

DÉFENSE & CONSOLIDATION

Comment consolider la BITD française pour
atteindre une masse critique industrielle et
technologique ?



KAIRN

| A Eurogroup Company

LA CONSOLIDATION DE LA BITD DEVIENT UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE

La France est entrée dans une phase de **réarmement durable**. La guerre en Ukraine a replacé les capacités industrielles au cœur de la puissance militaire. Les armées redécouvrent une réalité longtemps sous-estimée : **dans un conflit de haute intensité, la performance opérationnelle dépend autant de la profondeur industrielle que de la qualité des systèmes d'armes**. Or, malgré l'existence de grands champions mondiaux, la Base Industrielle et Technologique de Défense (BITD) française reste structurée autour d'un **tissu très fragmenté** de plus de **4 000 PME, ETI et acteurs technologiques spécialisés**. Cette fragmentation constitue à la fois une **force d'innovation** et une **fragilité industrielle**. Elle limite aujourd'hui la capacité de la BITD à monter rapidement en cadence, à sécuriser certaines chaînes stratégiques et à atteindre une taille critique face aux grands compétiteurs américains ou chinois.

Enjeu 1

Atteindre une masse critique industrielle dans les segments stratégiques

Dans plusieurs **segments critiques** (drones, électronique, composants critiques, logiciels embarqués ou procédés spéciaux), les chaînes de valeur françaises et européennes sont **dispersées et insuffisamment intégrées**. La guerre en Ukraine révèle des goulets d'étranglement majeurs sur les poudres, explosifs, composants électroniques ou capacités de production de drones.

Dans certains cas, les **dépendances extra-européennes** concernent des intrants essentiels aux systèmes de défense modernes. Cette fragmentation **limite les effets d'échelle, ralentit les montées en cadence et fragilise la résilience industrielle**.

La consolidation de la BITD française apparaît désormais comme un **mouvement inévitable**. Elle répond à un triple impératif :

Renforcer la **souveraineté industrielle**

Accélérer la **montée en puissance capacitaire**

Préserver la **compétitivité technologique**

Elle ne peut produire ses effets qu'à une condition : **dépasser les logiques opportunistes pour construire de véritables plateformes industrielles** capables d'articuler **vision stratégique, profondeur technologique et financement de long terme**.

Enjeu 2

Mobiliser des capitaux capables de soutenir une consolidation souveraine

La consolidation de la BITD nécessite des **volumes de capitaux croissants**.

Les PME et ETI de la BITD présentent souvent des **profils financiers sous tension** : rentabilité limitée entre 3 et 4 %, intensité capitalistique élevée et besoins de trésorerie importants (BFR moyen de 70 à 85 jours).

Le rôle des investisseurs privés est central : ils apportent des capacités de financement indispensables à la transformation de la BITD. Mais les exemples récents montrent que **la logique financière seule ne suffit pas**. Les consolidations les plus solides reposent sur une **stratégie industrielle claire**. À défaut, le risque est celui d'une **juxtaposition d'actifs peu intégrés**.

DÉFENSE & CONSOLIDATION

Comment consolider la BITD française pour
atteindre une masse critique industrielle et
technologique ?

- 1 | La BITD française est concentrée en
valeur, mais fragmentée en nombre p.4
- 2 | La BITD ne manque pas d'entreprises,
mais de plateformes intermédiaires p.6
- 3 | La consolidation verticale renforce la
maîtrise industrielle mais complexifie p.9
le modèle
- 4 | La consolidation horizontale agrège
les capacités, mais leur intégration p.11
industrielle reste complexe
- 5 | Pour réussir, la consolidation doit
être pilotée stratégiquement, p.13
pas subie financièrement

1

LA BITD FRANÇAISE EST CONCENTRÉE EN VALEUR, MAIS FRAGMENTÉE EN NOMBRE

9 maîtres d'œuvre pilotent la BITD, mais le tissu industriel repose sur plus de 4 000 entreprises, souvent PME ou ETI

La Base Industrielle et Technologique de Défense désigne **l'ensemble des entreprises qui conçoivent, produisent, intègrent et maintiennent les équipements nécessaires aux forces armées**. Elle ne se limite pas aux grands groupes connus du grand public. Elle repose sur un **tissu industriel** composé de maîtres d'œuvre, d'équipementiers, d'ETI spécialisées et de **milliers de PME** détenant des **savoir-faire souvent critiques**.

