

Ben Swerts — De l'Ossenmarkt au marché mondial

Par *Nicholas De Munter*, Managing Partner

Racontez-nous l'histoire de Soudal. Comment tout a commencé ?

BEN SWERTS: 'L'histoire classique commence avec mon père, qui a fondé l'entreprise il y a presque soixante ans — un jalon qui méritait évidemment une grande célébration. Tous les cinq ans, nous fêtons cet anniversaire, mais soixante ans, c'est d'un tout autre ordre.

Ce qui me frappe vraiment, c'est l'ampleur du bond qu'il a accompli. Les dix premiers millions de francs belges — qui représentaient alors le chiffre d'affaires qu'il visait depuis des années — contrastent fortement avec le milliard et demi d'euros que nous réalisons aujourd'hui. Et cela en seulement soixante ans. Les dix premières années ont suffi pour atteindre ces dix premiers millions de francs belges. Depuis, l'entreprise a connu une croissance spectaculaire. Mon père le dit lui-même : « Quand on vend peu, il est facile de doubler. » Aujourd'hui, le niveau d'exigence est évidemment tout autre.'

Il n'y a pas si longtemps, on annonçait dans les médias que vous aviez atteint le milliard d'euros. Et maintenant, vous êtes déjà 50 % au-dessus. C'est incroyable.

BEN SWERTS: 'C'est précisément ce que je veux souligner : sur ces soixante années, Soudal a mis cinquante-cinq ans pour atteindre ce premier milliard. Ce demi-milliard supplémentaire a été réalisé en seulement cinq ans. Et la tendance de fond reste stable : au cours des dix dernières années, nous avons enregistré en moyenne une croissance du chiffre d'affaires de dix pour cent par an. Je dois toutefois être honnête : une partie de cette croissance provient d'acquisitions. Le fil rouge reste néanmoins la croissance organique. Pour nous, une acquisition est avant tout une porte d'entrée pour intégrer de nouvelles technologies, que nous utilisons ensuite pour nos propres clients et pour poursuivre notre développement.

Il y a trois semaines, nous avons finalisé deux acquisitions, en Arabie saoudite et

en Égypte. Ce ne sont pas des entreprises gigantesques, mais un distributeur et une usine qui s'inscrivent parfaitement dans notre stratégie. Il y a deux ans, nous avons réalisé notre plus grande acquisition à ce jour : Durante, un fabricant spécialisé dans la technologie *hotmelt*. C'est un savoir-faire que nous possédions déjà en partie, mais pas à ce niveau. En réalité, vous achetez l'expertise, vous récupérez aussi les clients existants et une activité déjà opérationnelle. Il s'agissait d'une acquisition d'environ cent millions d'euros, avec un chiffre d'affaires de quatre-vingts millions immédiatement ajouté. Par rapport à notre croissance organique, cela représente évidemment un énorme coup d'accélérateur. Notre stratégie habituelle de type « buy-and-build » se concentre normalement sur des entreprises réalisant un chiffre d'affaires compris entre cinq et cinquante-cinq millions d'euros. Durante constituait une exception délibérée.'



Mon père a eu un parcours assez remarquable. Entrepreneur dès son plus jeune âge, toujours axé sur le commerce et la vente.

Que voulez-vous dire lorsque vous affirmez que Soudal fait ce qu'il sait faire le mieux, mais ailleurs ?

BEN SWERTS: 'Les mastics, les mousses et les colles constituent notre cœur de métier. Les mastics sont des polymères ou des silicones, ce qu'on appelle aussi la « technologie de l'étanchéité ». Ensuite, il y a les mousses à base de polyuréthane. On peut également développer une mousse qui colle — on parle alors de mousse adhésive. Ces mastics et ces mousses forment le segment historique de Soudal, celui dans lequel nous sommes aujourd'hui le plus grand producteur indépendant de mousse au monde.

L'expansion géographique s'inscrit, dans ce contexte, comme l'extension logique de ce que nous maîtrisons depuis des décennies : les mêmes produits, les mêmes normes de qualité, mais sur de nouveaux marchés. La priorité reste toujours le développement du portefeuille de clients existants, et pas seulement la croissance par acquisitions. Une acquisition est un moyen, pas une fin en soi. Les silicones sont au cœur de tout. C'est grâce à eux que Soudal s'est développé en tant qu'alternative durable au mastic traditionnel utilisé pour les fenêtres et les joints. Le mastic traditionnel était moins cher, mais il vieillissait rapidement et devait être remplacé régulièrement.'

