

La lettre d'information de ACE Management

ACE NEWS

Mai 2015



photo©AIRBUS GROUP

Sommaire

02 : Édito

Ramp up !

02/04 : La vie du portefeuille

- Mecachrome, l'émergence d'un Tier 1
- Nexteam dynamise sa croissance
- AEDS poursuit son développement
- Loiretech acquiert la filiale aéronautique d'Allio
- Daher sur tous les fronts et sous une seule bannière
- Programme de croissance pour Spring Technologies
- Multix en phase de certification

05 : Actualités

Événements / Carnet / Agenda
La presse en parle

06 : Questions à...

Marc Fontaine, Secrétaire général
d'Airbus et directeur de cabinet du
CEO d'Airbus

Ramp up !



Année après année, salon du Bourget après salon du Bourget, le secteur aéronautique démontre sa capacité à générer une croissance durable que bien des industries lui envient. Avec plus de 10 ans de carnet de commandes devant lui, le Groupe Airbus est de fait un des fers de lance de l'industrie européenne. Et derrière lui, ce sont toutes les PME de l'aéronautique dont la croissance est tirée par ce contexte de marché exceptionnel.

Une telle montée en puissance implique cependant un effort d'adaptation de l'ensemble du secteur et des sous-traitants, des Tier-one jusqu'à la petite entreprise. Être prêt pour le ramp up n'est pas une option, c'est une obligation, et chacun doit soutenir le mouvement à son niveau.

Dans ce contexte, la mission d'ACE Management vise, plus que jamais, à accompagner les entreprises sur trois thématiques principales : favoriser leur consolidation capitalistique pour leur permettre d'atteindre la taille critique, renforcer leurs organisations internes en vue d'une plus grande efficacité industrielle, les transformer progressivement en acteurs de dimension internationale.

La construction de Nexteam, issu du rapprochement de trois sociétés familiales, représente un exemple caractéristique de cette problématique de consolidation, au cœur de la stratégie d'Aerofund. Le soutien apporté à LPF pour le rachat de Futex ou l'acquisition de la branche aéronautique d'Allio par Loiretech sont deux autres exemples de la mise en œuvre de cette stratégie.

L'amélioration des performances industrielles, le respect des fameux OTD et OQD constitue un second axe de développement très exigeant, au profit de toute la filière et de ses donneurs d'ordres. ACE Management est à ce titre, depuis deux ans, un partenaire actif de la société Auvergne Aéronautique, qui après plusieurs plans de réorganisation industrielle, est en train de renouer avec la croissance et la rentabilité.

Les grands acteurs de la filière ont au demeurant depuis plusieurs années pris, avec l'Association SPACE, une initiative d'accompagnement en ingénierie de ces processus d'amélioration des performances dont les entreprises du portefeuille d'Aerofund ne peuvent que se féliciter.

Nos PME doivent par ailleurs suivre leurs principaux clients à l'international : ACE les aide notamment à s'implanter dans certains pays en développement, sur des logiques de co-localisation servant simultanément les intérêts des entreprises européennes et les objectifs de développement économique des pays partenaires. C'est dans cette perspective qu'ACE Management travaille depuis plusieurs mois, en relation avec les groupes industriels de la filière, au lancement d'un nouveau fonds dédié à l'accompagnement de nos PME au Maroc : AEROMAROC.

Consolidation, organisation industrielle et développement international constituent de facto les trois clés du succès de nos entreprises, au regard d'un enjeu majeur : s'adapter à la dynamique de montée en cadence de nos chaînes de production.

Thierry Letailleur
Président d'ACE Management

Aéronautique

MECACHROME, l'émergence d'un Tier 1

Repris en 2009 par ACE Management aux côtés de Bpifrance et du Fonds de solidarité FTQ, le mécanicien de précision Mecachrome poursuit avec succès son repositionnement sur le secteur aéronautique. Marqué en 2011 par l'acquisition du toulousain Mecahers (tôlerie, chaudronnerie, assemblage, usinage, tournage et composites) puis des nantais QSA et Jallais, équipementiers de rang 1 pour Airbus (de la pièce élémentaire aux sous-ensembles complexes) début 2014, ce dynamisme du groupe franco-canadien dans le secteur aéronautique a de nouveau été de mise fin 2014, à l'occasion de la reprise du mécanicien de précision Normatec, basé près d'Arras, auprès de la société Altia.

