

Document & Information Manager (D & IM)

Fonction de gouvernance documentaire

*Jean-Pierre-Blanger, Philippe Blot-Lefèvre, Jean-Louis de la Salle, Alexis Blum
Propos recueillis et mis en forme par Jacqueline Deschamps*

La rencontre autour d'un verre, organisée par ADELI le 9 mai 2011 sur le thème de la gouvernance documentaire, a mis l'accent sur une fonction encore insuffisamment reconnue dans les entreprises, celle de D & IM (Document et Information Manager).

Elle s'est déroulée sous forme d'un échange entre quatre experts du domaine sur les différents aspects de la fonction D & IM, suivi d'un débat avec les participants.

Présentation du groupe D & IM et des intervenants

Jean-Pierre Blanger est directeur recherche et développement au sein de la société RICOH, fournisseur de solutions de capture, de gestion et d'impression de documents. Il introduit la table ronde et présente les intervenants.

L'idée d'un interlocuteur unique pour les solutions globales orientées document numérique, appelé au début « M. Document », est née dans l'entreprise.

Jean-Pierre Blanger constitue alors un groupe de travail et rapproche deux associations autour de cette idée : l'APROGED (Association professionnelle pour l'économie numérique en France) et XPLORE (Association créée en réponse à la mise au point de nouvelles technologies d'impression électronique).

Puis d'autres experts les ont rejoints pour travailler à la définition de la fonction du « M. Document ». Celle-ci est très vite renommée en « M. et Mme Documents » puis en « D & IM » ou « Document & Information Manager ».

Jean Louis de la Salle est fondateur d'un Cabinet de consulting « AUREA Performance ».

Il représente en Europe un cabinet important dans le monde du MDS (Managed Document Services) et MPS (Managed Print Services).

Il a été président et il est aujourd'hui vice-président d'XPLORE.

Il a soutenu le lancement du groupe « D & IM » et y participe aujourd'hui très activement.

Philippe Blot-Lefèvre, déjà intervenu au sein d'ADELI au titre de la gestion des droits d'usage et de la formation, est conseil en management et gouvernance des systèmes d'information.

Il participe à la définition du D & IM depuis les débuts des travaux.

Alexis Blum, de formation management des systèmes d'information, a été pendant 13 ans Directeur des systèmes d'information chez un leader de prestations éditiques et du tiers archivage.

Il est depuis 6 ans consultant en ingénierie documentaire et éditique. Il participe au conseil d'administration d'XPLORE et intervient en expert des métiers du document pour sa contribution au D & IM.

Le groupe constitué autour du D & IM réunissait également des représentants des utilisateurs dont une personne du groupe AREVA et une autre qui intervenait pour le groupe SAFRAN.

Les professionnels de l'information et des documents se sont ainsi confrontés avec ceux qui se préoccupaient des problématiques d'évangélisation et d'animation de réseaux externes avec des volontés normalisatrices sur la fonction.

Quelques chiffres sur la gouvernance documentaire en France et en Europe

Jean-Pierre Blanger

Aujourd'hui, 15 % de l'information électronique est disponible sous un format structuré (d'après le Gartner Group). L'information de données structurées augmente de 22 % alors que, dans le même temps, l'information globale générée augmente de 62 %. Le décalage entre information structurée et information non structurée augmente donc de façon importante.

On sait également que 35 heures de vidéos sont mises en ligne toutes les 5 minutes sur YouTube. Ces informations devront donc être très rapidement gérées en masses.

D'ailleurs, d'ici 2012, le Gartner Group prévoit que 50 % des informations générées seront effectivement gérées.

En complément de ces différentes études, le groupe D & IM a contribué à une étude¹ de la société RICOH sur la gouvernance documentaire en France et en Europe qui donne des chiffres suivants :

- la gestion des documents représente 1 % à 3 % (ou 5 % selon les chiffres) du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- 4 entreprises sur 10 ont mis en place une gouvernance documentaire ;
- 6 entreprises sur 10 laissent cette gouvernance aux directions opérationnelles ;
- 6 cadres sur 10 n'ont pas conscience de l'importance de cette gouvernance ;
- seuls, 35 % des cadres considèrent cette gestion documentaire comme stratégique ;
- seules, 41 % des entreprises ont organisé la gestion documentaire.