Cette organisation a longtemps permis de préserver une **base industrielle dense, innovante et duale**. Elle devient toutefois une **source de fragilité** lorsque les armées demandent simultanément plus de **masse**, plus de **rapidité** et plus de **souveraineté** industrielle.

Les 9 maîtres d'œuvre industriels

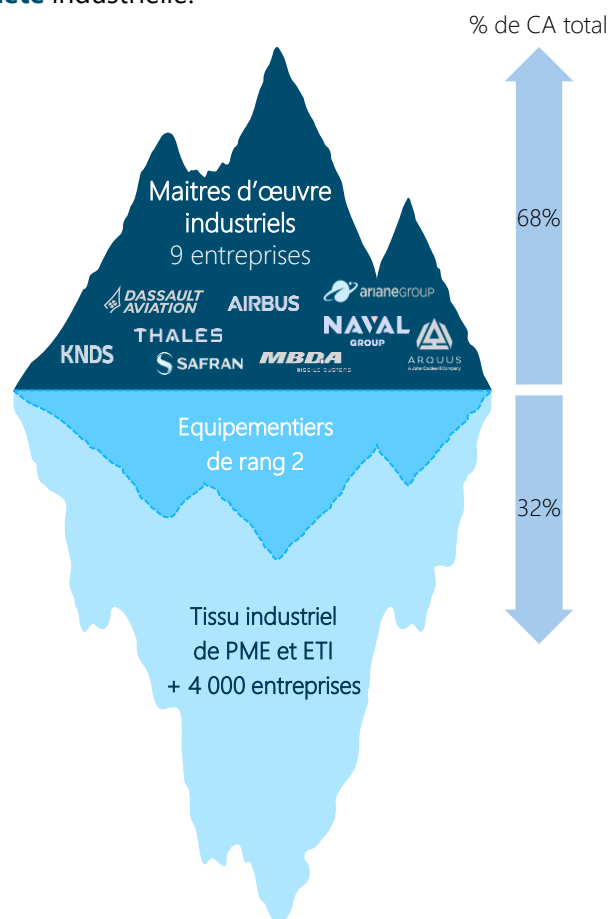
structurent la BITD. Ils conçoivent et intègrent les grands systèmes d'armes, portent la relation contractuelle avec le ministère des Armées et pilotent les principaux programmes capacitaires. Ils concentrent 68% du chiffre d'affaires, et une majorité des commandes.

Les équipementiers de rang 2

constituent le cœur intermédiaire de la chaîne de valeur. Ils développent des briques technologiques essentielles. Ces acteurs tels que Latécoère, Aresia, Aubert et Duval, jouent un rôle pivot. Ils transforment les exigences des grands programmes en capacités industrielles concrètes. Ils assurent aussi une partie importante de l'innovation incrémentale, de la qualification et de la montée en cadence.

