



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

LeWeb 2013 : vie et croissance des startups

Pour créer des disruptions qui transformeront le marché dans les 10 ans qui viennent, il faut des startups très innovantes et qui puissent grandir. C'est donc dans la continuité du sujet principal de la conférence LeWeb 2013 que nous avons vu plusieurs intervenants plancher sur la question de la création puis de la croissance des startups.

Rappel des épisodes précédents de ce long compte-rendu : **vue d'ensemble, dans 10 ans, l'homme augmenté et les objets connectés** et les **médias sociaux**. Tout le monde suit ? Allez courage (pour moi comme pour vous), il ne reste plus qu'un seule épisode, qui sera plus léger ! Et mes photos qui sont **sur Facebook**.

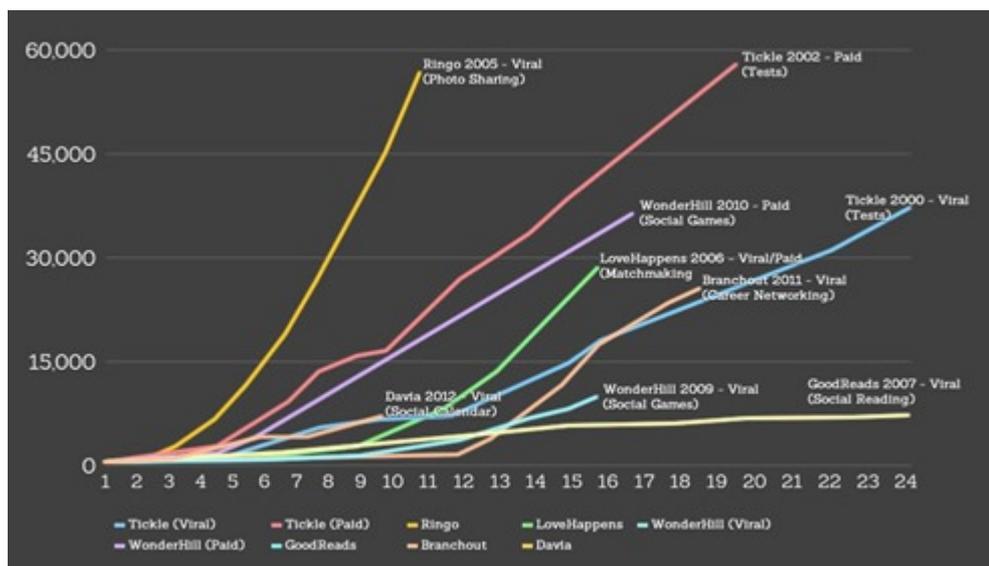
Je vais ici passer tour à tour sur les interventions de **James Currier, Kevin Marks, Guy Kawasaki, Tony Tjan, Carmine Gallo, Brian Solis, Dina Kaplan, Jean-Baptiste Rudelle, Hugo Barra** et aussi passer en revue quelques anciens gagnants de la compétition startups de Leweb qui faisaient le point de leur évolution. Notez que dans les cas où je les ai trouvées, je fournis avec les vidéos des pointeurs sur les slides des intervenants.

Les gourous de la création et de la croissance des startups

Premier de ce tour d'horizon, **James Currier** de Ooga Labs (**vidéo**) a donné la présentation que j'ai trouvé la plus intéressante sur le thème de la croissance. Dommage, je n'ai pas trouvé trace en ligne de ses slides !



Son *track record* d'entrepreneur et investisseur est plutôt impressionnant (*ci-dessous, croissance de boîtes dans lesquelles il a investi*) et on peut donc l'écouter en confiance. Il a financé un grand nombre de places de marché et se positionne comme expert dans les économies de réseaux.



