

Transcript Interview Tech Me Up ! - Olivier Pailhès - Co-founder et CEO Aircall - 15/03/2019

Key learnings

- Le marché US est beaucoup plus mature que le marché Européen : quand on arrive avec un produit saas innovant, ce ne sont pas que les startups qui vont l'acheter, même les grosses boites plus classiques n'ont pas peur de l'essayer. Il y a globalement une logique où les gens sont assez prêts à payer, à essayer, il y a une vraie différence de vélocité
- La culture du scale est bien plus présente aux US qu'en Europe : une équipe Sales est par exemple pensée dès le départ pour pouvoir atteindre 200 personnes sans problème. A l'inverse en France, on pense souvent pouvoir faire le travail sans embaucher de senior par exemple
- Il y a très peu de startups qui réinventent une industrie comme Airbnb ou Uber ont pu le faire. La plupart du temps elles se retrouvent dans un grand groupe. Statistiquement ça se passe comme ça parce que ce sont eux qui ont le cash pour acheter une startup qui va devenir une de leurs business units : c'est leur façon de s'adapter

Présentation Olivier Pailhès

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Je suis Olivier Pailhès, je suis l'un des co-fondateurs et le CEO d'Aircall que nous avons créée en 2014. Chez Aircall on essaye de réinventer ce qu'est un système de téléphone pour les entreprises.

Retour sur 10 moments de votre parcours avec Aircall

Pouvez-vous présenter rapidement Aircall et le besoin auquel la solution répond ?

Le point de départ d'Aircall est de réaliser que les outils qu'on utilise pour travailler ont beaucoup évolué : on utilise des systèmes de chat, de collaboration, de partage de fichiers, etc. Il y a un outil qui n'a pas beaucoup évolué, c'est le téléphone. Principalement parce que ce n'est pas sur ton ordinateur, c'est sur un device séparé - le mobile : ce n'est pas connecté à tes autres outils.

On s'est dit que ça n'avait aucun sens, que ce qu'il faut c'est que ça soit connecté à tous les autres outils, aux autres data pour créer des workflows, des automatismes etc. C'est comme ça qu'on a pensé notre système de téléphone : très collaboratif, connecté, basé sur des API très ouvertes, et très simple d'usage comme Dropbox, Slack etc. Il faut que n'importe qui, s'il a besoin de parler à ses clients, à ses candidats ou ses fournisseurs puisse utiliser la solution sans aucun problème en quelques minutes, que ça ne soit pas un système de l'IT.

A quel moment et comment avez-vous réalisé qu'il y avait un réel besoin à adresser, et que cela pouvait emmener Aircall très loin ?

Notre histoire est assez classique pour un logiciel saas, on a commencé avec des petits clients. On est parti avec une idée simple : le vrai "pain point" c'est la complexité de mettre en place un système de téléphonie vs. installer gmail par exemple : vous créez votre nom de domaine, votre adresse et c'est parti. On s'est dit que, de la même façon, on devrait pouvoir créer des numéros de téléphone à la volée, créer une équipe et partager l'information.

Au départ nos premiers clients étaient des boîtes avec 2-3 users, puis 10, 20, 30, 100 users. Les use-cases ont changé : au départ on était sur un besoin de simplification et de flexibilité, maintenant ce qu'on cherche c'est surtout des insights, des analytics sur les conversations, comment on fait gagner du temps.

Vous avez rapidement rejoint l'accélérateur 500 Startups à San Francisco, et cela semble avoir été un moment clé dans la construction d'Aircall : Qu'avez-vous réalisé là-bas ?

On est parti à l'été 2015 pendant 4 mois, à un moment où on avait \$10k de MRR (revenu récurrent des abonnements), et 250 clients. On est parti 4 mois avec des mentors pour apprendre à croître, avec des objectifs forts de croissance chaque semaine.

Aussi, on voulait être soudés "à la vie à la mort". La team a été bousculée au départ, on voulait être sûr que tous les 4 on serait unis pour des années, on a passé 4 mois non-stop ensemble à travailler, manger, faire la fête... C'est vraiment ce qu'il s'est passé, la team est restée très soudée.

A quel moment et pourquoi avez-vous décidé de vous installer à New-York ?