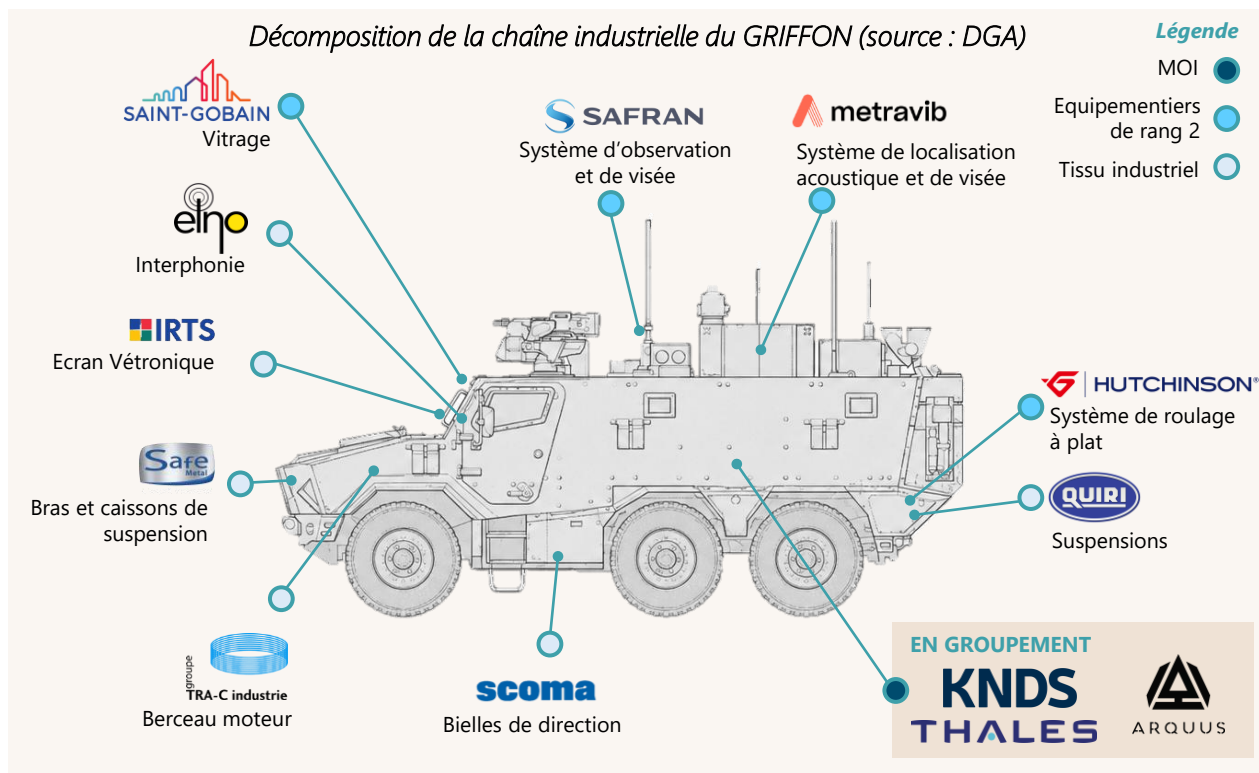
Le tissu industriel de PME et d'ETI

détient des savoir-faire rares et irrigue les chaînes de valeur des grands programmes. Ces entreprises restent souvent de petite taille (6-8M€ de CA en moyenne), duales et faiblement capitalisées. La défense représente en moyenne une part minoritaire de leur chiffre d'affaires (<20%), ce qui limite leur capacité à investir seules dans des moyens de production dédiés.



Segmentation de la BITD en nombre d'entreprises et part du CA total

Cette fragmentation s'illustre à l'échelle d'un programme



Les PME fragmentées constituent le maillon contraint de la montée en cadence

Une base industrielle de défense ne monte pas en cadence par moyenne. Elle monte au rythme de son maillon le plus contraint. Or les fournisseurs critiques de la BITD cumulent quatre contraintes :

- **Cycles de production longs**
- **Stocks limités** par les capacités de financement
- **Qualifications exigeantes**
- **Visibilité limitée** sur les volumes

Dans ce contexte, la fragmentation ne se traduit pas seulement par un grand nombre d'acteurs. Elle multiplie les points de rupture possibles et rend l'ensemble de la chaîne plus difficile à piloter.

Fragilités des PME du tissu industriel

Tensions financières

- BFR élevé
- Rentabilité limitée
- Autofinancement contraint
- Faible capacité à absorber un retard de paiement



Tensions opérationnelles

- Outil industriel contraint
- Concurrence locale sur les marchés export
- Accès complexe à la main d'œuvre qualifiée dans certains territoires
- Variations de demande amplifiées d'un maillon à l'autre (effet *bullwhip*)

2

LA BITD NE MANQUE PAS D'ENTREPRISES, MAIS DE PLATEFORMES INTERMÉDIAIRES

La fragmentation se concentre sur certains maillons de la chaîne de valeur

La fragmentation de la BITD n'est pas homogène : elle varie selon les domaines et les maillons de la chaîne de valeur. **Identifier les zones où se concentre le tissu industriel** permet de distinguer **les segments où la consolidation peut réellement favoriser le passage à l'échelle**. La priorité se situe moins dans une **concentration générale** de la BITD que dans le **renforcement ciblé** de ses couches intermédiaires.

Fragmentation du tissu industriel de la BITD
par domaine principal et par maillon de la chaîne de valeur
Total par colonne = 100% des entreprises du maillon

Chaîne de valeur	Aérospatiale	Naval	Terrestre	Transverse
Matières premières	6%	1%	3%	4%
Composants	36%	14%	23%	23%
Sous-systèmes	16%	35%	36%	29%
Ingénierie / services	30%	34%	30%	26%
Intégration	5%	11%	5%	11%
MCO	5%	4%	2%	6%
Démantèlement	1%	0%	1%	1%
Total	631	187	466	171

Fragmentation particulièrement forte sur les maillons intermédiaires, quel que soit le domaine



Le potentiel de consolidation se situe prioritairement dans la constitution d'acteurs intermédiaires plus robustes

La lecture croisée par domaine et par position dans la chaîne de valeur fait apparaître 3 constats :

