enfants, quatre garçons et quatre filles ; c'est à partir de ce niveau généalogique que des stratégies matrimoniales réfléchies vont se mettre en œuvre. Les quatre garçons (Stanislas, Gaëtan, Claude, Walter) ont épousé des membres des familles suivantes : les Boël, les de Spirlet, les Herkens, les de Bellefroid d'Oudoumont ; les quatre filles (Nicole, Jacqueline, Andrée, Marie-Claire) ont tissé des liens matrimoniaux avec les de Broqueville, les Nieuwenhuys, les Verhaeghe de Naeyer, les Speeckaert. Dans la suite de la descendance, des liens matrimoniaux ont été tissés avec les d'Oultremont (par exemple, deux des quatre enfants d'Andrée Emsens et du Comte Arnaud de Broqueville vont épouser des membres de la famille d'Oultremont), les della Faille d'Huyse, les de Sadeleer. Les mariages entre petits cousins sont également repérables : par exemple, Vinciane Nieuwenhuys (fille de Jacqueline Emsens et de François Nieuwenhuis) a épousé Stanislas de Sadeleer (fils de Jeanine Emsens et du Baron Louis de Sadeleer) ; Jacqueline et Jeanine Emsens étant les deux petites-filles de Stanislas Emsens. Paul Emsens a eu deux filles : Germaine et Hélène. Germaine a épousé Robert Leemans et c'est à partir de ce niveau de l'arbre généalogique que le capital social de la famille Emsens va se consolider grâce à des unions avec les de Raemy, les de Schaetzen van Brienen, les de la Brousse. Au niveau de la branche Hélène Emsens, les rapprochements vont s'opérer avec les Janssen de Limpens, les Speeckaert et les Winston van Zeebroeck.

Albert Emsens a également eu deux filles : Coralie et Marthe-Ida qui ont, elles aussi, permis la consolidation du capital social de la famille Emsens en nouant des alliances avec les de Jamblinne de Meux et les de Mathelin. Dans les niveaux inférieurs de l'arbre généalogique, les rapprochements vont également être socialement productifs : nous pouvons ainsi observer des unions avec les familles suivantes : les de Bethune, les Lejeune de Schrivel, les van Schendel, les de Frahan, les de Maere d'Aertrycke, les d'Udekens d'Acoz, les de Schietere de Lophem. Il convient également d'ajouter qu'au-delà de ces ramifications directes, peuvent également se développer des points génétiques de rencontre qui renforcent à nouveau les liens familiaux et la perpétuation du capital patrimonial de ces familles. D'un point de vue sociologique, il semble que les représentants féminins de la famille Emsens soient devenus des relais matrimoniaux qui ont permis de faire subir à la généalogie familiale les manipulations nécessaires afin de justifier les rapprochements les plus conformes à l'intérêt de la lignée, c'est-à-dire celui de la sauvegarde ou de l'augmentation du capital matériel ou symbolique (P. Bourdieu, 1972 et 1993).

Cette énumération de familles nobles peut paraître longue mais elle donne une vision relativement exhaustive de la manière avec laquelle un capital social, économique et culturel tend à se consolider et se fructifier au fil des générations, et ce notamment grâce au développement de réseaux influents tant au plan économique qu'institutionnel. Ce type de schéma, dans une vision sociologique, a eu tendance à se reproduire dans les grandes familles industrielles belges et, plus largement, européennes (E. Mension-Rigau, 1997, M. Pinçon, 1998).

### 2.1.2. Eternit : branche française : les familles Cuvelier - Piérard

Au niveau de la branche française de l'entreprise, il y a un recouvrement de deux familles centrales : les Piérard et les Cuvelier, toutes deux originaires du Nord de la France.

En considérant les arbres généalogiques des familles Piérard et Cuvelier, nous obtenons la situation suivante :

- André Piérard (1789-1859) + Sophie Lefebvre (1788 – 1871)
- Louis Désiré Piérard (1825 – 1896) + Laure Adèle Cécile Dupont (1831 – 1880) : Louis Désiré Piérard est le fondateur de la banque Piérard – Dupont
- Laure Piérard (1854 – 1917)
- Madeleine Piérard (1865 – 1927)
- Valentine Piérard (1850 - ?)
- **Alix-Marie Piérard (1853 – 1919)**
- Marthe Piérard (1857 – 1930)
- Claire Piérard (1861 – 1934)
- Georges Piérard (1863 – 1936)
- Paul Piérard (1867 – 1919)
- **Louis Piérard (1863 – 1933)**

Premièrement, au niveau de la fondation de l'entreprise Eternit (branche française), et en considérant la branche Alix-Marie Piérard (1853-1919), nous pouvons repérer l'essor de l'activité liée à l'amiante. Alix-Marie épousa Paul Charles Joseph Cuvelier ; de leur union, naquirent cinq enfants :

- Paul-Louis Cuvelier (1875 – 1957)
- **Joseph Cuvelier (1879 – 1950)**
- André Cuvelier (1881 - ?)
- Marie-Madeleine Cuvelier (1881 - ?)
- Louis Gonzague Cuvelier (1886 - ?)

Joseph Cuvelier épousa en 1904 Thérèse d'Haussy (1882-1970), fille d'un fabricant de sucre d'Artres, entreprise au sein de laquelle il va s'investir au niveau des organes de surveillance. En 1919, il réunit, suite à un voyage d'affaires en Europe, une documentation sur l'industrie du fibrociment ; à son retour, il s'associa avec Jan Emsens, représentant de la branche belge d'Eternit (O. Hardy-Hémery, 2006). Celui-ci apporta la marque Eternit en échange d'une partie du capital de l'Eternit française, société anonyme créée en septembre 1922. Joseph Cuvelier profita, d'une part, de ses liens étroits avec l'institution financière créée par son

beau-père et, d'autre part, de l'effort de reconstruction nationale suite à la première guerre mondiale.

