

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts-Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**ILS VOULAIENT CONQUÉRIR LE MONDE  
ET GARDER LEUR TRIBU**

par

**Éric CONSTANTINI et Henri TÉBÉKA**  
Fondateurs d'Aplio

Séance du 7 mai 1999

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

**Bref aperçu de la réunion**

Ils étaient trois amis. C'est encore étudiants qu'ils se lancèrent dans la vie des affaires à partir d'une idée qui s'avéra géniale. Mais aux résultats rapidement mirobolants succéda le difficile apprentissage des réalités de la vie de l'entreprise. Enrichis de cette expérience, ils exploitèrent une nouvelle idée. Ils lancèrent une seconde entreprise de manière plus professionnelle, en définissant clairement un métier, un marché, un objectif et une stratégie.

Aujourd'hui, leur passion pour l'innovation et l'entrepreneuriat est confrontée aux difficultés quotidiennes liées à la recherche de partenaires financiers en France, et chaque jour, ils se posent la question de partir aux États-Unis, pays de l'entrepreneur-roi. Mais cela voudrait dire renoncer à des valeurs et des attaches qui ont sans doute contribué à leur succès...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# EXPOSÉ d'Éric CONSTANTINI et Henri TÉBÉKA

Notre histoire a débuté sur les bancs du collège à Sarcelles, où nous nous sommes connus tous les trois, avec Philippe Lumbroso. Par la suite, nous avons suivi des études supérieures : Philippe est allé faire de la gestion à Dauphine, Henri et moi avons fait math. sup. - math. spé. Henri a abandonné après deux ans à Louis-LeGrand mais, après une année de DEUG à Jussieu, a passé des concours en candidat libre et a intégré l'INT<sup>1</sup> où nous nous sommes retrouvés. C'est là que s'est présentée une occasion extraordinaire sur laquelle nous avons sauté : la conférence des grandes écoles (par l'intermédiaire de l'ANCE<sup>2</sup>) a lancé le concours "Passeport pour l'entreprise : créez votre entreprise sur le papier". Nous avons eu une idée, nous y avons travaillé, nous avons constitué notre dossier et... nous avons monté l'entreprise. Quand le jury du concours s'est réuni, nous avons déjà vendu des produits et avons déjà des articles dans la presse. Nous avons donc gagné le premier prix, deux cent cinquante mille francs, et cela nous a permis de vraiment démarrer.

## Kortex, premiers pas dans les affaires

Notre produit s'appelait KX-TEL. À l'époque, c'était encore l'âge de pierre en matière de communication à partir d'un PC : il n'y avait que des grosses boîtes externes qu'il fallait configurer par *switch*. Communiquer était une gageure. Notre idée a été de faire un modem constitué d'une carte qui s'insérait dans le PC, pour éviter les problèmes de réglage, et d'un logiciel qui le rendait totalement automatique. KX-TEL permettait ainsi de transformer le PC en minitel intelligent, de transférer des fichiers de PC à PC ou de se connecter à des serveurs.

### *Un succès inattendu*

Du jour au lendemain, nous sommes devenus des vedettes ! Nous venions de Sarcelles, ville de banlieue, communauté assez fermée et soudain, les journaux nous consacraient des articles, les radios des reportages, et tous insistaient sur nos résultats impressionnants. La première année, alors que nous étions encore étudiants, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 6,5 millions de francs et un résultat net de 2,5 millions. Le succès de Kortex a vraiment dépassé toutes nos espérances. Nous avons la chance d'être sur un marché extraordinaire et nous nous laissons porter : des modems qui ne faisaient que minitel étaient quand même vendus six mille cinq cents francs hors taxes... Mais il nous a fallu nous réveiller.

### Les premiers résultats de Kortex

	1986	1987	1988	1989
chiffre d'affaires	6,5 MF	42 MF	84 MF	120 MF
résultat net	2,5 MF	13,5 MF	18 MF	22 MF

À partir de 1991, tout n'était plus si simple. Le chiffre d'affaires a chuté, de 120 MF en 1989 à 65 MF dans les plus mauvaises années, les résultats se sont effondrés jusqu'à 10 MF de pertes. Dans les années 1990 et 1991, encore sur notre nuage, nous avons pris plusieurs décisions inconsidérées : nous avons acheté un restaurant qui a fermé six mois plus tard, nous avons acquis une société de maintenance qui nous a coûté beaucoup d'argent pendant deux ans, etc. Nous faisons n'importe quoi, et ce par manque de vision : nous ne savions pas où nous voulions aller.