Avez-vous développé vous-mêmes ces silicones ?

BEN SWERTS: 'Toute l'histoire est racontée en détail dans le livre, mais l'essentiel est le suivant : mon père a eu un parcours assez remarquable. Entrepreneur dès son plus jeune âge, toujours axé sur le commerce et la vente, il a finalement atterri sur l'Ossenmarkt à Anvers, où il a repris une entreprise de soudure. C'est à ce moment-là qu'une nouvelle technologie s'est présentée. Il s'est rendu chez Bayer pour obtenir deux choses : la formulation des silicones et l'autorisation officielle de les produire lui-même. Personne ne voulait prendre ce risque, car le produit coûtait



Ben Swerts, Regional Director Benelux Soudal

environ dix fois plus cher que le mastic traditionnel. Mon père était convaincu qu'il pourrait le vendre. Il avait déjà acheté une machine pour un million de francs belges, pour laquelle ses parents s'étaient portés garants.

Dans un premier temps, sa demande a été refusée. Cela ne l'a pas arrêté. Dans son « meilleur » costume et au volant de sa fidèle Volvo, il s'est rendu au siège de Bayer en Allemagne. Il fit bonne impression sur un responsable de l'entreprise, qui le regarda avec une bienveillance presque paternelle : « Allez-y, mon garçon, essayez. »

Finalement, le produit a été fabriqué par mon oncle et mon père dans un modeste atelier à Turnhout. Tout était extrêmement simple. Le fait qu'un acteur mondial comme Bayer fournisse des matières premières à un jeune homme de vingt-six ans originaire de la Campine, travaillant dans un petit atelier, était en soi déjà remarquable. À titre de comparaison : c'est comme si aujourd'hui quelqu'un venait frapper à notre porte pour acheter un seul tube.'

BEN SWERTS

Ben Swerts est marathonnien et ultramarathonnien.

Il est également passionné de musique classique, avec une préférence particulière pour Bach.

C'est ce qu'on appelle de la persévérance : entendre un "non" et continuer malgré tout.

BEN SWERTS: 'C'est surtout cette force de conviction, cette ambition et cette foi inébranlable en sa vision. C'est l'essentiel. Persévérer !'

Il fallait avoir une énorme confiance en soi. À ce moment-là, son marché était encore limité.

BEN SWERTS: 'En effet. La première étape était de pouvoir obtenir l'autorisation de produire, la seconde d'avoir le droit de vendre effectivement. Au bout d'un certain temps, il a obtenu ce feu vert, et c'est là que le véritable travail a commencé. Tous ses investissements étant déjà réalisés, le produit fabriqué et conditionné, il a dû entamer la démarche commerciale. Chez des carrossiers à qui il fournissait déjà du mastic polyester, il a proposé son nouveau produit. C'est ainsi qu'il a vendu progressivement ses premières boîtes, ici et là.'

Parlait-on déjà de "Soudal" à l'époque ?

BEN SWERTS: 'À l'époque, cela s'appelait « Soudal Chemicals ». Le nom est en réalité une contraction de « SOUDeert ALles » (souder tout). Derrière ce savoir-

faire se cache notre philosophie fondamentale : la connexion.'

C'était donc une petite boutique à Anvers ? Je me souviens d'une photo de lui devant un magasin sur l'Ossenmarkt, avec encore d'autres personnes.

BEN SWERTS: 'C'est exact. Sur cette photo figuraient ses premiers collaborateurs : une employée administrative qui s'occupait de la comptabilité, et un représentant. Ma mère y travaillait également comme employée administrative. Dans ce bâtiment se trouvait un bureau. L'immeuble existe toujours. J'ai eu un jour l'occasion d'y passer avec mon père, et il m'a tout montré : « Ici se trouvait le lavabo. Nous dormions à l'étage. Et juste à côté, il y avait le café où je rencontrais les clients. » Ce café était un lieu de rendez-vous incontournable. Lorsque ma sœur est née, le cafetier s'occupait d'elle pendant que ma mère faisait l'administration au premier. C'est du moins, comme cela, qu'on me l'a raconté.'

