



LeWeb 2010 – Epilogue

Maintenant que j'en ai terminé avec la Freebox V6, du moins d'ici son arrivée effective, il me faut achever l'inachevé avec ce sixième et dernier article du compte-rendu de **LeWeb 2010**. La conférence a eu lieu il y a presque deux semaines. C'est peut-être du réchauffé mais il y avait encore d'autres interventions intéressantes à citer, *for the record*. Elles ont pour point commun de ne pas avoir de grand rapport avec le thème principal de la conférence, les plateformes.

Voici ce qu'il me restait à se mettre sous la dent pour parachever ce compte-rendu de LeWeb 2010 :

- Les interventions sur les **médias sociaux**, dont celles des inimitables Yossi Vardi et Gary Vaynerchuk.
- Une heure de présentations format **Ignite** assez intéressante sur des sujets très divers.
- La récurrente thématique du **financement** et de la sortie pour les startups.

Comme je n'ai pas le don d'ubiquité, j'ai regardé pas mal des présentations que j'avais loupées dans leur version disponible sous UStream ou bien YouTube.

Médias sociaux

Le sujet était traité à la fois de manière académique et avec du recul par différents intervenants.

Commençons par **Yossi Vardi**, ce fameux business angel israélien maintenant habitué des interventions déjantées à tiroir dans cette conférence. Cette fois-ci, il traitait du "Wisdom of Crowds", la sagesse des foules (**vidéo**). En montrant que les foules les plus intelligentes étaient les foules de la sphère animale, mais que l'homme organisé en foule était capable du meilleur comme du pire. Le tout à partir d'une collection d'absurdités récupérées sur YouTube et Flickr. Comme cette vidéo sur la méconnaissance de la géographie mondiale de la middle class américaine, sur ces américains "bizarres" qui font leur course à Walmart, ou sur des résultats aberrants du collaborative filtering sur Amazon. La sagesse des foules serait en quelque sorte un grand déballage de l'ignorance et de la bêtise humaines. On en a en effet parfois l'impression en se baladant dans certains forums de discussion.

Que tirer de ces exemples de bêtise des foules ? Qu'elles ont besoin d'être éclairées par des élites ? Qu'il faut des hiérarchies dans tout : les savoir, les pouvoir, les avoir ? A nous de voir ! Cela pouvait éventuellement se raccrocher au très porteur thème de la curation du web. Nombre de services en ligne visent à permettre aux utilisateurs de filtrer, organiser et commenter ce qui est intéressant sur Internet dans le fouillis d'informations disponible. Cela peut-être aussi bien la plateforme de *scrapbooks* Tumblr, les perles de Pearltrees, l'agrégation d'informations Wikio tout comme Twitter dont l'essentiel des messages contient des pointeurs sur des pages web jugées intéressantes par leurs lecteurs. Dans la lignée, Tweetmeme, Delicious et Digg sont aussi des sites de curation. La curation du web vise à remplacer ou compléter les robots tels que les moteurs de recherche qui

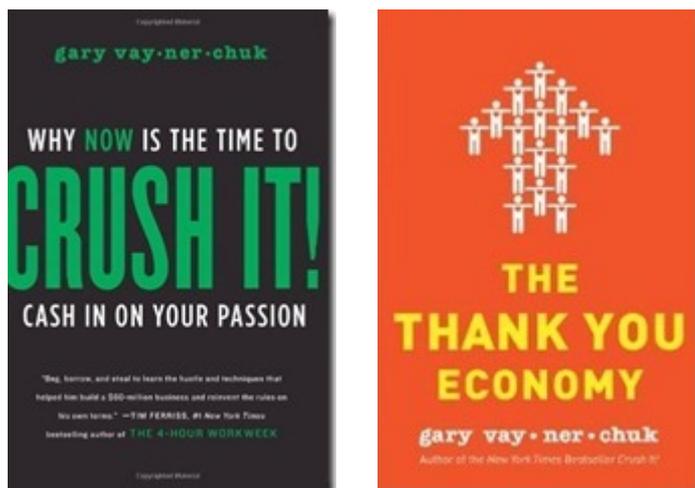
n'auraient pas l'intelligence suffisante pour distinguer ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas. C'est une fonction qui était historiquement dévolue aux médias traditionnels qui éditorialisent les contenus qui leurs semblent pertinents pour leur audience. Elle est ainsi transférée dans les mains du public, devenant une autre forme d'UGC : l'**User Generated Curation**. Reste à savoir si le remplacement de l'intelligence artificielle par la bêtise humaine fonctionne à tous les coups ! Ou si c'est l'inverse qui se produit plus souvent : une certaine bêtise artificielle remplacée par de l'intelligence humaine. Le propos de Yossi Vardi était de montrer qu'il faut se garder des conclusions hâtives...



