



## AMESYS : UNE TRENTENAIRE EN PLEINE CROISSANCE

L'INTEGRATEUR AIXOIS AMESYS PROFITE DES CENT ANS DU SALON DE L'AERONAUTIQUE ET DE L'ESPACE DE PARIS LE BOURGET POUR SOUFFLER, EN 2009, LES BOUGIES DE SON PROPRE GATEAU D'ANNIVERSAIRE. PHILIPPE VANNIER, SON PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL, EVOQUE AVEC SERENITE LES METHODES QUI ONT ENTRAINE SA REMARQUABLE EXPANSION DEPUIS 2004 ET REVELE SES AMBITIONS FUTURES.

### Déléguer pour impliquer

En 2004, Philippe Vannier reprend I2E, un bureau d'études industrielles spécialisé dans la conception électronique fondé en 1979 par Jean-Claude Marcellet à Aix-en-Provence. Le nouveau président-directeur général et ses associés concentrent leurs efforts sur le développement de la structure, avant de la fusionner en 2007 avec la société de conseil en hautes technologies Artware, pour faire naître Amesys. « *L'actionnariat était privé et il le demeure, raconte Philippe Vannier. Avec mes trois associés, nous avons accepté de prendre quelques risques, en injectant des énergies humaines et financières.* » Filant la métaphore mécanique, Philippe Vannier expose les méthodes de management du carré d'as dirigeant : « *pour démultiplier les énergies, nous avons sectorisé les activités entre nous quatre. Nous avons aussi privilégié la délégation, en remplaçant le système pyramidal cornaqué par une ou deux personnes, par un système où une vingtaine de managers très impliqués disposent d'un grand pouvoir de décision. Ainsi, nous avons doté la société d'un moteur puissant lui permettant d'aller plus vite.* » Amesys déploie aujourd'hui ses savoir-faire au travers d'une approche complète en offrant la meilleure combinaison de trois solutions complémentaires : les produits (COTS), le développement de solutions matérielles et logicielles et, enfin, le conseil.



### Construire des passerelles technologiques

Amesys a aussi structuré son organisation commerciale en *business units* : défense et aéronautique, télécoms, transport, énergie et industrie, réseau et sécurité, semi-conducteur, ainsi que banque et assurance. Pour offrir des solutions novatrices à ces marchés, l'intégrateur capitalise sur la convergence des besoins civils et militaires, surtout en matière de sécurité. « *Les besoins du monde civil sont considérables. Les applications civiles appuyées sur notre expérience des systèmes militaires nous ont permis d'effectuer des percées dans des secteurs comme les transports, par exemple le domaine ferroviaire. Le double positionnement défense et sécurité nous a permis de réaliser, de 2004 à 2008, une croissance organique annuelle moyenne de 27 %. Les chiffres le montrent. En 2004, la défense pure représentait 18 millions d'euros, soit 60 % de notre chiffre d'affaires, tandis que la part de la sécurité était faible. En 2008, 80 % de nos 100 millions d'euros de chiffre d'affaires se répartissent à parts égales entre les deux domaines : 40 millions pour la défense et 40 millions pour la sécurité.* »

### Capter pour assurer la croissance

Cette courbe de croissance notable se double d'une augmentation des effectifs témoignant – si c'était encore nécessaire – du vivier d'emplois que représentent les entreprises innovantes. Amesys a recruté en moyenne 200 collaborateurs par an depuis quatre ans et compte encore en embaucher 180 en 2009. « *Nous ne lançons pas de campagne d'annonces importante, nous n'apparaissions pas dans la presse. C'est le réseau interne des employés qui aide au recrutement de notre personnel, composé à 80 % d'ingénieurs et d'une moyenne d'âge de 34 ans. La cooptation se traduit concrètement par le versement d'une prime au salarié qui nous présente un candidat que nous*

#### AMESYS EXPRESS

CA (2008) : 100 millions d'euros

Exportation : 45 % du CA, dont 20 % d'export direct

Croissance (2005-2008) : 150 %

Effectifs : 900

En savoir plus : [www.amesys.fr](http://www.amesys.fr)

## TROIS ATOUTS POUR GRANDIR... selon Philippe Vannier



### Se connaître soi-même

« Il faut être bien conscient de ses propres compétences. Si l'on pense que leur spectre ne répond pas à tous les besoins de l'entreprise, il faut s'associer, de préférence avec des personnes qui ne sont pas des alter ego. C'est un peu un acte de foi, comme un recrutement : il y a toujours une part de risque. Mais être seul est une vraie faiblesse. Lorsque l'un des quatre associés d'Amesys a un projet ou un marché, il le vend aux trois autres qui soumettent l'idée à l'épreuve du feu. »