De leur mariage naquirent trois enfants Guillaume Cuvelier, Françoise Cuvelier et Marie-Josèphe Cuvelier, cette dernière ayant épousé un représentant de la famille Piérard comme nous le constatons ci-dessous.

Troisièmement, au niveau de la perpétuation de la famille Piérard dans les organes de gestion et de surveillance des entreprises Eternit dans leur version contemporaine, nous nous focalisons sur la branche Louis Piérard (1863 – 1933).

- Louis Piérard (1863-1933) + Jenny Delhaye
- Louis Hippolyte Piérard (1883 – 1962) + Denise Tilloy (1889 – 1980)
- Louis Maurice Piérard (1909 -?) + Marie-Josèphe Cuvelier
- Jean-Louis Piérard (1942 - )<sup>1</sup>

Jean-Louis Piérard a été Président Directeur Général d'Etex (Eternit France) entre 2000 et 2003. Ces différentes observations démontrent le maintien de la propriété de l'entreprise aux mains de la famille; les alliances matrimoniales permettent également une consolidation des intérêts économiques familiaux. Il y a une filiation qui se marque de génération en génération, avec une importance donnée aux membres de la famille Piérard prénommés Louis : sur cinq générations, on retrouve Louis Désiré, Louis, Louis Hippolyte, Louis Maurice et Jean-Louis Piérard. Sur un plan sociologique, la perpétuation des prénoms comme composante riche de signification (même si, au fil du temps des particules leur ont été forcément adjointes) est symptomatique des vieilles familles industrielles qui désirent transmettre un capital économique qu'elles jugent justement acquis mais aussi un capital beaucoup moins tangible, un capital social pris selon une perspective plus large. En fonction de l'arbre généalogique des Piérard, les Louis seraient les héritiers naturels, ceux à qui serait remis le Saint-Graal familial... Les familles demeurent en vase clos, elles ne s'ouvrent que très rarement à l'extérieur, les alliances paraissent mûrement réfléchies et concourent à la consolidation économique de l'entreprise. À la lecture de la généalogie des familles belges et françaises fondatrices de l'empire Eternit, on a la sensation de se situer dans une ambiance désuète, surannée, pleine de nostalgie par rapport à un passé perdu avec lequel on essaie de maintenir des liens en dépit du temps qui passe et des contingences environnementales de plus en plus prégnantes...

### 2.1.3. Eternit : branche suisse : la famille Schmidheiny

Pour la branche suisse du groupe, il y a également une connotation légendaire, les hagiographies démontrent l'ancrage protestant (dans une logique très wéberienne) de la famille à l'origine de la fondation de la branche suisse; ce serait son travail acharné

à l'époque de la révolution industrielle qui lui aurait permis de devenir l'une des dynasties les plus influentes de Suisse, grâce aux figures masculines de la famille : Jacob I (1838 – 1905) et ses deux fils : Ernst I (1871 – 1935) et Jacob II (1875 – 1955). Les ouvrages historiques démontrent le poids économique de la famille mais aussi ses responsabilités politiques et dans les organes religieux. Le mythe fondateur est omniprésent dans cette famille : Jacob I, tisserand boiteux, tenta diverses aventures industrielles jusqu'à ce qu'il rachète le château de Heerbrugg avec une petite briqueterie, il inventa une machine à fabriquer des briques, il construisit un chemin de fer électrique et, dans une logique très calviniste, il économisait 40 % de son salaire. De l'évolution de la famille, plusieurs traits caractéristiques peuvent être mis en évidence (B. Kappeler, 1995) :

- Il y a une volonté *transgénérationnelle* de multiplication des biens familiaux;
- La famille cultive le goût pour la discrétion; contrairement aux deux autres familles, il n'y aurait pas d'alliance matrimoniale leur permettant de consolider leur capital économique. Ce constat est corroboré par la lecture de l'arbre généalogique de la famille;
- Les filles sont systématiquement exclues de la vie des affaires et reçoivent leur part d'héritage en argent liquide ou en participations minoritaires.
- À nouveau, comme pour les Piérard, il semble y avoir un recours quasiment systématique à certains prénoms;
- Les héritiers sont censés faire leurs preuves au sein des entreprises qu'ils vont, par la suite, diriger;
- La gestion des entreprises est dédicacée à certains membres masculins de la famille : Holderbank était ainsi dévolue à Thomas et Eternit à Stephan.

En 1906, Ernst Schmidheiny se lança dans le ciment avec la création de la Rheintalische Cementfabrik Rùthi AG; en 1910, il développa un cartel du ciment afin de se prémunir par une chute des prix causée par la surproduction. Son implication au sein d'Holderbank (le nom de l'entreprise correspond à celui de la ville suisse où elle est implantée) va permettre à cette entreprise, via un processus de diversification géographique, de devenir le premier producteur mondial de matériaux de construction, dans le secteur du ciment, le transport du béton frais, des adjuvants et des spécialités chimiques. Dans les années 1970, les Schmidheiny amenèrent leurs propres intérêts cimentiers dans Holderbank et, en 1994, Thomas Schmidheiny apporta ses intérêts dans les matériaux de construction (dont Eternit Suisse) à la Société Suisse des Ciments de Portland (SSCP) en échange de 9 % des droits de vote que la SSCP possédait dans Holderbank, ce qui plaça la famille comme actionnaire de référence de Holderbank (avec 57 % des droits de vote). Son influence va se marquer jusqu'au début des années 2000; Thomas Schmidheiny, qui était en charge de Holderbank au cours de la troisième génération, fut de nouveau le président du Conseil de surveillance en 2001, après que l'entreprise eut enfreint des lois sur la concurrence dans différents pays et dut payer des amendes élevées. En

1. Who's Who in France.

fonction de ces éléments, l'entreprise changea de dénomination en 2001 et est devenue Holcim, groupe actif dans septante pays et occupant 56 000 collaborateurs. À l'heure actuelle, la famille Schmidheiny possède encore 35 % du capital de l'entreprise. Si le capitalisme familial a perduré durant toutes ces années, c'est aussi du fait des réseaux, notamment dans le domaine financier, qui ont été mobilisés par la famille. Ces réseaux sont d'autant plus faciles à infiltrer en fonction du caractère relativement exigu de la Suisse (ce constat est également d'application pour la branche familiale belge).

