



Fabrice Brégier
Président du groupe Eurocopter

PORTRAIT

Un p-dg habile et volontaire

FABRICE BRÉGIER DIRIGE, DEPUIS TROIS ANS ET DEMI, Eurocopter, qui a été la première société européenne « intégrée » dans le domaine de l'aéronautique et de la défense avant même la célèbre EADS. Ce « quadra », dont le nom avait déjà été cité, il y a quelques années, pour prendre la tête d'Airbus, a fait ses classes dans les années 90 au sein du groupe Matra Défense dans le secteur des missiles de croisière. Il préside aujourd'hui un groupe qui présente la particularité de partager ses activités à peu près par moitié entre le civil et le militaire. Ce qui fait dire à cet amateur de football que, avec des Etats qui sont à la fois actionnaires et clients, « il faut avoir un certain toucher de balle, car ça tacle haut ! »

La réputation d'Eurocopter n'est plus à faire, car plus de 9 500 hélicoptères de sa flotte volent à travers le monde, du célèbre « Ecureuil », conçu il y a plusieurs dizaines d'années jusqu'au « NH 90 », l'un des fers de lance d'Eurocopter. Cet hélicoptère de transport militaire est un énorme succès, comme l'Europe n'en a jamais connu, avec pas moins de quatorze clients. « Pour la défense européenne, c'est une première », dit-il fièrement. Il y a aussi le « Tigre », l'hélicoptère le plus moderne du monde, qui est sans réel concurrent, au moins pendant les dix prochaines années.

La stratégie d'Eurocopter, qu'il applique avec brio, consiste à se développer à l'international avec un réseau de filiales pour assurer la proximité avec les clients. La maintenance, en effet, compte beaucoup en matière d'hélicoptères où les vérifications sont très fréquentes. De plus, dans le commerce international, et la plupart des grandes affaires, les pays attendent des implantations locales et des retours industriels. Cela comporte des risques. Fabrice Brégier est très vigilant. Il applique partout, notamment en Asie, le principe : « On ne partage pas le savoir-faire. » « Si on saucissonne les développements et les tâches, même s'ils ont 5 à 6% d'une activité, ils finissent par en connaître 80% », dit-il notamment à propos des Chinois. « Il faut être ferme là-dessus. Pour protéger notre savoir-faire, j'ai demandé aux ingénieurs où était la ligne jaune... et on ne l'a pas franchie. » Il reconnaît, au passage, que cela n'est pas facile. « C'est même monté au niveau des présidents des Républiques française et de Chine populaire », confie-t-il. La même intransigeance a été appliquée en Corée où il a refusé le transfert de technologie.



per des technologies qui sont valables sur les deux marchés, et de limiter les effectifs trop forts puisque les « militaires » sont généralement plus stables que les « civils ».

Si Eurocopter est dans une phase de réussite, Fabrice Brégier reconnaît que ses concurrents ont réagi, même s'ils ont pris leur temps. « Il faut ramer », reconnaît ce sportif qui a une seconde passion après le football : la plongée sous-marine. Il cite en exemple la concurrence américaine. Face à l'hélicoptère « NH 90 », fruit d'une coopération européenne à quatre (France, Allemagne, Italie et Pays-Bas), qui a obtenu 400 commandes fermes (20 à 25 millions par appareil), les Américains ont décidé d'acheter à Sikorsky, 1 200 « Black Hawks » de la nouvelle génération. « Il faut que l'on rame beaucoup pour arriver à des volumes qui soient du même ordre de grandeur que ceux des Américains. Cela nous demande beaucoup d'efforts alors qu'eux, sans se baisser, ils ramassent le marché américain. » Et d'ajouter, avec une pointe d'envie : « Pour eux, l'export est un plus marginal... » C'est parfois dur d'être un leader français et européen.