---

<sup>1</sup> Institut National des Télécom

<sup>2</sup> Agence Nationale pour la Création d'Entreprise.

## *Un réveil difficile*

En fait, nous pensions que le marché du modem nous était tout acquis et que nous pouvions laisser les choses se faire. Nous cherchions à nous diversifier plutôt qu'à nous consolider ou évoluer sur notre métier de base. Quand nous nous sommes réveillés, c'était un peu tard.

Ainsi nous n'avons pas vu une évolution majeure du marché sur lequel nous étions : l'apparition du grand public. À partir de 1993, des sociétés comme Compaq ont décidé de vendre au grand public : elles ont baissé leurs prix et se sont appuyées sur la grande distribution. Mais nous n'étions pas du tout présents sur ces créneaux. De même, nous avons toujours continué à pratiquer des marges de 65 % à 70 % : c'était laisser la porte ouverte à des concurrents mais nous nous en sommes rendu compte trop tard. Des concurrents sont donc apparus, dont certains sont devenus célèbres. Olitec, par exemple, s'est placée sur la grande distribution, le seul segment que nous n'avions pas bloqué, et s'est développée ainsi sur le segment qui a le plus grossi. Quand nous avons pris conscience de l'importance de ce segment, Olitec avait verrouillé la grande distribution. Ensuite, il nous a fallu deux ou trois ans pour y rentrer. Autre exemple, US Robotics (USR) est arrivée avec beaucoup de moyens et une stratégie simple : s'implanter auprès des serveurs BBS<sup>3</sup>, les précurseurs de l'internet. USR a commencé pendant quelques mois par donner gratuitement des produits de meilleure qualité que les nôtres aux BBS, lesquels ont rapidement véhiculé, par le mécanisme de bouche-à-oreille que l'on connaît aujourd'hui sur l'internet, la réputation de qualité d'USR.

## *De Kortex à Aplio : objectif Monde*

Pendant quatre ou cinq années, nous avons donc eu de très grandes difficultés. Heureusement, nous n'avions pas distribué nos résultats des années précédentes et cela nous a permis de tenir. En 1996, nous avons entamé le redressement de Kortex, ce qui s'est traduit l'année dernière par une croissance du chiffre d'affaires de 50 % et un résultat de six millions.

Mais parallèlement, nous avons eu une nouvelle idée, celle d'un petit boîtier pour téléphoner par l'internet. Très vite, nous avons décidé de créer une nouvelle société, Aplio, parce que le produit n'avait rien à voir avec le modem de Kortex mais surtout parce que nous voulions viser un marché mondial. Dès le début, nous voulions nous implanter aux États-Unis, et aujourd'hui encore, nous continuons d'ailleurs à tout faire pour que la partie visible de notre société ait une allure américaine, afin qu'elle bénéficie d'une part de l'image qu'ont les sociétés américaines en *high tech* et d'autre part de la "caisse de résonance" que constitue le marché américain des technologies de l'internet. Nous voulions aussi avoir des distributeurs en Asie, qui nous semblait être un gros marché. Éric et moi nous sommes donc attelés à la création d'Aplio pendant que Philippe continuait à s'occuper de Kortex et, d'ailleurs, à en assurer le redressement.

## **Aplio : une démarche professionnelle**

L'idée initiale d'Aplio est une boîte qui, branchée sur le téléphone, donne la possibilité de téléphoner via l'internet : cela permet de ne payer que l'abonnement à l'internet et l'appel local pour des communications à l'autre bout du monde. Avant Aplio, la téléphonie par l'internet était relativement compliquée, de qualité très aléatoire et surtout, exigeait que les interlocuteurs s'accordent préalablement sur une heure de communication. Avec Aplio<sup>4</sup>, l'utilisateur téléphone comme il a l'habitude de le faire.