Il segmente la croissance en quatre étapes clés que nombre de startups feraient bien de distinguer plus systématiquement dans leurs présentations sur leur cycle de vente :

- En **utilisateurs**, le chiffre le plus souvent avancé par les entrepreneurs qui démarrent. Mais cela ne veut pas dire grand chose d'avoir capté genre 70000 utilisateurs en un mois. Les premiers sont les early adopters qui testent tout et passent d'un sujet à l'autre en permanence. C'est vrai de sites web classiques comme de personnes qui ont téléchargé une application gratuites sur leur mobile ou tablette.
- En **utilisateurs actifs**, qui font de vraies choses avec la solution. Cela peut se décliner sur plusieurs métriques d'usage. Par exemple, ils ont créé un compte, l'ont alimenté en donnée, invité des amis, produit du contenu, au choix.
- En **utilisateurs fidélisés** qui viennent et reviennent et utilisent le service dans la durée. C'est un indicateur clé de succès d'une startup. On appelle cela aussi la "stickyness". Ces utilisateurs vont en général en attirer d'autres par les mécanismes de viralité intégrés (ou pas...) dans la solution.
- La **monétisation**. Of course ! Freemium, publicité ciblée, blablabla.

Il donne même une recommandation sur l'allocation de temps dans la R&D : un tiers sur le produit en général, un tiers sur la "first user experience" et un tiers sur les outils d'analyse de l'usage. Pour la FUE, il faut notamment une bonne aide en ligne et FAQ qui soit facilement accessibles. Il faut minimiser le nombre de clicks pour réaliser quoi que ce soit et la taille des formulaires. D'où la vague des services qui ne demandent plus qu'un email au démarrage pour créer un compte. Pour ma part, je trouve bien maladroite cette pratique qui consiste à demander la création d'un compte utilisateur avant d'avoir expliqué ce que faisait le produit ! Créer un compte, c'est faire confiance. On ne peut pas avoir confiance dans un service dont on ne comprend pas bien la finalité. Sauf si la pression sociale est tellement énorme que l'on passe cette étape.

Un truc au passage : bien manier la langue et les symboles en s'appuyant sur la psychologie humaine. Avec deux exemples : "Stocker vos photos" devient "Partager vos photos", et "Find a date" devient "Help People

Find a Date” (pas compris si c’était une date ou un rencard...).

Sa segmentation de la diffusion est par contre classique avec : le bouche à oreille, la viralité et la publicité payée. Il présente un excellent slide sur l’évolution des outils sociaux de la viralité depuis une quinzaine d’année. En gros, cela change tout le temps et il faut s’adapter en permanence aux effets de mode !

Il insiste ensuite sur la manière de créer une culture de la croissance dans la startup. Il faut même qu’elle soit sous la coupe d’une personne dédiée en plus du CEO, qui doit être encore plus hargneuse que le CEO ! Cette culture s’accompagne d’une volonté de faire simple (enlever des fonctionnalités), de tester et corriger en permanence et d’être à la fois pressé (dans l’exécution) et patient (pour l’obtention de résultats) !



En cherchant de la matière sur le sujet, j’ai découvert l’existence de la “**Growth Hackers Conference**” qui a déjà eu lieu trois fois à San Francisco. Elle réunit des experts de la croissance des startups. Voici des **notes détaillées** très instructives de la conférence, une présentation sur l’**optimisation des taux de conversion**, une autre sur les techniques de **simplification des interfaces utilisateur** pour obtenir cette optimisation et un **texte sur le bouche à oreille**. Mon petit doigt me dit qu’une telle conférence risque bien d’être organisée en France en 2014.

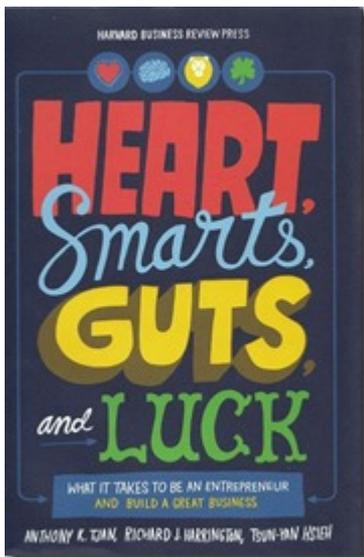
Kevin Marks (vidéo), l’inventeur de standards comme les micro-formats mettait en perspective les énormes changements qui sont intervenus dans les standards de l’Internet entre 2003 et 2013. A l’époque, Internet Explorer dominait les navigateurs, les blogs émergeaient, etc. Depuis, Android est devenu le système d’exploitation le plus utilisé au monde, Internet Explorer est dans les vaps, les blogs ont été absorbés par les réseaux sociaux, la mobilité est omniprésente, etc.