La gouvernance documentaire comporte l'inventaire, l'urbanisation, l'animation, la politique et la coopération entre les personnes vis-à-vis des informations et des documents et leurs corollaires que sont la définition de la politique et la mise en place d'une tactique opérationnelle. Le D & IM aura pour objectif la facilitation de la mise en œuvre de cette gouvernance.

L'entreprise numérique

Philippe Blot-Lefèvre

L'évolution vers le tout numérique est inéluctable et exponentielle.

Elle est irréversible.

On entend dire que demain, avec le Web 3, la seule pensée suffira à piloter un SI ou un autre système.

Hier, on était davantage dans l'identité, l'individu, le multifonction, l'adaptation des machines au logiciel. Aujourd'hui, on va tout doucement vers le « Cloud Computing », qui correspond plus à la mise en relation de systèmes et de technologies.

On investit dans un terminal et on n'a plus besoin d'investir dans un système de communication ni dans les logiciels que l'on va utiliser.

Cette évolution nécessite l'implication de quelqu'un qui a une vue de haut de l'entreprise, qui prend de la distance par rapport aux besoins et qui puisse faire la synthèse de ces besoins et des différents objectifs.

Jean-Louis de la Salle

Quelques points à ajouter qui laissent à penser que la question de la gouvernance documentaire est mûre :

- L'explosion des volumes, 300 à 400 milliards par an de messages, 13 à 15 milliards de SMS échangés en France, dont certains pouvant tenir lieu de véritables contrats.
- L'intensité documentaire augmente. Elle est définie comme étant la quantité d'information nécessaire pour un euro de chiffre d'affaires. L'exemple de l'alimentaire après la crise de la vache folle est à ce titre éloquent.
- L'usage de canaux multiples de communication pousse l'entreprise à recentrer ses systèmes sur le client et non plus sur le processus.
- Les règles sont de plus en plus nombreuses avec un risque pénal en cas de non-conformité. Il existe ce que nous appellerons une forme de dictature de la transparence. Par exemple, pour les risques aériens, l'entreprise est sollicitée pour répondre et réagir immédiatement aux pressions des médias. Le rôle du D & IM va être d'obtenir ou d'avoir les bonnes informations au bon moment.
- Le sujet suivant est l'environnement. Documents papier, documents électroniques, quel en est l'impact sur l'environnement ? Pour l'anecdote de communication, on entend : « le papier tue les arbres », mais aussi « les meubles en bois, c'est bien ». La question de fond pour la communication est de savoir si les messages envoyés sous forme papier ou électronique sont lus et compris de la même façon par leurs destinataires.
- L'enjeu évolue avec les générations : dans cinq ans les générations nées avec le numérique arriveront au pouvoir dans les entreprises. Leur relation aux documents change. La puissance de l'information installée à domicile est plus importante que celle du bureau. Les règles de sécurité ne sont pas expliquées. Qui, dans l'entreprise va faire des propositions ou éclairer les décisions et aider à leurs mises en œuvre ?
- Dernier enjeu : l'externalisation. Le « Cloud Computing » est une variante élargie de l'« outsourcing ». Les contrats y sont toujours explicites, alors que dans le monde des documents tout est implicite. On doit se poser des questions qui semblaient évidentes comme : qu'est-ce qu'une signature ?

¹ L'étude est accessible en ligne à l'adresse http://research.ricoh-europe.com/pdf/French_Ricoh_Document_Governance_Index.pdf

Jean-Pierre-Blanger

Il existe plusieurs couches de responsabilité : techniques, services...

Où situe-t-on la limite de la responsabilité du D & IM ?

Il est un chef d'orchestre qui ne se substitue pas aux directeurs des grandes fonctions de l'entreprise.

Documents et données élémentaires

Alexis Blum

Tous les documents sont générés aujourd'hui de manière informatique, par de multiples rédacteurs, de façon décentralisée et différente.

Quelles sont les spécificités d'un document par rapport à une donnée élémentaire ?

- Un document est une information qui a un contexte significatif total.
L'homme travaille sur des documents et non pas sur des données élémentaires.
- Dans le monde du document, le granule à gérer est contextuel. Il comporte les informations, les formes (police de caractères, images...), la cible qui est le lecteur. Il faut ensuite prendre en compte le support et au final, le cycle de vie du document. On part de la création du document, de son écriture et de sa mise en forme. Ensuite, il y a sa production et sa gestion incluant la GEIDE (Gestion Électronique d'Information et Document pour l'Entreprise) et l'archivage.
Enfin, son exploitation par les documentalistes, pouvant aller jusqu'à l'intelligence économique. Tous les articles de presse sont structurés (en XML), pour pouvoir être exploités par des automates et pour aller vers la publication multicanaux.
- Les utilisations du document sont de trois types : fonctionnelle (utilisation immédiate, opérationnelle), patrimoniale (par exemple conservation des contrats) et légale (pouvoir présenter un document au tribunal).
Par exemple, les fichiers d'archive type « ZIP » signés ne sont valables, d'un point de vue juridique, que si la signature est attachée à chacun des documents.