Parallèlement, en 1902, Aloïs Steinman a acquis la licence et créa Eternit Suisse en 1903. Il est décidé que le site de production serait situé à Niederurnen dans le canton de Glaris afin de profiter d'une main-d'œuvre nombreuse suite à des modifications importantes du tissu industriel de cette région. L'entreprise fut rachetée en 1920 par Jean Baer et Ernst Schmidheiny ; en 1923, fut créée la société holding Amiantus qui avait pour objectif de prendre des participations dans des industries d'amiante, d'Eternit et de liants. Les liens avec la famille Emsens par une prise de participation d'Amiantus dans Eternit Belgique vont permettre le développement conjoint des deux entreprises. L'alliance capitaliste des deux familles a permis la création d'un nombre important de filiales pour lesquelles les responsabilités entre les deux familles n'étaient pas établies de manière formelle. Selon M. Roselli (2008), la branche suisse avait la direction des activités dans les pays de langue allemande, au Moyen-Orient et en Amérique Latine, tandis que la branche belge contrôlait les filiales dans le Benelux, en Afrique Noire et en Asie.

Ernst Schmidheiny junior semble avoir été l'un des premiers précurseurs du développement de l'entreprise, notamment en Allemagne dès 1929. Fut ainsi créée une grande entreprise Eternit en Allemagne (la Deutsche Asbestzement-Aktiengesellschaft, la DAZAG), détenue par des partenaires allemands et les familles emblématiques de la galaxie Eternit (les Emsens, les Cuvelier, les Schmidheiny, les Hatschek). À partir de 1933, la DAZAG profita des efforts de reconstruction économique d'Hitler par un réarmement massif du pays : les produits de la DAZAG correspondaient aux attentes de la politique d'Hitler : développement des aéroports, des bateaux, de halles. La DAZAG continua à produire durant toute la seconde guerre mondiale, grâce notamment à l'apport de travailleurs étrangers, de prisonniers de guerre et de travailleurs forcés, amenés de l'ancienne URSS. Même si les familles suisses et belges continuent à nier leur positionnement durant la seconde guerre mondiale, des preuves historiques indiquent que les usines de la DAZAG pouvaient s'assimiler à des camps de travail, avec une main-d'œuvre réquisitionnée de force pour participer à l'effort de guerre. Après la libération, l'entreprise reprit son essor grâce à une injection de capitaux de Max Schmidheiny qui pensait que les efforts allemands de reconstruction allaient permettre une rentabilisation aisée de ce site de production. Suite à ce geste, en 1980, une médaille d'honneur lui fut décernée pour son implication dans l'Allemagne

post-nazie. Dans les années 1990, la famille suisse va revendre ses activités liées à l'amiante à la branche belge du groupe.

#### 2.1.4. Synthèse des stratégies familiales de consolidation de leur capital patrimonial

En conclusion, et en fonction de ces différentes typographies généalogiques, il est manifeste que les trois familles détentrices du brevet Eternit ont suivi la même logique de développement de leur capital économique. Elles ont toutes utilisé le levier de l'amiante pour créer et développer leur capital économique ; en cela, elles ont été largement aidées et supportées par diverses institutions financières grâce au tissage de liens matrimoniaux judicieux et aussi grâce à des contextes socioéconomiques qui leur étaient favorables. Même si les connotations peuvent éventuellement prendre des formes différentes d'une branche familiale à l'autre, des traits caractéristiques sont cependant omniprésents : les postes-clés sont dédiés aux membres masculins des familles, les alliances matrimoniales permettent de couvrir des horizons financiers et relationnels de plus en plus étendus, le positionnement initial s'est opéré sur un même matériau et les familles, sur un plan capitaliste, ont noué des liens qui ont permis la création d'une structure de contrôle très alambiquée et imprégnée de l'idéal de renforcement de leur *affectio familiari* et de leur *affectio societatis* ainsi que de leur capital économique.

### 3. Le schéma capitaliste et la gouvernance des entreprises de la galaxie Eternit : un lieu de rencontre des intérêts des différentes branches familiales

#### 3.1. Introduction

Au sein du schéma capitaliste de l'entreprise Eternit, on retrouve un holding faîtière, le bureau d'administration de l'entreprise, c'est à ce niveau que se prennent les décisions les plus importantes pour l'entreprise et qui est caractérisé par un niveau d'opacité informationnelle très élevé. Ce bureau comprenait, en 1966, huit membres directs et/ou indirects de la famille Emsens, Guillaume Cuvelier et deux membres de la famille Schmidheiny (Ernst II et Max), ce qui signifie que le bureau était contrôlé en totalité par les trois familles détentrices du brevet.

En 1976, la structure du bureau n'avait que peu évolué : on retrouvait quatre membres de la famille Emsens, Guillaume Cuvelier, Ruppert Hatschek (un des descendants du concepteur

du procédé de fabrication amiante-ciment) et deux représentants de la famille Schmidheiny.