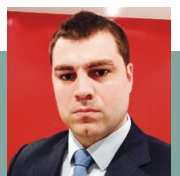
Avec cette nouvelle acquisition, Mecachrome intègre un fournisseur de rang 1 auprès du groupe Dassault Aviation. Normatec équipe en effet des Rafales et des Falcons de ses aérostructures en aluminium. Un savoir-faire qui permet donc d'élargir les perspectives de Mecachrome, dont les partenariats majeurs et les gros contrats se sont multipliés ces dernières années dans le secteur aéronautique. Le groupe a en outre signé avec Snecma (Safran) un contrat pour la production d'aubes de turbine basse pression en aluminure de titane pour son moteur LEAP, ce qui devrait représenter 500 M€ d'ici 2030. ▶

NEXTEAM dynamise sa croissance

Un nouveau chapitre est en train de s'écrire pour l'un des principaux acteurs de la supply chain aéronautique : Asquini-Sofop vient d'acquiescer la société Gentilin et s'est rebaptisé Nexteam Group à cette occasion. Deux ans après le rapprochement entre Asquini et Sofop, c'est donc une troisième société familiale du Sud-Ouest qui rejoint le groupe, dont une des particularités est d'être majoritairement détenu et dirigé par les trois familles fondatrices et dont les trois fils sont désormais aux commandes - aux côtés d'investisseurs emmenés par ACE Management (via les fonds Aerofund II et III et Financière de Bienne).

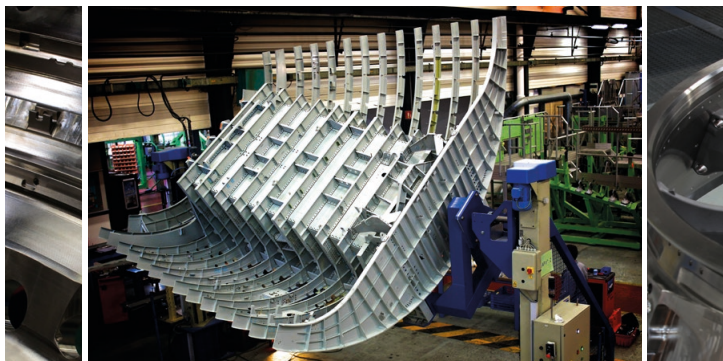
Les trois sociétés, qui collaboraient depuis des années au sein d'Aeroteam Services, vont accélérer leur intégration, afin de structurer une véritable ETI capable d'accompagner les grands donneurs d'ordre tels qu'Airbus, Safran ou Airbus Helicopters, dont Nexteam Group est un fournisseur de rang 1. Avec un effectif de 700 personnes, Nexteam Group déploie actuellement un programme d'investissement de 33 M€ afin d'accompagner la montée en puissance de la production de l'A350, passant par l'extension de ses usines et le renforcement de ses moyens de production sur ses différents sites en France, Pologne et Roumanie.

Porté par une croissance organique soutenue, qui lui permet d'envisager un chiffre d'affaires de 130 M€ en 2015, le groupe souhaite rester actif dans le mouvement actuel de consolidation du secteur, afin de poursuivre son développement.



« La création de Nexteam Group va nous permettre de mieux accompagner nos clients, notamment à l'international, et d'être en capacité de suivre le ramp up du secteur. ACE Management est un appui précieux dans cette démarche; outre son soutien dans nos opérations de rapprochement, sa présence facilite le financement de nos projets. »

Ludovic Asquini, président de Nexteam



► Il se positionne par ailleurs comme un des grands fournisseurs d'Airbus pour le programme A350.

Afin de répondre à la demande d'intégration verticale des clients, Mecachrome vient également d'annoncer le partenariat industriel MKAD avec Aubert et Duval, qui permettra aux deux sociétés d'affirmer leur leadership dans la filière titane.

Réalisant un chiffre d'affaires de 340 M€ en 2014 et employant 2 400 salariés sur quatorze usines, dont quatre à l'étranger (Maroc, Tunisie, Canada, Portugal), Mecachrome vise une forte croissance dans les prochaines années. Son objectif de chiffre d'affaires de l'ordre de 500 M€ à horizon 2018, en fera un Tier 1 incontournable du secteur.

AEDS poursuit son développement

La belle histoire du groupe Aerospace Distribution Services (AEDS) se poursuit avec ACE Management, via le fonds Aerofund III, qui a investi fin 2014 dans le cadre d'une augmentation de capital de 5,6 M€. Une entrée au capital qui s'est faite naturellement, des contacts ayant été noués avec l'équipe d'ACE Management depuis près d'un an, et AEDS cherchant un partenaire expert de l'aéronautique pour l'accompagner dans la poursuite de sa stratégie de croissance.

