YVES JONGEN:

Vivre avec grand bonheur

Il a toujours trouvé que la « septantaine » était un bel âge pour partir. À partir de 65 ans, il diminuerait chaque année son temps de travail de 20%. « Mon 'ralentissement' a subi du retard », sourit Yves Jongen (70), fondateur et Chief Research Officer d'IBA à Louvain-la-Neuve. Aujourd'hui, il est encore présent dans l'entreprise 30 à 40% de son temps. Les collaborateurs l'appellent souvent pour un conseil ou une réunion. « Lorsque je suis dans les environs, j'arrive. » Dans l'intervalle, il préside aussi depuis huit ans le pool d'entreprises wallon Mecatech.

PAR LUC DE SMET

Tel père, tel fils. « Mon père était radiologue à Nivelles et avait deux mains gauches. À la maison, il n'y avait ni marteaux ni tournevis. Je lisais beaucoup », dit Yves Jongen. Au tennis, il ne touchait pas une balle. Son père craignait des problèmes neurologiques, mais ses collègues médecins l'assurèrent qu'Yves était parfaitement « normal ». « Donnez-lui des outils et laissez-lui faire des choses de ses mains. » Un charpentier amena un marteau, une scie et des tournevis avec lesquels le garçon construisit des modèles de bateaux et des avions. Il y avait une leçon de vie là-dedans. « Après des mois de découpage de figures et de collage de bois de balsa, il ne restait plus qu'un petit tas d'allumettes de mon avion après un vol d'essai de deux secondes. Je ne me décourageai pas. Finalement, ils continuèrent à voler. Try, try, try again. »

Dans un grenier, il trouva un modèle réduit de moteur à réaction type V1. Lorsque celui-ci fonctionnait (et cela n'arrivait pas à chaque fois), il faisait un bruit énorme avec un échappement rouge vif. Il voulut le monter sur son vélo et être le premier à faire du « vélo jet ». « Stupide, bien entendu, car un tel moteur ne développe pas du tout de puissance aux faibles vitesses que je pouvais atteindre sur ma monture. Mais à l'époque, je n'étais pas encore physicien. La chose n'a jamais vraiment fonctionné, mais cela aurait paru cool. »

« Je trouvais amusant de construire des choses. Je décidai de devenir ingénieur. » Il partit pour l'UCL, encore Leuven à l'époque. Il remarqua que les « bons ingénieurs » considéraient avoir fait le tour de tout après cinq ans et passaient au management pour rédiger mémos et rapports.
« C'est comme si l'on regardait l'herbe pousser. » Il partagea ses préoccupations avec le physicien et professeur d'université Pierre Macq, qui devait devenir plus tard recteur de l'UCL. « Il indiqua que la physique exigeait de bons ingénieurs. Si je faisais de la recherche en physique, je serais toujours occupé par les technologies de pointe sans jamais devoir aller dans le management. » Jongen obtint son diplôme d'ingénieur en électronique en juin et son diplôme de physique nucléaire en septembre.

> **« Je trouvais amusant de construire des choses. Je décidai de devenir ingénieur »**
> Yves Jongen, Chief Research Officer d'IBA

Passionnant

Ensuite, il partit pour le Centre de Recherche Nucléaire de Macq pour un stage. « À l'été 1968 – alors que le monde était en ébullition – je travaillais à Heverlee sur le premier cyclotron. » Le « cœur rouge » de cette machine est aujourd'hui un monument sur le boulevard Baudouin 1er à Louvain-la-Neuve.

Un jour, il apprend que Leuven construirait un cyclotron à Ottignies qui deviendrait plus tard Louvain-la-Neuve. La décision tomba fin 1968. Une fonction de directeur technique était créée. « Il n'y avait aucun candidat. Je voulais ce poste. On demandait quelqu'un avec dix années d'expérience. Je venais juste de terminer mes études. » Il obtint le poste alors qu'il n'était pas encore diplômé et assista à une première réunion de construction le jour de sa défense. « Les autres partirent en vacances, pas moi. »

À l'université, aucune technologie du cyclotron n'était enseignée. Jongen partit d'abord aux États-Unis « pour voir comment tout cela marchait. » Une fois rentré, il rejoignit immédiatement l'équipe du cyclotron de 15 personnes et la « electronic shop ». On était en 1970 et Jongen était technical leader du Cyclotron Research Center. Il y développa une source d'ions spéciale.