« Ça tacle haut !... »

Plus encore lorsque l'on est « tacle » par des rivaux italiens. Fabrice Brégier, là, n'y va pas de main morte à l'égard d'un concurrent qui, dit-il, « a bénéficié d'un soutien total du gouvernement italien, non seulement sur sa production militaire – ce qui peut s'expliquer –, mais aussi sur le développement de sa plateforme civile, ce qui est interdit par Bruxelles et les règles élémentaires de la concurrence ». La Commission européenne est en train de regarder cela, et il espère qu'elle remettra des conclusions pratiques, car cette société italienne n'a pas à

amortir ses frais de recherche sur sa gamme civile, « ce qui lui donne, tout de suite, 10% de compétitivité en plus ».

Le dernier écueil pour Fabrice Brégier est l'euro « lourd ». « Nous faisons face à des concurrents qui vendent largement en dollars que ce soit sur le militaire ou le civil. Que le dollar soit passé d'un rapport d'égalité avec l'euro à celui de 1,30, fait perdre, selon lui, 20 à 25% de compétitivité. Cela touche toutes les industries exportatrices de l'aéronautique. » Et les conséquences sous forme de délocalisations ne tarderont pas se faire sentir, ajoute le p-dg d'Eurocopter. « Nous mettons sous pression notre tissu de sous-traitants en leur demandant de s'externaliser alors que nous avons tendance à garder le cœur de notre activité en Europe. Il va y avoir des délocalisations forcées. Dans l'immédiat, cela ne se voit pas trop, avec des groupes comme Eurocopter ou Airbus, mais, à moyen terme, on en verra beaucoup plus », conclut-il. Il n'est pas étonnant que cet ingénieur X Mines, qui dirige un groupe de haute technicité, plaide pour un soutien de l'Etat à la recherche et à l'innovation. Il reconnaît que la ministre de la Défense, Michèle Alliot-Marie, fait un travail remarquable de ce point de vue. « Non seulement, elle a réussi à tenir l'ensemble des budgets de la loi de programmation militaire – ce qui est une première depuis bien longtemps –, mais elle a laissé une place beaucoup plus grande aux budgets de la recherche et de l'innovation qui sont passés de 400 à 700 millions d'euros. »

En plus d'être courageux et volontaire, Fabrice Brégier est habile. Un bon point pour ce p-dg entreprenant.

FRANÇOIS GERVAIS

Une croissance de plus de 15%

Pour faire face à la concurrence rude en matière de construction d'hélicoptères (un Européen, trois Américains, mais aussi des Russes, des Chinois, des Polonais, etc.), le président d'Eurocopter a décidé d'avoir une stratégie plus « offensive ». Soit en établissant des partenariats locaux quand ils sont incontournables, soit en rachetant des petites sociétés et en développant leurs activités aux Etats-Unis, en Espagne, en Australie, en Chine ou en Corée. Cette stratégie paie. Si, en 2001, Eurocopter réalisait deux milliards d'euros d'activités, depuis sa prise de fonction, en 2003, la croissance du groupe dépasse 15% par an et, l'an prochain, son chiffre d'affaires atteindra les 4 milliards d'euros avec une part du marché militaire qui dépassera la barre des 50%. Cette dualité civil/militaire présente plusieurs avantages dont ceux de dévelop-

Fonctions et mandats actuels :

- Président du groupe Eurocopter depuis avril 2003
- P-dg de Matra BAe Dynamics (1998-2003)
- Chief Executive Officer de MBDA (déc. 2001/déc. 2002)
- Directeur des affaires stand-off de Matra BAe Dynamics (96/97)
- Président du GIE Apache MAW (coopération avec DASA) et administrateur du GIE Eurodrone au groupe Matra Défense (avril 93/jan. 96)

Éléments biographiques :

Né le 16 juillet 1961 à Dijon (Côte d'Or), marié, trois enfants
Diplômes : Ecole Polytechnique (X80), Ingénieur en chef des Mines
Ingénieur essais à la centrale de Creys-Malville (oct. 83/août 84)
Responsable « énergie » à la DRIRE Alsace (sept. 86/août 89)
Conseiller technique pour les affaires internationales au ministère du Commerce extérieur (90/91) puis au ministère des Postes et Télécommunications (91/93)