

Sabca

# DES AVIONS AUX ROBOTS, PARCOURS D'UN INDUSTRIEL

Plongé dans l'univers des fusées et des avions depuis plus de 20 ans, Thibauld Jongen vient de quitter son poste de CEO de la Sabca. En huit années à la tête du fournisseur aéronautique, il aura réussi à remettre la société centenaire sur la piste, laissant derrière lui une empreinte visible. S'il reste à bord de la Sabca, l'ingénieur prend un nouvel envol dans la robotisation industrielle.

Rédaction: Nelson García Sequeira | Photos: Black & Write

## Pendant ces huit années aux commandes de la Sabca, quels ont été vos principaux défis?

THIBAUD JONGEN ▶ «Vous savez, la Sabca est la plus vieille société aéronautique de Belgique et je suis très fier de l'avoir projetée dans son second siècle d'existence. À mon arrivée, en 2016, je suis tombé amoureux de ce bijou technologique belge, mais il y avait beaucoup à faire... L'entreprise était restée coincée dans les années 80, endormie sur son passé: sa culture, son organisation, son image, tout était empoussiéré et nos activités étaient peu lisibles pour les clients. Notre premier challenge?

Réaliser un énorme travail d'introspection pour revenir aux fondamentaux, redéfinir notre vision, nos valeurs, nos forces, etc. Ensuite, encore fallait-il expliquer, communiquer et positionner cette identité renouvelée vis-à-vis des parties prenantes. Avec le recul, l'objectif me semble atteint. Non seulement nous sommes toujours dans les clous de la stratégie initiale, mais cela nous a aussi permis d'être rachetés par Orizio, groupe 100% belge!»

## Quelles sont les autres grandes réalisations de votre mandat?

TJ ▶ «Soyons honnêtes: en 2016, la Sabca était en chute libre. Tous les programmes, ceux qui avaient fait sa renommée (Ariane 5, Airbus A380, etc.), étaient arrêtés ou sur le point de s'arrêter! En termes d'activités, c'était le gouffre à court terme. Nous avons donc dû remplir le pipeline et nous offrir une visibilité commerciale à 10-15 ans. Grâce à la confiance regagnée auprès de nos clients, c'est également chose faite, puisque nous avons signé plusieurs nouveaux contrats et capté divers programmes prestigieux. Un autre défi: traverser le mieux possible la crise du covid, dont les effets se font encore ressentir. Enfin, je dois souligner la transition réussie de Dassault à Orizio. Un beau succès pour nos équipes.» [suite en page 16](#)

## SON INGÉNIEUR(E) MODÈLE

«Il y en a trop!», réagit Thibauld Jongen au moment de choisir un ingénieur de référence, preuve de son admiration pour les grandes figures de la science. «Les Égyptiens, les Mésopotamiens ou les Incas, c'était déjà des ingénieurs fabuleux. Avec les outils et les connaissances de leur époque, comment ont-ils fait pour bâtir de tels ouvrages? Mais il y a tant d'autres exemples... Archimède était hors du commun. Comment ne pas citer Newton ou Edison? Aujourd'hui, on ne peut pas éviter Elon Musk, tant son nom est lié à des technologies extraordinaires. Tous ces ingénieurs ont un point commun: ils sont ancrés dans le réel, mais en même temps, ils le transcendent et utilisent leur cerveau pour l'améliorer (au sens large).»



CU

THIBAUD JONGEN

**# FORMATION**

Ingénieur en mathématiques appliquées et Bac en philosophie (UCLouvain, 1993 et 1992).

Master en dynamique des fluides (Institut von Karman, 1994).

PhD en mécanique des fluides numérique (EPFL, 1997).

**# PARCOURS**

Après une expérience chez Unilever (directeur de programmes R&D), il rejoint Techspace Aero (Safran Aero Boosters). En 2016, il prend les commandes de la Sabca. En 2024, il quitte son poste de CEO pour se consacrer à un projet de robotique industrielle, mais reste administrateur, conseiller stratégique et impliqué dans la filiale liée aux drones.

**# SABCA**

Créée en 1920, la Société anonyme belge de constructions aéronautiques est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de produits aérospatiaux multi-technologiques. La Sabca conçoit, développe, fabrique et assure la maintenance des composants et systèmes des avions et des lanceurs, opérant sur les marchés de l'aviation civile, de l'espace et de la défense. Ancienne filiale du groupe Dassault, l'entreprise rejoint le groupe aérospatial belge Orizio en 2020.