En 1982 (M. Molitor, 1982), l'analyse de la structure capitaliste du groupe Eternit montrait trois actionnaires de référence, la famille suisse Schmidheiny, la famille belge Emsens et la Société Générale de Belgique. L'entreprise Eternit, en contact avec l'économie réelle, était contrôlée par une myriade de holdings, dont les instances factières provenaient des trois actionnaires de référence. En 1982, Eternit se trouvait en aval de ce schéma en cascade et était détenue directement par la Compagnie Financière Eternit et par Amiantus (holding contrôlée par la famille suisse Schmidheiny), à hauteur respectivement de 22,63 % et de 27,6 %. Ensuite, Amiantus détenait 15 % de la Compagnie Financière Eternit (le niveau de détention du capital d'Eternit par Amiantus s'élevait donc à plus de 30 %). En outre, même si le rôle capitaliste de la famille Emsens semblait restreint (la famille ne contrôlait qu'un pourcentage marginal du capital de la Compagnie Financière Eternit), les rapports annuels indiquaient que celle-ci agissait de concert avec la Société Générale de Belgique qui détenait ainsi plus de 11 % du capital de la Compagnie Financière Eternit.

Au sein de ce schéma capitaliste, nous retrouvons plusieurs entités d'importance : la Compagnie Financière Eternit (l'aile belge du schéma capitaliste), Amiantus (la branche spécifiquement suisse), les deux ensembles familiaux (Emsens et Schmidheiny) ainsi que la Société Générale de Belgique. Jusqu'en 1995, l'entreprise n'effectue que des aménagements à la marge au niveau de ses processus de production, le cadre juridique lui laissant une grande latitude. Les modifications dans la conception de l'entreprise vont prendre corps à partir de 1995 et vont être orchestrées par des manœuvres visant à démontrer la nouvelle orientation stratégique et managériale prise par le groupe. L'entreprise va utiliser deux leviers : le premier étant lié à un changement de dénomination et l'abandon du nom Eternit (la volonté est d'éviter l'amalgame entre Eternit et l'amiante, i.e. les méfaits engendrés par l'amiante), le deuxième se matérialisant par la scission en deux parties de l'entreprise.

Le changement de dénomination pour Eternit va s'opérer en 1995, suite à la reprise du groupe français Etex (en fait, il s'agit de la branche française) au sein duquel Eternit était déjà présente. Le 27 mai 1994, le groupe Eternit déclara son intention de prendre le contrôle total de l'entreprise française Etex, dont il détenait déjà 39,2 % du capital (P. Régner, 1994). L'entreprise belge avait conclu un accord avec des actionnaires minoritaires pour acheter leur participation, soit 10,7 % du capital, ce qui représentait un investissement de 50 millions d'euros, l'opération devant être suivie par une offre publique d'achat du solde des titres Etex, société cotée au marché comptant de la Bourse de Paris ; l'investissement total s'élevant à près de 300 millions d'euros. Le 13 juillet 1994, Eternit possédait 96,98 % du capital d'Etex ainsi que 98,48 % des droits de vote. Eternit s'appropriera alors la dénomination Etex.

Suite à ce rachat, l'entreprise va opérer une politique stratégique de diversification en assurant le développement de son pôle

activités plastiques. Le 29 mai 2003, l'entreprise est scindée en deux parties autonomes : Etex pour la construction lourde et Aliaxis pour les activités plastiques, les deux entités économiques présentant à l'époque des profils comparables (Etex : 13000 personnes employées, chiffre d'affaires : 1,47 milliard d'euros ; Aliaxis : 13000 personnes employées, chiffre d'affaires : 1,72 milliard d'euros). La propriété des deux entités demeura toutefois fortement influencée par les familles fondatrices d'Eternit qui n'ont pas semblé désireuses et ne semblent toujours pas enclines à ouvrir le capital de l'une ou l'autre des entreprises dans le public.

### 3.2. Évolution de la gouvernance d'Eternit

Si la gouvernance permet de traduire l'ordonnement des rapports de force au sein des entreprises (S. Raynal, 2009), elle permet également dans le cas d'Eternit de repérer la manière avec laquelle des stratégies de renforcement du capital économique et social ont été déployées (I. Khanchel, 2005).

En reprenant les données de 1982, les compositions des Conseils d'Administration de la Compagnie Financière Eternit et Eternit S.A. se présentaient comme suit :

Nom	Compagnie Financière Eternit	Eternit SA
Etienne van der Rest	x	x
Guy Voortman	x	x
Georges Simonard	x	x
André Emsens	x	
Alphonse Emsens		x
Louis de Cartier de Marchienne	x	x
Jean-Marie Emsens	x	x
Paul Janssen de Limpens	x	
Albert de Schaetzen van Brien		x

Entre 1982 et les années 2000, il y a bien évidemment eu une évolution dans la composition des Conseils d'Administration d'Eternit et ensuite d'Etex, mais la logique de son organisation n'a pas été réellement modifiée. Au niveau de la taille, les changements ont été mineurs ; en 2010, le Conseil d'Administration d'Etex comprenait huit membres, tandis qu'en 1982, il n'y en avait que sept (tant pour la Compagnie Financière Eternit que pour Eternit S.A.). Par contre, des personnes extérieures à l'entreprise ont fait leur entrée au sein de l'organe de surveillance d'Etex, mais la moitié des administrateurs d'Etex provenait de la famille fondatrice. Ont été incorporées au sein du Conseil d'Administration, des personnes provenant de l'exécutif de l'entreprise ainsi que des personnes de renom dans le monde exigu de l'économie belge (afin certainement d'essayer d'apporter certaines garanties d'indépendance ou d'extériorité).