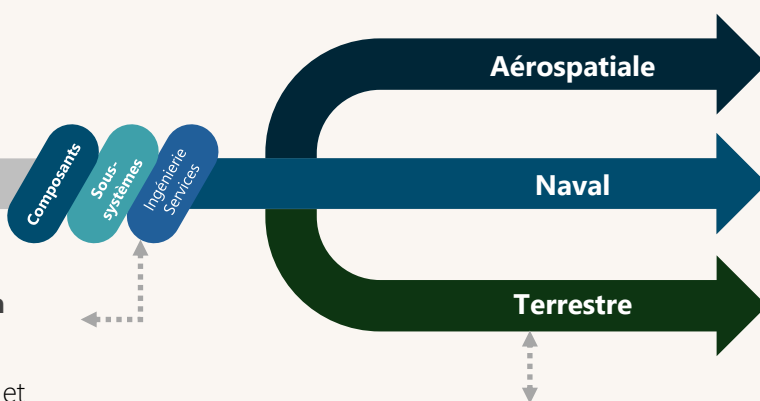
Enseignement de l'analyse de la fragmentation par domaine et maillon de la chaîne de valeur

Une faible dispersion aux extrémités de la chaîne de valeur

Les matières premières, l'intégration, le MCO et le démantèlement regroupent relativement peu d'acteurs. La fragmentation se situe donc principalement entre l'amont industriel et l'intégration finale.

Trois maillons concentrent la majorité du tissu industriel

Les composants, sous-systèmes et ingénierie/services regroupent entre 78 % et 89 % des entreprises selon les domaines. Ils constituent le cœur du tissu industriel situé entre fournisseurs amont et maîtres d'œuvre.



Des profils de fragmentation différents selon les domaines

L'aérospatiale se distingue par le poids des composants ; le naval et le terrestre par celui des sous-systèmes.

Cette concentration d'acteurs dans les couches intermédiaires révèle un **déficit de plateformes capables d'agréger des compétences, des capacités et des investissements**.

Ces maillons conditionnent directement la **capacité des maîtres d'œuvre à absorber les hausses de charge** et à **sécuriser leurs chaînes industrielles**.

Note méthodologique

L'analyse porte sur 1 455 entreprises françaises de la BITD, identifiées à partir des principales bases et organisations sectorielles puis classées selon deux dimensions : leur domaine d'activité dominant (aérospatial, naval, terrestre ou transverse) et leur position principale dans la chaîne de valeur.

Une entreprise n'est comptabilisée que dans un domaine et un maillon, afin d'éviter les doubles comptes.

Les pourcentages représentent la répartition des entreprises d'un même domaine entre les différents maillons ; ils mesurent donc une concentration en nombre d'acteurs, et non en chiffre d'affaires ou en valeur économique.

Quatre briques critiques concentrent les besoins de consolidation

Au-delà de la lecture par maillon de la chaîne de valeur, plusieurs segments ressortent comme prioritaires car ils cumulent trois caractéristiques : forte fragmentation, criticité opérationnelle, et besoin rapide de passage à l'échelle.

Procédés spéciaux & traitements de surface



Consolider les maillons discrets qui bloquent la cadence

Traitements de surface, traitements thermiques, peintures techniques, contrôles non destructifs ou procédés chimiques restent **peu visibles**, mais sont indispensables à la **qualification des pièces**.

Dans l'aéronautique, la **Direction Générale des Entreprises** identifie en 2025 une **forte dépendance à la défense** de ces entreprises dont les procédés doivent être qualifiés strictement.

Elle constate également que les **difficultés de sous-traitance**, notamment avec **45% des entreprises sondées qui déclarent des retards de paiement**, nuisent aux montées en cadence et recommande explicitement de **favoriser la consolidation**.

Électronique et optronique



Réduire une dépendance fragmentée et mondialisée

L'**électronique** irrigue tous les systèmes d'armes : drones, missiles, radars, satellites, optronique, communications et guerre électronique.

La fragmentation se situe moins dans le nombre d'acteurs français que dans une **chaîne mondiale éclatée**, dépendante de matières, composants et **capacités de production extra-européens**.

L'Union européenne a identifié en 2024 dans le Critical Raw Materials Act (CRMA), les **matières premières critiques** comme un enjeu de défense et d'espace, avec **des objectifs de capacité domestique à 2030**.

Drones et anti-drones



Passer d'un marché d'innovation à une industrie de masse

Les drones sont devenus une **capacité de masse**, mais la filière française reste **dispersée** avec un leader, Delair, qui réalise environ 50M€ (2025) de chiffre d'affaires contre plus de 4Md€ pour DJI.