L'autre intervenant atypique de LeWeb était un revenant de l'édition 2009, **Gary Vaynerchuk** (vidéo). Cette bête de scène et grand donneur de leçon est une sorte de gourou de la relation client et de la manière dont les marques devraient s'appropriier les réseaux sociaux. Il avait promis de revenir pour faire une session de questions/réponses avec la salle. Ses interventions musclées se distinguent par une quantité de "fuck" impressionnante, rare chez un américain, tout du moins en public. Mais sous des dehors agressifs, son message est en fait très positif si ce n'est chaleureux.



Mais au juste, qui est donc ce Gary, se demande-t-on après l'avoir observé pour la seconde fois avec quelque jubilation ? Américain natif de Biélorussie d'où ses parents on émigré alors qu'il avait trois ans, c'est d'abord un passionné du vin et gourou de l'œnologie anticonformiste. Il a cofondé un site de vente de vins en ligne (**Wine Library**) complétant une boutique traditionnelle dans le même créneau, il est vidéo blogueur sur le sujet avec une vidéo quotidienne depuis cinq ans (**Wine Library TV**) et chroniqueur dans de nombreux médias TV et radio aux USA. Il est aussi l'auteur à succès du livre "**Crush IT**" sur le rôle des réseaux sociaux dans la construction de nouveaux business et de "**The Thank You Economy**" qui se fait l'avocat d'une manière plus symétrique de faire du business, et de gérer la relation client. Ce qui l'a amené à créer **WaynerMedia**, une agence qui aide les entreprises, startups et personnalités à construire leur image de marque. Enfin, il caresse le rêve d'acquérir l'équipe de football américain des **New York Jets**.