Cela remonte à combien de temps ?

BEN SWERTS: 'À peu près cinquante ans. Sur les photos, tout cela paraît un peu romantique. Il pouvait fabriquer le produit, avait l'autorisation de le vendre,

et comptait déjà ses premiers employés. C'était un travail de pionnier, une véritable aventure. On pourrait en faire un film.'

CROISSANCE SANS LIMITES

'Avec le soixantième anniversaire — mon père fêtera bientôt ses quatre-vingt-six — c'est une belle occasion de célébrer. Le livre *Groei zonder grenzen* (Croissance sans limites) suscite un intérêt incroyable, bien plus que ce que nous avions imaginé. Il deviendra un best-seller, j'en suis convaincu. C'est son histoire.

Je ne peux qu'en être fier. Avec le temps, j'espère moi-même pouvoir y ajouter une belle suite. L'objectif est, en tout cas, d'en faire une histoire durable. La pérennité de l'entreprise familiale est essentielle : maintenir ce qui a été construit et continuer à le développer avec fierté, dans le respect de nos collaborateurs et de tous ceux qui entrent en contact avec Soudal.

Ce sentiment familial de « prendre soin » : de son entreprise, des uns des autres, de la famille. Soudal pratiquait déjà la gouvernance d'entreprise avant même que cela ne devienne une norme obligatoire. C'était ancré dans l'ADN familial bien avant que cela ne soit formalisé.

La famille Soudal prend soin de la famille Swerts. C'est un aspect que je dois absolument préserver. C'est une grande qualité, mais aussi un grand défi. C'est quelque chose auquel nous restons constamment attentifs.'

STRATÉGIE ET LEADERSHIP

'Le grand défi pour moi sera de maintenir l'équilibre entre, d'une part, ces valeurs familiales et, d'autre part, la formalisation et la professionnalisation. Nous nous trouvons à un point charnière : en cinq ans, un demi-milliard supplémentaire a été réalisé, et la croissance a été exponentielle. Intégrer ces acquisitions et formaliser les structures, cela demande des ajustements.



Soudal, 1970.

L'objectif est, en tout cas, d'en faire une histoire durable. La pérennité de l'entreprise familiale est essentielle : maintenir ce qui a été construit et continuer à le développer avec fierté, dans le respect de nos collaborateurs et de tous ceux qui entrent en contact avec Soudal.



Vic Swerts (à droite) & CEO Dirk Coorevits, Photo : hln.be

Nous prônons une structure horizontale où chacun peut parler avec tout le monde. Mais en même temps, il faut instaurer davantage de formalité, ce qui crée forcément davantage de distance.

Entre-temps, nous sommes devenus tellement grands — 84 implantations, une présence dans 140 pays, 43 sites de production, dont un projet entièrement nouveau (greenfield) de huit hectares en Chine, inauguré en novembre dernier — que préserver le caractère familial est devenu un acte conscient. Ce n'est plus quelque chose qui va de soi, mais quelque chose qu'il faut mériter chaque jour. La conservation de ces valeurs est désormais l'une de mes principales missions.'

Il va falloir être à la hauteur

BEN SWERTS: 'C'est un classique, et c'est vrai. On peut aussi voir cela comme un défi à relever !'

Peut-on revenir un instant aux premières années ? Comment cela s'est-il passé après l'achat de cette machine ? Pas sans difficultés, j'imagine ?

BEN SWERTS: 'Offrir un produit à forte valeur ajoutée, de qualité supérieure. Le sens commercial de mon père et sa conviction inébranlable qu'il pourrait le vendre. C'était un vendeur né, quelqu'un qui connaît son public et sait que la vente repose avant tout sur la relation humaine.

Il croyait sincèrement que son produit pouvait faire une réelle différence en termes de qualité. Avec le temps, le chiffre d'affaires a augmenté, le nombre de clients aussi, et les revenus se sont stabilisés. Il a ensuite déménagé à Turnhout, la ville dont nous sommes tous les deux originaires. À l'époque, Turnhout cherchait activement à attirer des industries afin de créer de l'emploi. En tant que zone de développement industriel, c'était un environnement favorable pour lancer une entreprise.