### Partager la pression

« Il faut réussir à garder la tête froide. Nous vivons des pointes de stress intenses qui pourraient conduire à prendre de mauvaises décisions. Et, toujours en vertu de cette complémentarité entre associés, les motifs de ces angoisses diffèrent. Moi, c'est le cash qui m'inquiète. Pour deux autres, plus préoccupés des aspects commerciaux, c'est l'absence de commande. Le dernier, impliqué dans l'organisation interne, sera tendu à l'approche d'un entretien qui s'annonce difficile. Pour gérer tout cela, le yoga est une bonne méthode. Partager les questions stratégiques, se confronter, c'est toujours source de bonnes interrogations. »

### Ne pas promettre la lune quand on ne peut pas la livrer

« Comment éviter un refus d'une banque ? Il faut dire ce que l'on va faire et faire ce que l'on a dit qu'on allait faire. Lorsque nous avons repris I2E en 2004, notre business plan était un peu un lancer de fléchettes. La tendance naturelle est de présenter des ratios très satisfaisants pour attirer de l'argent. J'ai préféré être réaliste. Par rapport à nos engagements de 2004, nous sommes en avance de deux ans. Notre croissance organique est autofinancée et quand nous avons encore besoin d'argent pour de la croissance externe, il vient plus facilement car les banques sont rassurées par cette gestion de père de famille. »

recrutons » confie Philippe Vannier afin d'expliquer comment Amesys résout la problématique des ressources humaines, épineuse pour la plupart des entreprises de cette dimension.

### Sortir du no man's land

La taille de la société n'en demeure pas moins une question brûlante. « L'étape des 100 à 200 millions d'euros de chiffre d'affaires est difficile à passer. C'est un no man's land. Nous avons quitté le monde des PME, mais nous fonctionnons toujours comme elles. Nous demeurons peu visibles des pouvoirs publics ou des organisations étatiques qui pourraient être nos donneurs d'ordre, à l'inverse des grandes entreprises qui nous livrent bataille, parce que leurs radars nous identifient comme des concurrents potentiels. La puissance hégémonique de ces grands groupes, les moyens de lobbying dont ils disposent et qui leur assurent l'écoute des pouvoirs publics, ainsi que les flux de financements et de matériel pour les activités de R&D, sont un véritable frein à notre développement » déplore Philippe Vannier.

### Harmoniser les règles européennes d'exportation

« Nous rencontrons cette même difficulté à l'export, poursuit-il. Les circuits d'autorisation à exporter du matériel sensible sont très lourds par rapport à notre taille. Une petite structure comme la nôtre ne peut pas se permettre d'avoir des personnes dédiées au lobbying nécessaire. En outre, au sein de l'Europe, les règles et les critères d'exportation ne sont pas homogènes. En France, avant de faire une offre, il faut obtenir des autorisations d'une commission interministérielle, ce qui dure souvent deux à trois mois. Les concurrents étrangers nous prennent de vitesse en faisant d'abord l'offre, puis en demandant l'autorisation. Nous pouvons aussi nous voir refuser une exportation sur un type de matériel autorisé en Allemagne ou en Angleterre. C'est choquant. » La politique d'implantation à l'étranger d'Amesys ne lui permettra pas d'exporter plus aisément. « Nous sommes installés au Canada, au Maroc, au Luxembourg et en Allemagne. Aujourd'hui, nous achetons des sociétés à l'étranger. Mais le critère d'exportation est lié à l'endroit qui possède la technologie et à l'actionnariat qui, chez nous, demeurent nationaux. »

### Se différencier par une suprématie technique

L'attentisme à l'égard des changements de réglementation n'appartient pas à la culture d'Amesys. C'est grâce à des opérations de croissance externe que l'entreprise vise de réaliser, dès fin 2010, un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros. « Nous innovons à outrance pour atteindre une suprématie technique sur des marchés de niche qui évoluent sans cesse. Nous avons développé des systèmes uniques en France, et probablement au monde. En atteignant une taille suffisante, nous pourrions exister auprès des grands groupes, mais différemment. » espère Philippe Vannier.

Le 29 avril 2009

Comité Richelieu – 2, rue du Faubourg Poissonnière – 75010 PARIS  
Tél. : +33 (0)1 45 23 09 39 – [www.comite-richelieu.org](http://www.comite-richelieu.org)