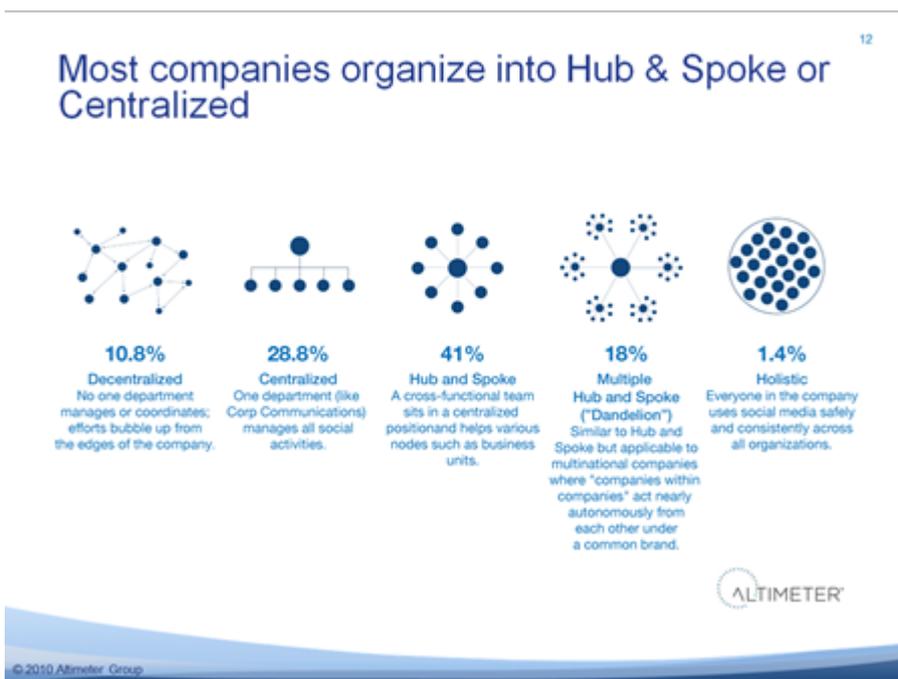


Gary Vaynerchuk soulevait quelques points intéressants dans sa session :

- Il est fatigué par la mode des médias sociaux. Ce n'est pas le tout de diffuser des contenus pour les marques. Il faut du contexte et de la conversation. Etre présent dans les médias sociaux requiert de l'écoute active et une capacité d'humanisation de la société. Et il faut accepter de le faire tout le temps, même le week-end. La vitesse de réponse change complètement son contexte et l'appréciation par le consommateur de la proximité de la marque.
- Qu'est-ce qu'un bon entrepreneur ? Quelqu'un qui vendait déjà quelque chose à moins de 12 ans ! Et qui ne peut pas travailler pour d'autres. Il concède que l'on peut être entrepreneur dans le cas contraire, mais avec un gros handicap de départ. Les gens passent trop de temps à essayer de s'améliorer là où ils sont mauvais. Il vaut mieux renforcer ses points forts. Vieux débat du renforcement positif, notamment dans le contexte de l'éducation. Beaucoup trop de gens font ce qu'ils font sans avoir de but ou de mission, sans savoir pourquoi. Il faut avoir un ou des buts, et ne pas naviguer à vue et à court terme. Bref, avoir un projet de vie et de contribution.
- Va-t-il lancer des "Wine party" en réponse aux "Tea parties" conservatrices ? Non ! N'étant pas né aux USA, il ne peut pas y devenir Président. Il ne veut pas rentrer dans un jeu dont il ne pourrait pas un jour être le gagnant ultime.
- Quid du "social shopping" ? Il se fait l'avocat des sites où l'on peut réagir de manière anonyme car on est réellement libre d'expression. Ce qui n'est pas le cas lorsque l'on utilise son identité réelle comme le plus fréquemment dans les réseaux type Facebook ou Twitter.

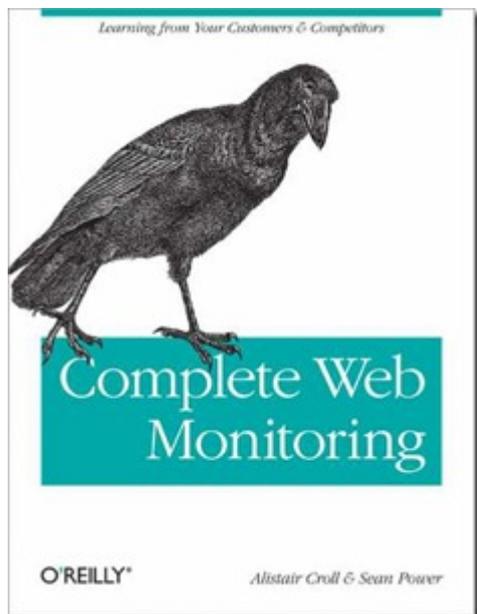
- Les marques ont encore du mal à accepter que l'on parle des concurrents sur leur site ou communauté. Elles s'engagent aussi trop timidement car elles ont peur des effets de volume. Elles ne devraient pas. On peut bénéficier d'effets de volume et s'engager avec les vrais gens de son entreprise. L'humanisation des marques (et de leurs dirigeants) est importante. Le social shopping, ce n'est pas d'envoyer des coupons sur Twitter ou Facebook, ou de "vendre plus".
- Comment mesure-t-on le retour sur investissement des médias sociaux ? Sa réponse à l'emporte pièce : c'est comme le retour sur investissement de sa propre mère ! Bref, quelque chose d'indispensable. Il évoque sa mère, "la meilleure du monde". Mais de conclure qu'à la fin : "*We'll have some fucking bullshit number*". Un point de plus pour le nombre de "fuck" !
- Comment approcher le marché américain lorsque l'on est étranger ? Réponse : aller voir les clients ! Ça paraît simpliste comme réponse. Mais pas tant que cela...

