

Jégou, F. **“La génération et l’articulation des idées de services”** in “Design dei Servizi, Interazione, innovazione, collaborazione” ed. by Meroni, A. and Sangiorgi, D., Milano: Franco Angeli Editore, 2010.

WHEN I WEAR ONE
THEY TAKE CARE
OF ALL MY OTHERS”



WORKING SCENARIO
WORKING CENTRE



This booklet has been made from a paper titled: "La génération et l'articulation des idées de services" by François Jégou, in a book called "Design dei Servizi, Interazione, innovazione, collaborazione" edited by Anna Meroni and Daniela Sangiorgi and published by Franco Angeli, 2010.

Abstract

Ce papier décrit les phases initiales d'idéation d'un service partant du contexte d'usage qui suscite ce service et dans lequel il va s'inscrire jusqu'aux premiers éléments d'esquisse et de définition de ses spécifications et modalités de diffusion. Il décrit en particulier une série d'outils de narration et de représentation fonctionnels à la construction de scénarios de nouveaux services et à l'engagement d'un processus participatif de conversation stratégique avec les différents acteurs impliqués.



La génération et l'articulation des idées de services

1 Génération, manipulation et confrontation de séquences d'interaction.

La nature immatérielle et intrinsèquement liée à l'interaction entre utilisateurs et fournisseurs d'un service rend encore plus malaisée les premières phases d'esquisse et de définition du projet. A la difficulté de la feuille blanche inhérente à tout démarrage de projet, s'ajoute celle de trouver quoi y représenter de tangible et représentatif pour engager la réflexion entre les acteurs impliqués. L'effort de recherche que nous avons mené pour formaliser et enseigner cette étape d'idéation d'un service (Jégou, Manzini e Meroni, 2004) a donc cherché dans un premier temps à développer et tester des outils de représentation spécifiques au design de service. Parmi les trois formes principales de représentation du projet que sont l'esquisse, le rendu et le dessin technique nous nous sommes attachés à mettre au point des manières d'esquisser un service qui apportent au designer de services la même souplesse, rapidité que le fait d'évoquer en quelques traits un produit sur une feuille de papier.

1.1 Raconter des histoires...

La forme certainement la plus simple d'expression d'un service consiste à évoquer une séquence d'interaction type sous la forme d'une brève narration.

Littéralement il s'agit d'imaginer et de raconter des histoires met-

car-sharing à Saint-Etienne

[12] Comments

Etienne Dupont

43 ans

Responsable d'une association pour la réinsertion professionnelle



Et si par exemple...

"...l'idée de monter une entreprise de car-sharing à Saint-Etienne a germé avec la Cité qui cherchait un tel service pour ses besoins propres et qui nous a fait prendre conscience de la manière dont le car-sharing se développait maintenant dans beaucoup de villes moyennes. Avec trois demandeurs d'emploi, nous avons créé un premier car-sharing doté de 4 véhicules qui sont utilisés majoritairement par la Cité aux heures de bureau mais qui a généré aussi une clientèle dans le quartier le soir et le week-end"

Accompagner industriels et designers...

Comments Off

Albert Lenoble

53 ans

Chef d'une PME stéphanoise



Et si par exemple...

"On est venu voir la Cité parce qu'on savait que l'on avait un problème de design sur nos commandes de volets électriques qui étaient moches, mal foutues et compliquées à utiliser. Ils nous ont fait rencontrer des cabinets de design de la région et ils ont accompagné le projet au début en insistant pour le replacer dans une problématique plus globale: la



tant en jeu une prestation caractéristique du service dans le quotidien de ses utilisateurs potentiels. Le service est évoqué tel qu'un usager serait susceptible de le raconter à un voisin ou à un ami en utilisant la même manière de s'exprimer en langage spontané connotant à la fois la prestation et son bénéficiaire: "...j'ai marché jusqu'au boulevard et j'ai stoppé une voiture avec mon téléphone..."; "...ce soir on sort: on va cuisiner au restaurant!...". Une histoire peut se réduire à la portion congrue d'un morceau de verbatim, d'une bribe de conversation si elle est suffisamment judicieuse pour suggérer le service en question. Elle peut aussi se présenter sous une forme plus longue et articulée à même rendre compte de manière plus explicite d'une interaction plus complexe. La Figure 1. montre quelques exemples d'histoires décrivant les usages d'une future institution publique, la Cité du Design alors en cours de construction à Saint-Étienne en France. Notre intervention dans le processus de définition du service complexe et multiforme que re-présente ce nouveau centre de recherche, d'enseignement et de communication vers le grand public a consisté à générer un processus de projection collective sous forme d'histoires partagées. Habitants de Saint-Étienne et touristes en visite, industriels locaux et grands groupes nationaux, designers français et étrangers, élus du quartier et de la région, etc. ont été sollicités pour imaginer et raconter des brèves histoires mettant en scène leur relations avec la Cité du Design telle qu'ils ou elles l'imaginaient dans un horizon de cinq ans. Le corpus de plus d'une centaine d'histoires réunies au cours de cet exercice a contribué, une fois finalisé et confirmé par tous les acteurs consultés, à modeler la base d'une vision et des rôles et prestations de la future institution stéphanoise.