Il fournissait aussi son cahier des charges pour les évolutions à venir : un monde plus ouvert, des données plus visibles, continuer à créer des outils pour soi-même et que l'on a envie d'utiliser, documenter ce que l'on fait et travailler pour la durée (au sens, créer des données et contenus qui seront préservés, pas forcément au sens du big data et des données personnelles).

Dans un autre registre, l'entrepreneur devenu VC **Tony Tjan** de Cue Ball (**vidéo, slides**) nous parlait de l'ADN de l'entrepreneur. Pour commencer, l'entrepreneur est un défricheur qui gère en permanence l'ambiguïté, sans compas ni radar. Il ne peut se baser que sur l'expérience, les conversations et la recherche. Il note plusieurs tendances du moment sur le profil des entrepreneurs :

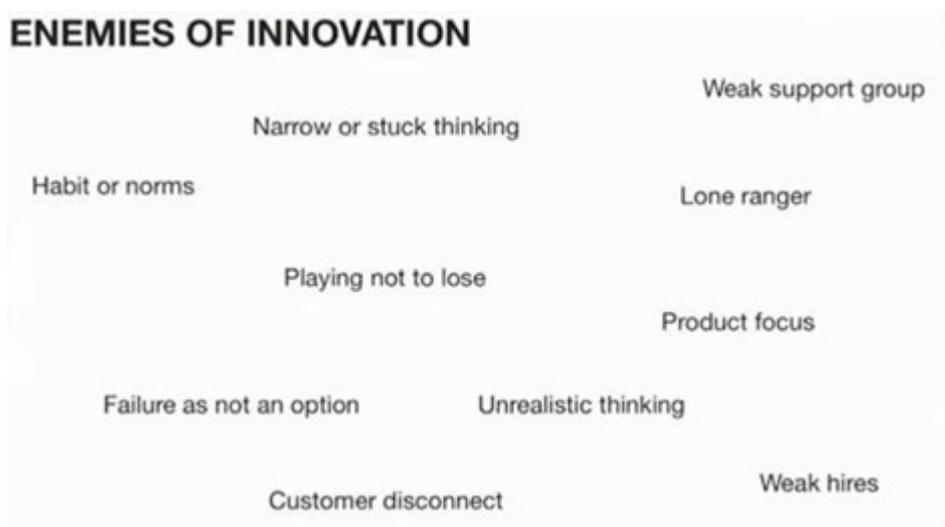
- Data scientists : un nouveau rôle dans les startups et aussi à leur tête. Mais parfois, il faut déjà commencer avec la règle de trois. J'ai eu des surprises de ce côté-là avec nombre d'entrepreneurs.
- Féminisation : il voit de plus en plus de femmes qui entreprennent dans le numérique (aux USA). Des études montrent que cela double les chances de succès d'une startup si il y en a (au moins) une parmi les fondateurs. A bons entendeurs et entendeuses !
- International : les startups savent que, pour réussir, elles doivent rapidement devenir internationales.



Là-dessus, il nous résume le plan de son livre “Heart Smarts Guts and Luck” sur l’ADN de l’entrepreneur :

- Heart : il faut de la passion, de la nuance et une mission. Le bon CEO sait connecter le produit à un objectif plus général pour créer “un monde meilleur”. Il note au passage que 70% des startups qui ont fait une IPO ont démarré sans business plan. A mon sens, ce n’est pas une raison pour ne pas en avoir. **Mais il y a BP et BP.**
- Smarts : ce qui compte, c’est d’observer le monde réel, de voir les choses, d’imaginer des besoins. Il faut savoir identifier des “patterns”.
- Guts : il faut avoir la force de prendre l’initiative, puis d’endurer les difficultés et enfin savoir grandir. Evidemment, savoir aussi affronter l’échec.
- Luck : la chance ne tombe pas du ciel, elle se provoque ! C’est une attitude qui associe humilité, curiosité et optimisme. Il oublie juste un peu la sérendipité et les effets de réseau.

Brian Solis de Altimeter Group (vidéo, slides) a focalisé son intervention sur la notion de disruption et sur le rôle du second arrivant dans un marché de rupture. Il s'appuie sur quelques données chiffrées pour démontrer son point. Lui aussi définit quelques caractéristiques des innovateurs ainsi que les ennemis de l'innovation. C'est assez en phase avec ce que nous dit Tony Tjan.