Pour Etex (anciennement Eternit), les organes de surveillance ont évolué entre 2001 et 2010 comme suit :

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2002	2001
Jean-Louis Cartier de Marchienne (PCA à partir de 2006)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Canio Corbo (PCA en 2004 et 2005)					x	x	x	x	x
Jean-Marie Emsens (PCA en 2002)							x	x	x
Jean-Louis Piérard (PDG en 2002)								x	x
Philippe Coens (PDG)		x	x	x	x	x	x		
Alfons Peters (PDG)	x								
Walter Emsens	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Regnier Haegelsteen	x	x	x	x	x				
Thomas Leysen	x	x	x						
Marc Nolet de Brauwere	x	x	x	x	x	x	x		
Teodoro Scalmani	x	x	x	x	x	x	x		
Christian Simonard	x								
Georges Simonard		x	x	x	x	x	x	x	x
Philippe Vlerick		x	x	x	x	x			
Baron Paul de Meester						x	x	x	x
Gaëtan Voortman		x	x	x	x	x	x		
Philippe Voortman								x	x
Henri Thijssen								x	x
Alain Siaens								x	x
Jules Ackermans								x	x
Andrea Hatschek								x	
Frédéric Hatschek								x	x
Jean Beeckman			x	x	x	x	x		

Pour Aliaxis, la structure de gouvernance a évolué de la manière suivante<sup>2</sup> :

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
J-L Piérard	x, PDG, PCA	x, PDG, PCA	x, PDG, PCA	x, PCA	x, PCA	x, PCA	x, PCA	x, PCA
Y. Noiret	x, DT*	x, DT	x, DT	x, PDG	x, PDG	x, PDG	x, PDG	x
A. Hatschek	x	x	x	x	x	x	x	x
P. Leemans	x	x	x	x	x	x	x	x
K. Murphy	x	x	x	x	x	x	x	x
A. Siaens	x	x	x	x	x	x	x	
B. Steyaert	x	x	x	x	x	x	x	
H. Thijssen	x	x	x	x	x	x	x	x
O. van der Rest	x	x	x	x	x	x	x	x
P. Voortman	x	x	x	x	x	x	x	
J-M Emsens**	x	x	x					
J-L Lamy						x	x	x
Y Mertens							x	x, PDG
F. Durman Esquivel							x	x
B. Emsens							x	x
Frank Lakerveld							x	x

\* Directeur Technique. \*\* Décédé le 17 juin 2005.

Grâce à cette double mise en perspective, nous pouvons faire ressortir les personnages centraux ou les familles centrales de la galaxie Etex (ex. Eternit). Nous pouvons noter une certaine continuité familiale dans l'évolution des compositions des Conseils d'Administration. Au niveau d'Etex, nous pouvons, tout d'abord,

constater en fonction de l'arbre généalogique des différentes branches de la famille Emsens que :

- Premièrement, Gaëtan Voortman est le fils de Guy Voortman, lui-même fils de Germaine Emsens et Georges Voortman ;
- Deuxièmement, Jean-Louis Cartier de Marchienne est le fils de Louis Cartier de Marchienne et de Viviane Emsens, fille d'André Emsens ;

2. Les données reprises dans ce tableau ont été récoltées au départ des rapports annuels publiquement disponibles sur le site internet d'Aliaxis.



- Troisièmement, Christian Simonard est le fils de Georges Simonard et Nadine Emsens, fille d'Alphonse Emsens ;
- Quatrièmement, Marc Nolet de Brauwere est le petit-fils d'Étienne Van der Rest, fils de Marguerite Emsens.

Ensuite, il semble y avoir des passages de relais entre les membres d'une même famille. Par exemple, lorsque Philippe Voortman quitta le Conseil d'Administration d'Etex en 2001, il est remplacé par Gaëtan Voortman en 2002, le même schéma a également prévalu pour les Simonard, Christian Simonard prenant la place de Georges Simonard en 2010.

En outre, en fonction de l'éclatement de l'entreprise en deux parties en 2003, certaines personnes ont été incorporées au sein du Conseil d'Administration : Philippe Voortman, Henri Thijssen, Andrea Hatschek. Le même constat peut être également réalisé pour Jean-Louis Piérard.

Des personnes apparemment extérieures au monde de l'amiante ont été incorporées dans le Conseil d'Administration ; toutefois, ces personnes sont soit des personnes centrales (souvent en contact avec des institutions bancaires nationales) dans le milieu *étriqué* de l'économie belge, soit elles possèdent des liens proches avec les familles fondatrices et le développement de l'entreprise.

Par exemple, Thomas Leysen est le Président du Conseil d'Administration d'Umicore et a été le président de la Fédération des Entreprises de Belgique entre avril 2008 et avril 2011 (il fait partie depuis lors du Conseil d'Administration de KBC). Regnier Haegelsteen est administrateur délégué de la Banque Degroof (la Degroof Investments est l'un des investisseurs institutionnels de référence de l'entreprise Eternit), banque jusqu'à récemment détenue par le holding familial Bois Sauvage, acteur économique omniprésent sur le marché belge par l'intermédiaire de ses participations.

La Banque Degroof a été un des acteurs majeurs dans le développement économique de la Belgique, elle a pris part à plusieurs opérations qui ont permis d'en assurer la croissance, en se positionnant sur le marché africain à l'époque coloniale. En 1888, la banque Degroof a en effet participé au lancement du premier emprunt visant à assurer le financement de l'État indépendant du Congo ; en 1909, elle a également permis la création de la Banque du Congo Belge. Elle a, de plus, participé de manière *financièrement* active à la création d'Intercom en 1901, aujourd'hui Electrabel, intégrée au sein de GDF-Suez et elle a permis la création de deux SICAFI : Cofinimmo (1989) et Aedifica (2006), ces deux groupes étant eux-mêmes cotés en Bourse. Philippe Vlerick est une figure centrale de l'économie flamande ; il est Recteur de la Vlerick Leuven Gent Management School et administrateur de KBC. À tout le moins, l'incorporation de ces trois personnes externes à l'entreprise (indépendantes dans une logique institutionnelle) a permis et permet de développer des relations avec les institutions financières flamandes (Banque Degroof et KBC).