Ce premier outil qui s'inscrit dans les approches de la narration ou plus particulièrement de Story Telling a comme principaux avantages l'immédiateté et l'accessibilité. Tout un chacun est capable de s'exprimer en racontant des histoires et dans l'exemple décrit ci-avant, l'ensemble des protagonistes de la Cité du Design, experts, professionnels ou grand public, a pu ainsi échanger facilement et contribuer au processus de design de ce nouveau service. La mise en œuvre de cette approche n'est cependant pas aussi aisée qu'elle n'en paraît et suppose une bonne maîtrise de l'outil. Susciter la conversation stratégique sur un service complexe comme une grande

◀ Fig. 1 Processus de projection collective d'un service complexe sous la forme de narration d'histoires brèves.

1. they choose the percourse they want to follow to visit their mother

2. the **MobilityAgency network propose a best combination:**

3. they walk for a while...

4. a bus specially stop there for them...

5. when they get out, 2 free bicycles where booked for them for the last part of the trip.



instituition culturelle suppose la génération, la confrontation et l'intégration de multiples histoires pour constituer un panorama équilibré. Elle suppose aussi notamment le cadrage précis de ce qu'est une histoire emblématique du service qu'elle implique et de l'expérience induite chez l'utilisateur.

1.2 Entre simulation et description...

Dans le processus initial de génération d'idées de services, la simple narration textuelle de séquences d'interactions se heurte à un conflit entre qualité de l'évocation et concision de la narration. Le développement du projet appelle à une visualisation de la séquence d'interaction du service au sens quasi cinématographique, décrivant les modalités techniques de l'échange mais aussi l'expérience sensible qu'il suscite. La Figure 2 montre deux types de visualisation d'un service de mobilité partagée: le premier sous forme de Story-Board et le second sous forme de bref Video Sketch.

Ces formes de visualisation de la narration utilisées pour représenter un service cherchent à équilibrer l'effet de simulation de l'expérience du service apporté par la visualisation avec l'effet de description des modalités d'interaction du service contenu dans la séquence narrative. Cet équilibre doit être préservé quelque soit le stade de maturation du service et de l'esquisse visuelle qui la représente car il conditionne le statut même d'esquisse et son rôle dans le processus de projet. Si elle s'approche trop du statut d'un rendu, la visualisation du service devient prégnante. Elle tend à influencer, voire séduire le groupe de projet diminuant son pouvoir de discernement et son sens critique. A l'inverse, si elle s'approche trop du caractère d'un des-sin technique, la visualisation du service tend vers une description abstraite. Elle n'évoque plus l'expérience du service et donc n'aide pas le groupe de projet à se projeter dans le service en question.

Toujours dans la Figure 2. la première visualisation est une forme primitive de Story-Board basée sur une suite de contextes représentés par des images photographiques sur lesquels les protagonistes et les artéfacts entrant dans la prestation du service sont évoqués à gros traits et par quelques légendes. L'ensemble est

◀ **Figure 2. formes de Story-Board et de Video-Sketch à deux étapes consécutives de la conception d'un service de mobilité partagée.**

animé grossièrement pour suivre la séquence de déroulement du service. Cet exemple a été utilisé pour débattre sur Internet avec des groupes d'utilisateurs, situés dans différents pays, de l'opportunité de ce service et d'une série d'autres solutions quotidiennes potentiellement prometteuses en termes de développement durable (Jégou et Liberman, 2003).

Le second exemple représente le même service mais à un stade plus évolué. La visualisation de la séquence narrative se présente sous la forme d'un petit film superposant des personnages réels en interaction et un fond patchwork d'images aussi réelles mais composées. Il fait partie d'une série de 18 séquences présentées dans une exposition interactive pour stimuler la conversation sociale avec le public de visiteurs sur les styles de vie durables (Manzini et Jégou, 2003).