Le **Pacte Drones Aériens de Défense** a été lancé pour fédérer plus de 100 acteurs et structurer une réponse souveraine aux besoins des forces : il a permis le **développement de nombreuses plateformes** sur toutes les gammes.

Aujourd'hui, la question n'est pas de disposer d'un catalogue de solutions technologiques, mais d'être capable de **produire en masse** et à un **coût raisonnable** le moment venu.

IA, logiciels embarqués et cyber



Agréger un écosystème innovant mais trop dispersé

La **couche logicielle** devient centrale dans la souveraineté de défense : navigation, ciblage, fusion de données, simulation, maintenance prédictive, cyberprotection.

L'écosystème européen est dynamique, mais reste **fragmenté** entre **startups**, **éditeurs spécialisés** et **solutions duales**.

Cette dispersion limite l'émergence de **plateformes souveraines** capables de rivaliser avec les grands acteurs américains du logiciel et du cloud, qui captent encore **80 % des dépenses européennes** (cloud et logiciels professionnels) soit **265 Md€**.

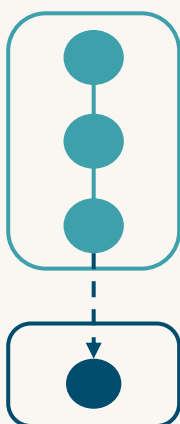
3

LA CONSOLIDATION VERTICALE
RENFORCE LA MAÎTRISE INDUSTRIELLE
MAIS COMPLEXIFIE LE MODÈLE

Consolidation verticale

Sécuriser des maillons critiques de sa propre chaîne de valeur

Principe de la consolidation verticale

Chaîne de
valeurPositionnement
historique

Cible de consolidation

Logique

Sécuriser la chaîne de valeur

- Intégrer un acteur positionné sur un **autre maillon** de la chaîne de valeur
- Étendre le **périmètre de contrôle** sur la chaîne industrielle

ou

Développer un nouveau métier

- Internaliser des **compétences** ou **capacités complémentaires**
- Acquérir rapidement une **capacité** ou **une technologie critique**

Intérêt

Elle est pertinente pour :

- **Fluidifier les capacités industrielles** sur les maillons contraints
- **Sécuriser les approvisionnements** auprès des fournisseurs critiques
- Maîtriser les **briques technologiques stratégiques**
- **Synchroniser les capacités amont** avec les cadences aval



Limites

- Risque de **mauvaise évaluation des synergies** sur des activités non maîtrisées
- Risque de **cannibalisation des activités clientes**
- Difficulté à **maintenir un niveau d'innovation important** au sein de grands groupes
- **Impossibilité pour les MOI** d'intégrer l'ensemble des PME industrielles
- **Réduction de la flexibilité** du modèle industriel

La consolidation verticale fonctionne lorsqu'elle sert un objectif stratégique clair, défini et piloté

DAHER-AAA : UNE ACQUISITION QUI RENFORCE LE POSITIONNEMENT DE DAHER DANS LA CHAÎNE DE VALEUR AERONAUTIQUE

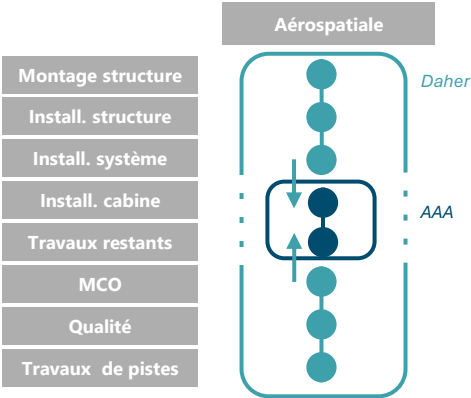
2023



Daher est un groupe industriel français intégré multi-métiers (avionneur, industriel et logisticien).



AAA est une entreprise française spécialisée dans les services et prestations pour l'industrie aéronautique



Facteurs de réussite

- Une opération stratégique en cohérence avec les objectifs du plan Take Off 2027 de Daher (faire des services industriels un 4^e métier à part)
- Une complémentarité des expertises sur la chaîne de valeur

Enseignements

Une consolidation réussit lorsqu'elle sert une ambition stratégique claire et qu'elle génère des synergies opérationnelles, commerciales et organisationnelles tangibles.