En 2001 et 2002, et c'est illustratif d'une volonté bien ancrée de rapprochements d'intérêts économiques conjoints, on retrouve également, dans le Conseil d'Administration d'Etex, Jules

Ackermans, membre d'une des deux familles fondatrices du groupe Ackermans Van Haaren, qui, comme le groupe Degroof, a constitué un des piliers du développement national. Ackermans Van Haaren a noué des liens économiquement intenses avec le secteur bancaire afin de soutenir ses activités industrielles qui, au fil des années, se sont principalement concentrées sur le dragage et la construction de ports en Belgique et à l'étranger. L'ancrage de l'entreprise Eternit est clairement flamingo-flammingant, notamment par ses liens avec le groupe Degroof, KBC et Ackermans Van Haaren.

Au niveau de la gouvernance d'Aliaxis, il est également possible de repérer l'omniprésence des familles fondatrices d'Eternit, et notamment les Emsens, les van der Rest, les Voortman, les Thijssen (branche familiale qui prend son origine dans le mariage entre Marguerite Emsens et Paul van der Rest), les Leemans (Robert Leemans a épousé Germaine Emsens, fille de Paul Emsens) ainsi que la famille Piérard. Au-delà des familles à l'origine de l'entreprise, il y a une certaine perpétuation de la présence de certaines personnes centrales. À ce titre, Kieran Murphy est un personnage apparemment incontournable du secteur de la construction, sa biographie met en évidence des éléments liés à son expérience dans les opérations de fusions et acquisitions ainsi que dans sa capacité à développer des montages financiers pour les entreprises, notamment au sein de Lafarge et de Saint-Gobain. Andréa Hatschek est un lointain descendant du chimiste autrichien Ludwig Hatschek, le créateur d'Eternit.

Alain Siaens a été jusqu'en octobre 2006 le Président Directeur Général du groupe Degroof (il en devint alors le Président du Conseil d'Administration), omniprésent au sein d'Eternit et qui était à l'époque l'un des actionnaires de référence de l'entreprise. Pour rappel, à noter qu'Alain Siaens est remplacé au poste de PDG du groupe Degroof par Regnier Haegelsteen qui est présent au sein du Conseil d'Administration d'Etex.

L'entrée de Francis Durman Esquivel dans le Conseil d'Administration d'Aliaxis résulte de l'alliance stratégique nouée en 2006 entre Aliaxis et Durman Esquivel S.A. dont le siège social se situe au Costa Rica ; cette alliance a permis la création de la joint-venture Aliaxis Latinoamerica détenue à 51 % par Aliaxis et 49 % par les actionnaires du holding Durman. Yves Mertens était l'ancien directeur financier d'Etex, jusqu'au moment de l'éclatement de l'entreprise en deux parties autonomes.

L'observation de l'évolution des Conseils d'Administration d'Etex et d'Aliaxis permet de mettre en évidence un simple doublement des responsabilités des familles fondatrices.

Au niveau de la France, des liens familiaux ancestraux (comme pour la composante belge) permettent de comprendre la structure actuelle de gestion et de contrôle de l'entreprise Etex et d'Aliaxis. Les mêmes constats peuvent être tirés pour les familles françaises et belges : une absence de déperdition du capital économique, un maintien au sein d'une structure matrimoniale relativement étroite, une orchestration planifiée des successions.

Malgré l'éclatement de l'entreprise en deux entités autonomes, les liens entre les familles françaises et belges semblent se

perpétuer; une certaine logique séculaire prédomine et les liens économiques se renforcent au fur et à mesure du développement des arbres généalogiques.

La division de l'entreprise a permis le positionnement de certains membres familiaux au sein d'Aliaxis et d'autres au sein d'Etex; elle a également permis, de manière naturelle, la création de deux Conseils d'Administration et donc un doublement des possibilités de présence au sein des organes de contrôle des entreprises. Dans les faits, au sein de ces deux entités, on peut observer l'omniprésence de représentants directs des familles Emsens, Piérard-Cuvelier ainsi que des représentants de la famille du créateur du brevet Eternit, les Hatschek. La rupture avec la famille suisse provient de la prise de position de Stephan Schmidheiny qui plaide dans les années 1960 pour une transition rapide vers des produits sans amiante. Et, de fait, actuellement, Etex et Aliaxis semblent s'être délestées de l'influence de la famille suisse.

### 3.3. Évolution des organes de direction d'Eternit et d'Aliaxis

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Etex est dirigée par Alfons Peters; celui-ci fut président du Conseil de Surveillance de Creation AG, entreprise familiale de construction allemande, rachetée par Etex en 2005. Cette nomination s'inscrit donc dans une logique de perpétuation par la nomination d'une personne interne à l'entreprise. Cet argument de continuité est également appuyé par le fait qu'Alfons Peters et Philippe Coens (son prédécesseur) ont tous les deux fait partie du Conseil de surveillance de Creation AG. Entre 2003 et 2010, Etex fut dirigée par Philippe Coens qui a réalisé la majeure partie de son parcours professionnel au sein de l'entreprise (il y occupe des fonctions depuis 1974); comme son successeur, il a fait partie du Conseil de Surveillance de Creation AG à partir de décembre 2005. Il est également administrateur du groupe chimique Tessenderlo. Au niveau de son capital scolaire, il est ingénieur civil de l'UCL, formation complétée par un MBA à la Stanford University (USA), ce qui correspond à un parcours classique pour les dirigeants des grandes entreprises belges. Le personnage le plus transversal et certainement le plus emblématique de l'histoire contemporaine d'Eternit demeure cependant Karel Vinck. Ingénieur civil diplômé de la KUL, il a ensuite obtenu un MBA au sein de la Cornell University (USA). Il incorpore Eternit en 1971 (entre 1971 et 1973, il fut consultant pour Eternit Italie et, entre 1973 et 1975, il fut administrateur délégué d'Eternit Italie) et en devint administrateur délégué entre 1975 et 1978. Entre 1978 et 1983, il fut administrateur délégué au sein de la Compagnie Financière d'Eternit (c'est-à-dire le holding en amont du groupe Eternit). Karel Vinck va par la suite se positionner au sein de plusieurs entreprises de renom Belgique. Il a été administrateur de Bekaert entre 1985 et 1994 (il va au sein de cette entreprise effectuer de nombreux plans de restructuration en se basant sur la notion, très en vogue, de qualité totale), avant d'occuper des postes importants au sein