Jean-Pierre-Blanger

L'objectif est de bien caler la fonction D & IM.

Dans ce contexte d'évolution de la production et de l'utilisation des documents, il nous a semblé que les oppositions méritaient une résolution pour l'entreprise à laquelle le D & IM pourrait aider.

La fonction D & IM

Alexis Blum

Que fait le D & IM ?

Le DIM inventorie toutes les étapes du cycle de vie du document avec les métiers afférents. Il existe 19 métiers principaux.

Par exemple, la dématérialisation entrante qui correspond à la numérisation et la dématérialisation sortante, version moderne d'EDI France ou d'EDIFACT, où pour résumer les ordinateurs parlent entre eux, sont deux mondes différents.

Le premier est le monde des métiers matérialisés qui date de plusieurs milliers d'années, c'est le papier. Le second le monde du numérique.

On inventorie dans chaque métier son objet et son produit fini.

L'édition est un métier différent de l'imprimerie.

La GEIDE est un métier différent de l'archivage.

Les vocabulaires sont aussi différents. En archivage, on parle de coffre-fort électronique ou de signature électronique ; en GEIDE, on parle de « versioning » ou de modification des documents par ajout.

Il y a un enjeu pour le D & IM à comprendre le savoir-faire et ce que l'on appelle le couple valeur ajoutée/risque de chaque métier.

Par exemple, dans le cas d'une campagne de marketing direct, si l'on fait un très beau document mais avec un mauvais ciblage, c'est la totalité de la campagne qui ne sert à rien, d'où l'importance du métier qui permet de définir la cible.

La maîtrise des coûts du document

Philippe Blot-Lefèvre

Le coût documentaire n'est pas mesuré, on sait qu'il est supérieur à celui de l'IT, égal à 1 %, 2 % ou 3 % du chiffre d'affaires selon les chiffres.

En France, contrairement aux idées reçues, l'indice de connaissance du coût des documents est relativement faible, de l'ordre de 6 %.

Nous pensons que le prochain grand chantier de productivité, après l'ERP (progiciel de gestion intégré) et le CRM (gestion de la relation client), sera le document.

On ne peut pas laisser sans contrôle, dans une organisation avec les conditions de concurrence actuelles, une production qui fait 3 % à 6 % du chiffre d'affaires.

Nous resterons dans des débats de périmètre, parce que nous sommes encore dans le flou : est-ce que je réduis les coûts ou est-ce que j'augmente la valeur ? Il n'existe pas actuellement de « benchmark » fiable.

Ce sont des projets transverses avec des enjeux de pouvoir et du déni. Les seules mesures qui existent sont « négatives » : en cas d'accident, il y a des amendes, on résout alors le problème par une verrue, mais pas par le chantier de fond qu'il faudrait conduire.

Au moment où s'est développée la qualité des produits, nous avons un peu manqué la qualité des documents. Les approches autour de la normalisation seront utiles pour le document.

Jean-Louis de La Salle

À côté de la valeur des documents, les autres enjeux sont nombreux.

Quel est l'usage du document ?

Qui est responsable du document ?

Le risque est au niveau des hommes : Qui peut avoir le document ? Qui doit l'avoir ? Il y a déni. Des documents sont perdus.

Le risque est fort. Le problème est-il informatique ? Est-il un problème de droit ? C'est dans tous les cas, il s'agit d'une préoccupation à gérer au niveau du D & IM.

Une étude du SERNAM de mars 2011, sur la perception des personnes de l'objectif de la gouvernance documentaire donne les résultats suivants :

- pour 72 %, gagné en efficacité et en fluidité ;
- pour 65 %, rendre l'information disponible à l'ensemble des collaborateurs ;
- pour 49 %, gagné en qualité ;
- pour 11 %, réduire les risques juridiques ;
- pour 4 %, diminuer les coûts ;
- pour 3 %, accéder à certaines informations confidentielles.