## *De l'idée à la mise en œuvre : fabriquer et vendre*

Quand nous avons lancé cette idée, il était essentiel de nous faire connaître. Pour cela, nous avons énormément misé au départ. Nous avons assuré une présence sur les salons, notamment le Comdex

---

<sup>3</sup> BBS : Bulletin Board System.

<sup>4</sup> Chacun des deux interlocuteurs doit disposer d'un boîtier.

à Las Vegas, nous avons pris une agence de presse américaine, etc. Tout cela a coûté cher. Mais le marché est extrêmement porteur et cela nous a garanti une diffusion rapide : sitôt notre produit présenté, nous avons eu toutes les télévisions en France, toutes les télévisions américaines, des radios et des journaux un peu partout dans le monde. Nous avons investi beaucoup d'argent en marketing mais aujourd'hui, nous sommes connus dans le monde entier, des utilisateurs, des concurrents, des journaux, etc.

La fabrication des produits est entièrement faite en sous-traitance : nous n'avons aucune vocation à être des industriels. Aujourd'hui, tout est sous-traité à Taiwan. Nous envisageons de lancer une série de produits en France maintenant que les Français sont compétitifs, du fait de la force du dollar.

#### *Une vision : du PC vers les "internet appliances"*

Dès le début, nous avons rattaché l'idée d'Aplio à une vision plus générale, celle des *internet appliances*. Jusqu'à ce jour, l'utilisation des services de l'internet passe par le PC. Mais le PC n'est pas d'accès pratique : c'est un objet lourd, long à démarrer, qui fait énormément de choses plus ou moins bien et de manière plus ou moins compliquée. Or quand un service devient vraiment utile dans la vie quotidienne, un appareil propre finit toujours par s'imposer. L'internet aujourd'hui, c'est comme l'eau il y a un siècle : au départ, on n'avait qu'une baignoire dans son appartement ; aujourd'hui, on a une douche, un bidet, un évier et un lavabo. De même, au début des moteurs électriques, on achetait un gros moteur sur lequel on adaptait différentes applications. À partir du moment où les moteurs ont pu être miniaturisés, on les a dédiés à des fonctions précises. Aujourd'hui, on achète un presse-purée, une machine à laver ou une machine à café mais plus de moteur électrique. Notre idée est de développer de tels appareils pour l'internet, appareils simples et autonomes, dédiés chacun à une fonctionnalité particulière : c'est ce que nous appelons les "*smart internet appliances*". Aujourd'hui, 98 % des accès à l'internet se font par des PC ; en 2002, c'est plus de 50 % qui se feront par d'autres voies.

#### *La gamme des produits : une segmentation du marché*

La téléphonie par l'internet, avec l'Aplio/phone est la première application que nous avons développée. Au départ, notre cible était le grand public et, notamment, le marché des expatriés : les immigrés, les étudiants à l'étranger, les diplomates, etc. Mais nous nous sommes aperçus que 35 % des utilisateurs étaient des professionnels. Or le produit présente quelques inconvénients pour un usage professionnel : notamment, l'établissement de la communication n'est pas immédiat. Nous avons donc voulu faire un produit professionnel pour répondre aux besoins de nos clients : l'Aplio/lan. C'est un produit similaire à l'Aplio/phone, à la différence qu'il se connecte non pas au téléphone mais au réseau local de l'entreprise. Cela supprime le temps d'établissement de la communication et, en outre, entraîne des gains encore plus importants en évitant la communication locale. Aujourd'hui, un Aplio/lan est rentable sur une liaison Paris-Lyon.

Enfin, nous avons décidé de nous rattacher à un segment à très forte croissance, le segment de l'internet en accès rapide : c'est ce qu'on appelle les accès *broadband*. Par exemple, des offres d'abonnement à l'internet par le câble se développent : aujourd'hui, cinq cent mille abonnés transitent par le câble ; selon des estimations, ils seront sept millions en 2002 ! Nous nous sommes donc positionnés sur ce marché avec Aplio/broadband. Notre client n'est plus l'utilisateur mais l'opérateur. Une entreprise décide d'offrir la téléphonie sur le câble, nous lui proposons notre produit. Or, avec le câble, les opérateurs trouvent un moyen de contourner la boucle locale, sous monopole légal dans la plupart des pays. Les enjeux sont donc énormes.

