

Family Business Award of Excellence | Ceratec: "Chaque génération dans l'entreprise se considère comme une sorte de manager intérimaire"

March 11, 2026

La famille De Bruyn dirige un groupe centenaire d'entreprises articulé autour des matériaux de construction (Ploegsteert) et de l'automatisation (Ceratec). Un succès fondé sur une gouvernance singulière: aucun administrateur indépendant. L'entreprise est nominée pour le Family Business Award of Excellence décerné par L'Echo et De Tijd.



Louis De Bruyn, CEO de Ceratec, et son père Philip. ©Wouter Van Vooren

Les entreprises **Ploegsteert** et **Ceratec** se côtoient littéralement, "comme deux frères", le long de la rue du Touquet, dans la commune à facilités de Ploegsteert (**Comines-Warneton**), tout à l'ouest du pays. Les deux sociétés appartiennent à **un ensemble patiemment construit par la famille De Bruyn depuis plus de 100 ans.**

L'histoire démarre en 1922, lorsque le grand-père de Philip De Bruyn, aujourd'hui âgé de 69 ans, se lance comme briquetier. Il baptise son activité **Briqueterie du Progrès**. "Mais il ne faut pas imaginer cela comme une briqueterie d'aujourd'hui", prévient celui qui reste, à ce jour, le pater familias du groupe. **"Les briquetiers allaient là où l'on construisait. Ils installaient tout sur place,** de manière temporaire, y compris un four de campagne."

Cet opportunisme, au sens positif du terme, **irrigue le récit familial décennie après décennie.** "De génération en génération, **nous avons sans cesse changé de peau, en fonction des circonstances et des opportunités**", explique Philip. "Mon père a encore

développé la briqueterie durant les golden sixties. Puis, **dans les années 1980, le vent a tourné avec la crise pétrolière: il y avait trop de personnel**. Mon père avait une fibre sociale trop forte pour licencier. On m'a donc confié la mission d'en faire 'quelque chose'."

Dans un premier temps, **Philip envoie ces travailleurs chez des entreprises amies**, comme techniciens de maintenance: une forme de détachement technique avant la lettre.

Parallèlement, **l'équipe se met à construire des machines pour des briqueteries étrangères**, jusqu'en Amérique du Nord, en Afrique du Nord et aux États-Unis. **Ceramics Technology**, rapidement abrégée en **Ceratec**, vient de naître.

Aujourd'hui, la construction de briqueteries ne pèse plus que 10% dans **le chiffre d'affaires de Ceratec, qui atteint 160 millions d'euros**. "Nous n'avons cessé de nous diversifier, notamment vers les électrotechniques et l'automatisation industrielle, dans d'autres types d'usines et d'entrepôts."

Solutions logistiques

Le principal moteur de croissance de Ceratec, et indirectement de tout le groupe, s'appelle désormais "**intralogistics solution**": le jargon du métier pour désigner **la collecte, le transport et le stockage des marchandises à l'intérieur des usines et des entrepôts**.

Parmi les clients, on retrouve des acteurs logistiques comme **Kris De Leeneer** et **Dematra**, mais aussi des industriels tels que **Coca-Cola**, **Decospan**, **Clarebout**, **Agristo**, et même **Bellewaerde**. Dans le même temps, l'autre entreprise du groupe, Ploegsteert, n'est plus depuis longtemps une briqueterie "pure": elle produit des matériaux de construction, dont des éléments préfabriqués en béton.

"Nous explorons et nous innovons en permanence à partir de ce qui existe déjà au sein du groupe", raconte **Louis De Bruyn, le fils de Philip**. Il a repris en juillet dernier la fonction de **CEO de Ceratec**, succédant à son père. Cet ingénieur commercial de 40 ans était **entré en 2009 dans l'entreprise via son travail de fin d'études**, réalisé dans le cadre de sa formation complémentaire en finance management à la Vlerick School. Le sujet: diversifier la division des installations électriques vers l'installation de panneaux solaires.

Le projet "in company" se transforme en nouvelle activité pour Ceratec. Pour Louis, l'équation est gagnante sur trois plans: "Je pouvais construire quelque chose à moi, dans l'ombre. **En tant que 'fils de', démarrer dans l'entreprise familiale n'est pas toujours évident**. Ceratec pouvait aussi surfer sur la vague des subsides aux panneaux solaires, à un moment où les autres activités étaient un peu plus difficiles. Et, troisième point: j'ai rapidement obtenu une vue d'ensemble complète de toute l'entreprise."

Louis n'a jamais étudié l'ingénierie commerciale en se disant qu'il deviendrait un jour CEO. "J'ai toujours eu un intérêt sincère pour l'entreprise, et le sentiment que j'y jouerais un rôle. **Il y a quatre ans, la décision est tombée: Louis sera CEO**. Mais **j'ai hésité. Est-ce que je le veux vraiment?** J'avais vu mon père travailler si dur, année après année, et connaître des nuits blanches. Et puis, suis-je fait pour ça? Ne devrions-nous pas chercher un CEO externe? Mais je connaissais évidemment le mieux l'entreprise et son personnel."