Philippe Blot-Lefèvre

Ces chiffres ne sont pas surprenantes mais les personnes interrogées mettent en avant la fluidité et négligent les risques, les coûts et la confidentialité.

Avec l'augmentation des échanges de documents entre le domicile et le travail, la vision de l'individu, centrée sur la fluidité et l'efficacité au quotidien et celle de l'entreprise centrée sur la sécurité les visions sont très différentes.

La valeur associée à cet aspect usage ne se situe pas seulement sur le plan juridique, mais aussi sur le plan opérationnel. C'est là aussi que le D & IM doit contribuer en plaçant le curseur entre les deux.

Jean-Louis de La Salle

Il s'agit d'un problème d'approche, la confidentialité est perçue par le commun des mortels comme l'obligation de cacher, et donc de sécuriser les informations, alors que la vraie préoccupation est celle de la gestion du temps. Par exemple, il ne faut pas que l'information filtre entre telle et telle date, c'est un problème d'appréciation.

Lors des problèmes de fusion/acquisition, les financiers s'en préoccupent forcément.

Ce n'est pas un problème technique.

Le droit

Jean-Pierre Blanger

Je propose de classer le droit en :

- droit imposé : la loi, le décret, la réglementation, les normes ;
- droit par reconnaissance de conformité : les standards COBIT, GS1, ITIL... ;
- droit par consentement : nous avons convenu que nous pouvions travailler comme cela.

Dans cet ensemble juridique, qui peut apparaître confus, l'entreprise a besoin d'avoir une compréhension globale pour guider les bonnes décisions et la meilleure organisation du document et de ses flux tant internes qu'externes à l'organisation.

Pour le D & IM, c'est la gouvernance documentaire.

En conclusion

Jean-Louis de La Salle

Le D & IM doit connaître le métier de l'entreprise et avoir cette vision globale, appuyée sur des métriques, qui anticipe les risques. Les métriques sont à construire en interne et en externe.

Mais, il faut en plus le consensus. Le D & IM personnalise et porte ces aspects. Aujourd'hui, tous les DSI sont confrontés au Cloud Computing qui va obliger à contractualiser. On passe de l'implicite à l'explicite. La même dynamique se produit autour de MPS et MDS sorte de Cloud du « print » et du document.

Je suis de retour des États-Unis où je viens d'entendre parler sans cesse du CDO (Chief Document Officer). Ceci montre bien que toutes les entreprises sont confrontées à ces mêmes questions.

Jean-Pierre Blanger

Nous avons essayé d'illustrer pour vous ce soir ce qu'est la fonction D & IM et son importance pour la dynamique de l'entreprise lorsque cette fonction est reconnue comme l'une des clés de la gouvernance. Vous trouverez sur le site <http://www.fidim.eu> le profil que nous avons défini pour le D & IM ainsi que des recommandations ou actualités directement liées aux évolutions techniques, technologiques et juridiques du document numérique et de son écosystème.

Le profil du D & IM fait apparaître un certain nombre des enjeux de la fonction dont sa place dans l'organisation et ses interactions avec les autres fonctions de l'entreprise comme la qualité ou le juridique.

N'hésitez pas à utiliser le site du D & IM pour nous faire part de vos commentaires, réactions et expériences au sein de votre organisation.

Le document mérite quelques attentions particulières pour être maîtrisé.

Échanges avec la salle sur la fonction D & IM

Existe-t-il un D & IM ou une fonction globale « document » dans vos organisations ?

Chez AREVA, un des membres du groupe de travail qui était archiviste est devenu le D & IM de l'entreprise. Il a quitté le groupe de travail pour mieux se consacrer à sa nouvelle fonction.

On comprend facilement, pourquoi chez AREVA, l'Archiviste est devenu D & IM : une centrale nucléaire, c'est 50 à 60 ans d'exploitation. Toute la documentation sur l'état des centrales et les événements qui se sont produits en exploitation, doit être parfaitement archivée et donc connue. Cette situation est liée aux risques spécifiques des centrales nucléaires. Elle n'est pas la même dans toutes les organisations.

Plusieurs types de responsables se disent parfois D & IM :

- le responsable de la GED ou de l'éditique ;
- le DSI ;
- le responsable Qualité.

La fonction D & IM est partiellement portée dans beaucoup d'organisations. Attention au « partiellement portée », car il existe des failles dont il faut être conscient.