D'autres intervenants plus traditionnels traitaient aussi des médias sociaux. Tout d'abord, **Jeremiah Owyang** (Altimeter Group, une boîte de conseil sur les technologies disruptives) expliquait comment les entreprises s'approprièrent les médias sociaux et leur manière de s'organiser. 2011 sera l'année de l'intégration de l'implication dans les médias sociaux avec le reste du mix marketing et relation clients des entreprises. Et on va commencer à comprendre comment mesurer cette implication. La présentation est [ici](#).



Et puis **Alistair Croll**, un québécois fondateur de BitCurrent, une société de veille technologique (voir son **support de présentation**) expliquait quelques bonnes pratiques des startups dans la lignée de la démarche de la "Lean Startup". Il est aussi l'auteur du livre "Complete Web Monitoring", une bible sur la manière de mesurer la performance d'une startup de l'Internet. Il expliquait d'abord qu'une startup devait apprendre et s'adapter rapidement. Il ne suffit pas de créer une roadmap produit. Il faut savoir l'adapter en permanence en fonction de ce que l'on apprend des utilisateurs, de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. La mesure doit donc se concentrer dessus : sur les taux de transformation dans le cycle de la relation client et de la vente, sur le taux de viralité dans les réseaux sociaux, sur ce qui ne va dans le produit. Il faut utiliser ces données pour améliorer le produit avant d'arriver à cours de cash ! La mesure de la présence des marques dans les réseaux sociaux est devenue un véritable business.

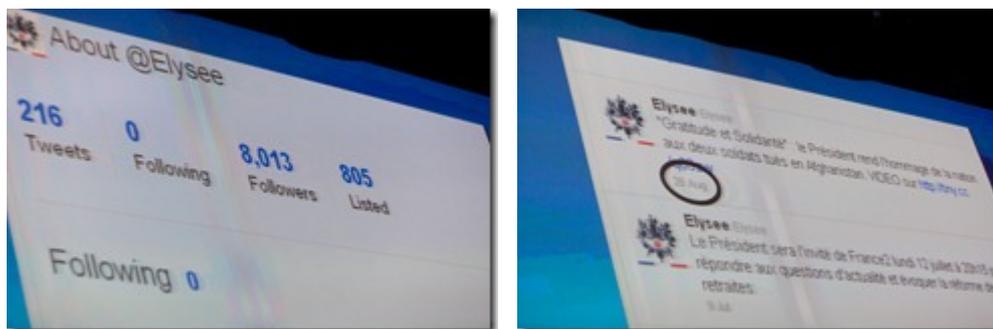
On compte des dizaines de sociétés dans le domaine et notamment Synthesio, Cymfony, BuzzMetrics, BrandWatch, Intelliseek, Trendum, Converseon, iiumbria, Attentio, Glide Technologies et Spotter. Je participais d'ailleurs juste après LeWeb à la conférence **Monitoring Social Media** avec notamment Brian Solis qui permettait d'approfondir le sujet. Les photos **sont ici**, mais je n'ai pas vraiment le temps de couvrir l'événement en détail.