Guy Kawasaki (vidéo) était une “star” de la conférence. Je l’ai trouvé un peu nonchalant, traitant pas mal de questions avec des réponses à l’emporte-pièce. Mais dans le tas, il y a toujours beaucoup de bon sens.



En vrac :

- On ne peut pas prédire le futur. Je suis rassuré !
- Il apprécie Bitcoin car le système est hors de contrôle de Goldman Sachs. Il sent qu’une révolution peut arriver. On aimerait en savoir plus ! C’est un peu léger !
- La plus grande erreur des entrepreneurs est de ne pas savoir qu’ils ne sont pas des entrepreneurs. Gary Vaynerchuck a dit exactement la même chose. Sous-entendu : beaucoup d’entrepreneurs, souvent jeunes, se lancent sans savoir ce qui les attend, attirés par les success stories. Et c’est beaucoup plus difficile de

réussir qu'il y paraît ! Et encore, il ne parle pas de la France ou la barque de la complexité est quelque peu alourdie ! Je dirais à l'envers que c'est bien. Car si les entrepreneurs qui se lançaient rationalisaient leur choix et anticipaient tout ce qui va leur arriver et le taux de réussite, ils ne partiraient pas forcément à l'aventure. Il faut garder une dose d'inconscience et de foi pour entreprendre. Guy Kawasaki la casse un peu rapidement avec sa remarque.

- Les réseaux sociaux sont pour lui une plateforme marketing, pas du tout un outil pour trouver de nouveaux amis. Il ne veut pas avoir de nouveaux amis. Il en a assez ! C'est le modèle de la radio publique.
- Il a une équipe qui gère tous ses flux sociaux dans la cave. Il fait beaucoup de curation et envoie la même information plusieurs fois par jour, notamment sur Twitter, à huit heures d'intervalle. Il part du principe, valide, que les gens ne lisent pas toujours leur timeline au moment où vous émettez un message. Surtout s'ils suivent beaucoup de monde. C'est le même modèle que celui des chaînes d'information continue à la TV ou à la radio. Et cela ne gêne quasiment personne. Un second Tweet génère quatre fois plus de clics que le premier, sur un même sujet. Chez lui en tout cas.
- Conseil éditorial : il faut énerver les lecteurs. Si on ne les énerve pas, cela veut dire que l'on ne travaille pas assez. En même temps, il recommande de ne pas demander aux clients de faire des choses que vous n'aimez pas faire vous-mêmes. Sous-entendu les formulaires d'inscription interminables. Donc, il faut énerver les lecteurs mais pas les utilisateurs !
- La chose la plus importante pour un entrepreneur, c'est de créer un prototype qui est si possible déjà utilisable/utilisé. Cela vaut mille fois plus qu'un business plan. Mais il faut espérer ne pas être le seul à utiliser le prototype ! Il faut aussi savoir travailler sur un besoin que les gens ignorent avoir. Sinon, la concurrence est bien trop vive comme ces "500 sociétés qui travaillent sur l'amélioration des batteries automobiles".
- Il conseille aux entrepreneurs français et européens d'avoir plus de niaque. De vouloir plutôt être copiés par les startups américaines que de les copier (c'était un compliment). Vous avez de meilleures idées !
- Les brevets ? C'est du pipeau. Ne pas mettre cela en avant auprès d'investisseurs.

Le gourou en communication **Carmin Gallo** (vidéo) renforce de son côté l'importance des grandes idées (bold ideas) et de la capacité à les communiquer pour changer le monde. C'est basique mais toujours bon à rappeler à certains entrepreneurs.

Avec tout ça, vous êtes bien avancés ! Carmine Gallo néglige en effet quelque chose : il y a l'art et la manière. L'application directe de ses astuces fait souvent artificiel ou "scolaire". Notamment pour ce qui est de la passion... exagérée. La passion peut s'exprimer de plein de manières et sans gesticuler ni crier. Le fond compte aussi. Des intervenants peuvent être excellents avec une passion "rentrée" et calme.

Les entrepreneurs

De nombreux entrepreneurs sont intervenus à Leweb. Nous allons évoquer ici ceux qui ont particulièrement bien traité le cas de la croissance de la startup ou des événements associés.

