



SÉBASTIEN DOSSOGNE, CEO DE MAGOTTEAUX

“L'équipe est supérieure aux individus”

Après en avoir été le CFO et CSO, Sébastien Dossogne est depuis 2015 CEO d'une entreprise peu connue mais pourtant leader mondial dans les solutions d'optimisation des processus de broyage pour diverses industries. GUY VAN DEN NOORTGATE / PHOTOS : FRÉDÉRIC SIERAKOWSKI (ISOPIX)

Voilà déjà un an et demi que Sébastien Dossogne ne voyage quasiment plus. Avant la crise sanitaire, ses fonctions de CEO l'amenaient pourtant à se déplacer en moyenne deux semaines par mois. Il est vrai que l'entreprise dont il assure la direction depuis 2015 est présente dans 27 pays (bureaux commerciaux), dispose de 14 lignes de production et trois joint-ventures (une en Afrique du Sud et deux en Chine) pour un marché de plus de 150 pays. “Magotteaux est une entreprise dont l'internationalisation remonte aux années 1990, rappelle Sébastien Dossogne. Et le fait d'être proche de nos clients et de nos marchés a représenté un avantage lors de cette crise où nous avons certes été impactés, mais moins que nombre d'autres secteurs.” Fonctionner sur plusieurs sites a également été un avantage lorsque la vallée de la Vesdre a été frappée par les inondations cet été: propriété depuis 2011 du holding familial chilien Sigdo Koppers, l'entreprise possède encore son siège social et son

centre de décision dans la région, à Vaux-sous-Chèvremont, où elle est née en 1914. “Notre site de Trooz a été complètement noyé, et celui de Vaux-sous-Chèvremont largement endommagé, confie le CEO. Le préjudice s'élève à une vingtaine de millions d'euros. Les logements d'une partie du personnel ont aussi été touchés. Mais la situation est beaucoup plus dramatique pour la population. Nous avons mis à disposition de la commune de Chaudfontaine un terrain où des sinistrés pour-

3.000
PERSONNES

réparties entre
27 pays travaillent
chez Magotteaux,
dont 10%
en Belgique.

PROFIL

- Né en **1971**
- Diplômé ingénieur civil électromécanicien de l'ULiège
- **1994**: Rejoint le stage universitaire de la Générale de Banque pour 15 mois. Il y restera au total 13 ans, occupant diverses fonctions, d'abord dans l'analyse-crédit, ensuite dans le domaine des fusions et acquisitions
- **2007**: Entre chez Magotteaux au poste de CFO et reprend en 2012 la direction mondiale des ventes
- **2015**: Accède au poste de CEO
- Parmi ses passions, on peut pointer la moto, la lecture ou encore la photo qu'il pratique notamment à l'occasion de ses voyages d'affaires.

ront être logés dans des habitations temporaires.” Les derniers mois ont en tout cas été éprouvants pour Magotteaux, mais l'entreprise est aussi solide que les pièces d'usure haute technologie qu'elle produit, destinées à des industries telles que les mines, les cimenteries, les carrières ou le recyclage de matériaux de construction et de métaux. En 2020, le groupe, qui emploie 3.000 personnes dans le monde dont 10% en Belgique, a réalisé un chiffre d'affaires de 650 millions de dollars.

Crochet par la finance

Ce fleuron industriel local, Sébastien Dossogne l'a intégré en 2007. Mais ce n'est pas son diplôme d'ingénieur civil en électromécanique obtenu en 1994 à l'ULiège qui l'y a prédestiné. Au sortir de ses études, le jeune homme a en effet d'abord effectué un crochet par la finance. “Je souhaitais parfaire mes connaissances en finance et en gestion, explique-t-il. J'ai ainsi effectué le stage universitaire de la Générale de Banque. Durant 15 mois, après avoir commencé au guichet d'une agence liégeoise, j'ai pu acquérir une belle expérience de terrain assortie de formations théoriques.” Sébastien Dossogne deviendra dans la foulée responsable d'une équipe d'analyse et crédit aux entreprises. Poste qu'il occupera trois ans. En 1999, il rejoint une équipe de fusions et acquisitions à Bruxelles. “C'est un métier passionnant par la diversité des situations rencontrées mais également par l'importance capitale de la psychologie dans la gestion des dossiers”, reconnaît-il. Mais après huit ans dans le secteur, il ressentira le besoin de s'inscrire dans la longueur sur un autre projet. ➔