Ignite

Pendant une heure, une douzaine d'intervenants ont pitché un sujet qui les passionnait pendant cinq minutes. C'est une sorte de mini-TED réalisé suite à un appel au peuple sur Internet. Certains faisaient mouche, d'autre non. J'ai surtout remarqué :

- **Matthias Lufkens** du World Economic Forum (qui organise Davos) et son exposé sur la "Twitter Diplomacy" où il montrait comme cet outil est maintenant exploité par de nombreux gouvernements et dirigeants. Que ce soit Barack Obama, Dimitri Medvedev ou Hugo Chavez. Et de montrer comment les gouvernements se suivent les uns et les autres via ce nouveau médium. En guise de clin d'œil, une méthode jugée plus sûre que les câbles diplomatiques ! Avec une pique pour la France au passage. Le compte Twitter de l'Elysée a la particularité d'avoir plus de 8000 followers mais de ne suivre personne. C'est donc un média de broadcast mais en apparence, pas d'écoute et d'échange. Même pour Barack Obama qui a récemment déclaré ne pas utiliser Twitter lui-même ! Selon Lufkens, le dernier Twitt du compte de l'Elysée remontait au mois d'aout 2010. Incroyable mais vrai ? Vérifications faites, cette dernière information était inexacte, le compte Twitter @Elysee étant bien actif, autant avant qu'après LeWeb. Le slide devait donc dater de fin aout et n'avait pas été mis à jour pour cette intervention de décembre ! Ca décrédibilise un peu le propos même si le sens n'en pâtit pas forcément !



- Le français **Romain Lacombe** (*ci-dessous*), un brillant Polytechnicien, qui faisait la promotion de la publication des données gouvernementales. S’inspire de quatre leçons d’Alexis Tocqueville : explorer le nouveau continent des données publiques, l’importance du rôle de la presse (cf le data journalism, exemple de “Where my money goes” du Royaume Uni), l’idée d’utiliser des outils pour moderniser les gouvernements, et enfin, l’opportunité de mieux accompagner le progrès (créer des réseaux d’idées et d’applications, etc). Il appelle cela “Tocqueville 2.0”.



- **Steven Willmott** (3scale Networks) qui dans la continuité de Romain Lacombe se faisait l’avocat des API ouvertes et nous faisait découvrir le projet **undata-api.org** qui expose les données de l’ONU sous forme d’APIs, **BioCatalogue** qui fait de même dans le domaine des sciences de la vie, d’autres dans le domaine des contenus, de l’énergie, etc.
- **Ricardo Sousa** (AiediLabs) faisait quant à lui la promotion de l’entrepreneuriat chez les adolescents. Entreprendre, c’est rêver. Les lycées sont un bon endroit pour innover.
- **Francis Dierick** (de Quantter.com) faisait la promotion d’une ONG “Cold Water Swimming” destinée à favoriser l’accès à de l’eau potable dans les pays en voie de développement.
- **Beathe Due** (de l’opérateur norvégien Telenor) exposait la synergie entre les réseaux sociaux et les

concerts dans la consommation musicale à partir d'une étude réalisée en Norvège.

- **Fumi Yamazaki**, un blogueur japonais évoquait la construction de la culture geek japonaise. Avec ses remix d'avatars et de chansons, une réutilisation permanente des contenus, le tout fait avec "amour et respect".

Financement de la croissance et liquidité

C'est le dernier thème à aborder dans ce compte-rendu presque exhaustif de LeWeb 2010. Il concernait le financement de l'innovation dans son ensemble avec mix d'interventions et de tables rondes. Les discussions portaient surtout sur les phases de croissance de l'entreprise, sur la liquidité de leur capital et sur l'évolution du marché en termes de sorties. Passons en revue quelques interventions :