d'Union Minière. Son passage de Bekaert vers Union Minière va être fortement médiatisé tant Karel Vinck est considéré comme un personnage incontournable dans l'univers économique belge, l'idée du passage au sein de la SGB étant acquise, la question était de connaître la filiale dont la direction lui serait dédiée et ce sera Union Minière. Un peu dans l'esprit de ce qu'il avait entrepris au sein de Bekaert, à partir de 1995, il va s'occuper de la restructuration du groupe et au démantèlement de celui-ci en plusieurs entités autonomes : Umicore, Nyrstar (activités zinc et plomb), Cumerio (activités cuivre). Il s'agissait également de modifier la coloration très colonialiste de cette entreprise, anciennement dénommée Union Minière du Haut Katanga... Il intégra également en 1995 le comité stratégique de la Société Générale de Belgique (omniprésente dans le capital d'Eternit) qui était passée sous contrôle de Suez depuis 1989. Il est toujours à l'heure actuelle administrateur de ces trois entreprises ainsi que de Tessenderlo et d'Eurostar. Les nombreux contacts tissés par Karel Vinck au sein d'Umicore peuvent peut-être expliquer la présence de Thomas Leysen (PDG d'Umicore entre 2000 et 2007) au sein du Conseil d'Administration d'Etex. Pour appuyer cette hypothèse, Thomas Leysen a également remplacé Karel Vinck à la présidence du Conseil d'Administration d'Umicore en novembre 2008. Il existe également des connexions entre Karel Vinck et la famille Vlerick, même si celles-ci sont moins évidentes qu'avec Thomas Leysen (en tant que président du Conseil d'Administration de l'International School of Management (ISM), Karel Vinck va négocier en 2005 un rapprochement avec le MBA de la Vlerick School). En ce qui concerne les liens de Karel Vinck avec les équipes dirigeantes qui lui ont succédé, il convient de remarquer le positionnement commun de Karel Vinck et de Philippe Coens au sein du Conseil d'Administration de Tessenderlo... Au final, Karel Vinck est passé par Fina (aujourd'hui Total), Eternit, Bekaert, la Société Générale de Belgique, Umicore, Nyrstar et Cumerio, ce qui en fait une personne de renom dans l'univers économique belge. Il semble y avoir un faisceau de preuves qui tend à démontrer des petits arrangements entre amis, même si, au final, ce sont, en théorie, les actionnaires principaux de ces entreprises qui ont choisi les membres du Conseil d'Administration. À tout le moins, le choix de ceux-ci peut avoir dans une certaine mesure été orienté et suscité...

Au niveau d'Aliaxis (l'entreprise en tant que telle n'existe que depuis 2003), Yves Noiret – présent au sein de l'entreprise Etex (branche française) depuis le milieu des années 1990 – a occupé le poste de directeur technique d'Aliaxis entre 2003 et 2005 avant de prendre la direction générale de l'entreprise en 2006. En conclusion, en dépit des déboires sanitaires rencontrés par le groupe Eternit, les structures de surveillance des différentes composantes de cette galaxie ne se sont pas réellement modifiées au cours du temps; il y a simplement eu un passage de flambeau vers les plus jeunes générations des familles fondatrices et apparentées et l'incorporation de personnes issues du sérail économique belge pour lesquelles les niveaux de connivence avec les familles fondatrices étaient élevés.

En effet, jusqu'au milieu des années 1990 et dans une optique familiale (c'est-à-dire de maximisation des profits familiaux), l'entreprise ne se devait pas de remettre en cause sa manière de fonctionner. Même si elle n'était pas la référence en termes de protection des intérêts de certaines parties prenantes, elle permettait, d'une part, d'assurer l'emploi de plusieurs milliers de personnes et, d'autre part, de consolider ses propres avoirs financiers via le travail de ces personnes. En découlait une sorte de mode opératoire, de consensus très pervers au sein duquel les frictions ne pouvaient qu'être marginales dans la mesure où une certaine congruence d'intérêts ne pouvait que s'instaurer entre le facteur travail (à ce titre, le contre-pouvoir syndical ne pouvait exercer de manière efficace son rôle parce que même si les représentants syndicaux connaissaient les conséquences de l'amiante, ils devaient essayer de faire en sorte d'assurer la pérennité des activités du groupe et des emplois que celui-ci générerait) et le facteur capital (familial), chacune des parties parvenant à satisfaire ses attentes, du moins à court terme.