**En 2023, la Sabca a conclu des contrats dans le secteur de la défense (F-35) et des jets privés (Falcon 6X). Pourquoi ces marchés sont-ils encore essentiels?**

TJ ► «Dans notre métier, celui de la conception et de la fabrication des aérostructures, les coûts fixes sont très importants. Pour les couvrir, il faut un volume d'activité minimum, que nous allons chercher dans le spatial, dans le civil, mais aussi dans les business jets et le militaire. Mais, en réalité, il y a une raison encore plus forte, en lien avec le paysage particulier de la Belgique. Notre pays illustre parfaitement le modèle de la "triple hélice", qui suppose la coopération de trois acteurs clés: les pouvoirs publics, qui expriment des besoins sociétaux, économiques, militaires, d'exploration spatiale, etc.; l'industrie, qui développe des technologies et capacités pour y répondre; et le monde académique, qui permet aux industriels d'innover...»

**Pourquoi la Belgique est-elle un labo idéal du triple helix model?**

TJ ► «D'abord, nous n'avons pas de marché intérieur. Quand Brussels Airlines achète un A330 tous les cinq ans, on est déjà contents. Notre pays ne va pas non plus développer son propre lanceur ou sa fusée. Sur le plan militaire, pareil: la Belgique commande 34 avions F-35, pas 200. On n'est pas la France du Général de Gaulle, capable d'exiger sa propre armée, sa force de frappe autonome, etc. En résumé, nous ne sommes pas un pays souverain, mais plutôt un copilote. Dès lors, les "petits" industriels belges, comme la Sabca, doivent pouvoir profiter d'opportunités d'État. L'achat d'un nouvel hélico, des investissements dans le spatial, etc., ce sont des tickets d'entrée, des invitations à se frotter à des programmes beaucoup plus vastes et multinationaux, où nous pouvons apprendre, innover et redéployer ensuite ce savoir-faire dans des marchés plus larges, plus commerciaux.»



**En bref, vous dites: «tout» part du militaire...**

TJ ► «Prenons un exemple. En 1975, la Belgique achète une centaine de F-16 pour sa force aérienne, le célèbre "marché du siècle". Grâce au concept de compensation, le constructeur américain est obligé de réinvestir une partie dans l'industrie belge. Comme d'autres, la Sabca en bénéficie et commence alors à fabriquer et à assembler des actionneurs (les commandes de vol) pour les avions US. Quelques années plus tard, grâce à cette opportunité et au soutien public, nous mettons un pied dans le spatial, en devenant le seul fabricant des parties mobiles des fusées européennes! Une nouvelle expérience, qui nous permet d'innover - avec l'aide du monde académique - et de mettre au point des actionneurs électriques. Encore plus tard, c'est au tour d'Airbus de nous choisir pour développer et fournir des actionneurs électriques pour leurs avions. Vous voyez le parcours? D'un investissement militaire, 40 ans plus tard, on arrive à Airbus! C'est la courroie de transmission dans un pays comme la Belgique.»

**Aujourd'hui, on ne peut plus fermer les yeux devant l'urgence climatique. Comment le secteur aéronautique, souvent mis sur le banc des accusés, appréhende-t-il ces enjeux?**

TJ ► «Nous avons évidemment notre rôle à jouer. Mais... Je dois aussi dire que nous sommes souvent pointés du doigt injustement et trop facilement! D'abord, d'autres industries posent bien plus de problèmes environnementaux; de plus, les progrès réalisés dans les avions depuis 30 ans sont bluffants (émissions sonores, chimiques, etc.). Nous sommes même parmi les meilleurs élèves. Ceci étant dit, on assume notre responsabilité. Le rêve serait de développer un avion 100% décarboné, donc décomplexé, car ces appareils restent un vecteur de proximité des peuples, de stabilité, etc. À la Sabca, nous œuvrons de façon modeste, puisque nous ne concevons pas d'avions. Par contre, les considérations de durabilité (recyclage, régénération d'énergie, etc.) font partie intégrante de notre fonctionnement, de nos processus de fabrication, etc. D'ailleurs, nous avons reçu le Airbus Sustainability Award, qui salue le fournisseur le plus exemplaire en la matière!»





La Sabca est la plus ancienne entreprise aéronautique de Belgique et l'un des principaux fournisseurs mondiaux de produits aérospatiaux multi-technologiques. Après avoir occupé le poste de CEO pendant huit ans de la Sabca, Thibault Jongen relève maintenant un nouveau défi dans la robotisation industrielle.

### Nous vivons une période de grande instabilité. Qu'est-ce qui vous inquiète?

TJ ► «Je suis très préoccupé par l'exode de l'industrie européenne, notamment vers les États-Unis. Sans autonomie énergétique, sans réelle monnaie d'échange et avec une économie de services totalement ouverte, l'Europe est en passe de devenir un "simple" musée! Une bombe à retardement qui m'inquiète profondément. D'où le défi que je me suis lancé et qui dépasse la Sabca... Modestement, je veux contribuer à inverser la tendance par l'innovation et la robotisation intelligente. Une absolue nécessité pour garder ou rapatrier la création de valeur industrielle chez nous. C'est capital pour nous, pour nos enfants, pour notre avenir!»