En tant que FID & IM (Fédération des D & IM), il est important que nous affichions le périmètre de la fonction, même si bien entendu, il est souvent préférable de se préoccuper d'une partie de la fonction plutôt que de ne pas s'en préoccuper du tout.

Sur le site <http://www.fidim.eu>, vous trouverez un petit document « comment devenir D & IM ».

Le rôle de la FID & IM est de favoriser la prise de conscience dans l'entreprise de la spécificité et du rôle de la fonction D & IM qui est là pour limiter les risques et les coûts dans un processus d'amélioration. C'est dans ce sens que les stratégies MPS et MDS prennent toute leur importance.

Les professionnels du métier recommandent aujourd'hui d'imprimer mieux, de façon plus économique, en étant éco responsables.

Ces comportements sont aussi portés par le D & IM.

Nombre de responsables (DSI, Qualité ou Éditique) prenant conscience de la portée de la fonction, ont envie de s'y confronter, car elle correspond à une évolution de carrière. C'est un poste de grand pouvoir.

Que manque-t-il à l'archiviste pour être D & IM ?

Les archivistes interviennent en fin de cycle.

Le D & IM doit intervenir tout au long du cycle de vie du document avec suffisamment de pouvoir pour faire appliquer les règles de gouvernance.

Le groupe D & IM est d'ailleurs partagé sur la question du pouvoir à accorder à la fonction. Mais tous sont d'accord sur l'importance des interactions à mettre en œuvre avec les autres grandes fonctions de l'entreprise.

Dans le cas d'AREVA, l'élément déclencheur pour mettre en évidence le besoin de la fonction a été la question : qui est responsable de la conformité réglementaire ?

Quels sont les contacts avec la FEDISA ?

Très bons contacts et beaucoup d'échanges entre la FID & IM et la FEDISA (Fédération Européenne de l'Information, du Stockage et de l'Archivage).

La FEDISA a un angle de vue, au départ, davantage orienté stockage, mais elle évolue aujourd'hui vers une vision plus globale.

Le périmètre d'intervention de la FEDISA ne couvre peut-être par tout le spectre du D & IM, mais ce point reste en discussion.

Beaucoup de sigles couvrent des périmètres proches de la FID & IM : ECM (Enterprise Content Management), GED (Gestion Électronique de Documents), GEIDE (Gestion Électronique d'Informations et de Documents pour l'Entreprise), CMS (Content Management System), ECMS (Enterprise Content Management System)... L'ECMS semble couvrir le mieux le cycle de vie du document, mais est-ce que l'ECMS couvre également l'intelligence économique ?

Pour aborder la question d'une autre façon : il existe différents acteurs comme la FEDISA, l'APROGED (Association professionnelle pour l'économie numérique en France) ou la FID & IM qui adoptent à un moment donné un certain point de vue.

Les points de vue pourront se recouvrir ou ne se recouvriront pas. Coté FID & IM, nous pensons que cette fonction ne peut pas être la propriété d'une association mais doit être transverse et partagée. On a évoqué la possibilité de l'inclure dans un référentiel des documentalistes et bibliothécaires.

La FID & IM vise un objectif : faire réagir les organisations pour que cette composante globale soit prise en compte et fasse sa place dans l'organisation. Qu'elle s'appelle D & IM ou, pourquoi pas, CDO (Chief Document Manager), cela nous conviendra très bien.

Pas question de se quereller entre associations, les fonctions plus spécifiques ou techniques, comme la sécurité, restent du domaine d'associations spécialisées comme le CLUSIF et ne sont pas du ressort de la FID & IM.

En revanche, le document traverse l'ensemble des fonctions de l'entreprise et il est important de prendre en compte la fonction dans sa globalité.

Certaines démarches internationales sont intéressantes. Deux associations en France, l'APROGED et FNTC (La Fédération Nationale des Tiers de Confiance) financent le comité AFNOR/CN 171. La présidence du document numérique est française.

Au niveau international, nous avons des options à défendre, en particulier une norme essentielle, la norme NF Z 42-013 qui énonce les spécifications relatives à la conception et à l'exploitation de systèmes informatiques en vue d'assurer la conservation et l'intégrité des documents stockés dans ces systèmes. L'offensive est lancée pour qu'elle devienne une vraie norme. Les intervenants de la FID & IM encouragent ADELI à rejoindre l'AFNOR, car c'est là qu'un certain nombre d'enjeux se jouent.