SAFRAN-PRELIGENS : UNE CONSOLIDATION QUI TRANSFORME DES EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES EN UNE OFFRE INTÉGRÉE

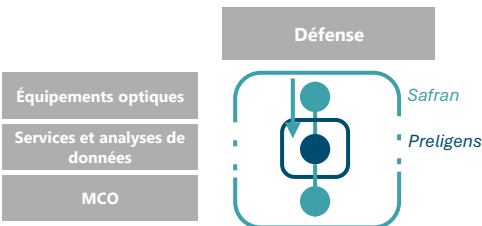
2022



Safran est un systémier français présent notamment dans le domaine de l'optronique



Preligens est une entreprise spécialisée dans l'IA appliquée à l'analyse d'images et au renseignement.



Facteurs de réussite

- Une forte complémentarité stratégique
- L'intégration d'une brique technologique critique et complexe
- Un effet de levier industriel et commercial

Enseignements

Une consolidation réussit lorsqu'elle ne consiste pas seulement à gagner en taille, mais à sécuriser et intégrer une brique technologique critique dans une chaîne de valeur industrielle plus large.

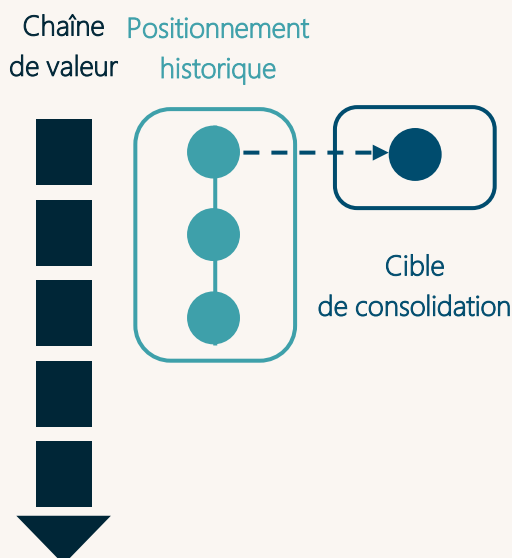
4

LA CONSOLIDATION HORIZONTALE AGRÈGE
LES CAPACITÉS, MAIS LEUR INTÉGRATION
INDUSTRIELLE RESTE COMPLEXE

Consolidation horizontale

Créer des plateformes de taille critique

Principe de la consolidation horizontale



Logique

- Constituer un acteur **de plus grande taille** sur son marché
- Rapprocher des acteurs positionnés sur un **même maillon de la chaîne de valeur**
- Regrouper des entreprises exerçant des **activités similaires**
- **Élargir le périmètre d'activité** sur un même segment de marché
- **Agréger des expertises comparables** ou complémentaires

Intérêt

Elle est pertinente pour :

- Regrouper des acteurs dispersés autour de **plateformes structurées**
- Atteindre une **masse critique industrielle et commerciale**
- Mutualiser les **capacités d'investissement nécessaires** à la croissance



Limites

- Synergies parfois **surestimées**
- **Inquiétude des personnels** intégrés dans la société acquéreuse
- **Intégration culturelle** délicate
- Risque de **juxtaposition d'actifs**
- **Gouvernance** plus complexe
- Création de valeur **dépendante de l'exécution**

La consolidation horizontale crée de la valeur si elle construit un ensemble industriel cohérent

MECACHROME-WEARE GROUP : UNE CONSOLIDATION HORIZONTALE POUR CRÉER UN CHAMPION INDUSTRIEL AÉRONAUTIQUE

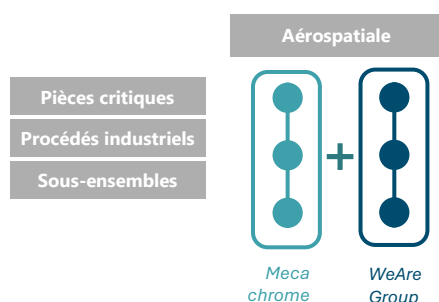
2023



Mecachrome est un fabricant de pièces de grandes dimensions et sous-ensembles mécaniques pour les secteurs de l'aéronautique et aérospatial



WeAre Group est un fabricant de composants de petites et moyennes dimensions pour l'aéronautique et l'aérospatial



Facteurs de réussite

- Un changement d'échelle qui permet d'atteindre une taille critique
- Un alignement des équipes dirigeantes, avec le soutien de leur actionnaire Tikehau Ace Capital
- Un schéma industriel clair et une vision extra-financière

Enseignements

La consolidation horizontale réussit dans une filière fragmentée, si le rapprochement entre acteurs comparables permet d'atteindre une taille critique et de mieux répondre aux exigences des donneurs d'ordre.