Il avait déposé plusieurs demandes pour acquérir un terrain afin d'y construire un entrepôt et des bureaux. Et, à sa grande frustration, il a été tourné en dérision. On lui disait sans détour : « Dis donc, mon garçon, as-tu déjà vu autant de mètres carrés réunis ? Sais-tu vraiment dans quoi tu t'embarques ? Et qui es-tu au juste ?'

Il voyait déjà grand à l'époque. Il achetait surtout du terrain ?

BEN SWERTS: 'Oui, dans cette zone industrielle de Turnhout, où se trouve encore aujourd'hui le siège social. Il y a une ancienne salle de réunion appelée « De Villa », en référence aux bâtiments originaux qui se trouvaient autrefois sur ce site. Une partie a été conservée : le même mobilier, le même parquet, la même décoration aux murs... C'est là que se tenaient les réunions importantes. On l'utilise encore aujourd'hui.

Malgré notre croissance, nous conservons une solide réputation sans communication exagérée. Ce n'est pas une stratégie marketing volontaire, mais le résultat naturel de notre façon de travailler.

Malgré notre croissance, nous conservons une solide réputation sans communication exagérée. Ce n'est pas une stratégie marketing volontaire, mais le résultat naturel de notre façon de travailler. Chez Soudal, « faire les choses correctement » fait partie de notre ADN ; notre notoriété est simplement la conséquence de nos actions quotidiennes.'

Chez Soudal, « faire les choses correctement » fait partie de notre ADN ; notre notoriété est simplement la conséquence de nos actions quotidiennes.'

Est-ce qu'il vous arrive d'avoir des préjugés, en tant que fils du fondateur ?

BEN SWERTS: 'Il est vrai que je dois faire davantage mes preuves que quelqu'un qui ne porte pas ce nom. C'est une réalité que j'accepte. Mais il y a un revers : ce nom ouvre aussi des portes et attire plus rapidement l'attention. C'est un avantage que je ne veux pas sous-estimer.

J'accorde beaucoup d'importance à l'authenticité et à l'ouverture dans mes échanges avec les autres. C'est pourquoi j'essaie toujours d'écouter sincèrement et de m'impliquer dans la conversation, quel qu'en soit le sujet. Ce qui devient plus difficile, c'est la disponibilité. À mesure que les responsabilités augmentent, il devient plus compliqué d'être accessible à tous sans que ses propres tâches principales n'en pâtissent. Je constate qu'il faut que je sois plus conscient de cela : choisir où concentrer mon attention et accepter qu'on ne peut pas être partout à la fois.'

VISION À LONG TERME ET SUCCESSION

'Dans les multinationales, le CEO change généralement tous les cinq à dix ans. Chez nous, c'est différent. Nous misons sur le long terme, non seulement dans la stratégie, mais aussi avec les personnes. Notre CEO actuel, Dirk Coorevits, en est un exemple frappant : quelqu'un qui s'est engagé pendant des décennies avec une grande loyauté et un professionnalisme exemplaire au service de l'entreprise.

Penser à long terme, c'est prendre des décisions qui vont au-delà du trimestre en

cours. Il s'agit de tracer une direction que l'on pourra encore défendre dans cinq ou dix ans. L'aspect humain reste essentiel : respect, dialogue, écoute. Mais cela ne doit pas toujours rimer avec consensus. Si vous devez parler avec tout le monde en permanence et prendre en compte tous les avis, prendre une décision devient difficile. Il existe un juste milieu, et je pense que nous l'avons plus ou moins trouvé. Plus nous grandissons, plus il devient difficile de maintenir cet équilibre.

J'essaie d'écouter consciemment différents points de vue et nuances, même lorsqu'ils contredisent ou nuancent mes propres idées. Je partage mes réflexions quand c'est approprié, à ma manière et au bon moment.'

Êtes-vous officiellement CEO, aujourd'hui ?

BEN SWERTS: 'Non, dans environ quatre ans, je prendrai officiellement le relais. Mais la transition est déjà bien engagée. Je travaille en étroite collaboration avec le CEO actuel et la direction, et je suis activement impliqué au niveau des décideurs. En même temps, j'assume de réelles responsabilités opérationnelles : l'entité du Benelux relève de ma compétence. Je cumule donc un mandat d'administrateur, une fonction de direction et un rôle opérationnel. Cette

organisation a été conçue de manière consciente pour que la passation se fasse progressivement et de façon réfléchie.