Commençons par **Jean-Baptiste Rudelle** de Criteo ([vidéo](#)). C'est l'entrepreneur vedette en France après son IPO réussie au Nasdaq en octobre 2013. La dernière dans le numérique datait semble-t-il de celle de Business Objects en 1994, quatre ans après sa création. On s'intéresse évidemment aux recettes du succès de Criteo. Cette entreprise est emblématique d'un pivot réussi : passer de la recommandation de contenus vidéo en marque blanche au reciblage publicitaire, qui est marché beaucoup plus large. A noter que la technologie de base est à peu près la même dans les deux cas. C'est un pivot de marché.

Jean-Baptiste Rudelle a livré quelques pistes :

- C'est en fait un avantage de démarrer en France. Personne aux USA ne s'attend à voir quelque chose d'innovant dans l'Internet en provenance de chez nous. Cela leur a permis de rester longtemps sous le radar et de ne pas être repéré, donc trop concurrencé. Il y a probablement eu des offres de rachat mais moins que si l'entreprise avait été américaine.
- La seule donnée qui compte est celle qui permet de déclencher des actions. Le reste n'est que du bruit. Avoir des données, big ou pas, n'a pas de sens sans finalité. On appelle cela "right data" ou "small data".
- Criteo gère les données personnelles des utilisateurs de manière totalement anonyme. Cela évite bien des problèmes !
- 100% des collaborateurs de la société en sont actionnaires. Cela contribue à amplifier leur passion pour la faire réussir. Astuce bien connue ! Il faut bien évidemment avoir une équipe de qualité et des investisseurs ambitieux.

Quand Loïc Le Meur a questionné Jean-Baptiste sur la valorisation de son entreprise, il a répondu ne pas la connaître. Je soupçonne que cela soit faux. Ce genre de mensonge relève de la posture. En France, on n'aime pas l'argent et il souhaite montrer que ce n'est pas ce qui le motive. Un patron US aurait probablement répondu avec \$X,YB en étant fier du résultat et on serait passé à autre chose !



Autre moment fort de la conférence, l'intervention de **Nick D'Aloisio** de Yahoo (vidéo), qui vient tout juste d'avoir 18 ans en novembre 2013. C'est le fondateur de Summly qui a été acquis pour \$30m par Yahoo au début de 2013 après 18 mois de travail. Il y est maintenant Product Manager.



“Je suis ton père.... noooooonnnnnn”

Summly résume les articles des médias que l'utilisateur suit en 400 caractères. Lui aussi a passé du temps à expliquer l'intérêt pour Snapchat : c'est le réseau social qui est le plus proche de la communication dans la vie (IRL) parce que l'information est envoyée dans un contexte donné et pas hors contexte. Regardez la vidéo ! Le gars a l'air d'être clairement surdoué et d'une maturité incroyable pour son âge. Il donne au passage quelques recettes pour les entrepreneurs et les écosystèmes entrepreneuriaux. En gros : donnez-leur leur chance et faites du renforcement positif. Classique.

On a aussi eu droit à une psychothérapie publique d'entrepreneur. **Dina Kaplan** de Blip (vidéo) racontait son histoire émouvante lors du lancement de Blip, une plateforme de monétisation de web séries pour leurs

producteurs. Elle y était COO (PR, HR, Bizdev, Finance, Marketing).



Elle raconte comment elle cherchait à démontrer qu'elle était solide et qu'elle n'avait peur de rien dans sa première startup alors qu'elle était en fait terrorisée. Elle était seule à gérer toute son activité dans une boîte de 75 personnes ce qui était délirant. Elle avait trop peur de demander de l'aide. Elle subissait aussi la pression familiale avec un père professeur de management à Harvard. Elle cachait toutes ses émotions au travail et avait l'impression d'y être une actrice. Elle était prise de paniques jusqu'aux passages piétons à New York, au point de prendre un taxi pour des trajets qu'elle pouvait en fait faire à pied.