Depuis sa création en 2004 par Maurice Laffly et Jean-Christophe Bertolo (qui formaient déjà un solide binôme chez Trelleborg), le groupe a connu un parcours remarquable. Initialement dédié à la distribution de joints et pistons de freinage pour l'aviation commerciale, AEDS a pris en 2013 un tournant stratégique en acquérant et redressant avec succès l'usineur en difficultés Baccarat Précision, avec le soutien de Safran, son principal client. Une politique de croissance externe qui s'est accélérée en 2014, avec la reprise en début d'année d'une entité intégrant les métiers de tôlerie, chaudronnerie, soudure et procédés spéciaux auprès d'Honeywell, puis l'acquisition en octobre dernier des Établissements Belzane auprès de la famille fondatrice, qui a permis à AEDS de compléter son offre de services avec la fabrication-distribution de fixations aéronautiques, complémentaire à la distribution de pièces d'étanchéité.

Réalisant 30 M€ de chiffre d'affaires et employant 160 salariés, AEDS poursuit en 2015 l'intégration de ses acquisitions, avec pour objectif de se structurer en véritable groupe et de créer des synergies industrielles et commerciales entre ses différentes entités, tout en conservant l'approche très orientée services, très prisée des clients aéronautiques. De solides bases pour devenir une ETI de l'aéronautique.



LOIRETECH acquiert la filiale aéronautique d'ALLIO

Le spécialiste nantais des outillages en composite Loiretech réalise la reprise de sa voisine, la filiale aéronautique du groupe Allio - dédiée aux outillages métalliques. Ce rapprochement permet de constituer une PME forte de 140 salariés et d'un chiffre d'affaires de 17 M€. Le nouvel ensemble, emmené par le dirigeant de Loiretech Marc Moret, affiche des technologies complémentaires et prévoit la mise en œuvre de synergies commerciales. Tout en conservant les moyens industriels existants qui seront complétés de moyens de fabrication additive, Loiretech pourra notamment participer à des appels d'offre plus complexes.

Représentant 75 % du chiffre d'affaires consolidé du nouvel ensemble, l'aéronautique est le principal axe de développement du groupe à ►

DAHER sur tous les fronts et sous une seule bannière

Daher poursuit sa montée en puissance dans l'aéronautique, opérée depuis 2008 et le rapprochement avec Socata. Le groupe marseillais, affichant un chiffre d'affaires de près de 1 Md€, a ainsi enchaîné ces derniers mois les succès dans le secteur, à commencer par l'annonce d'Airbus Helicopters, qui l'a choisi comme prestataire logistique unique de ses quatre usines européennes, avec notamment une approche globale des coûts et bonnes pratiques de la supply chain.

À l'honneur, Daher l'a également été en remportant :

- **l'Award SQIP (Supply Chain & Quality Improvement Program) du « Best performer »** décerné par Airbus en mars 2015 (pour mémoire, Daher avait reçu l'Award du « Best improver » en juin 2013)
- **l'Award du best supplier of the year 2014**, décerné par Mitsubishi dans le cadre de sa participation au programme MRJ, nouvel avion biréacteur régional de l'industriel japonais. Un projet dans lequel le français est en charge de la conception et la fabrication des circuits de conditionnement d'air haute pression, depuis les moteurs et le groupe auxiliaire de puissance jusqu'au dégivrage des bords d'attaques de voilures.

Conscient des enjeux de la supply chain, Daher a lui-même organisé pour la première fois fin 2014 sa première convention de fournisseurs (tous secteurs confondus).

Ses succès dans l'aéronautique passent également par la mise en œuvre de son expertise dans la construction d'avions. Après avoir présenté fin 2014 son monoréacteur d'affaires à succès, le TBM 900 (déjà vendu à plus de 70 exemplaires), Daher a signé avec Voltair, la filiale d'Airbus Group, un contrat de sous-traitance concernant la conception, le développement et la certification de l'E-Fan 2.0, un avion-école biplace électrique. Une première technologique en vue !

Enfin, pour capitaliser sur tous ces succès et renforcer sa notoriété, Daher a décidé de regrouper dès mars 2015, l'ensemble de ses activités sous la marque unique Daher, avec un tout nouveau logo, et sous la signature « Shaping Industrial Intelligence ».



