Thierry SEDBON



Directeur Général

06 03 81 14 11 | thierry@sedbon.fr | 75006 Paris | Mobilité nationale et internationale

Je suis : Un Directeur Général, à forte expertise commerciale, en industries B2B ETI, PME et BU. Spécialiste des situations de transformation, restructuration, redressement de performance | mon terrain de jeu : des marchés matures ou en régression, bouleversés par une innovation de rupture.

RÉSUMÉ PROFESSIONNEL

Directeur Général avec 13 ans d'expérience, dont 3 ans comme Président du Directoire, au sein d'Agfa Gevaert / Eco3, groupe industriel international spécialisé dans l'industrie graphique (logiciels, équipements, consommables, services), précédés de plus de 25 ans en direction commerciale — soit un total de plus de 35 ans d'expérience en environnement industriel B2B international.

Expert du pilotage stratégique et de la gouvernance d'entreprise : pilotage du P&L, reporting aux instances de gouvernance et à l'actionnariat, présidence de directoire, arbitrages industriels et commerciaux, pilotage d'opérations de carve-out et de cession d'activité.

Expérience confirmée de la conduite de transformations complexes : restructurations industrielles et commerciales, plans sociaux (PSE), transferts d'activité, redressement de la rentabilité en marché mature ou en décroissance structurelle, dialogue social.

Manager de transition depuis 2024, intervenant en PME, ETI et BU sur des missions de direction générale à plein temps ou à temps partagé : pilotage de la stratégie opérationnelle et industrielle, structuration d'organisations, audits stratégiques.

Fédérateur et exigeant, engagé sur les résultats et la cohésion des équipes, habitué au pilotage d'équipes de 25 à 450 personnes en environnement multiculturel (France, Europe, États-Unis).

COMPÉTENCES

Stratégie & gouvernance

- Élaboration et déploiement de visions stratégiques en contexte complexe ou de rupture
- Pilotage du P&L, du compte de résultat et du reporting financier aux instances de gouvernance
- Présidence de directoire, relation avec le conseil et l'actionnariat, arbitrages stratégiques
- Pilotage d'opérations de carve-out, de cession et de transformation capitalistique
- Animation de comités de direction et de comités exécutifs

Transformation & performance

- Conduite du changement, gestion de crise, restructuration industrielle et commerciale
- Dialogue social, plans sociaux, négociation avec les partenaires sociaux
- Optimisation opérationnelle et redressement de la rentabilité
- Transfert et relocalisation d'activités (back-office, production)
- Réduction maîtrisée des effectifs en préservant l'engagement et la performance des équipes

Leadership & management

- Encadrement d'équipes de 25 à 450 personnes en environnement multiculturel
- Structuration d'organisations, recrutement et animation de comités de direction
- Fédérateur et exigeant, engagé sur les résultats et la cohésion des équipes
- Management de transition et pilotage de missions à plein temps ou temps partagé

Développement commercial & digital

- Repositionnement prix et stratégies de différenciation sur marchés matures ou en décroissance
- Développement de nouveaux canaux de distribution et de segments de marché
- Transformation digitale des organisations, pilotage par la data et les indicateurs de performance (KPI)
- Pilotage de grands comptes et de réseaux commerciaux nationaux

Outils & environnement

- Pack Office, outils de pilotage et de reporting de gestion
- Outils d'intelligence artificielle appliqués au pilotage et à la production de contenus
- Environnement international : Europe, États-Unis ; anglais bilingue

DOMAINES D'EXPERTISE & MOTS-CLÉS SECTORIELS

Fonctions & intitulés de marché : Directeur Général • Président du Directoire • General Manager • Managing Director • Directeur de filiale • Country Manager • Directeur de Business Unit (BU) • Directeur Commercial

Stratégie & gouvernance : vision stratégique • plan stratégique • gouvernance d'entreprise • relation actionnariale • conseil de surveillance • comité de direction • Comex • business plan • conseil d'administration • CODIR

Pilotage financier : P&L • compte de résultat • EBITDA • budget • reporting financier • contrôle de gestion

Transformation : conduite du changement • restructuration industrielle • plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) • dialogue social • carve-out • cession d'activité • turnaround • fusion-acquisition (M&A) • redressement d'entreprise • transformation digitale

Management : leadership • management multiculturel • structuration d'organisation • développement des équipes • animation de comité de direction

Secteurs & environnement : industrie graphique • industrie manufacturière • environnement B2B • PME • ETI • BU • grand groupe • management de transition • environnement international • médical • interim management

