

## Entreprises

# Comment une entreprise devient-elle multi-centenaire? Les bonnes recettes de Pollet

L'entreprise wallonne Pollet célèbre mardi ses 250 ans. Le secret de la longévité de cette société familiale peut se résumer en trois maîtres mots: adaptation, innovation et famille.

MICHEL LAUWERS

Il y a des anniversaires qui surprennent par leur nombre de bougies. C'est le cas de la société tournaisienne Pollet. Pensez donc: elle fête son 250<sup>e</sup> anniversaire. Cette entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits d'entretien en est à sa huitième génération de dirigeants familiaux, tous issus de la branche initiée par le fondateur Léonard Pollet en 1763. C'est plus que la brasserie Dubuisson, fondée en 1765, que le groupe automobile D'Ieteren, né en 1810, ou que la Générale de Belgique...

Les entreprises multi-centenaires ne sont pas légion, ni en Belgique ni dans le monde. Elles sont à ce point rares que le patron de l'une d'entre elles, Gérard Glotin, alors président du groupe français Marie Brizard, a créé il y a trente ans un club réservé à leurs membres: les Hénokiens (lire ci-contre).

Pollet en fait partie depuis cette année. Elle y a trouvé des entrepreneurs qui partagent les mêmes valeurs. Précision importante: toutes ces entreprises de très longue durée sont familiales et tiennent à le rester.

### Rebondir en permanence

Comment s'y prend-on pour faire durer son business? «Il faut continuellement s'adapter aux évolutions de son temps», répond Jean-Nicolas D'Hondt, l'actuel CEO de Pollet (voir l'encadré ci-contre).

Au XIX<sup>e</sup> siècle, son entreprise produisait de l'huile pour lampes d'éclairage. Lorsque s'est développée l'électricité, ses dirigeants ont prévu le déclin de cette activité et ont reporté leurs efforts sur l'activité de savonnerie. Fin des années 1990, les marchés des huiles, des acides gras et de la glycérine se sont effondrés: Pollet s'est alors lancé dans le secteur des détergents.

Plus récemment, au milieu des années



représentent près du quart du chiffre d'affaires de Pollet et 40% de sa production dans le secteur du nettoyage industriel.

### Pastille miracle

Il ne suffit donc pas de s'adapter. «Le maître-mot est l'innovation», souligne Jean-Nicolas D'Hondt. Une entreprise ne peut perdurer sans innover régulièrement au fil de son histoire. Et nous allons continuer à innover dans les produits biotechnologiques où nous avons déjà dix-huit années de recherche à notre actif. Le processus semble en effet bien rôdé dans la société: elle vient de faire enregistrer un premier brevet couvrant un produit ultra-concentré. «Nous avons eu l'idée de transformer un litre de solution liquide en une pastille effervescente de 4 grammes»,



Jean-Nicolas D'Hondt, CEO de Pollet. © THOMAS DE BOEVER

## Les Hénokiens, chantres de l'entreprise familiale

L'association des Hénokiens compte une quarantaine de membres: toutes des entreprises ayant plus de deux cents ans d'existence et dont le capital est resté contrôlé par la famille des fondateurs. La plus ancienne est la société japonaise Hoshi: sa date de naissance renseigne l'année 718. Il s'agit d'un hôtel (une auberge à l'époque), le «Ryokan», construit sur les contreforts d'une des trois montagnes sacrées du Japon. La première société belge à en faire partie est D'Ieteren. Le concessionnaire de voitures a accueilli cette année une deuxième belge à ses côtés, le spécialiste en détergents et nettoyants industriels Pollet. On y trouve aussi des banques, telles Lombard & Odier ou Hottinguer, un vignoble français, Louis Latour, le fabricant d'armes Beretta, les Etablissements Peugeot...

«Je suis nouveau dans l'association, mais j'ai l'impression qu'on se connaissait depuis vingt ans», déclare Jean-Nicolas D'Hondt, le CEO de Pollet. Parce que les différents membres appliquent les mêmes modes de gestion, s'imposent les mêmes valeurs et font face aux mêmes défis, selon lui.

Un des premiers objectifs des Hénokiens est de promouvoir les entreprises familiales. Lors de la création de l'association il y a

trente ans, celles-ci étaient jugées désuètes, passées de mode. Aujourd'hui, l'opinion s'est retournée à leur sujet. Ce sont «la stabilité du management des entreprises familiales, leur volonté de privilégier la pérennité dans le temps, face à des stratégies visant exclusivement le court terme, (qui) leur ont permis de générer des performances supérieures aux autres formes d'entreprises», estime les Hénokiens. Difficile de leur donner tort: leur longévité plaide pour elles...