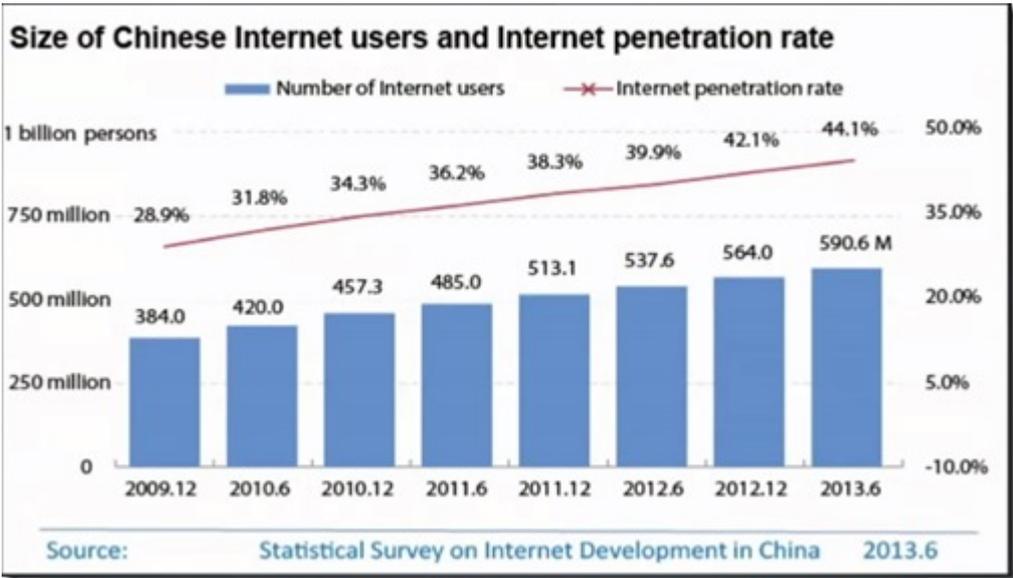
Elle décida un jour de tout changer, quitta son boulot puis se lança dans un tour du monde : en Indonésie, à Singapour et au Sri-Lanka. Mais elle restait toujours "compétitive", passant de pays en pays au pas de charge et publiant ses exploits dans les réseaux sociaux. Puis elle testa la méditation pour faire face à ses peurs. Jeune, elle voulait être aimée mais n'était pas authentique. Elle réalisa que toute sa vie, elle était obsédée par la perfection.

Puis elle essaya de vaincre ses peurs : avec la plongée sous-marine puis le saut à l'élastique. Un truc classique utilisé d'ailleurs dans les grandes entreprises ! Et c'était la solution pour elle. De retour au bercail, elle a finalement décidé de se lancer dans la création d'une nouvelle société. Une histoire à l'américaine qui ferait un bon scénario de film. C'est exactement le scénario du "**Héros aux mille et un visages**" de Joseph Campbell.

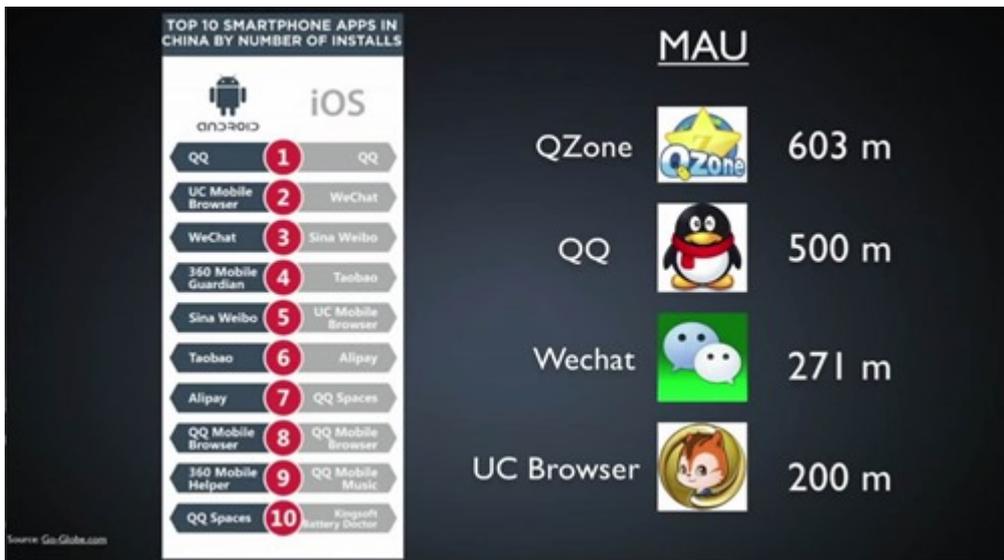
Hugo Barra, VP chez Xiaomi Global après avoir été en charge d'Android chez Google, nous éblouissait avec la croissance du marché chinois. Il a rejoint le constructeur de mobiles **Xiaomi** et n'est en Chine que depuis octobre 2013. C'est une société en pleine ascension qui n'a qu'à peine trois ans d'existence. Elle capte déjà 5% du marché chinois avec ses smartphones.