Pendant 500 startups on a embauché notre premier employé aux US, car on a su qu'on voulait garder un pied là-bas. Il a longtemps été seul pour ouvrir le bureau, avec quelques stagiaires etc. Puis on a levé de l'argent 1 an et demi plus tard, on a grossi et on s'est dit qu'il fallait vraiment pousser sur le marché US et ouvrir un vrai bureau pour réussir.

On s'est dit que San Francisco n'était pas une bonne idée car trop loin, que la communication serait difficile et qu'on n'aurait pas de culture commune. Donc on a d'abord fait bouger notre petite équipe de San Francisco vers NYC, et puis moi je suis venu m'installer il y a 2 ans pour passer d'un bureau de 4-5 personnes à un bureau de 50 - ce qu'on a maintenant, et plus dans l'avenir. La logique du choix de NYC a surtout été la proximité avec Paris.

Le pool de talents de la côte Est est-il aussi riche que celui de la côte Ouest ?

Il y a beaucoup de talent, même si c'est moins riche que la côte ouest : on a eu du mal à trouver un VP marketing, on a du mal à trouver un CFO. Il y a un talent pool plus riche qu'à Paris, il y a beaucoup plus de boîtes saas qui ont atteint \$100 millions de revenu qu'à Paris, mais beaucoup moins qu'à SF.

Avez-vous eu des difficultés à pénétrer le marché US ?

Dès le départ on a eu des clients américains : des boîtes de 500 startups, du YC, etc. La difficulté est venue lorsqu'on a voulu scaler, et la question a été de choisir les bonnes personnes. On a eu un première équipe qui était bien, puis on a embauché un VP North America expérimenté qui avait déjà monté la division NA d'une startup française, un peu dans notre espace. Mais ça ne l'a pas fait : au bout de 6 mois on s'en est séparé, donc ça a été une erreur qui nous a fait perdre 6 mois, même si cela n'a pas été dramatique car c'était au moment où je m'étais installé là-bas et j'ai pu me rendre compte assez tôt que ça ne fonctionnait pas. Cette personne avait monté une équipe de 6-7 personnes et on a tout repris à 0 car ce n'était pas la bonne approche.

Pensez-vous que le marché américain est avant tout intéressant pour une startup européenne B2B ?

Le marché US est beaucoup plus gros que le marché Européen, et que le marché Français de surcroît. Le marché US est beaucoup plus mature que le marché Européen, et c'est très intéressant. Tu arrives avec un produit saas innovant, ce ne sont pas que les startups qui vont l'acheter, même les

grosses boîtes plus classiques n'ont pas peur de l'essayer. Il y a globalement une logique où les gens sont assez prêts à payer, à essayer, il y a une vraie différence de vélocité.

Globalement c'est un bien plus gros fromage : en Europe chaque fromage est différent. Ça donne assez vite un vrai relai de croissance; par contre c'est un marché très exigeant : il faut un produit qui marche et qui apporte une vraie valeur, sinon les gens passent.

Quelle est votre stratégie pour attirer les talents, en France et aux US ?

Le point qui nous différencie je pense est notre esprit de communauté, de famille; c'est très personnel, jusque dans le processus de recrutement : par exemple il y a une étape qu'on a toujours faite c'est le lunch : tu viens déjeuner, on déjeune tous ensemble et puis dans le lunch il y a des gens avec qui tu vas travailler et d'autres avec qui tu vas moins travailler et on regarde si ça prend : il y a vraiment ce souci de créer un esprit de famille. C'est un élément qu'on met beaucoup en avant.

Personnellement je suis très actif dans le recrutement : je fais toutes les interviews de Paris et la moitié des entretiens de NYC, et les gens apprécient que le CEO donne du temps pour parler avec eux, etc.

Et puis on est vraiment ambitieux, comme certes beaucoup de startups mais on a les chiffres pour le montrer et on l'est vraiment, et je pense que ça se ressent : on est là pour faire la plus belle startup de France voire des US et il n'y a pas de raison qu'on y arrive pas.

Dans nos valeurs on a la communauté, le teamwork, l'ambition et la transparence : par exemple on accorde de l'importance au fait de donner beaucoup de feedback pendant l'entretien en live sur ce qui s'est bien passé ou non etc.

Beaucoup de nos intervenants ont remarqué une différence de mentalité entre la France et les US, et notamment que les américains pensaient plus "at scale" que les français. Vous semblez au contraire avoir une vision globale / mondiale depuis le départ : d'où vous est venue cette mentalité ?