- Pour **Jeff Clavier** (SoftTech VC), il existe de plus en plus de solutions pour générer de la liquidité pour les startups après quelques années d'existence. Ces sont les tours d'investissements où des parts des fondateurs et des premiers investisseurs peuvent être rachetées et les marchés alternatifs. Il essaye de vendre ses participations aussi tard que possible, et pas seulement dans des fusions acquisitions comme cette société qui a été vendue récemment à eBay pour \$75m après une année et dix journées d'existence. 40 des 90 sociétés dans lesquelles son fond d'amorçage SoftTech a investi ont levé \$400m ! Alors qu'il y a quelques années, c'était une exception, il a rencontré six cas où certains tours de financement créaient de la liquidité pour les fondateurs. Sinon, pour Jeff, les anciens entrepreneurs qui deviennent investisseurs doivent apprendre à ne pas piloter les entreprises qu'ils financent ensuite. Le CEO doit rester le CEO tant que possible. Quid de l'arrivée d'un nouveau CEO dans ses startups ? Cela fonctionne bien dans 70% des cas si l'embauche a été bien faite et son arrivée bien préparée. **Philippe Botteri** (VP de Bessemer Venture Partners, X-Mines-McKinsey) cite un cas où le CEO externe n'a pas bien collé. Il est devenu Chairman et le fondateur a repris son poste initial de CEO. Il me semble sinon avoir vu passer une étude américaine qui montrait que les startups qui conservaient leur fondateur comme CEO réussissaient mieux.
- Pour **Bernard Lietaud** (Balderton Capital, co-fondateur de Business Objects, cf une **interview de lui** que j'ai pu réaliser en 2006), l'assèchement du marché des introductions en bourse a fait des fusions & acquisitions la principale solution de sortie des startups pour leurs investisseurs. C'est généralement la fin de la société qui a été construite. Les options de liquidité alternatives permettent de faire durer et croître l'entreprise plus longtemps et plus loin. Il raconte sinon les difficultés rencontrées au début des années 1990 après son introduction en bourse. Après avoir été en retard dans une sortie de version majeure et du faire un ajustement de ses comptes suite à un mauvais deal en Allemagne, l'action a plongé de \$55 à \$4. Il a dû entamer la "conversation" avec des centaines de banquiers, investisseurs et analystes financiers. Il s'en est sorti en communiquant une bonne vision de là où l'entreprise allait aller et grâce au soutien de son conseil d'administration. L'action est ensuite remontée de \$4 à \$300 ! Chez Balderton, Bernard est notamment impliqué dans Wonga, un site de prêts en ligne au Royaume Uni, et dans Talend, une société française dans l'open source établie maintenant aux USA.



- **Barry E. Silbert** a fondé SecondMarket, une place de marché alternative. Il est donc le premier à se réjouir de la mort des introductions en bourse. On est passé de 400 à 100 IPO par année ! Comme Wall Street est “fucked-up”, il y profite de l’opportunité pour rebeloter les cartes de l’industrie en s’attaquant à rien moins que le NASDAQ et le NYSE et en profitant de ce que les banques innovent trop lentement. Sur sa place de marché, l’entreprise peut décider qui investit chez elle. Les business angels et VC Angel bloquaient un peu au début mais plus maintenant selon lui. Il rend leurs investissements liquides (transformables en cash) et s’attaque maintenant à le faire pour les stock-options des employés des startups. Avec cette mécanique, les investisseurs peuvent avoir de meilleurs retours en permettant à leurs entreprises de grandir plutôt de les vendre trop tôt tout en récupérant une partie de leur investissement au fur et à mesure. Et il a comme clients Facebook et Groupon ! *Cela explique comment le fondateur de Facebook, Mark Zuckerberg, a pu faire une donation de \$100m aux écoles de Newark dans le New Jersey en septembre 2010.*

A screenshot of the SecondMarket website homepage. The header features the SecondMarket logo and navigation links for LOG IN OR SIGN UP, CONTACT US (+1 212.668.5920), and STAY CONNECTED (TWITTER, LINKED IN, FACEBOOK). Below the header are tabs for MARKETS, BUYERS, SELLERS, PARTNERS, and ABOUT US. The main content area is titled "BUY AND SELL PRIVATE COMPANY STOCK" and includes a brief description of the platform's mission. A list of bullet points highlights key features: tailored private secondary markets, comprehensive support, SEC-compliant transactions, and free access. On the right side, there is a "CONTACT US" section for M. Adam Oliveri, Managing Director, and a "STARTUP EQUITY" event announcement for January 20th in San Francisco. At the bottom, there are three buttons: "BUY PRIVATE COMPANY STOCK", "SELL PRIVATE COMPANY STOCK", and "LEARN MORE".