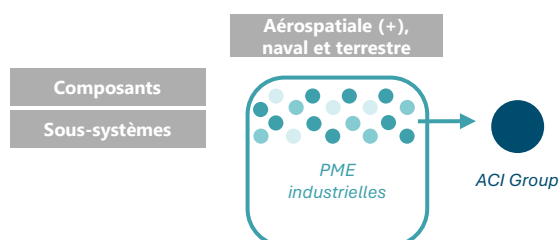
ACI GROUP : UN CONGLOMÉRAT DE PME QUI ÉCHOUE À TROUVER UNE COHÉRENCE INDUSTRIELLE ET OPÉRATIONNELLE

2023



ACI Group est un groupe industriel français spécialisé dans la reprise et le regroupement de PME de sous-traitance, actives notamment dans l'aéronautique, la défense, le nucléaire et l'énergie.

En 2026, après le placement en liquidation judiciaire de la holding et de nombreuses filiales, le groupe a été démantelé.



Facteurs d'échec

- Une consolidation industrielle menée comme une course aux acquisitions, sans capitalisation suffisante
- Un manque de gouvernance robuste et d'intégration opérationnelle

Enseignements

Une consolidation réussit lorsqu'elle n'est pas qu'une agrégation d'entreprises. Son intégration opérationnelle, technologique, commerciale et culturelle doit être pensée en amont.

5

POUR RÉUSSIR, LA CONSOLIDATION DOIT ÊTRE PILOTÉE STRATÉGIQUEMENT, PAS SUBIE FINANCIÈREMENT

Le besoin se situe à la fois sur le volet industriel et financier

- La BITD n'est pas fragmentée partout de la même manière : le cœur du sujet se situe dans les **maillons intermédiaires** et les PME/ETI qui portent les composants, sous-systèmes, services et savoir-faire critiques.
- Ces entreprises dont la majorité sont des **PME** sont plus **fragiles financièrement**
- La consolidation doit **cibler les zones** où la dispersion freine le passage à l'échelle, plutôt que viser une concentration générale du secteur.

La consolidation ne réussit que si elle combine les compétences de toutes les parties prenantes

Rôle des parties prenantes dans la consolidation de la BITD

ETAT

- Priorise les maillons critiques
- Donne de la visibilité sur les plans de charge
- Dé-risque les investissements souverains

INDUSTRIELS

- Créent les plateformes de consolidation
- Intègrent les fournisseurs critiques
- Pilotent les synergies post-intégration



FINANCEURS

- Apportent du capital
- Priorisent la souveraineté à la rentabilité
- Accompagnent les fusions
- Soutiennent l'exécution industrielle

Levier 1

Prioriser les consolidations sur les maillons critiques

1

Problème à résoudre

La fragmentation n'est critique que lorsqu'elle touche des maillons qui **conditionnent la production, la livraison ou le maintien des systèmes d'armes**.

L'enjeu n'est donc pas de consolider partout, mais d'éviter que des compétences rares, dispersées et fragiles deviennent des **points de blocage industriels**.

Recommandation

Partager une **cartographie industrielle des maillons critiques**, croisant les besoins des programmes et la solidité économique des acteurs.

L'objectif est d'élaborer des **thèses de consolidation** par segment : où consolider, avec quel modèle et autour de quel consolideur.

Mode opératoire

Prioriser les opérations selon une grille commune :

- **Criticité opérationnelle** : impact sur la production, la livraison ou le MCO
- **Difficulté de substitution** : absence d'alternative qualifiée en France ou en Europe
- **Dépendance stratégique** : fournisseur unique, rare ou extra-européen
- **Fragilité financière** : capacité limitée à investir, recruter ou monter en cadence
- **Potentiel de plateforme** : possibilité de créer un acteur intermédiaire robuste

Levier 2

Faire émerger des ETI plateformes sur les segments critiques

2

Problème à résoudre

Les PME critiques détiennent des **savoir-faire industriels clés**, mais leur taille **limite leur capacité** à investir, recruter, absorber les hausses de charge et sécuriser leurs approvisionnements.

Les maîtres d'œuvre ne **peuvent pas internaliser** toute la chaîne.

Recommandation

Faire émerger des **ETI plateformes** sur les segments où la fragmentation freine la montée en cadence.

L'objectif, comme l'a démontré Mecachrome, est de construire des **acteurs intermédiaires** capables de **mutualiser les investissements, professionnaliser les fonctions industrielles** et devenir des **partenaires structurants** des maîtres d'œuvre.