Trois branches

Les trois sociétés opérationnelles du groupe – aux côtés de **Ploegsteert** et **Ceratec**, la société immobilière **Canal Properties** – sont logées sous **le holding familial Debinco**.

"Dans les années 1980, mon père avait racheté les parts de son frère et de ses deux sœurs", rappelle Philip. "Et déjà à mes 30 ans, il m'a attribué les actions à moi et à mes deux sœurs." Puis, sur le ton de la plaisanterie: "Entre-temps, moi aussi, je suis un pauvre bougre, parce que **les actions sont désormais chez Louis et ses sept cousins et cousines**. Chaque génération se considère comme une sorte de manager intérimaire: on reçoit les actions, on développe l'entreprise, et on transmet à la génération suivante."

Philip et ses deux sœurs ont rapidement mis en place **une architecture d'actionnaires qui, encore aujourd'hui, structure la gouvernance familiale**. "Mes sœurs et moi détenons **chacun un tiers du holding Debinco**. Debinco contrôle à 100% chacune des trois sociétés au-dessous. Comme tous les membres des troisième, quatrième et cinquième générations se rattachent à l'une des trois branches familiales, **il devient très simple de trancher rapidement les décisions stratégiques**. Si un vote devait avoir lieu au conseil d'administration de Debinco, **il y a toujours une majorité de deux sur trois**. En 50 ans, nous n'en sommes jamais arrivés là: **nous avons toujours décidé par consensus**. Mais cette mécanique apporte de la sérénité. Les membres de la quatrième génération doivent **d'abord s'accorder au sein de leur branche**, avant de faire entendre leur voix unique au sein de Debinco. Cela évite de nouer des alliances avec des cousins et cousines en dehors de sa propre branche."

Deux règles clés tiennent la convention d'actionnaires de Debinco. La première: **l'intérêt de l'entreprise passe toujours avant celui de l'actionnaire individuel**. La seconde: **l'entreprise doit rester dans la famille**, quelle que soit la manière dont celle-ci évoluera. "Sortir en tant qu'actionnaire est rendu difficile", insiste Philip. "**Nous évitons ainsi qu'une file d'actionnaires vienne encaisser au point de mettre l'entreprise en difficulté**. Cette convention est verrouillée jusqu'en 2034. Sauf si, bien sûr, tout le monde s'accorde pour dire qu'il faut faire autrement."

Le forum familial

Pour préserver cet équilibre, le conseil d'administration de Debinco ne compte aucun administrateur externe. On y retrouve uniquement les représentants des trois branches familiales – Philip, Isabelle et leur cousin Maxime, CEO de Ploegsteert. La question se pose alors: ne défend-on pas spontanément l'entreprise dont on est soi-même CEO? "Il faut pouvoir enlever sa casquette", répond la famille. "Si, au sein de Debinco, nous croyons davantage à une acquisition par Ploegsteert, nous la défendrons, même si cela bride peut-être Ceratec."

Les grandes décisions passent aussi par le forum familial. Il est ouvert à l'ensemble de la famille, qui compte désormais – **troisième, quatrième et cinquième générations confondues – 37 descendants**. "Nous y incluons **aussi les conjoints**", précise Philip. "Contrairement à ce que des consultants nous recommandaient, nous avons sciemment choisi

de les embarquer. Tout le monde connaît les histoires de la 'branche par alliance' qui, à la table de la cuisine, pousse dans un sens ou dans l'autre. Nous, **nous disons: transparence totale, pas de politique d'arrière-salle.** Tout le monde reçoit les chiffres, les plans, et entend les grandes décisions. **Dans la région, il y a suffisamment d'entreprises familiales qui ont explosé à cause de disputes et de jalousies."**

Noël tous ensemble

À côté de ce cadre formel, la famille entretient aussi le lien de manière plus informelle.

"Tous les trois mois, il y a bien **une fête, un barbecue**, etc. **Le réveillon de Noël, on le célèbre avec toute la grande famille**, et il n'y a presque jamais un descendant absent. Si la famille est sur la même longueur d'onde depuis des années, c'est parce qu'il existe **un vrai respect et une confiance mutuelle entre frères et sœurs, cousins et cousines.** Et ce n'est qu'à partir de là qu'on peut prendre des risques, construire son entreprise librement."

Ni au niveau de Debinco, ni au niveau des filiales, il n'y a d'administrateurs indépendants. Est-ce une faiblesse en matière de bonne gouvernance? "Chaque filiale dispose d'un comité de direction professionnel et d'un conseil consultatif", répond Louis. "Au sein de ce dernier, là aussi, des représentants des trois branches et le CEO, complétés par deux indépendants. Nous voulons, **dans les années à venir, faire évoluer ce conseil consultatif vers un conseil d'administration professionnel.** Au niveau du holding Debinco, aucun administrateur externe ne siège à l'heure actuelle, même si un président non familial pourrait un jour être envisagé. Mon père a toujours été le pater familias, mais il n'est pas éternel (rire)."