► court terme, avec des références comme Airbus et ses principaux sous-traitants (notamment sur l'A350), Dassault, Safran (et son moteur LEAP) ou Airbus Helicopters. Dotée d'une culture de l'innovation très poussée, lui permettant de gagner de nombreux marchés à l'export, Loiretech, qui a récemment ouvert une unité de production au Canada, compte également développer son activité auprès des industriels nord-américains. Au-delà de l'aéronautique, la société dispose également de débouchés dans l'automobile, grâce à la mise en œuvre de solutions d'outillage très innovantes notamment pour les applications composites.

Ce rapprochement a été initié par ACE Management via le fonds Aerofund III. En contact avec ces deux entreprises nantaises, Loiretech dont le dirigeant était en quête d'opportunités de développement, et Allio qui envisageait de céder son activité aéronautique, ACE Management a ainsi permis une nouvelle consolidation créatrice de valeur dans le secteur. Le groupe vise un chiffre d'affaires de l'ordre de 25 M€ d'ici à 2018.



services programmation Méthodes de plus rapidement générer les programmes d'usinage en tenant compte des machines disponibles en atelier pour augmenter les OTD et réduire les coûts.

Cette accélération de la croissance passe également par l'international où la société réalise aujourd'hui 30 % de ses 10 M€ de chiffre d'affaires. Elle vise entre autres le marché allemand où s'ouvrent d'importantes perspectives tant dans l'aéronautique que dans l'automobile, mais aussi le marché américain à fort potentiel. Ses moyens accrus lui permettront également de déployer à grande échelle les contrats-cadres signés avec Airbus, Safran et Zodiac.

Un programme de développement ambitieux, qui permet d'envisager une croissance organique annuelle de l'ordre de 10 % sur les prochains exercices.

Programme de croissance pour **SPRING** Technologies

Cap sur l'excellence technologique et le développement international pour Spring Technologies. L'éditeur de logiciels présidé par Gilles Battier, dont les solutions permettent à ses clients industriels une maîtrise complète et intégrée du processus de fabrication pour l'usinage du métal ou la dépose de composite, a réalisé une levée de fonds de 5 M€, à laquelle Aerofund III a participé.

Un partenaire financier naturel pour une société membre du Gifas, qui tire la moitié de ses revenus du secteur aéronautique et dispose déjà de solides relations avec des groupes tels qu'Airbus, Safran, Thales, Zodiac ou Dassault Aviation, notamment dans le cadre de « L'Usine Aéronautique du Futur ». Son deuxième marché, l'automobile (15 % du chiffre d'affaires) lui vaut une clientèle tout aussi prestigieuse : Renault, PSA, BMW, Audi, Toyota, Valeo...

Acteur de référence des solutions logicielles pour l'amélioration de la productivité des machines à commande numérique, Spring Technologies compte mettre à profit sa levée de fonds et l'arrivée de nouveaux partenaires à son tour de table pour accélérer son développement. Ce dernier passe notamment par l'accroissement de ses investissements commerciaux et de son potentiel d'innovation, en vue du lancement prochain de solutions de rupture technologique. En particulier au Salon du Bourget sera présentée leur solution permettant aux

En BREF...

Sécurité

MultiX en phase de certification

Essaimage de Thales lancé en 2010 avec le soutien d'ACE Management, MultiX, le spécialiste en imagerie spectrométrique par rayons X pour la sûreté dans les aéroports et le contrôle non destructif, vient de réunir 3 M€ à l'occasion de son troisième tour de table. Emmenée par ACE Management, cette levée de fonds comprend notamment Thales Corporate Ventures et CEA Investissement, la société conservant un lien fort avec le groupe industriel et le centre de recherche.

Ce nouveau tour de table a pour but de poursuivre la certification des machines développées par MultiX dans le cadre des nouvelles réglementations européennes. La technologie rayon X développée par MultiX permet d'améliorer la sécurité du contrôle des bagages dans les aéroports en améliorant le processus d'analyse vis-à-vis notamment de la menace constituée par les explosifs liquides. Dans le domaine du contrôle non destructif à l'adresse de l'industrie agroalimentaire, sa technologie permet, entre autres, de détecter finement tout objet indésirable dans tous types de produits.

Événements / Carnet / Agenda

Hommage à Jean-Paul Béchat



L'équipe d'ACE Management souhaite rendre hommage à Jean-Paul Béchat, disparu le 24 novembre 2014. Ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé d'un Master of Sciences de l'Université de Stanford, Jean-Paul avait passé l'essentiel de sa carrière dans le groupe Snecma, dont il avait été le président-directeur général de 1996 à 2005 avant de prendre la présidence du directoire de Safran de 2005 à 2007.