Dans le cas du tiers archivage, il faut aller vers le label de la FNTC (Fédération Nationale des Tiers de Confiance) dont le programme de labellisation concernera, à terme, l'ensemble des services de confiance.

Le premier à voir le jour a été, en 2004, le label FNTC-TA dédié aux services de tiers archivage.

Où en est-on sur la gestion des connaissances ?

Dans les années 2000, la méthode de recueil des connaissances MKSM de M. Jean-Louis Ermine était utilisée. La solution avancée était alors la GED avec des fiches et une structuration de l'information. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Le D & IM peut être porteur de la solution. Il va essayer de comprendre le problème pour le positionner et pour le solutionner : est-ce un besoin de travail collaboratif, de GED, d'Intelligence économique, ou de « Knowledge Management » ? Il s'agit d'abord de cerner le problème, puis de savoir comment vous voulez le traiter (priorité, niveau de profondeur). Ensuite, il faut s'adresser à l'expert idoine, par exemple celui du KM (« Knowledge Manager ») pour la gestion des connaissances, puis engager une approche projet. On ne dit pas que le D & IM est l'acteur du KM. Mais il peut faire valoir, de par sa position et sa connaissance, des actions en ce sens auprès de la direction.

On sait que l'activité pour trouver une information est inversement proportionnelle à l'effort d'indexation.

Alors, il faut se poser les questions : pourquoi garder l'information ? Doit-on garder toute l'information ? Surtout pas. C'est aussi la raison pour laquelle, il ne faut pas laisser la conservation des documents aux directions opérationnelles. Économiquement, il est intéressant de retrouver un gisement de liens pour aller l'investir sur des éléments d'agité complémentaires. Qui dans l'entreprise peut s'occuper de cela ?

Pour l'imageur documentaire, l'aléatoire vient au secours de la connaissance : la fonction sur mon micro qui me présente chaque matin une photo choisie au hasard parmi mon ensemble de photos volumineux et non classé m'aide à mieux comprendre mon documentaire de photos.

Qui, autre le D & IM peut organiser l'aléatoire de l'information ?

Est-ce que, seules, les grosses organisations ont besoin d'un D & IM ?

Toutes les entreprises ont besoin des compétences d'un DSI ou d'un expert-comptable ou d'un D & IM. Le DSI n'a pas forcément besoin d'être là tout le temps, tout comme l'expert-comptable ou le D & IM. Il est indispensable pour les petites entreprises de formaliser la fonction D & IM.

Quelle est la formation à transmettre aux acteurs pour tenir le rôle de D & IM ? Où peut-on trouver comment former les ingénieurs ?

La FID & IM travaille à un cursus de formation pour la fonction D & IM. Le périmètre est très large.

La formation ne concerne pas que les ingénieurs. Elle est dans une logique transverse et d'organisation. Ce cursus de formation est à créer. Il faut aller la chercher des expertises dans différents domaines et métiers et les synthétiser.

La FID & IM est bien une fédération, notre objectif est de fédérer les différents métiers.

Parallèlement au cursus complet, la fédération met en place une formation de sensibilisation de deux jours qu'elle pourra présenter aux écoles fin 2011.

Qu'en est-il de la documentation extérieure à l'entreprise mais qui touche l'entreprise, dans les réseaux sociaux notamment ?

Le D & IM doit se préoccuper de ces informations qui ne sont pas visibles dans l'entreprise.

C'est une vraie difficulté, depuis trois ans que la FID & IM est sur Tweeter, nous n'arrivons pas à trancher sur un certain nombre de points.

Les réalités sont différentes d'un pays à l'autre (un américain moyen passe 37 heures par semaine en moyenne sur les réseaux sociaux !).

Chez les consommateurs, il n'y a plus de respect de l'ordre établi, toute stratégie doit donc être élaborée de façon participative sous peine de ne jamais la voir appliquée.

Pour conclure sur une note d'humour, sachez qu'un « topless meeting » aux États-Unis est une rencontre où les appareils électroniques (Smartphones, micros ordinateurs et autres) sont interdits. ▲

Jean-Pierre Blanger — Jean-Pierre. Blanger@Ricoh.fr

Jean-Louis de la Salle — jeanlouis.delasalle@xplor.fr

Alexis Blum — alexis.blum@xplor.fr

Philippe Blot-Lefèvre — pblotlefevre@hub2b.com
deschampsjacqueline@orange.fr