Il y a deux choses : Penser at scale d'une part, et viser de faire une "billion dollar company" d'autre part : Penser at scale, les américains le font très bien ; ils organisent pour qu'on puisse scaler. Ce qui est très frappant est qu'on a deux organisations commerciales ici : à Paris c'est une équipe jeune, c'est des pirates, ils apprennent sur le tas, ils se développent, prennent les challenges, on avance dans la jungle avec des gens très motivés et smart donc ça le fait. Aux US on a embauché un VP Sales pour notre équipe de 10 personnes et le premier truc qu'il a fait a été d'embaucher 3 directeurs (un sur chaque ligne de business), pour qu'eux puissent embaucher encore 3 personnes, etc. Et ça pour moi c'est penser at scale. Alors qu'en Europe on embauche personne de senior on se dit qu'on peut le faire nous-mêmes et on avance. Il y a une vraie différence d'approche, surtout dans les Sales : aux US ils ont une approche industrielle, se projeter dans une team de 200 personnes ne pose aucun problème, c'est différent en Europe.

Ensuite le sujet de l'ambition que tu veux avoir, la "billion dollar company", déjà on a toujours eu un peu de distance par rapport à ça : on s'est dit tant qu'à y mettre autant d'énergie autant avoir une ambition débordante. En même temps on a vu ça avec un peu de distance : on sait qu'on ne change pas le monde, on change un peu la manière de bosser mais si on n'existe plus demain il n'y a pas de drame.

Lorsque on a démarré chez efounders, Thibaud Elzière qui voit toujours trop loin nous dit - alors que nous ne sommes que 4 et que nous n'avons aucun client : "on est d'accord qu'on a une billion dollar entre les mains là, et que dans ce cas elle sera cotée en bourse, donc forcément aux US, donc autant créer une boîte US tout de suite". Je pense que notre ambition a été soufflée dès le départ par efounders et Thibaud Elzière en particulier. Ensuite la vision s'est articulée au fur et à mesure, elle n'était pas prête le premier jour, je ne crois pas qu'il y a des startups qui ont une vision dès le premier jour : on part d'un "pain point", on déroule la pelote et on se rend compte qu'on va finir par redéfinir ce

que c'est qu'un système de téléphone - que ça peut être beaucoup plus riche que ce qui existe aujourd'hui.

Vous affichez comme objectif de devenir une licorne d'ici 3 ans, qu'est-ce qui sera clé pour y parvenir ? Quels sont vos modèles ?

Honnêtement on n'a pas l'objectif d'être une licorne, c'est pour s'amuser qu'on dit ça. L'objectif est de changer un business entier, de devenir un leader et si possible mondial : on veut avoir des clients partout. Il y a deux aspects principaux : un aspect produit - qui est pour moi le plus fondamental : il faut qu'on soit constamment en avance sur le produit, on veut rajouter de la valeur sur les conversations téléphoniques : elles doivent être traçables, "cherchables", ça doit être facile de partager l'info, comme des mails. On veut tirer des insights de façon packagée rapide. Nos clients sont des PME, des boîtes moyennes : on ne vend pas des systèmes de call centers, on veut garder de la simplicité pour nos clients mais en même temps une puissance qui aujourd'hui n'existe que dans les gros centres d'appel comme Air France, Orange, etc. Pour ça on a besoin d'une très bonne UX, beaucoup de backend car ça doit fonctionner dans toutes les langues, dans tous les pays etc, et derrière beaucoup de data, de machine learning etc.

Le 2ème challenge est le go-to-market : comment on trouve notre place, notamment aux US où il y a des gros concurrents avec des gros budgets marketing. Comment trouver le bon chemin pour que d'autres clients fassent connaissance avec notre produit - si les gens ne te connaissent pas, tu as beau avoir le plus beau produit du monde ils ne te connaissent pas. Le challenge va être de cracker l'accès au marché US, aujourd'hui on reste très centré sur l'écosystème startup / tech et donc il y a plein de sujets de distribution dans un marché assez différent du marché français, avec beaucoup d'intermédiaires : comment on lock ces gens là pour qu'ils revendent Aircall ? Comment faire des partenariats ? etc.

Vision du futur de la tech et des nouveaux acteurs

Dans de nombreuses industries (fintech, assurance, B2B), de nouveaux acteurs émergent et grossissent très vite (Payfit, Qonto, Aircall, N26). Pensez-vous que les acteurs traditionnels parviendront à s'adapter et à avoir l'agilité des nouveaux acteurs ?