À son départ du groupe, Jean-Paul nous a fait l'amitié de rejoindre l'aventure ACE Management en qualité de venture partner.

Toute l'équipe se souviendra de la passion qu'il partageait avec nous pour l'industrie aéronautique, de ses avis aiguisés sur les projets d'entreprises et de ses formidables qualités humaines.

Reconduction de Thierry Letailleur comme PDG du groupe IRDI

Président du directoire et fondateur d'ACE Management, Thierry Letailleur a par ailleurs été renouvelé dans ses fonctions de président-directeur général de l'IRDI pour un nouveau mandat de 4 ans.



Arrivé à la tête de la société d'investissement toulousaine en décembre 2010, Thierry Letailleur a depuis travaillé à son repositionnement sur les secteurs d'activités industriels phares du sud-ouest de la France (aéronautique, santé, agroalimentaire...).

Créé il y a 34 ans et basé à Toulouse, le groupe IRDI est l'un des principaux acteurs français du capital investissement régional, avec plus de 130 M€ sous gestion.

Stéphanie Hillard, Chargée d'Affaires au bureau de Paris

L'équipe parisienne d'ACE Management s'étoffe, avec l'arrivée de Stéphanie Hillard comme chargée d'affaires.

Diplômée de l'Université Paris Dauphine, Stéphanie bénéficie d'une expérience en Transaction Advisory Services qu'elle a développée au sein du Cabinet Grant Thornton, avant de se spécialiser en capital investissement chez Développement & Partenariat Finance.



La presse en parle

Le Parisien

LPF : L'industrie aéronautique a le vent en poupe en Seine-et-Marne

26,5 M€ de chiffre d'affaires par an, 160 salariés, 43 embauches supplémentaires en cours ou à venir...

Les chiffres de l'entreprise Le Piston Français (LPF), installée à Savigny-le-Temple, sont à l'image du secteur de l'aéronautique pour lequel elle travaille : excellents. [...] La société, qui fabrique des pièces complexes pour l'aéronautique (Snecma, Safran, Airbus, Bombardier...), vient d'ouvrir une nouvelle usine de 8000 m² à Savigny.

Avril 2015

L'USINE NOUVELLE

STTS inaugure son atelier de peinture d'avion de Casablanca

L'entreprise toulousaine STTS vient officiellement de lancer son unité de peinture d'avions au Maroc, une des seules de ce type en Afrique et conduite en joint-venture avec la compagnie Royal Air Maroc.

Objectif : capter le marché régional. En attendant, sur son métier de la peinture, l'ETI va bientôt lancer dans l'agglomération toulousaine cette fois la construction de deux salles de peinture [...] pour un investissement de 35 M€. Et projette de nouveaux investissements en Chine, à Dubaï et peut-être en Amérique du Nord.

Mai 2015

Les Echos

PHERECYDES PHARMA combat l'infection avec des virus guérisseurs

Après cinq ans de recherche, Pherecydes Pharma entame la phase II d'un essai clinique destiné à homologuer un cocktail thérapeutique de virus guérisseurs pour traiter les infections cutanées causées par la bactérie Escherichia coli, chez les grands brûlés. Le projet est coordonné par le Service de Santé des Armées en collaboration avec six centres hospitaliers internationaux, dans le cadre du programme européen, destiné à évaluer l'efficacité des prédateurs naturels de bactéries. Pour conduire ses travaux, la start-up vient de lever 2,6 millions d'euros auprès d'Auriga Partners, d'ACE Management et de « business angels ».

Janvier 2015

Questions à...



Marc Fontaine,
Secrétaire général d'Airbus
et directeur de cabinet du
CEO d'Airbus

Les perspectives économiques d'Airbus sont-elles toujours aussi favorables ?

L'année 2014 a de nouveau apporté de très bonnes nouvelles au plan commercial, qui contraste avec un

contexte économique général plus tendu, s'agissant notamment de la croissance économique mondiale ou de l'évolution des parités monétaires. Cela nous permet d'afficher un carnet de commandes solide avec plus de 10 ans de production. Nous disposons d'un socle commercial et d'un backlog sur lesquels nous devons construire un développement industriel de grande ampleur.