Trois ans plus tard, en 1984, Macq lui conseilla de prendre une année sabbatique. « J'étais invité par le Lawrence Berkeley National Laboratory – la Mecque de la physique nucléaire – pour y construire une source d'ions comme ici. Cela me donna également la possibilité de réfléchir à ma carrière. » Il se rendit compte que les jours de gloire du cyclotron pour les physiciens nucléaires étaient révolus. L'avenir était à l'application de la technologie. À Berkeley, cet avenir du cyclotron résidait dans le médical : radio-isotopes, radiothérapie...

La construction d'une machine industrielle exigeait la constitution d'une entreprise

À l'époque, la mise en route d'un cyclotron exigeait deux physiciens. Une entrée de 300 kW donnait un rayon de proton de 3 kW. Une efficacité d'un pour cent. Pour une machine industrielle, c'était décevant. Lorsqu'il revint des États-Unis, il voulut construire le cyclotron idéal. Le cyclotron fut conçu à nouveau à partir de zéro. « Nous amenâmes la puissance de 300 à 100 kW et cela nous donna un puissant rayon de 15 kW. Une efficacité de 15% était un bond prodigieux. » Sur ce, le centre prit un brevet. « Cela devait aller vite, car nous devions divulguer notre idée à une conférence au Canada. » Et que se passa-t-il alors ? « Personne ne nous crut ! Nous dûmes donc construire un prototype pour prouver que nous avions raison. »

Jongen s'adressa au ministre de la Recherche scientifique, Melchior Wathelet, qui affirma que ce n'était pas à l'université de construire une machine industrielle. Le message : cherchez une entreprise pour le faire. Il alla présenter son projet à la Belgonucléaire, aux ACEC... et découvrit qu'« absolument personne » n'était intéressé. « C'était soit abandonner, soit constituer une entreprise. Nous calculions un marché mondial de quatre machines par an à raison de 3 à 4 millions d'euros pièce. Avec un bon produit, nous vendrions peut-être une machine par an, plus le service après-vente et les pièces de rechange. » Le premier business plan prévoyait 15 collaborateurs.

« La construction d'un prototype coûterait 60 millions de BEF. Les trois quarts de cette somme pouvaient être couverts par un prêt sans intérêts de la Région wallonne. Nous avions encore besoin de 15 millions BEF pour mettre la chose en route plus 10 millions de BEF pour franchir les premières années. »

Le labo CRC avait 8 millions de BEF en caisse. L'Institut des Radioéléments (IRE) de Fleurus, avec lequel on travaillait déjà depuis longtemps, prit une participation de 12 millions BEF. « Avec les 'fools, friends and family' classiques en plus. Je pris une hypothèque sur ma maison et demandai 4 millions de BEF à mon père, nous réussîmes finalement à rassembler le capital nécessaire. Ce que nous n'avions toutefois pas était l'approbation formelle du conseil d'administration de l'UCL qui d'ailleurs n'avait jamais mis d'argent dans l'initiative. »

Ce feu vert n'arrivait pas « parce que j'étais dans le capital et je serais sur le plancher de travail », dit Jongen. Au sein du conseil d'administration de l'UCL régnait alors une autre éthique d'entreprise catholique de gauche.
« Finalement, l'université trouva quand même encore 5 millions de BEF et nous constituâmes IBA en mars 1986. »
L'entreprise démarra à toute allure.
« Nous n'étions pas très prudents. En septembre 1985, nous savions que nous pouvions rassembler le capital et nous lançâmes dès cette époque les commandes pour l'acier et les aimants. »
Un peu « anticipé ». IBA eut donc rapidement terminé son prototype. « La première année, nous vendîmes quatre machines. Bref, la totalité du marché mondial ! Dès que nous arrivâmes sur le marché, plus aucune autre machine ne fut vendue. En trois ans, les effectifs montèrent à cent personnes. »

Management & Employee Buy-Out

IBA développa des solutions pour des diagnostics et des traitements du cancer très précis. L'entreprise stérilisait et ionisait initialement aussi des matériaux et des aliments. L'activité Sterigenics fut fermée en 2004. Depuis lors, la protonthérapie est le produit principal.