Je pense que ça dépend des business. Il y a des business où je ne vois pas les acteurs historiques s'adapter - dans beaucoup de cas d'ailleurs. Par contre leur arme est de racheter et d'intégrer, ce qui est une forme d'adaptation. Nos concurrents trouvent qu'on a une agilité de malade, alors que moi je trouve qu'on est déjà beaucoup moins agiles qu'il y a deux ans, donc on sous-estime la lourdeur de ces organisations. Je ne pense pas forcément qu'ils vont s'adapter mais j'ai en tête un business - je reste volontairement peu spécifique - dans lequel une startup a essayé de disrupté le business et le leader du marché s'adapte très vite. C'est un leader qui est habitué à la concurrence, agile, ce n'est pas l'opérateur historique depuis 30 ans qui a connu le monopole.

Il ne faut pas oublier qu'il y a très peu de startups qui réinventent une industrie comme Airbnb ou Uber ont pu le faire. La plupart du temps ça se retrouve quand même dans un grand groupe. Statistiquement ça se passe comme ça parce que c'est eux qui ont le cash pour se payer une startup qui va devenir une de leurs business units

Il ne faut pas croire que les startups sont là pour changer la chaîne alimentaire, ça ne se passe pas comme ça en réalité.

Au départ, vos clients ont principalement été des acteurs de la nouvelle économie, pourquoi ?

Au départ quand tu lances une startup tu vises les early adopters : les gens intéressés par les choses nouvelles et prêts à prendre des risques. Au début, comme pour toutes les startups, la première

version du produit est un peu buggy, ça ne marche pas bien - d'ailleurs je suis devenu un peu méfiant sur les startups très early stage parce que je sais ce que c'était : on vend une idée plutôt qu'un produit ou une vraie valeur.

Naturellement l'écosystème Tech est au courant de ça, parce que tout le monde a les mêmes problèmes. Par contre on aime bien avoir du beau software, on aime bien les choses innovantes, à la pointe, etc.. Nous-mêmes on utilise les produits de boîtes assez early stage comme Payfit, Spendesk etc.. À un moment tu commences à chercher des clients plus gros, ou plus de clients. L'écosystème Tech n'est pas très gros, et puis les economics ne sont pas terribles : il y a un taux d'échec fort, le churn est élevé. Donc assez naturellement tu vas t'orienter sur des business plus traditionnels, plus installés : le travel, la banque, assurance, etc. et tu sors de l'écosystème Tech. C'est le moment où le produit s'est stabilisé, la proposition de valeur a été bien travaillée donc tu as un vrai product/market fit et c'est plus facile à vendre.

Où en êtes-vous dans cette transition

On est tout à la fin de la startup phase, on entame la scaleup phase : 150 personnes, des niveaux de management, on fait rentrer des managers de l'extérieur, on est moins agiles il faut faire les bons choix (plutôt que de faire tous les choix et de changer quand ça ne fonctionne pas). En même temps on est encore dans la phase de croissance agressive où on a tout à démontrer. C'est moins sur le product market/fit qui est assez clair et qui est démontré, mais plus dans l'exécution pour créer une boîte capable de scaler vraiment, qui ne tient pas que sur un bon produit et des bonnes personnes, mais qui peut marcher avec des centaines de personnes

Conclusion: Message aux étudiants

Qu'avez-vous envie de dire aux étudiants qui nous regardent ? Quelles qualités sont importantes pour vous ?

Je suis un vieil entrepreneur, c'est assez incroyable d'être son propre patron et moi je l'ai fait un peu tard, à 37 ans. Il vaut mieux le faire en sortant d'école, le plus tôt est le mieux.

Après c'est pas mal aussi d'être dans une boîte plus structurée pour apprendre à bosser, c'est pas en école qu'on apprend à bosser, en tout cas pas totalement. Et quand on est entrepreneur on apprend sur le tas mais personne ne nous apprend vraiment à bosser.

Après moi ce que j'aime bien dans les profils qu'on cherche c'est le drive, sentir qu'il y a une force, une volonté, une détermination, sentir quelqu'un qui a un regard déterminé. Je fais encore beaucoup d'entretiens et ce qui fait la différence souvent, au-delà de ce que dit la personne, c'est ça. La volonté est très importante. Dans les startups il y a beaucoup d'intelligence, de gens très qualifiés, mais la volonté ce n'est pas si fréquent.