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

2025 - 2026 — Manager de Transition — missions diverses (temps partagé)

- Directeur de projet (temps partagé) : mise en conformité réglementaire relative aux ombrières photovoltaïques pour l'ensemble des sites de production d'une coopérative — rédaction et pilotage des appels d'offres, choix des fournisseurs, gestion des budgets, suivi jusqu'au livrable
- Formation et mentorat d'équipes de vente sur plusieurs dizaines de jours, dans le secteur de l'imprimerie, avec mise en application terrain
- Coaching de forces de vente pour une entreprise du secteur de l'édition
- Étude de marché dans le secteur du plastique, dans une optique de diversification
- Audit du processus achats dans l'environnement offset, avec recommandations d'outils pour les acheteurs

2024 - 2025 — Dipter — PME de 7 collaborateurs, produits de nettoyage industriel et insecticide
Directeur Général Adjoint (Manager de Transition)

- Pilotage de la stratégie opérationnelle et industrielle et d'un projet de transformation de l'entreprise
- Réorganisation des ateliers de production : rationalisation des flux et montée en compétences des équipes — capacité de production multipliée par 2,5 en un an
- Stabilisation du chiffre d'affaires dans un contexte d'entreprise désorganisée
- Structuration de l'offre commerciale et accompagnement du développement

2022 - 2024 — Agfa Graphics / Eco3 — Industrie graphique (logiciels, équipements, consommables, services)
Directeur Commercial France

- Pilotage de la relation commerciale et sociale pendant le carve-out de l'activité vers un fonds d'investissement, incluant le transfert de 25 collaborateurs
- Reprise et réorganisation de la direction commerciale à l'issue du carve-out
- Gestion directe du portefeuille de grands comptes et pilotage de la relance business post-scission
- Repositionnement stratégique de l'offre sous la nouvelle marque Eco3

2014 - 2022 — Agfa Graphics / Eco3
Directeur Général France (avec responsabilité directe de la direction commerciale)

- Pilotage complet du P&L de la filiale France : amélioration de la rentabilité de 7 points vs moyenne Europe, dans un marché en décroissance structurelle (chiffre d'affaires en repli d'environ 10 % par an)
- Définition et mise en œuvre d'une stratégie de vente à forte valeur ajoutée : +20 % de prix sans perte de part de marché
- Conduite de la transformation de l'entreprise : scission industrielle, plan social, transfert du back-office en Pologne
- Réduction maîtrisée des effectifs (95 → 55) tout en maintenant l'engagement des équipes et la performance opérationnelle
- Repositionnement des gammes de produits et de la politique tarifaire
- Animation du réseau commercial France dans un environnement chahuté et dans un contexte concurrentiel dégradé
- Reporting régulier aux instances de gouvernance du groupe sur la performance de la filiale
- Pilotage de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE)

2011 - 2014 — Agfa Gevaert SA
Président du Directoire

- Supervision de l'usine de production de Lille (fabrication de plaques offset - 310 personnes), responsable du P&L
- Restructuration industrielle (310 → 240 salariés) et commerciale (145 → 95 personnes), avec arbitrage en faveur du maintien du site industriel français face aux sites italiens du groupe
- General Manager de la filiale commerciale de Paris (145 personnes)
- Président du comité social et économique (CSE), responsable du dialogue social et des négociations salariales (NAO)

- Pilotage de plusieurs plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), en veillant aux conditions de départ des salariés concernés et à la motivation des équipes restantes (restructuration de 145 à 95 personnes)
- Relation avec le conseil de surveillance et reporting aux instances de gouvernance du groupe

2006 - 2011 — Agfa Gevaert
Directeur Commercial et Marketing France, Membre du Directoire

- Membre du Directoire en charge de la stratégie commerciale et marketing France
- Redressement de la rentabilité (+50 %) par une stratégie de hausse des prix dans un marché déflationniste
- Négociation avec les grands comptes et animation du réseau commercial France

1995 - 2006 — Agfa Gevaert
Directeur Marketing et Commercial France

- Axe de diversification, développement de nouveaux marchés (jet d'encre) et mise en place de nouveaux réseaux de distribution
- Stabilisation des parts de marché avec un prix moyen supérieur de 10 % au marché
- Gestion marketing et commerciale de deux acquisitions majeures : Division arts graphiques de DuPont de Nemours et Hoechst
- Adaptation des politiques marketing et commerciale suite aux fermetures des 6 agences de province

1989 - 1995 — Agfa Gevaert — Division Systèmes de Bureau
Directeur Marketing France

