

TRÉSORS DE FAMILLE



# TRÉSORS DE FAMILLE

REPENSER L'ENTREPRISE FAMILIALE  
À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE ET DES  
INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

**Jo Heijse**

Avec la collaboration de Jan Oosterlinck

Traduit du néerlandais (Belgique)  
par Guillaume Deneufbourg

P E L C K M A N S

Nous remercions de tout cœur les entreprises familiales  
qui ont bien voulu nous livrer leur histoire.





# TABLE DES MATIÈRES

Introduction : la confiance est le fondement de la réussite. 9

Baromètre des entreprises BDO 2025 29

**COSUCRA** : Ne fait pas les choses à moitié 35

**DCM** : Une croissance sur sol fertile 45

**Gofflot** : Mise sur le soleil 59

**Louyet** : Chez Louyet, tout roule 69

**Spaas** : Allumez une bougie Spaas 81

**JBC** : Une histoire de famille 93

**GROUP-GTS** : Sur la route avec Group-GTS 103

Le mot de la fin :

La numérisation, un tremplin stratégique 117



# INTRODUCTION

## LA CONFIANCE EST LE FONDEMENT DE LA RÉUSSITE.

**A**près *Trésors de famille – Entreprendre, en toute confiance*, voici le second volume, consacré à la numérisation et à l'innovation dans les entreprises familiales. Commençons par faire connaissance avec Jo Heijse, expert en numérisation au sein du cabinet de conseil BDO, et Jan Oosterlinck, expert en structures familiales dans ce même cabinet. Ils nous guideront à travers une série de cas concrets: COSUCRA, DCM, Gofflot, Louyet, Spaas, JBC et Group-GTS. Au cours de ce premier échange, Jo et Jan dressent le cadre actuel dans lequel évoluent les entreprises familiales, analysent les grandes tendances et explorent les répercussions de la numérisation et des données sur la gestion et l'innovation.

### Jo et Jan

Ces deux experts accompagnent les entreprises familiales dans leur transition numérique, en combinant leur vaste expérience en matière de numérisation, de stratégie d'entreprise et d'innovation. Jo Heijse et Jan Oosterlinck ont étudié les sciences économiques appliquées à l'université de Gand, avant de se spécialiser à la *Vlerick School of Management*. Ils travaillent ensemble depuis plusieurs années chez BDO Advisory.

Jo est actif comme conseiller en numérique et architecte en gouvernance commerciale. À la croisée de la technologie et de la stratégie d'entreprise, il traduit les questions numériques complexes en solutions concrètes, tournées vers l'avenir. Fort de son expérience des progiciels de gestion intégrés (ERP, Enterprise Resource Planning), de la prise de décision fondée sur les données et des applications innovantes d'intelligence artificielle, Jo aide les entreprises à moderniser et à renforcer leurs processus. Il puise son énergie dans la collaboration avec les entrepreneurs et leurs équipes, et dans sa capacité à établir des passerelles entre les collaborateurs et la technologie. Sa force réside dans la combinaison d'une vision stratégique et d'une approche pragmatique : de la conception d'une feuille de route numérique à l'accompagnement du changement au sein de l'organisation.

Jan est un professionnel chevronné de la finance et des opérations, animé par la passion de la création de valeur durable. En tant que consultant, banquier d'entreprise et conseiller auprès de sociétés familiales, il a acquis une compréhension fine de la dynamique propre à ces structures. Son objectif est d'aider les actionnaires familiaux à concrétiser leurs ambitions futures, notamment par la mise en œuvre de technologies innovantes adaptées à la culture et aux besoins spécifiques de l'entreprise familiale. Jan est un homme de terrain qui connaît bien le monde des PME et des entreprises familiales. Il a le sens des réalités.