#### *Une diversification des "business models"*

Nous avons donc segmenté notre marché en nous diversifiant vers le *business to business* (B to B). De même, nous diversifions nos *business models*. Nous vendons l'Aplio/phone en distribution : nous avons des distributeurs partout dans le monde, notamment en France et aux États-Unis, et nous touchons une marge sur chaque produit vendu. Pour l'Aplio/lan, c'est le même

principe, à la différence que l'on vend à des grands comptes et donc souvent en quantité. La démarche pour l'Aplio/broadband est radicalement différente. Notre idée est de donner le terminal et de nous rémunérer par une redevance de l'opérateur, par mois et par abonné : nous nous positionnons ainsi comme un opérateur d'opérateurs. Nous essayons ce *business model* aujourd'hui, dans l'optique de migrer progressivement de la vente de produits à la vente de services.

### Quel avenir ?

Quand nous aurons atteint le but que nous nous sommes fixé avec Aplio, nous passerons la main à quelqu'un qui a plus la vocation à faire tourner et croître l'entreprise. Nous n'avons pas la vocation à gérer une entreprise au quotidien sur le long terme. Notre plaisir est de créer de nouvelles choses. Nous avons d'ores et déjà de nombreuses autres idées que nous développerons alors...

## DÉBAT

### En quête d'investisseurs, véritables partenaires financiers

**Un intervenant :** *Êtes-vous les seuls actionnaires de vos sociétés ?*

**Éric Constantini :** Sur Kortex, avec Philippe Lumbroso, oui. Dans les premières années, nous avons fait rentrer Suez Ventures à environ 5 % sur une valorisation forte (180 MF) car c'était une époque où tout allait bien. Or quand on fait rentrer quelqu'un très haut, il est difficile ensuite d'attirer de nouveaux investisseurs sur des valeurs similaires. On se coupe ainsi la possibilité de refaire entrer de l'argent. Les actionnaires minoritaires refusent qu'on fasse entrer quelqu'un moins cher, pour ne pas avoir à inscrire une moins-value dans leurs comptes. C'était donc une erreur : il vaut mieux faire rentrer les investisseurs sur une valorisation un peu moins haute que votre valeur maximale. Par ailleurs, c'était un actionnaire dormant et après coup, nous préférons avoir des gens qui soient critiques et constructifs.

Avec Aplio, nous avons tout de suite cherché à associer des investisseurs parce que nous sommes sur des marchés qui exigent une très grande réactivité et donc une capacité d'investissement en temps réel. Aujourd'hui, nous restons majoritaires au conseil d'administration mais les investisseurs ont plus de 50 % du capital.

En fait, nous attendons des investisseurs qu'ils comprennent notre marché et les enjeux technologiques. Ainsi, sur des segments nouveaux, il faut qu'ils soient patients ; il faut aussi qu'ils soient prêts à remettre de l'argent. De même, ils doivent avoir une bonne connaissance du monde de l'entreprise. Or beaucoup d'investisseurs français n'ont jamais été à l'intérieur des entreprises.

**Int. :** *Pourquoi alors n'avez-vous pas d'investisseurs de la Silicon Valley, a priori plus proches de ce modèle ?*

**E. C. :** Effectivement, nous cherchons des investisseurs américains parce qu'ils peuvent nous apporter une meilleure valeur ajoutée. Mais il y a tellement de sociétés qui se créent tous les jours là-bas que les Américains refusent d'investir ailleurs que dans les entreprises américaines.

**Henri Tébéka :** Nous avons rencontré beaucoup d'investisseurs de la Silicon Valley. La plupart d'entre eux limitent leurs investissements aux entreprises dont le siège est situé à moins d'une heure de voiture, afin de les suivre de près. Pour pouvoir bénéficier de leur aide, il nous aurait fallu créer une société purement américaine.