Quoi de mieux que l'industrie ? C'est donc chez Magotteaux, à la demande du CEO de l'époque, Bernard Goblet, qu'il trouve son bonheur d'abord sous la casquette de directeur financier, avant de coiffer celles de directeur des ventes en 2012 et de CEO en 2015. Lorsqu'il intègre Magotteaux en 2007, l'entreprise est alors aux mains d'un fonds d'investissement anglo-saxon, IK Investment Partners. "Le passage de banquier d'affaires à financier dans un groupe industriel était un défi. C'est comme passer du rôle de critique culinaire à celui de chef de brigade en cuisine. On parle de nourriture dans les deux cas, mais l'angle concret est très différent. J'ai eu la chance, en tant que CFO, de pouvoir m'appuyer sur une équipe opérationnelle performante et nous avons ainsi pu répondre rapidement et efficacement aux attentes de notre actionnaire de l'époque afin de mettre les finances aux normes."

L'innovation est partout

Mais de son aveu, de tous les chantiers qui ont occupé Sébastien Dossogne depuis qu'il a



“
On se focalisera dans l'avenir sur un management où on laissera aux gens le choix du chemin à suivre pour atteindre les objectifs.”

SÉBASTIEN DOSSOGNE

endossé les habits de CEO en 2015, l'innovation figure certainement parmi les priorités. "Ces dernières années, nous avons énormément travaillé sur la manière d'innover, atteste-t-il. Nous avons sorti cette matière du département de R&D. Car l'innovation est partout. Une boîte à idées électronique est ainsi ouverte à l'ensemble des collaborateurs et dès qu'une des idées proposées comptabilise 20 likes, une équipe est constituée pour

plancher sur le sujet. Nous sommes en outre davantage ouverts aux innovations provenant de l'extérieur. De nombreux partenariats ont été noués entre Magotteaux et des universités, des centres de recherche, etc. L'enjeu de l'innovation est de faire le meilleur usage de l'information qui existe..."

Depuis six ans, Sébastien Dossogne a par ailleurs favorisé la mise en place d'un management plus participatif: "Je crois à la collaboration entre les gens pour autant que l'on ait fixé un cadre au départ. On leur explique ce que l'on veut et, ensuite, on leur laisse le choix des moyens pour remplir les objectifs".

Réindustrialisation

Les challenges ne manquent pas pour Magotteaux. "Nous sommes un leader mondial grâce au travail de tous les managers qui nous ont précédés. Le rester est un défi et les obstacles à franchir sont ceux d'aujourd'hui. Comme toute entreprise, nous devons donc nous réinventer en permanence afin de développer les recettes du succès adaptées au monde actuel." Parmi les thèmes qui le mobilisent: la réindustrialisation. Selon le CEO, cette réindustrialisation reste possible chez nous pour peu que l'on investisse dans l'industrie 4.0 et la formation aux nouvelles technologies. "Mais parallèlement, on peut aussi imaginer que les personnes qui ne souhaitent pas, pour de multiples raisons, passer ce cap technologique puissent bénéficier d'un revenu universel..." On le voit, les idées ne manquent pas à Sébastien Dossogne, qui les confronte régulièrement à ses lectures d'essais et livres d'histoire, mais dans la pile desquels il avoue glisser de temps à autre un roman policier... **t**

LE MANAGEMENT AU 21^E SIÈCLE SELON SÉBASTIEN DOSSOGNE

"Deux grandes évolutions se dessinent, note Sébastien Dossogne. D'une part, on va quitter le management directif et normatif, qui a déjà une longue histoire, pour se diriger vers un management plus participatif: on se focalisera dans l'avenir sur un management où on laissera aux gens le choix du chemin à suivre pour atteindre les objectifs. On cherchera à utiliser davantage le cerveau des gens. Je

suis convaincu de la supériorité des équipes sur les individus. On est plus fort en brassant différents points de vue. D'autre part, avec la crise sanitaire, on s'est aperçu que les personnes étaient aussi efficaces en télétravail que présentes sur le site – pour les fonctions qui le permettaient évidemment. Cette crise a accéléré la réflexion sur l'organisation du travail." Dans un groupe actif mondiale-

ment, peut-on appliquer le management participatif dans tous les pays? "Philosophiquement, l'approche doit être la même partout mais elle doit être modulée afin de tenir compte des cultures. En Asie, par exemple, il est inconcevable de contredire la hiérarchie. Il convient d'amener les collaborateurs à faire part de leurs avis tout en gardant ces spécificités culturelles à l'esprit."