## Conclusion

Au travers de cette étude, nous avons mis en évidence que le scandale de l'amiante est la résultante d'une stratégie délibérée, de la part des entreprises situées dans la nébuleuse Eternit, afin de consolider le capital patrimonial des différentes familles fondatrices. D'une part, s'il ne s'agit évidemment pas de fustiger toutes les entreprises familiales (omniprésentes au sein des tissus économiques nationaux), il est évident, dans le cas d'Eternit, que les représentants familiaux ont cultivé un art de la désinformation et de l'obscurantisme tout à fait remarquable en infiltrant, d'une part, les organes indépendants censés analyser les conséquences sanitaires de l'utilisation de l'amiante et, d'autre part, en *cadennassant* leur Conseil d'Administration par l'entremise de personnes issues des familles fondatrices ou alors caractérisées par de faibles niveaux d'indépendance. Dans cette optique, le suivi du parcours des administrateurs des entreprises est particulièrement éloquent. On peut penser que les administrateurs *ne pouvaient pas ne pas savoir* mais un arrêt de l'utilisation de l'amiante risquait de provoquer des pertes financières importantes pour l'entreprise et donc pour la famille. La menace de la fermeture de sites de production a également permis d'inhiber le contrôle qui aurait pu venir des milieux syndicaux. D'autre part, l'entreprise est parvenue, suite à une intense pression médiatique, institutionnelle et, au final, politique au milieu des années 1990, à modifier son image de marque par l'entremise d'un changement de dénomination et l'éclatement de l'entreprise en deux parties. Ces modifications ne se sont pas opérées de manière *naturelle* mais en fonction de l'apparition d'un cadre juridique plus contraignant. L'analyse des Conseils d'Administration de ces deux entités démontre que celles-ci demeurent confrontées à une certaine monopolisation de leur organe de surveillance par des personnes issues directement ou indirectement des familles fondatrices, l'idée

étant d'espérer que celles-ci auront à cœur de ne pas répéter les erreurs commises par leurs prédécesseurs et de faire primer l'intérêt sociétal sur l'intérêt égoïstement financier et matériel de la famille.

## Références bibliographiques

- Bourdieu P., « *Les stratégies matrimoniales dans le système de reproduction* », Annales. Économie, Sociétés, Civilisations, 1972, vol.27, n° 4-5, pp.1105-1127
- Bourdieu P., « *À propos de la famille comme catégorie réalisée* », Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 1993, vol.100, pp.32-36
- Busselen T., « *Une histoire populaire du Congo* », 2010, Éditions Aden, 184 pages
- Buxant M., Samyn S., « *Belgique, un roi sans pays* », 2011, Édition Plon, 201 pages
- Delvaux B., « Le 9 septembre, le Conseil d'Administration de Bekaert devrait officialiser son départ : Union Minière ? Tractebel ? Belgacom ? Vinck est partout », 1994, <http://archives.lesoir.be>  
[http://www.aliaxis.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/21.Announcement\\_November\\_2006.pdf](http://www.aliaxis.com/fileadmin/user_upload/pdf/21.Announcement_November_2006.pdf)  
<http://caova.ch/wp-content/uploads/2008/09/ruers-439-521506.pdf>  
<http://caova.ch/wp-content/uploads/2008/09/ruers-327-3824406.pdf>  
<http://www.france2.fr/info/dossiers/france/7390608-fr.php>
- Hardy O., « *Eternit et les dangers de l'amiante-ciment, 1922-2006* », Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2009, n° 56/1, pp.197-226
- Hardy O., « Dangerosité, désinformation et compensation dans l'industrie de l'amiante en France. La firme Eternit, 1922 – 2006 », 2006, Actes du XIV International Economic History Congress, Helsinki, 41 pages
- Henry E., « *Amiante : un scandale improbable, sociologie d'un problème public* », Presses Universitaires de Rennes, 2007, 308 pages
- Kappeler B., « La saga du clan Schmidheiny », L'Hebdo, 2005, repris sur : [http://www.hebdo.ch/la\\_saga\\_du\\_clan\\_schmidheiny\\_24999\\_.html](http://www.hebdo.ch/la_saga_du_clan_schmidheiny_24999_.html)  
<http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/118509/etex-se-divise-en-deux-entites.html>  
<http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/614492/bois-sauvage-a-vendu-sa-participation-dans-la-banque-degroof.html>  
<http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/301264/regnier-haegelsteen-sera-le-futur-patron-de-la-degroof.html>  
<https://www.degroof.be/sites/degroof/fr-BE/portrait/depuis-1871/Pages/default.aspx>  
[http://www.unicore.com/investorrelations/fr/newsPublications/pressReleasesF/2008F/show\\_nomination\\_FR.pdf](http://www.unicore.com/investorrelations/fr/newsPublications/pressReleasesF/2008F/show_nomination_FR.pdf)
- Khanchel I., « *Changement stratégique et gouvernance* », La Revue des Sciences de Gestion, 2005, n° 213, pp.27-42
- Krols N., Teugels M., « Qui pouvait ignorer les dangers de l'amiante », Le Monde Diplomatique, 2006, repris sur <http://www.monde-diplomatique.fr/2006/12/KROLS/14234>
- Langmans J., Hannaert P., « Le Monsieur Flandre de la Générale », 1995, <http://archives.lesoir.be>
- Mension E., « *Aristocraties et grands bourgeois* », Éditions Perrin, 1997, 606 pages
- Molitor M., « *Le groupe Eternit* », CRISP, 1982, pp.1033-1136
- Pinçon M., Pinçon-Charlot M., « *Grandes fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France* », Éditions Payot et Rivages, 1998, 428 pages
- Raynal S., « *Gouvernance et pouvoir* », La Revue des Sciences de Gestion, 2009, n° 239-240, pp.37-48
- Régnier P., « *La maison Eternit s'agrandit avec l'achat d'Etex* », 1994, <http://archives.lesoir.be>
- Roselli M., « *Amiante et Eternit : fortunes et forfaits* », Éditions D'En Bas, 2008, 255 pages
- Weber M., « *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* », Éditions Plon, 1964, 286 pages