Dans un cas comme dans l'autre, l'association grossière de fonds réalistes, l'utilisation d'un type de dessin quasi symbolique ou d'une écriture vidéo très brute ont permis de simuler, sans excès de réalisme, la réalité du service évoqué et d'en supporter la discussion.

Ce second type d'outil de représentation d'un service (Story-Boarding, Animatik, Video Sketching...) est basé sur la visualisation plus ou moins fine d'une séquence d'interaction du service au cours du temps. Sa mise en œuvre suppose d'assurer l'équilibre entre l'effet de simulation/fascination et de description/abstraction. Il facilite la projection dans l'univers du service pour l'apprécier tout en garantissant le maintien d'une distance critique d'évaluation.

1.3 Légèreté et densité des modes de conversation...

La conception d'un service suppose l'interaction de plusieurs protagonistes dans l'examen et la confrontation de multiples idées et options souvent sous la forme d'un processus itératif d'essais-erreurs. Ces boucles de mise au point progressive requièrent des formes de représentation des services à la fois denses et malléables pour une capacité d'évocation maximale. On prendra ici deux exemples d'outils.

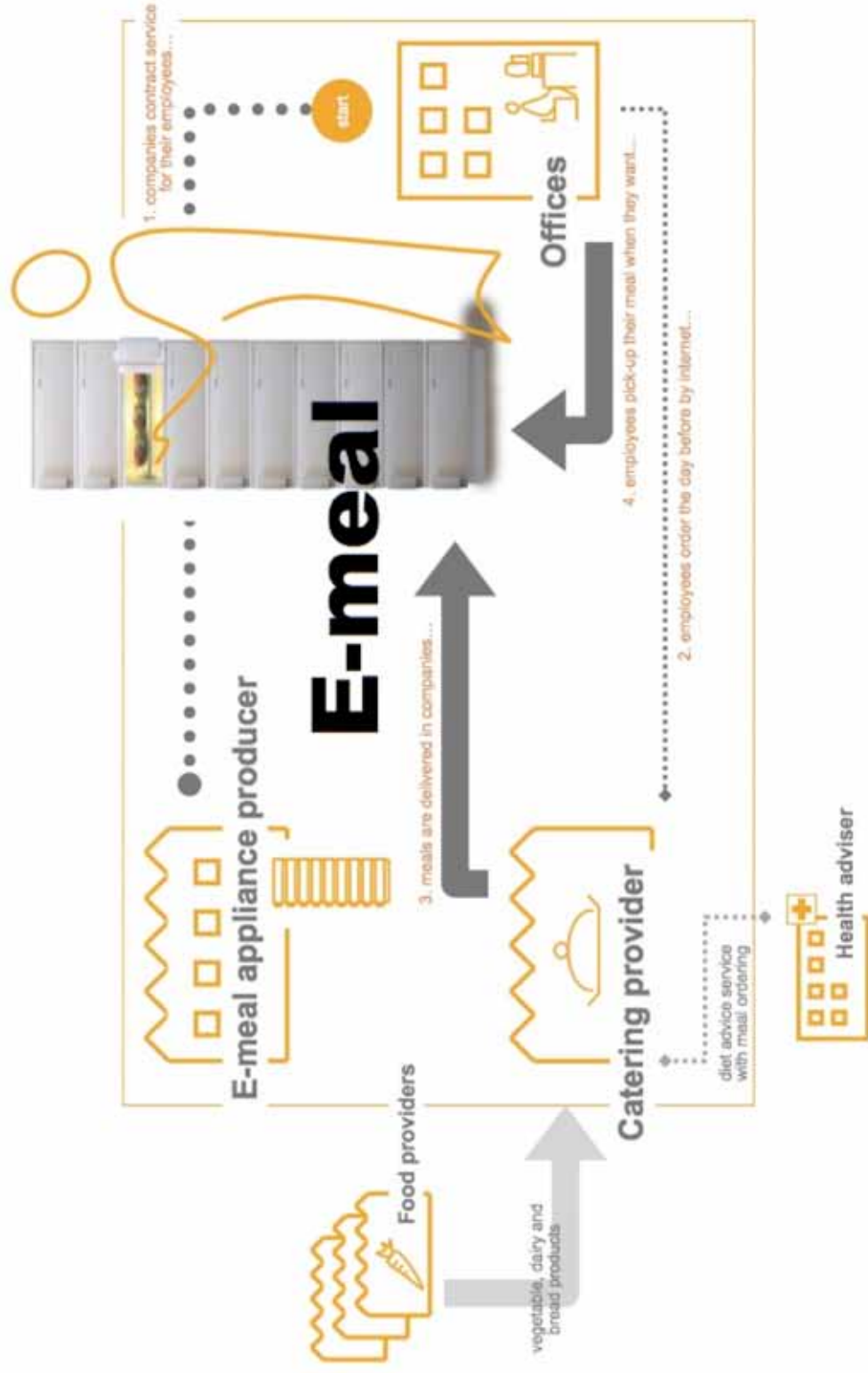
Un service élaboré est très souvent le fruit de la participation de plusieurs acteurs et de multiples interactions et échanges entre

eux au cours du temps. Lors des premières étapes de conception, le groupe de projet cherche très vite à cartographier différentes configurations de ces acteurs en présence pour les expliciter, les comparer et les optimiser.