Hugo est bluffé et nous bluffe avec la dynamique du marché chinois où les ordres de grandeur défient l'imagination. Il faut dire qu'il y a plus d'Internautes en Chine que d'habitants en Europe ! 600 millions ! Et 500 millions de smartphones !



Les grands services en ligne cumulent de 200 à 600 millions d'utilisateurs actifs mensuels. Le site de vente en ligne Taobao a un chiffre d'affaires qui équivaut à deux fois la somme d'Amazon et de eBay. Taobao réalise dans l'équivalent du Cyber Monday américain le CA de \$5,75B. Plus de deux fois le CA annuel de Vente-privee.com en une journée ! Les livraisons d'e-commerce sont ultra-rapides et fonctionnent même la nuit ! On peut suivre en temps réel la position du livreur, même quand il est en vélo ! La livraison en moins de 3 heures est commune.



WeChat est le réseau social universel qui remplace l'email, avec une base de messagerie instantanée et des "chaines" et la possibilité d'y acheter directement. Xiaomi y a vendu 150000 smartphones en une journée dans une vente flash !

Autre particularité, Google Play n'est pas autorisé en Chine. Il y a des dizaines d'app store indépendants pour Android. L'AppStore d'Apple est toléré car la publication d'applications est contrôlée, ce qui n'est pas le cas de l'app store de Google. Certains magasins d'applications fonctionnent avec un logiciel client pour PC qui téléchargent les applications sur le smartphone (sorte de AllMyApps pour mobile). On peut même installer une application sur le smartphone d'un autre utilisateur à distance ! Pas glop pour la sécurité...

OK, on a compris. Le marché chinois est le plus grand au monde. Reste à savoir comment le pénétrer pour les startups étrangères et là, Hugo n'est pas très bavard ! On en reparlera probablement dans les prochaines éditions de Leweb.

Autre startups

Le français **Grégoire Henrion** de Mindie (vidéo) a présenté son application iPhone positionnée comme le MTV de l'ère mobile. Elle permet de partager de courts extraits de musique associés à des vidéos que l'on capte soi-même. C'est donc un mash-up de deux concepts : le partage de musique et la capture de vidéos. L'intérêt est de rendre les vidéos plus vivantes. L'application a été développée en huit semaines.

Ceci étant, sa présentation était intéressante pour une autre raison : l'histoire de sa société qui va s'établir aux USA. Le scénario est quelque peu classique : il a cherché à se faire financer en France et a bien trouvé du financement d'amorçage : 200K€ pour une valorisation de 2m€. En allant aux USA, il a d'abord commencé par New York où la valorisation proposée était plus importante, 3m€. Puis dans la Silicon Valley, on lui a proposé 1m€ pour une valorisation de 4,75m€ (il ne précise pas toutefois s'il s'agit bien d'Euros et pas de dollars...). Net net, il va s'installer à San Francisco ! C'est cependant simplifier l'histoire de ne motiver cette installation que par la valorisation. C'est plus l'état d'esprit qui y règne et les effets de levier qui sont motivants qu'une simple affaire de financement.



Ce que sont devenus les gagnants des années passées de la compétition startups de Leweb ? J'avais eu l'occasion d'en faire le tour **l'année dernière**. Cette année, les organisateurs de Leweb ont eu la bonne idée de faire revenir certains des trois finalistes des éditions précédentes. Dans le lot, on constate qu'environ le tiers ont fait un pivot. Dans l'ensemble, la croissance est toujours plus lente que prévue mais l'adaptabilité des startups gagnantes semble avoir été très bonne.