- Structuration de l'offre, coordination marketing et développement du réseau de distribution
- Gestion d'une hypercroissance sur le marché des scanners professionnels puis bureautique, de quelques unités par an à plus de 60 000 par mois
- Déploiement d'une politique d'optimisation des marges
- Progression interne : commercial, chef des ventes, puis chef de produits avant la prise de la direction marketing France

1986 - 1989 — Honeywell — Systèmes de présentations graphiques (création de diapositives)
Commercial France

- Développement du portefeuille clients France : +60 % de chiffre d'affaires sur la période
- Construction d'un réseau de revendeurs

1984 - 1986 — Honeywell — Produit industriel (crash test) et présentation graphique
Chef de produit Europe, basé à Bruxelles

- Déplacements fréquents (plus de 400 jours à l'étranger sur 2 ans) en Europe et aux États-Unis, en environnement multiculturel, en support aux filiales
- Animation de conférences de presse, organisation de salons professionnels, création et animation d'un réseau de revendeurs

1983 - 1984 — Environnement médical
Développement de logiciels pour salles d'opération et de réanimation

- Conception de solutions logicielles de monitoring opératoire

FAITS MARQUANTS

Redressement commercial en marché déflationniste, en tant que membre du Directoire (2006-2011, Agfa Gevaert)

Marché graphique en forte pression concurrentielle et déflationniste, nécessitant une refonte de la politique commerciale.

- Refonte de la politique de prix et argumentation de valeur auprès de la clientèle
- Animation resserrée du réseau commercial France et renégociation des accords-cadres

Résultat : amélioration de la rentabilité de +50 % malgré un marché en baisse de prix généralisée.

Double restructuration industrielle et commerciale en contexte social sensible (2011-2014, Agfa Gevaert SA)

Présidence du Directoire avec double responsabilité : l'usine de production de Lille (310 personnes) et la filiale commerciale de Paris (145 personnes), dans un contexte de restructuration profonde nécessitant plusieurs plans de sauvegarde de l'emploi.

Résultat : maintien du site industriel français, effectifs stabilisés à un niveau soutenable, et poursuite de l'activité sans rupture sociale majeure malgré plusieurs vagues de restructuration.

Transformation d'une filiale sur un marché en décroissance structurelle (2014-2022, Agfa Graphics / Eco3)

Groupe confronté à un marché en repli structurel d'environ 10 % de chiffre d'affaires par an, nécessitant une transformation profonde du modèle économique.

- Scission industrielle (usine et filiale commerciale en deux entités juridiques distinctes) ; transfert du back-office, de la saisie de commande fournisseur et de la logistique en Pologne ; du support SAP et d'une partie de la comptabilité en Inde ; du support IT vers une ESN

Résultat : rentabilité supérieure de 7 points à la moyenne Europe du groupe, malgré la décroissance du marché.

Pilotage d'un carve-out vers un fonds d'investissement (2022-2024, Agfa Graphics / Eco3)

Cession de l'activité à un fonds d'investissement, avec transfert de 25 collaborateurs et nécessité d'assurer la continuité de gouvernance et de reporting pendant la transition.

- Pilotage avec la direction internationale pendant la période de transition
- Reprise de la direction commerciale et repositionnement stratégique de l'offre sous la nouvelle marque Eco3

Résultat : transition réalisée sans rupture d'activité ni perte de grands comptes

Synthèse : J'ai appris à restructurer les entreprises, à construire des équipes qui gagnent dans l'adversité, à développer des environnements propices à sortir du cadre, à piloter des équipes commerciales avec des objectifs ambitieux et à adresser des sujets très variés. Je suis passionné par le pilotage de la performance et le management. Je suis un fervent défenseur de la performance collective plus qu'individuelle. Je suis très agile et j'ai un sens aigu du dialogue social. Je suis orienté résultats, résilient et fidèle à l'entreprise

FORMATION

- Massachusetts Institute of Technology (MIT) — Chercheur (1982-1983), thèse sur une prothèse de genou à énergie autonome
- Université de Technologie de Compiègne (UTC) — Ingénieur Biomédical (1980-1983)
- Harvard Business School — summer school (1979)

LANGUES & INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Anglais : bilingue
- Membre du bureau du SIPG, syndicat professionnel de l'industrie graphique (2009-2020), dont 6 ans en tant que président
- Gérant d'IT-Project (2004-2014) : organisation de séminaires médicaux dans le domaine de la gynécologie
- Maîtrise du Pack Office et des outils d'intelligence artificielle
- Sports : natation, ski, voile