Son premier prototype fut vendu à MGH à Boston. Il fallut sept années au lieu des quatre années attendues pour mettre le prototype au point. Jongen partit lui-même à Boston pour venir à bout du boulot. « Pendant plusieurs années,

"Pierre Macq m' indiqua que si je faisais de la recherche en physique, je serais toujours occupé par les technologies de pointe sans jamais devoir aller dans le management", dit Chief Research Officer d'IBA Yves Jongen (Photo: LDS)

« Moins de 1% du quart de patients qui entrent en ligne de compte pour la protonthérapie reçoit aujourd'hui un tel traitement. Nous pouvons donc encore grandir d'un facteur 20 », estime Yves Jongen. (Photo: LDS)

je passai 70% de mon temps à Boston. Entre-temps, je confiai la direction de l'entreprise en 1996 à Pierre Mottet. C'est peut-être l'une des meilleures décisions que j'ai prises. »

En 1997, Jongen et Mottet furent manager de l'année chez Trends. Il y avait déjà deux ans qu'IBA avait le vent en poupe. « C'était la bonne époque pour une introduction en Bourse », dit Jongen. Le capital-risque dans l'entreprise voulait voir un bénéfice. Un concurrent canadien s'offrit comme acheteur. « Nous crûmes qu'ils voulaient fermer les portes ici et nous demandâmes aux actionnaires de se dérober et d'opter pour un autre. Cela leur était égal... s'ils pouvaient obtenir le même prix. » Finalement, les collaborateurs et la direction exercèrent les stock-options qu'ils avaient à raison de 5 à 10%. « La banque Bruxelles Lambert nous prêta l'argent pour obtenir une majorité. Cinquante personnes sur quatre-vingts exercèrent leurs options d'actions. En faisant coter l'entreprise en Bourse, nous pûmes rembourser l'emprunt. »

La Bourse

« Nous étions en plein milieu de la bulle Internet », esquisse Jongen. « Lorsque nous devînmes publics, la demande était si grande que l'ordinateur d'ING ne put fonctionner pendant trois heures. » L'action tirait sur 60 euros. Mais lorsque la bulle éclata, elle retomba à 2 euros pour remonter à 40 euros. « Au cours d'une mauvaise année, l'action baisse pour remonter toutefois ensuite. »

Jongen admet que la direction, initialement, tenait compte aussi de son effet sur la Bourse lors de la prise de décisions. « C'est une erreur. Il faut agir pour l'entreprise. » La Bourse fonctionne en effet de manière « sournoise ». C'est ainsi que toute acquisition d'une entreprise bénéficiaire entraîne une augmentation en Bourse « même si cette acquisition n'est pas une bonne chose stratégiquement parlant ».

Perspectives : vers le haut

« Moins de 1% du quart de patients qui entrent en ligne de compte pour la protonthérapie reçoit aujourd'hui un tel traitement. Nous pouvons donc encore grandir d'un facteur 20. » Aujourd'hui, le monde compte sept acteurs. Les principaux concurrents

sont l'Américain Varian, le Japonais Hitachi (qui a racheté les activités proton de Mitsubishi) et Sumitomo Industries. La Chine constituent un « danger » à l'avenir. Ils achètent aujourd'hui le droit d'entrer dans des start-up américaines. IBA détient comme qui dirait la moitié du marché mondial. « Nous allons peut-être perdre une part, mais alors sur un marché beaucoup plus étendu », escompte Jongen.

Dans l'intervalle, l'entreprise connaît des « années exceptionnellement bonnes et exceptionnellement mauvaises ». « On a énormément vendu en 2015 et 2016. Tellement qu'en 2016, nous avons dû engager quelques 400 ingénieurs pour réaliser et installer les systèmes de protonthérapie que nous avions vendu. Les clients ont toutefois subi des retards lors de la construction de leurs bâtiments. Nous n'avons donc pas pu placer ce que nous avions déjà construit. » Ceci fait que 2017 devint une mauvaise année. « Certaines commandes qui ont subi un retard commenceront à présent à sortir. Bref, cela reste une voie 'scabreuse', mais cela suit un courant ascendant. » ■

No risk, no fun

« Pour la gestion de projets, il faut définir les risques très tôt au niveau d'un projet et fixer des étapes pour les prévenir. Intellectuellement, j'étais d'accord, mais dans mes 'guts', je n'aimais pas cela. 'No risk, no fun'. J'avais visiblement besoin de courir un risque pour profiter de la vie. » Il avait déjà 50 ans lorsqu'il s'aperçut qu'il avait une « addiction to risk ». Une telle « addiction au risque », il l'a vue chez de nombreux entrepreneurs. « Sont-elles les bonnes personnes pour continuer à diriger une entreprise qui a atteint une certaine taille ? Je ne le pense pas. »

« Je me suis toutefois entouré de personnes qui sont bonnes dans les choses où je suis mauvais. » Comme Pierre Mottet, qui est devenu CEO en 1996, plus tard administrateur délégué et aujourd'hui président. « Il est très analytique, un joueur d'échecs qui réfléchit six étapes à l'avance. Nous étions très complémentaires et nous avons dirigé l'entreprise comme une paire d'amis, sur un pied d'égalité. »