### Un projet de robotisation industrielle qui explique votre départ de la Sabca...

TJ ► «C'est exact. J'ai passé huit belles années à la Sabca, mais j'ai encore d'autres ambitions... Quand on regarde la robotique industrielle actuelle, ce sont de grosses machines, massives, chères, inflexibles, qui n'ont pas vraiment évolué en 30 ans. Avec la convergence de techs, comme l'IA générative, la représentation des connaissances et des raisonnements, etc., le moment est idéal pour repenser l'automatisation de nos usines, grâce à une nouvelle génération de robots dotés de sens commun. Des robots flexibles, dextres, adaptables, universels. Si on ne le fait pas nous-mêmes, ce sont les robots américains et chinois qui envahiront nos industries, renforçant encore plus notre dépendance! En toute humilité, je veux réaliser ce projet en Europe, car nous avons des compétences, du talent, des centres d'excellence, mais on manque d'un intégrateur, d'une vision industrielle. Je ne peux rien révéler de plus, mais le but est de capter la révolution robotique au bénéfice de la Belgique et de l'Europe.»



### Quel regard portez-vous sur le métier d'ingénieur?

TJ ► «Mon avis ne sera peut-être pas partagé, mais je trouve que c'est le plus beau métier du monde! Avec la révolution industrielle, le capitalisme est basé sur une foi, celle que la technologie continuera de créer de la valeur. Or, le progrès technologique est le fait des ingénieurs. Selon moi, ils sont au cœur d'une grande partie du bien-être et du développement offert par nos sociétés au cours des derniers siècles.»

### Revenons à vos études d'ingénieur: pourquoi ce choix?

TJ ► «À l'époque, je n'ai pas hésité une seconde. J'avais une grande soif de comprendre (toujours intacte), de bricoler, de découvrir, etc. Puis, qu'y a-t-il de plus beau et de plus noble que les mathématiques? C'est le sommet de l'homme! Être capable, par pure logique et déduction, d'aboutir à un tel corps complexe, quelle prouesse. Fabuleux, non? Voilà comment j'ai vécu mes études, avec une énorme passion. Tel un gastronome, qui goûte des aliments toujours plus exquis. Explorer des disciplines prodigieuses développées par l'intelligence humaine; être le témoin privilégié de contributions uniques, comme celles de Newton, Leibniz, etc. D'ailleurs, j'étais frustré de recevoir - même si c'est logique d'un point de vue pédagogique - la connaissance sous sa forme ultime et parfaite. J'avais envie de comprendre le chemin intellectuel, de découvrir les efforts, les égarements, etc. qui ont fait l'histoire de la science. Une dimension historique que m'a apportée le bac en philo.»

### On dit les nouvelles générations anxieuses, en perte de sens, avez-vous un message?

TJ ► «En premier lieu, gardez espoir! Certes, la situation semble compliquée, difficile, pénible, peut-être désespérée. Mais le temps long permet de relativiser... L'Histoire montre que bien d'autres civilisations ont vécu des crises, des périodes terribles. Or, l'humain a toujours pu faire face, démontrer une grande résilience. Ensuite, restez critique, sceptique. Notre intelligence est le meilleur instrument pour rester rationnels, factuels. Face à la montée des peurs, de l'hyperémotivité ou du manque d'objectivité, il faut continuer à s'éduquer, à alimenter son esprit analytique et sceptique. C'est pourquoi je valorise beaucoup l'enseignement, qui, en Belgique, est de haute qualité, notamment la formation des ingénieurs. J'en profite pour faire un appel au corps enseignant: gardez la barre haute, car si l'on se fourvoie, cela peut coûter très cher à l'arrivée.» #

## L'ingénieur(e) du XXI<sup>e</sup> siècle

Passionné et engagé, Thibault Jongen a une vision claire des qualités de l'ingénieur de demain.

### 1. INVENTEUR

«Il doit être capable de traduire la science en termes pratiques, en projets appliqués. Bien entendu, on peut se demander si l'ingénieur découvre ou invente. Selon moi, il est davantage un inventeur, car les inventions supposent une approche proactive, volontaire.»

### 2. UTILISATEUR

«Il doit plus que jamais devenir un être social et responsable, qui étudie et utilise les lois de la nature... sans les exploiter! Cela signifie concevoir son métier, ses applications, en tenant compte de ces lois. Face aux enjeux climatiques, cette «subtilité», entre utilisateur et exploitateur, prend une importance majeure.

### 3. RESPONSABLE

«Un peu d'étymologie. En anglais, *engineer* vient de moteur (*engine*), les machines, etc. En français, *ingénieur* vient de *génie*. Ça change tout et ça souligne le subtil équilibre entre (génie) militaire et civil. De toutes les époques, le progrès technique naît dans le militaire, avant d'infuser dans le civil. Archimède, comme d'autres, servait des besoins militaires. Il ne faut pas être naïf, comprendre que la défense peut être un vecteur de progrès, que la technologie peut servir le bien-être, mais aussi à se défendre.»