Commençons par le gagnant de l'année dernière, **Qunb** avec Cyrille Vincey. Au départ, l'ambition était de créer un moteur de recherche de données chiffrées, notamment dans l'open data, et un outil de visualisation de ces données. La startup est passée en 2013 par TechStars Boston. Le produit est devenu un outil de visualisation de données issues de Google Analytics. Le pivot est donc multiple : on passe d'un outil multi-sources à un outil mono-source. J'ai testé l'outil et il me semble qu'il va devoir encore se peaufiner.



L'autre finaliste de 2012 était **Recommend** et son outil de recommandation sociale. Nicolas Mendhirat a réussi une levée de fonds de 450K€ en 2013 auprès de business angels dont Catherine Barba et ... Loïc Le Meur ! Pas de pivot au programme mais la sortie de la version mobile de l'application.

Du côté de l'autre finaliste 2012, **Be-Bound**, Albert Szulman était aussi dans la lignée du modèle de départ avec sa solution d'accès à Internet au travers de tous les supports réseau disponible, GSM et 2G/Edge compris. Leweb 2012 lui a permis d'accélérer son financement avec un premier tour de \$750K réalisé en un mois. Ils ont levé à ce jour \$1,5m et ont un bureau aux USA ! **Plus d'infos ici**.

En plénière II, des finalistes d'autres années sont aussi intervenus dont trois français :

- **Matthieu Chereau** de Tigerlily ([vidéo](#)) n'a pas changé de positionnement depuis avoir été finaliste à Leweb 2009. Il propose toujours des tabs personnalisés pour Facebook destinés aux marques. Le succès a été rapide mais il leur a fallu plusieurs mois pour stabiliser l'application. Ils ont trouvé le premier client, Universal, pendant Leweb 2009.
- **Guillaume Decugis** de Scoop.it, qui n'a pas beaucoup de rapport avec son ancêtre Goojet qui avait gagné la compétition de Leweb 2007. C'est devenu un outil de curation pour les marques permettant de créer des magazines personnalisés récupérant des flux d'information divers. La boîte qui est basée à Toulouse semble bien se porter.
- **Gabriel Hubert** de Nitrogram, autre finaliste de l'édition London 2012, propose Teleportd, un outil d'analytics sur Instagram. Le français avait levé \$1m fin 2012. Encore un effet d'accélération lié à Leweb !
- **Ambarish Mitra** de Blippar, le gagnant de Leweb London 2012, propose une solution de réalité augmentée pour les marques. J'imagine que la part de service est importante dans la solution.

Au passage, vous pourrez tirer parti des excellentes recommandations pour les startups présentes à Leweb **faites par Thierry Bezier**.

Le point de vue des investisseurs

Deux tables rondes d'investisseurs étaient organisées en plénière pendant Leweb, une sur le marché européen et une autre sur le marché US. La première animée par **Mike Butcher** (TechnCrunch Europe) avec des VC présents en Europe ([vidéo](#)) avec **Eric Archambeau** (Wellington Partners), **Sonali De Rycker** d'Accel Partners et **Albert Ganyushin** du l'International Listings (NYSE Euronext).



L'autre pour les USA, animée par **Roxanne Varza** de Microsoft rassemblait **Jeff Clavier** (français de la Silicon Valley depuis une douzaine d'années, SoftTech VC), **David Hornik** (August Capital) et **Benjamin Ling** (Khosla Ventures) et **Shervin Pishevar** (Sherpa Global).



Le résumé va cependant être court. On a entendu les mêmes rengaines sur les écosystèmes, celui de la Silicon Valley, etc. Le message clé à retenir, c'est qu'il est devenu possible de réussir à grande échelle à partir de l'Europe, même si pour y arriver il faut ensuite avoir un pied aux USA. il y a de très belles sorties et croissances au USA pour les startups européennes. Et pas seulement Criteo ou Soundcloud. Les investisseurs présents avaient l'air très optimistes pour les cinq prochaines années pour ce qui est des grands écosystèmes d'innovation européens !

C'est presque terminé ! Dans le prochain et dernier épisode de cette longue série, je vais évoquer les interventions de nos Ministres **Arnaud Montebourg** et **Fleur Pellerin**.

Cet article a été publié le 17 décembre 2013 et édité en PDF le 18 mars 2024.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>