- Dans une débat avec Loic Lemeur, **Alexander Tamas** (*ci-dessous*) expliquait pourquoi sa société, DST International, investissait dans des sociétés telles que Facebook, Groupon et Zynga (fin 2009 pour \$150m). Elle possède la plus grande société Internet de Russie, Mailru, qui a fait la plus belle introduction en bourse européenne de ces dernières années en levant \$6B. Sa valorisation est aujourd'hui de \$8B. Le premier investissement réalisé l'a été dans Facebook, directement dans le compte d'exploitation de Mailru. Il y ont investi à ce jour plus de \$500m en plusieurs tours. Pour Tamas, les réseaux sociaux sont très matures dans les pays de l'Est, leur usage est très développé. Ils font face à moins d'inertie de marché et ce sont des business très rentables. Il anticipe donc un bon succès pour leurs grands équivalents occidentaux. Leur stratégie d'investissement : viser les entreprises rentables qui ont une valorisation de \$1B. *Cela filtre donc pas mal !*



- Côté finance, nous avons aussi pu découvrir **Howard Lindzon**, le fondateur de Stocktwits.com, un agrégateur de Tweets sur la bourse. Ce site "social" permet d'identifier des tendances en fonction du volume de Tweets sur chaque entreprise. Il produit des graphes (fournis en Freemium). Il permet d'identifier des gourous de la finance qui ont le nez creux sur le marché. L'idée étant de faire circuler au maximum les idées entre les observateurs et experts du marché. Pour reprendre le sujet précédent, il s'agit donc de donner de la liquidité aux idées !



La partie “finance” se terminait avec un panel rapide sur les sorties par fusion acquisition, avec **Anil Hansjee** du Corporate Development de Google EMEA (anil@google.com), **Fritz Lanman**, Senior Director de la Corporate Strategy chez Microsoft Corp, et enfin **Pierre Kosciusko-Morizet**, fondateur et CEO de PriceMinister qu’il a récemment revendu au japonais Rakuten. J’ai eu l’occasion d’avoir une belle discussion avec Anil Hansjee le premier jour de LeWeb en allant prendre le métro sous la neige (le hasard des rencontres !). Il m’a expliqué que Google avait fait une trentaine d’acquisitions cette année, certaines n’étant pas encore publiques. En général, ils ne cherchent pas à les rendre publiques, mais ont du mal à l’empêcher. Les acquisitions ne sont pas une fin en soi. Elles servent une stratégie produit et marchés.

Où est la valeur des sociétés acquises ? Pour Microsoft, d’abord les équipes, puis le produit et enfin la rentabilité de l’entreprise. Que les startups doivent se rapprocher des grands groupes via leurs programmes de partenariat. Elles rentrent ainsi “dans le radar”. Quid du deal manqué avec Facebook pour Microsoft ? Réponse pas évidente de Fritz Lanman. En fait, il faut savoir aussi nouer des partenariats qui ne sont pas forcément des investissements ou des acquisitions.



