

Frédéric Sanchez, le Président de *Fives* nous explique le fantastique retournement d'un groupe d'ingénierie industrielle, deux fois centenaire, de deux milliards d'euros, qui à pourtant faillit disparaître

## Fives : redressement cinq sur cinq !



© Absen press

Frédéric Sanchez prépare l'usine du futur

**C'**était au temps où l'ascenseur social produisait des rebelles intégrés ! Boursier émérite, Frédéric Sanchez, né en 1960, termine HEC en 1983, est diplômé de Sciences Po en 1985 et est titulaire d'un DEA à Dauphine en 1984. Beau cursus. *Renault* au Mexique et aux US et, trois ans plus tard, *Ernst and Young* (EY aujourd'hui) en tant que Directeur de missions. L'étranger est son terrain de jeu.

Puis *Fives Lille Cail Babcock*, une belle histoire de fusions industrielles de plus de 200 ans qui couvrait déjà le monde de ses locomotives à vapeur (puis électriques), de ses ascenseurs (Tour Eiffel), de ses charpentes métalliques (Pont Alexandre III, Gare d'Orsay, viaducs divers) où il rentre en 1990 pour y occuper différentes fonctions avant d'en devenir Directeur administratif et financier en 1994 puis Directeur Général en 1997. Beau parcours.

**Quand les banques se désengagent (heureusement !) de l'entreprise.**

«*Mais qu'allaient-ils faire dans cette galère ?*» *Paribas*, l'actionnaire improbable n'avait alors plus qu'une obsession : ne pas prendre trop de coups. En 1997, *Fives Lille* c'était 350 millions de francs de CA et des pertes. Un ingénieur du Corps des



Ponts la dirige louablement - normal, on est en France où la légitimité de la gouvernance des entreprises techniques est d'être assumée par des techniciens - et... aucun repreneur ne se manifeste ! La solution viendra de l'intérieur.

**Le challenge des innocents ?**

Frédéric Sanchez a 38 ans. L'opportunité de reprendre cette belle endormie avec ce que sa connaissance de l'entreprise et son parcours lui donne : Une compréhension de ses potentiels et une vision stratégique agressive tournée vers l'export et soutenue par une Recherche et Développement sans contrainte. Une volonté de passer de la préconisation à la mise en œuvre. Un challenge à sa hauteur qui passe, entre autre, par la remise en cause des «*process*» et des dictats financier de la société d'alors.

**Les outils de la réussite.**

Miracles des LBO (quand ils sont réussis !) qui donnent les moyens de financer le développement en motivant les décideurs. Quatre de suite lors desquels Frédéric réinvesti à chaque fois la totalité de sa mise ce qui le fait passer de 7% (avec ses amis des premiers tours) à 65% du capital en ayant bien sûr (on est en France) bénéficié de contrôles fiscaux à répétition... Le tout lié à une vision du management où la délégation est la clé de voute de la réussite et la décentralisation le gage de la rapidité de réaction surtout à l'export. Sans oublier le marketing (merci HEC) et l'innovation qui négligent trop souvent les «*industriels*» qui ne comptent que sur leurs prouesses et leurs certitudes techniques.

**Bonnes pioches et résultats mérités.**

Diversification dans des marchés en développement (automobile, aéronautique - drones notamment - ailes d'avions, etc.) et des pays non ou mal exploités jusqu'alors. C'est le cas de la Chine où *Fives Lille* est passé de 0 à 250 000 d'€ de CA en 5 ans et les US qui progressent jusqu'à 700 000 € en quelques années. Bref, Frédéric et ses équipes font passer *Fives Group* (ainsi rebaptisé en 2007) des 350 millions de francs (avec des pertes) de 1997 au 1,9 milliard d'€, 170 millions de résultat d'exploitation et 100 de résultat net acquis à ce jour.

**Et ce n'est qu'un début !**

Un objectif de 3 milliards d'€ de CA en

2020, des dépôts de brevets par milliers, des acquisitions dans les domaines des nouvelles technologies avec une immense attention portée aux imprimantes 3D ainsi qu'une vision sans tabou pour tout ce qui peut arriver au groupe, y compris des alliances avec des acteurs étrangers de tout premier rang sont les vecteurs de ce challenge ambitieux.

**Jusqu'où ira-t'il ?**

A cette interrogation Frédéric Sanchez est très clair : no limit ! A ceci près que les freins habituels liés à notre société française qui se croirait post-industrielle : un contexte législatif inconvenant sur le droit du travail (supprimer le CDI ?), la fiscalité, le juridique et un environnement financier inadapté (les banques, toujours les banques qui vous prêtent des parapluies quand il fait beau...) ne facilitent pas sa tâche d'industriel infatigable. A répéter sans cesse ces vérités anxiogènes, on a de plus en plus l'impression de parler à des autistes... C'est vrai que notre ami **Jean-Michel Fourgous** - Délégué Général de *Génération Entreprise* présidée par **Olivier Das-**




**sault** - a rebaptisé l'ENA : l'Ecole Nationale des Autistes. Dont acte.

**Et nos freins dans tout ça ?** Frédéric rajoute, aux questions fournies des participants, que «*nos premiers freins sont en nous*» ! Comme c'est tellement vrai !

Hervé & Laurence Lassalas

Comment participer aux **Dîners Décideurs** d'Entreprendre **Entreprendre**

Organisés par *Pluriclub*  *Dîners Décideurs*

[www.pluriclub.fr](http://www.pluriclub.fr) en partenariat avec Martine Abbou [www.wimadame.com](http://www.wimadame.com)

Prochains *Dîners Décideurs* «*Chez Françoise*», sous l'aérogare des Invalides Paris 7<sup>e</sup> - 20 h à 22 h 30  
Inscription et renseignements sur [pluriclub@orange.fr](mailto:pluriclub@orange.fr)

**14 septembre : Marc Thiercelin** (Navigateur)

**12 octobre : Gérald Karsenti** (président d'*HP France*) et **Didier Durandy**

**9 novembre : Ecatariné Sidarzé-Delaunay** (ambassadeur de Géorgie) sous réserve

**7 décembre : Arnaud Marion** (président du Directoire de *Doux-Père Dodu*)