« Nous partageons une profonde admiration pour les entreprises familiales, confie Jo. Au-delà de leur importance économique, elles incarnent surtout des valeurs importantes : un engagement solide, une vision à long terme, un esprit d'entreprise et une capacité constante à se réinventer génération après génération, tout en préservant les valeurs familiales et en veillant à ce que l'activité conserve tout son sens. Nous ne les avons pas seulement observés de loin : nos parcours respectifs – l'un centré sur la numérisation et la technologie, l'autre sur la finance, la stratégie et la gouvernance – nous ont amenés à travailler avec ces structures pendant de nombreuses années. Nous avons vu

leur potentiel, mais aussi leurs inquiétudes face à la technologie. Nous comprenons bien leurs appréhensions, tant la numérisation peut parfois sembler éloignée de leur raison d'être. Or, nous sommes convaincus que c'est justement là que se trouve la clé. La numérisation n'est pas une fin en soi, c'est un outil d'adaptabilité pouvant garantir la continuité ; elle permet d'incorporer les valeurs d'hier dans la réalité de demain en respectant la culture, la structure et le rythme propres aux entreprises familiales.»

“ NOUS PARTAGEONS UNE  
PROFONDE ADMIRATION POUR  
LES ENTREPRISES FAMILIALES

« Avec ce livre, nous ne voulons pas faire l'apologie de la technologie pour la technologie, poursuit Jan. Il a pour but de proposer des pistes de réflexion, de fournir des exemples concrets, de mettre en lumière certaines difficultés. Il vise surtout à démontrer que numériser une structure familiale est à la fois possible et pertinent. Tout ceci dans le respect de leur identité et avec une vision claire de l'avenir. Dans l'économie actuelle, la numérisation est un facteur de succès décisif, quelle que soit la taille ou la structure d'une entreprise. Face à la transformation numérique, les entreprises familiales rencontrent des défis spécifiques, mais aussi des opportunités inédites. Leur vision à long terme et leurs valeurs constituent des atouts, mais elles doivent s'adapter à un environnement technologique en constante évolution pour rester compétitives. »

## PLUS DE DIVERSITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

---

Jan Oosterlinck plaide pour une plus grande diversité au sein des conseils d'administration: «On observe une surreprésentation des personnes âgées de plus de cinquante ans. Or, comme on le sait, ces profils sont souvent moins familiers des nouvelles technologies, ce qui peut ralentir la révolution numérique. Les entreprises qui accueillent davantage de jeunes administrateurs placent la numérisation plus rapidement en haut de leur agenda. Dans plusieurs situations présentées dans ce livre, de jeunes dirigeants se voient confier l'initiative de projets numériques. Grâce à leur ouverture d'esprit envers les avancées technologiques, ils sont en mesure de mieux faire comprendre les avantages de ces initiatives à leurs collègues. Les réseaux sociaux, par exemple, transforment le marketing et la vente. À l'inverse, ceux qui ne les utilisent pas risquent de manquer des opportunités et de prendre des décisions partiales. Par conséquent, il est essentiel de laisser une place aux *digital natives* dans les organes de gouvernance.»

De nombreux dirigeants expérimentés continuent de siéger après leur carrière opérationnelle. Leur poids décisionnel, toujours important, limite parfois l'ouverture à de nouvelles idées et à des profils plus en phase avec des thèmes comme la durabilité, la numérisation ou l'intelligence artificielle. Les femmes et les jeunes administrateurs restent rares, en particulier dans les entreprises où la famille détient la majorité des sièges. Résultat: les tendances émergentes s'imposent moins rapidement. «Des collègues néerlandais ont mené une étude sur la propension à investir selon les générations, poursuit Jan. Ils ont constaté que la génération sortante tend à reporter les investissements technologiques. Cette tendance se vérifie surtout chez des dirigeants qui mesurent mal l'impact de la technologie et qui minimisent son influence sur le comportement des consommateurs. La numérisation est alors laissée aux successeurs. C'est une erreur: la technologie améliore l'efficacité et stimule l'innovation. Les modèles économiques évoluent vite, souvent sous l'effet du numérique. Cette