Le caractère familial de l'entreprise lui confère, il est vrai, un atout majeur: d'une génération à l'autre, chacun veut poursuivre l'œuvre accomplie par ses ancêtres. C'est souvent pour eux une forme de devoir moral.

L'élément familial n'entre toutefois pas seul en compte, sans quoi on compterait beaucoup plus de sociétés centenaires. L'innovation fait aussi partie de la recette. Après avoir fouillé dans les historiques de ses membres, l'association a conclu que «l'innovation constituait, au même titre que leur enracinement dans la vie de leur région, le moteur clé de leur développement». La firme Pollet raconte précisément la même histoire.

**3 QUESTIONS À**  
GÉRARD LIPOVITCH  
secrétaire général  
de l'association  
des Hénokiens

### 1 Comment devient-on membre des Hénokiens?

Deux cas de figures sont possible: soit l'entreprise est présentée par un membre, soit elle propose une candidature spontanée. A partir de là, le candidat doit présenter un dossier complet répondant aux 4 critères de l'association: 200 ans d'âge (à partir de la date de fondation à l'appui des descendants des fondateurs); détenir plus de 50% des droits de vote au moins; un membre de la famille, descendant d'un fondateur, diriger la société, ou faire partie d'organes de direction; l'entreprise être en bonne santé financière. Les critères extrêmement difficiles à expliquer le nombre restreint de membres. 44 à ce jour suite aux vœux de nouveaux membres.

### 2 Quels sont les membres les plus récents?

Outre la société belge Pollet, il y a l'entreprise allemande Gebi Shoeller Anker Teppichboden dée en 1733, revêtements de sol italiennes Vitale Barberis Cas (1663, tissus) et Guerrieri Rizza (1678, producteur de vins); la suédoise Les Filles Dreyfus & Cie (1813, textile); et l'autrichienne A.E. Jochert (1814, joaillier). J'ajoute quelques fois le dossier établi, la candidature est examinée par les membres du bureau de l'association et, si elle est jugée conforme, elle est ensuite présentée aux votes des membres.

### 3 Quelles activités proposez-vous?

Outre les échanges d'idées et de relations, les Hénokiens mènent actions dans trois directions: politique économique et pédagogique. Au sein de l'association, les Hénokiens ont créé une fédération regroupant des associations d'entreprises familiales péennes, qui se positionne comme l'interlocuteur privilégié de la Commission européenne. Au plan économique, notre association cherche à promouvoir l'idée que l'entreprise familiale constitue un modèle économique porteur d'avenir. Elle a lancé le «Prix Léonard de Vinci» destiné à récompenser une entreprise familiale d'un minimum trois générations pour sa capacité à transmettre un ensemble de valeurs culturelles, de savoir-faire techniques. Au plan de l'éducation, l'association s'est donné l'objectif de faire passer son message auprès des jeunes.

## 5 millions

Pollet a mis au point un nettoyant biotech dont chaque pastille contient 5 millions de ferments. Les coûts de transport s'en trouvent divisés par 100.



1990, Pollet quitte son siège historique de Saint Brice, dans le centre de Tournai, pour le zoning d'Orca. Lors du déménagement, on découvre que des bactéries et des enzymes se sont développés au départ de résidus de savon et de produits d'entretien accumulés durant des décennies dans l'usine. Plutôt que de jeter tout ça, l'entrepreneur fait analyser ces bactéries. Il découvre que certaines d'entre elles «mangent» les graisses. Il crée une banque de souches de bactéries et développe de nouveaux produits nettoyants biotechnologiques nettement moins nocifs pour l'environnement que les produits traditionnels. Aujourd'hui, ces détergents écologiques

explique le CEO. Il s'agit d'un nettoyant biotech dont chaque pastille contient 5 millions de ferments. «Cela permet de réduire ses coûts de transport par 100 et ses coûts d'emballage par 150.»

L'innovation est d'ailleurs la deuxième des cinq valeurs que s'est fixées la société, après le respect et avant la responsabilité, l'excellence et le pragmatisme. Pollet s'est aussi doté d'une charte stratégique: elle lui enjoind de «ne jamais mettre en péril les résultats à long terme par le profit à court terme». Ce qui est plus facile quand on est une firme familiale et qu'au fil des années vos membres se sont transmis le témoin sans heurt de génération à génération.