Les deux générations travaillent aujourd'hui côte à côte. Mon père est toujours actif. Mon beau-frère, qui travaille dans l'entreprise depuis plus de dix ans, occupe également un poste au sein de la direction. Il possède une solide expertise financière, acquise dans un fonds d'investissement, et est responsable du family office et des acquisitions. Ce qui m'impressionne à chaque fois, c'est l'étendue de sa connaissance, bien au-delà de sa spécialité. Nous nous complétons très bien, et c'est peut-être là l'essence d'une bonne gouvernance familiale. Mes sœurs ont toutes deux un talent musical exceptionnel. L'une est avocate, l'autre pianiste professionnelle diplômée du conservatoire. Nous partageons tous les trois un goût pour le sport et avons grandi dans un environnement musical. Nous continuons à accompagner nos parents aux Salzburger Festspiele.

J'ai une pile de livres à lire, mais je n'y arrive que rarement. En revanche, je prends encore régulièrement le temps de lire sur la musique, c'est l'une des rares choses pour lesquelles je m'accorde vraiment ce luxe.' •



LUXEMBOURG

120, Boulevard de la Pétrusse
L-2330 Luxembourg
Tel (+352) 453929-1

BELGIQUE

142, Avenue Franklin Roosevelt
B-1050 Bruxelles
Tel (+32) 2 230 32 27

Jan Van Rijswijcklaan 200
B-2020 Anvers
Tél (+32) 3 220 00 60

TVA LU18162363 - BE0861.975.652
R.C. Luxembourg B 56002
info@sdm.lu www.sdm-privatebanking.com

DESIGN & PRODUCTION vinix.agency

LE POINT FINANCIER

Copyright © 2026 Securities De Munter.
Tous droits réservés.

Disclaimer. Ce document est une publication de la société Securities De Munter, société réglementée par la CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier) au Grand-Duché de Luxembourg. Cette publication ne peut être considérée comme une proposition d'investissement. Il s'agit d'un document informatif n'engageant en aucun cas la société. La société Securities De Munter ne garantit pas que les instruments financiers utilisés dans ce document vous correspondent. Toutes transactions financières réalisées par vos soins tenant compte des informations financières délivrées dans cette brochure sont exécutées à votre entière responsabilité. Investir dans certains instruments financiers (comme les actions) peut induire certains risques importants. Avant l'exécution de toute transaction, l'investisseur doit disposer d'un niveau de connaissance et d'expérience nécessaire à la compréhension des risques liés à l'utilisation de certains instruments financiers. Dans certains cas, ces risques peuvent conduire à la diminution temporaire voire la perte de tout ou partie du capital investi. Les collaborateurs de la société Securities De Munter peuvent vous aider dans la diversification des instruments financiers. Les éventuels rendements qui pourraient figurer dans la présente brochure sont établis sur base du passé. Ceux-ci ne constituent, en aucune manière, une garantie pour le futur. Nous ne sommes, également, aucunement en mesure de garantir que les scénarios attendus et les niveaux de risques explicités dans la brochure ne prendront forme dans la réalité. Ceux-ci doivent uniquement être utilisés comme indicateur informatif. L'ensemble des données qualitatives et quantitatives dans cette brochure sont à considérer comme indicateur et sont également susceptibles d'évoluer dans le temps. Les fluctuations des devises peuvent également influencer les résultats et les rendements affichés. Les informations établies dans cette brochure par l'auteur des articles sont éditées à une date précise. Bien que les analyses émanent de sources fiables, nous ne pouvons garantir de manière absolue l'authenticité, le caractère complet et la mise à jour parfaite des données utilisées. La société Securities De Munter ne peut, en aucun cas, être tenue responsable du caractère incorrect ou incomplet des données utilisées dans la présente brochure. Aucun article figurant dans cette brochure ne peut, sans l'autorisation écrite et formelle de la société Securities De Munter être reproduite ou publiée à quelque fin que ce soit. Cette publication est soumise aux lois luxembourgeoises sur les publications financières.