Mode opératoire

Structurer chaque plateforme autour d'une thèse industrielle explicite :

- **Périmètre** : segment homogène, technologies proches, clients communs ou chaînes de valeur adjacentes
- **Consolidateur** : ETI existante, carve-out industriel, acteur familial consolideur ou plateforme portée par un fonds spécialisé
- **Sponsor industriel** : maître d'œuvre ou équipementier de rang 1 associé à la trajectoire capacitaire, sans nécessairement entrer au capital
- **Plan d'investissement** : CAPEX, recrutements, qualité, ERP, achats, stocks et capacités critiques intégrés dès le départ

Levier 3

Donner de la
profondeur aux
commandes
fermes pour
rendre la
cadence
finançable



Problème à résoudre

Les fournisseurs critiques ne manquent pas seulement de visibilité long terme, ils manquent de **commandes fermes à court et moyen terme**.

En cas de variation de la demande, à la hausse comme à la baisse, les entreprises mobilisent leurs capacités sur les **mauvaises pièces, augmentent leurs stocks** sans chiffre d'affaires associé et **fragilisent leur trésorerie**.

Recommandation

Passer d'une logique de prévision à une logique de **sécurisation progressive de la demande**.

L'objectif n'est pas de figer les programmes sur 3 à 5 ans, mais de créer un **socle ferme** suffisant pour **lancer la production, financer les stocks** et **prioriser les capacités**.

Mode opératoire

Structurer la demande fournisseur en trois horizons :

- **Horizon ferme** : commandes engagées sur les références critiques, avec une profondeur cible minimale de 6 mois
- **Horizon capacitaire** : prévisions glissantes à 12–24 mois pour dimensionner machines, équipes, stocks et qualifications
- **Horizon stratégique** : trajectoire indicative à 3–5 ans pour éclairer les décisions de CAPEX et de consolidation

Généraliser le pilotage partagé : revue régulière MOI-fournisseurs sur les capacités, les références critiques, les stocks et les arbitrages de charge

Levier 4

Faire de
l'intégration un
projet industriel
préparé en
amont



Problème à résoudre

Une acquisition ne crée pas mécaniquement de la valeur industrielle. **Mal préparée, elle peut même en détruire** : désorganisation des sites, perte de compétences, incompatibilité des systèmes qualité, sous-estimation des synergies, hausse des stocks, dilution du management ou rupture de confiance avec les clients.

Recommandation

Traiter chaque consolidation comme un **projet industriel d'intégration**, et non comme une simple transaction.

Le **PMI (Post Merger Integration)** gagne à être **préparé avant l'intégration**, idéalement plusieurs mois en amont, afin de **définir le tempo**, les **priorités** et les **risques** de l'opération.

Mode opératoire

Structurer le PMI autour de workstreams pilotés comme un programme à part entière :

- **Commercial** : continuité de service, relation MOI, contrats clés, priorisation des programmes
- **Opérations** : capacités, sites, stocks, ordonnancement, achats, qualité, certifications
- **Finance** : synergies quantifiées, BFR, CAPEX, marge, trajectoire d'EBITDA
- **Technologie** : PI, cybersécurité, données, dépendances critiques
- **RH** : rétention des dirigeants, métiers rares, culture, dialogue social, plans de succession
- **Risques** : matrice occurrence / gravité, plans d'action sur les risques critiques, responsables nommés

UNE PRODUCTION



The Institute est l'espace de réflexion prospective d'Eurogroup Company. Nos experts du cabinet y décryptent les signaux faibles, croisent les points de vue et partagent des éclairages nécessaires pour comprendre un monde en mutation en alliant lucidité de l'analyse, force de l'intuition et vérité du terrain. Ces publications sont une invitation à penser autrement, à questionner l'évidence et à nourrir l'action



**CAROLINA
GÖTHBERG**

Associée – KAIRN Strategy Consulting

cgothberg@kairn-strategy.com



| A Eurogroup Company

KAIRN Strategy Consulting, fondé en 2015, accompagne ses clients dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de croissance ambitieuses. L'équipe intervient du cadrage d'un plan stratégique jusqu'à la conception d'offres innovantes. Elle conseille les directions générales comme les fonds d'investissement dans leurs décisions clés de développement et de transformation. Les enjeux aéronautiques, spatiaux et défense sont au cœur de l'expertise de KAIRN Strategy Consulting qui dispose de plus de 20 ans d'expertise dans le secteur