**E. C. :** En outre, les Américains suivent le NASDAQ. Or coter une société française au NASDAQ est compliqué et trois fois plus cher que de la coter en Europe. Pour un même investissement, les investisseurs touchent donc au mieux trois fois moins avec une société

française. Pour ces raisons, nous nous reposons régulièrement la question de savoir s'il ne faut pas déplacer Aplio aux États-Unis, pour avoir de véritables *venture capitalists*.

**Int.** : *Arrivez-vous néanmoins à avoir en France les fonds dont vous avez besoin ?*

**E. C.** : C'est un gros problème aujourd'hui. Pour être à l'aise pour mener nos projets, il nous faudrait au moins cinquante millions de francs supplémentaires. En France, nous avons du mal à les trouver car les investisseurs ne veulent pas prendre de risque : il n'y a aucune culture de l'entrepreneuriat en France. Et même avec les belles perspectives qu'offraient la première année les résultats d'Aplio ainsi que sa reconnaissance au niveau mondial, nous n'arrivions pas à réunir l'argent dont nous avons besoin. Obtenir de l'argent en France est une lutte permanente : tout le temps que nous y passons est du temps perdu pour le développement de notre business. Cela tient entre autres à ce qu'il y a peu de véritables *venture capitalists* en France, c'est-à-dire des gens qui seraient de véritables partenaires financiers, disposant d'une bonne connaissance du métier.

### **Intéresser des partenaires**

**Int.** : *Indépendamment des aspects financiers, vous êtes pour l'instant restés relativement indépendants. Envisagez-vous aujourd'hui des alliances ?*

**E. C.** : Oui, nous recherchons à nous constituer un réseau d'alliances stratégiques : cela nous paraît essentiel. Aujourd'hui, en nous positionnant plus comme entreprise de services en *business to business*, nous présentons un attrait plus grand, et cela se traduit d'ailleurs par des propositions concrètes de partenariat.

**Int.** : *Et vous êtes-vous entourés de ce qui correspondrait à des board members en Californie, c'est-à-dire des gens qui connaissent bien le business, qui comprennent votre produit, qui ont un réseau de relations et qui vous donnent un coup de main avisé ?*

**E. C.** : Nous ne l'avons pas encore fait. Mais nous venons de lancer cette idée et nous sommes en train de chercher aujourd'hui un ou deux administrateurs qui auraient ce profil.

**Int.** : *Vous êtes plus intéressés par l'invention que par la gestion mais vous n'avez pas évoqué la possibilité de revendre votre entreprise...*

**E. C.** : Sur Kortex, nous avons commis l'erreur d'exclure cette possibilité les premières années. Maintenant, c'est tout à fait envisageable. Mais actuellement, notre positionnement est trop "grand public" et "hardware", ce qui fait qu'il y a relativement peu de gens susceptibles d'être intéressés par Aplio. Aujourd'hui, en migrant vers le *business to business*, nous sommes susceptibles d'intéresser à court terme des entreprises de télécommunications.

### **Les brevets... pour susciter la concurrence**

**Int.** : *Quel mode de protection utilisez-vous ?*

**H. T.** : Nous brevetons. Sur Aplio, l'innovation importante par rapport à la téléphonie à partir d'un PC, c'est que le boîtier se débrouille seul pour mettre les interlocuteurs en relation. C'est ce processus de rendez-vous automatique qui fait l'objet d'un brevet. Le brevet a été attribué en France, il est en cours d'attribution dans de nombreux pays du monde. Pour ne pas prendre de risques, nous avons déposé le brevet avant même de créer la société.

**E. C.** : Mais nous développons aussi nos produits dans le secret car la barrière technologique n'est pas suffisante pour nous garantir la primauté. Dès le début, nous pressentions que notre

produit allait être mal vu par les opérateurs classiques car il allait leur prendre des parts de marché sur un segment sur lequel ils faisaient de bonnes marges. Aussi, pendant quelques mois, nous avons tout fait pour cacher que c'était un appareil de téléphonie sur l'internet. Notamment, quand nous sommes passés à l'agrément P et T, nous l'avons présenté comme un modem. Nous n'avons pas menti car c'est effectivement un modem. Quand France Télécom l'a finalement appris, ils sont venus dans nos bureaux à Sarcelles. Nous leur avons fait une démonstration qui les a éblouis. Aujourd'hui encore, nous continuons à cacher la fonction principale de l'appareil dans certains pays lors de la demande d'agrément P et T.