En effet, cette réussite commerciale implique une forte augmentation des cadences, doublée d'une transition importante, avec les passages de l'A320 à l'A320 Neo (prévu fin 2015) et de l'A330 à l'A330 Neo (fin 2017). S'ajoute à cela l'entrée en service de l'A350 dont la production va grimper à 10 appareils par mois dès 2016, plus une nouvelle version avec l'A350-1000, ainsi que la poursuite de l'A380. Nous mettons donc le cap sur un ramp up agressif et un fort développement industriel, avec une courbe d'apprentissage sévère. Nous nous préparons à une transition industrielle très importante dans laquelle il faut intégrer de nouvelles versions de nos avions sans perte de compétitivité dans la production et la performance, le tout avec des niveaux de production très élevés.

Les PME doivent elles aussi suivre le rythme...

En effet, leur rôle est essentiel dans cette évolution, puisque 75 % de la valeur ajoutée d'Airbus vient de l'extérieur. Le tissu industriel est fondamental et nous devons être très attentifs au « réseau étendu » de PME avec lesquelles nous travaillons. Avoir des acteurs capables de relever les défis dans les domaines techniques, industriels et financiers fait partie de nos soucis quotidiens en phase de développement ou de ramp up.

En particulier, nous attendons nos PME sur des sujets d'innovation, de diminution des coûts et de développement, notamment à l'international, ce qui implique de gérer intelligemment les problèmes monétaires et de production low cost. Cette capacité, c'est avant tout un état d'esprit, qui se traduit par une compréhension des risques, une bonne gestion de son activité et la capacité à bien arbitrer les sujets à financer, afin de concentrer ses moyens de production de manière optimale.

Quelle place occupe ACE Management dans ce processus ?

ACE Management joue un rôle important dans l'accompagnement des PME. Que ce soit dans une logique de financement de la croissance comme on l'a vu avec STTS, de développement international ou d'implantation sur des zones low cost, comme

c'est le cas pour Auvergne Aéronautique au Maroc ou d'autres sociétés de leur portefeuille au Mexique par exemple. C'est aussi le cas bien sûr dans une démarche de consolidation du secteur, comme viennent de le montrer récemment les rapprochements opérés dans Nexteam ou par Loiretech. La plupart des appels d'offre d'Airbus sont désormais mondiaux, donc nos PME ont besoin d'une bonne compréhension de la concurrence internationale, de gérer la parité des monnaies, de s'adapter aux programmes et aux technologies. Connaissant parfaitement les besoins et les attentes de ces deux univers, ACE Management est capable de gérer cette respiration et d'accompagner ces PME qui, dans une phase de croissance, doivent par exemple délocaliser les productions à moindre valeur pour se concentrer sur la plus forte valeur ajoutée.

Comment gérez-vous les problématiques de R&D ?

Le budget R&D d'Airbus est très important, ce qui nous permet de travailler sur les technologies traditionnelles de notre industrie mais aussi de pouvoir identifier et intégrer les meilleures technologies du moment issues d'autres secteurs. Il faut être capable d'être en prise avec le tissu hyperactif des laboratoires, universités, ETI et PME, afin d'apprendre des autres industries qui sont mondiales et connectées. Dans ce but, nous avons créé des plateformes de fertilisations croisées (business lab, nurseries, ...) dans le but de jeter des ponts vers d'autres technologies non core. Cela s'est par exemple traduit par la création de pièces en impression 3D avionables, mais aussi l'amélioration des outils autour du pilote qu'il s'agisse de la préparation des vols ou des systèmes d'aide à la navigation, qui nécessitent beaucoup de technologies digitales. Cette appropriation des technologies de pointe est une des missions confiées à notre direction de l'innovation : mettre en place des méthodes pour identifier des technologies externes, les étudier, en évaluer l'intérêt et l'impact, avant de les intégrer au plus vite si elles sont retenues.

Quels sont vos thèmes principaux en matière d'innovation ?

Nous nous concentrons sur tous les thèmes qui constituent des critères majeurs pour la compétitivité de nos avions : l'aérodynamisme, qui touche les technologies liées aux matériaux et à la masse, la consommation d'énergie, qui nous amène à nous intéresser à la propulsion hybride, mais aussi l'optimisation de l'énergie consommée à bord. L'objectif est d'améliorer notre performance économique : produire mieux avec plus d'innovation et moins cher. Cela suppose un dialogue constant entre les grands groupes (qu'il s'agisse d'Airbus ou des Tier 1) et le tissu de PME, afin que les meilleures idées puissent être intégrées assez vite, en suivant les phases incrémentales, de validation et de prototypage, car tout changement dans un avion est complexe et coûte très cher. À ce titre également, ACE Management a un rôle important à jouer dans le développement de l'innovation au sein des PME et en nous aidant à rester en contact avec la filière.