Pierre-Kosciusko Morizet racontait quant à lui le pourquoi du comment de la vente de Price Minister à Rakuten. Cette société a une valorisation de \$10B. Elle représente 17% du commerce en ligne au Japon (par comparaison, Amazon en a 8% aux USA). Pierre continue à gérer l'entreprise Price Minister. Il s'est engagé sur cinq années, ce qui est très long terme dans une acquisition alors que dans les grandes entreprises américaines, les CEO des startups acquises partent souvent après quelques mois. Et un conseil : ne pas se focaliser sur la sortie. Les marchés font leur boulot. Les grandes sociétés suivent le marché ! Si on est bon, on se fait identifier assez rapidement. Et au fait, que va-t-il faire avec les 30m€ qu'il a récupérés via cette vente ? Déjà s'acheter un appartement car il est locataire à Paris. Et puis, poursuivre son investissement dans des startups via le fond **ISAI Ventures** dont il est l'un des cofondateurs. *Pour information, ISAI gère maintenant 35m€ et investit dans trois à quatre sociétés par an dans l'Internet, avec des tickets initiaux voisins de 1m€ et la capacité de financer un second tour. Les premiers investissements sont Commerce Guys (qui gèrent la déclinaison e-commerce du CMS Drupal et font déjà 1m€ de CA en 2010), Instant Luxe (une place de marché de produits de luxe en séries limitées) et Covoiturage (qui fait aussi déjà 1m€ de CA, a déjà 850000 utilisateurs enregistrés et une part de marché en France de 85%). Et non, je ne vais pas commenter ici le nouveau rôle de PKM auprès d'Eric Besson pour la constitution du Conseil National du Numérique... 🤔*

Photographie

Il y avait une table ronde hors plénière d'une demi-heure animée par Rodrigo Sepulveda sur la photographie (vidéo). Occasion pour Jean-Marie Hulot de présenter l'évolution de l'offre de **Fotopedia**, une encyclopédie photographique en ligne. Il devient maintenant un éditeur de livres électroniques pour l'iPad ! Avec des photos magnifiques telles que celles de parcs nationaux aux USA (réalisées par Quand-Tuan Luong, un français d'origine vietnamien, polytechnicien, et habitant aux USA). Et aussi d'avoir des nouvelles d'un autre site créé en France mais qui se développe essentiellement aux USA, **Fotolia**, qui est une banque d'images alimentée par 80000 photographes et concurrençant sérieusement les agences photo traditionnelles (Corbis, Getty...). La société fera \$100m en 2010 ! Whaouh !

Sinon, comme chaque année, j'ai pris pas mal de photos de LeWeb. Vous les trouverez **dans les galerie de ce blog** pour les années 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 ! Certains sont étonnés du piqué de certaines d'entre elles. L'astuce ? Je n'utilise plus l'autofocus entièrement automatique de mes réflex Canon (qui fonctionne mal, c'est un défaut de certains modèles chez ce constructeur), mais avec le focus au centre, en recadrant ensuite la photo.

Cela permet d'être sûr que les visages des gens photographiés sont bien nets. Le tout avec des optiques ouvrant à 2.8. Je prend mes photos en RAW et les édite avec Adobe Lightroom 3.0 en ajustant fréquemment l'exposition ainsi que la température de couleur.

Conclusion

J'espère que vous avez pu apprécier la densité de cette conférence dans mes six articles. C'était certainement l'édition la plus réussie de LeWeb depuis sa création. Cela ne fait que faire monter les enchères pour la prochaine édition en 2011 ! Bravo à Loïc et Géraldine Lemeur qui sont ainsi devenus des "entrepreneurs de conférence" de haut vol à l'échelle internationale.



Passez toutes et tous de joyeuses fêtes de fin d'année !

La collection complète des articles sur LeWeb 2010 :

LeWeb 2010 – Vue d'ensemble

LeWeb 2010 – Les startups

LeWeb 2010 – Les plateformes 1

LeWeb 2010 – Les plateformes 2

LeWeb 2010 – Les plateformes 3

LeWeb 2010 – Epilogue

Cet article a été publié le 22 décembre 2010 et édité en PDF le 15 mars 2024.
(cc) Olivier Ezratty – "Opinions Libres" – <https://www.oezratty.net>