**Int.** : *Qui sont aujourd'hui vos concurrents ?*

**E. C.** : Nous en avons quatre ou cinq, tous asiatiques, qui sont des contrefacteurs. Nous avons donc commencé à faire valoir notre brevet en envoyant un courrier à chacun pour réclamer des royalties. Cela dit, nous sommes très contents d'avoir de la concurrence. Car il est très difficile d'être sur un marché émergent. Il faut éduquer le marché : c'est très coûteux en temps et en argent de faire comprendre le concept et de vaincre le scepticisme ambiant. L'existence de concurrents nous permet de montrer que le marché existe vraiment et de nous répartir l'effort d'éducation du marché. Nous sommes encore très loin de la pénétration que nous pouvons espérer ; à cinq, nous y arriverons mieux que seuls.

**Int.** : *Vous n'essayez donc pas d'empêcher la contrefaçon ?*

**H. T.** : Non, mais nous réclamons des royalties.

### **Amitié et valeurs partagées : les clés du succès ?**

**Int.** : *Vous n'avez pas expliqué votre succès ! Il ne suffit pas d'avoir une vision et de définir des business models pour réussir. Votre entreprise est fragile parce que les logiques de l'inventeur, du financier et du commerçant sont fondamentalement incompatibles. Vous ne nous expliquez pas comment ces trois éléments tiennent. D'autant plus que les fleuves d'or que vous avez vu passer au début et la vache enragée que vous avez mangée par la suite sont des épreuves propres à défaire les amitiés les plus solides. Alors dites-nous comment vous avez réussi...*

**H. T.** : C'est vrai qu'un pur inventeur, un pur commercial et un pur financier ne peuvent s'entendre. Mais nous sommes tous un peu des trois, ce qui nous permet de cohabiter harmonieusement. Quant à la solidité de notre amitié, il est difficile de dire à quoi elle tient mais une chose est certaine, c'est que nous n'avons jamais cherché à désigner un responsable en cas de problèmes. Au contraire, nous avons toujours cherché à les résoudre ensemble.

**E. C.** : Un point est important : nous avons toujours mis notre amitié avant les affaires. Cela tient à nos valeurs, dans lesquelles l'amitié vient avant la réussite, cela tient aussi à ce que nous nous connaissons depuis la troisième. C'est pour la même raison que nous ne sommes pas partis aux États-Unis alors qu'il aurait été idéal de monter Aplio là-bas. Nous avons un environnement, une famille auxquels nous tenons et qui sont nos priorités. Notre vie personnelle passe avant la vie de notre entreprise. Tous les trois partageons ces valeurs, peut-être parce que nous avons la même origine culturelle. Nous sommes tous les trois juifs d'origine tunisienne, nous avons des cultures très proches, et cela nous aide à voir les choses de la même façon et à nous entendre.

**Michel Berry** : En discutant avec vous lors de la réunion de préparation de la séance, j'ai vraiment eu le sentiment que votre vie familiale et religieuse jouait un rôle essentiel dans votre sérénité et dans votre capacité à surmonter les affres de la vie des affaires...

**E. C.** : C'est vrai. D'ailleurs, tout le monde dans l'entreprise sait que nous arrêtons de travailler le vendredi à la tombée du jour pour aller faire sabbat dans nos familles.

**Int.** : *Cela doit soulever des problèmes quand vous vous développez. Vous êtes obligés d'embaucher des gens, sur qui vous devez vous reposer mais avec qui vous n'avez pas la même intimité. Néanmoins, il vous faut avoir confiance en eux. Là, c'est l'entreprise plus classique qui démarre...*

**E. C.** : C'est vrai. Mais ni Henri ni moi ne sommes des avides de pouvoir et cela limite les problèmes. Aplio compte aujourd'hui une quarantaine de personnes sur les États-Unis, la France et Israël. Pour les États-Unis, nous nous en remettons totalement au management américain : nous n'avons aucune prise directe avec les gens aux États-Unis.

### **La France, pays d'entrepreneurs ?**

**Int.** : *Malgré toutes les difficultés rencontrées en France, je ne comprends pas que rien ne vous ait incité à déménager. Après tout, vous pourriez très bien déménager votre famille et vos copains de Sarcelles aux États-Unis. Il est quand même étonnant que votre plaisir de créer l'ait emporté sur tous les inconvénients d'être un gestionnaire d'entreprise dans ce pays.*

**E. C.** : C'est pour cela que nous n'aimons pas la phase dans laquelle nous sommes aujourd'hui. Mais déménager et partir est un changement que nous ne sommes pas prêts à faire subir à notre environnement. Néanmoins, nous nous reposons la question tous les jours.

**Int.** : *Mais les choses ne sont-elles pas en train de changer en France ?*

**E. C.** : On commence peut-être à vouloir changer mais c'est très long car c'est un problème de culture. Regardez par exemple le système éducatif. D'avoir créé notre entreprise pendant la scolarité de l'INT nous a causé quelques problèmes vis-à-vis de la direction de l'école et ne nous a pas valu de sympathie. Henri a réussi à avoir son diplôme parce qu'il était très bon en informatique. Pour ma part, je ne l'ai jamais obtenu parce que je n'avais pas de très bonnes notes mais surtout parce que je n'étais pas jugé digne de représenter l'INT. D'ailleurs, en troisième année, avec les résultats mirobolants de notre entreprise, nous avons acheté une Mercedes avec laquelle j'ai eu le malheur d'aller à mes cours. J'ai appris plus tard que cela n'avait pas beaucoup plu aux fonctionnaires. Entre parenthèses, cela n'empêche pas l'École de nous afficher aujourd'hui parmi ses "glorieux" anciens.

Le système éducatif en France a vocation à produire des cadres, pas des entrepreneurs. Cela se traduit d'ailleurs dans les mentalités : quand nous cherchions à recruter des ingénieurs, nous nous sommes heurtés à cette frilosité de jeunes brillants qui préféreraient rester dans de grosses entreprises que de prendre un risque à venir chez nous, même avec un salaire bien supérieur. C'est culturel : l'idéal français est peut-être d'être fonctionnaire.

**H. T.** : D'autant plus que le système français fait de la création d'entreprise un véritable parcours du combattant. Dans ces conditions, rien n'est fait pour pousser à l'entrepreneuriat. Et ce n'est pas pour gagner de l'argent qu'on fait ce choix car les probabilités de gains font aussi pencher la balance de l'autre côté. La motivation de la création d'entreprise relève plus du goût de la liberté et de l'aventure, que l'on retrouve dans la culture aux États-Unis. Là-bas, il est fait plus de choses pour faciliter les créations d'entreprises, moins pour sécuriser les employés.

### **Et demain ?**

**Int.** : *Quel est l'avenir de la téléphonie sur l'internet ?*

**E. C.** : Je pense que dans trois ans, il n'y aura plus de place pour la téléphonie sur l'internet. En fait, la téléphonie passera systématiquement par l'internet et on ne s'en rendra plus compte. D'ores et déjà, une partie des communications passe sur l'internet et personne ne s'en rend compte. Aplio/Phone n'aura donc plus sa place. C'est pour cela que nous ne faisons pas de la téléphonie sur l'internet mais des *internet appliances*.

**Int.** : *Vous avez dit que vous aviez déjà des idées pour la suite...*

**E. C.** : Nous en avons plus d'une ! Malheureusement, nous avons plusieurs idées que nous ne pouvons pas faire dans Aplio car nous avons défini une stratégie à laquelle nous nous tenons. Mais nous savons déjà quoi faire si un jour nous devons arrêter Aplio...

Présentation des orateurs :

Éric Constantini : ingénieur de l'Institut National des Télécommunications, fondateur et dirigeant d'Aplio SA (Technology for Internet Appliances), auparavant fondateur et dirigeant de Kortex International (modems).

Henri Tébeka : ingénieur de l'Institut National des Télécommunications, fondateur et dirigeant d'Aplio SA (Technology for Internet Appliances), auparavant fondateur et dirigeant de Kortex International (modems).

Diffusion septembre 1999