La Figure 3. montre une représentation schématique du système des acteurs partenaires d'un service de livraison de repas à domicile. Nous avons développé une syntaxe d'éléments graphiques de base ainsi qu'un ensemble de règles de représentation d'une carte (Jégou e Joore, 2004; Jégou, 2005) de manière à systématiser ce travail récurrent de représentation des flux de matières, d'informations et d'argent entre promoteurs et utilisateurs d'un nouveau service. Cette carte du système (System-Map) est particulièrement adaptée aux phases initiales de développement d'un service. Sa nature schématique n'autorise pas d'entrer trop dans les détails. Elle induit à représenter une vue d'ensemble, générale des principaux échanges et de leur séquençage. Elle permet en revanche par superposition de comparer différentes configurations et d'alimenter la discussion entre les partenaires potentiels qui travaillent à la mise au point du service. Elle est aussi très flexible. Réalisée à partir d'une bibliothèque d'icônes à assembler et moduler sur un support digital d'usage courant, elle est accessible à tous les participants au groupe de projet qui peuvent facilement la faire évoluer au cours du processus de conversation stratégique du projet.

A l'opposé de ce premier outil de cartographie du système des acteurs, le second exemple présenté ici vise à suggérer l'expérience du service. L'expérience d'un service est par définition la résultante de l'usage répétée du service. Celle-ci est difficile à simuler à moins de prototyper le services dans ses multiples formes et options et en tous cas de manière suffisamment complète pour qu'il soit utilisé ce qui est impossible dans les phases initiales d'idéation. Un subterfuge en revanche possible consiste à évoquer le service en construction à travers un élément périphérique mais fortement emblématique.

La Figure 4. montre différentes visualisations d'idées de services pour un foyer plus durable présentées sous forme de propositions de type commercial. Elles simulent une publicité telle que pourrait en faire le service une fois finalisé pour augmenter sa visibilité sur le marché. Elles évoquent le service dans ses aspects les plus



saillants, en figurent une partie matérielle et font état des bénéfices pour l'utilisateur et pour l'environnement... Tout ceci alors que le service n'est encore qu'au stade d'idée. La stratégie de ce "poster publicitaire" (Ad-Poster) que nous avons développée consiste donc à utiliser les parties visuelles, tangibles par lesquelles l'utilisateur entre normalement en contact avec un nouveau service pour lui permettre de s'en faire une première idée. Cette stratégie fonctionne à partir de tous supports matériels entrant dans la communication d'un service. Brochures, sites web, carte d'abonnement, spot publicitaire, article de presse... permettent de suggérer un service en ne développant qu'une portion congrue de celui-ci.

Techniquement toutefois, la mise en œuvre de ce type de représentation diffère sensiblement d'un travail de publicitaire attendu qu'elle ne vise pas à se différencier de propositions concurrentes que l'utilisateur connaît mais à connoter des propositions dont il ne soupçonne pas encore la possibilité d'existence.

Dans le cas de la System-Map comme dans celui de l'Ad-Poster, les modalités de représentation du service ont été développées pour correspondre au statut de l'esquisse dans l'économie des premières phases du projet: une visualisation simple, rapide et concise, facilement accessible à tous les protagonistes du groupe de projet et aisément adaptable pour en faire un outil de conception évolutive et pas seulement de communication.

En conclusion de cette première partie, faire émerger une innovation de service suppose dans un premier temps de générer, manipuler, confronter et faire évoluer des séquences d'interactions. Ces modalités de représentation du service peuvent se classer en trois dimensions.

◀ Figure 3. exemple de System-Map schématisant les flux d'échanges entre les acteurs d'un projet de service de livraison de repas pour personnes à mobilité réduite.

LIMITED WARDROBE

COMPUTER AIDED GARDENING

WEAR YOUR WARDROBE...

... IN YOUR POCKET

PERSONAL COMFORT CONTROL

"WHEN I WEAR ONE THEY TAKE CARE OF ALL MY OTHERS"



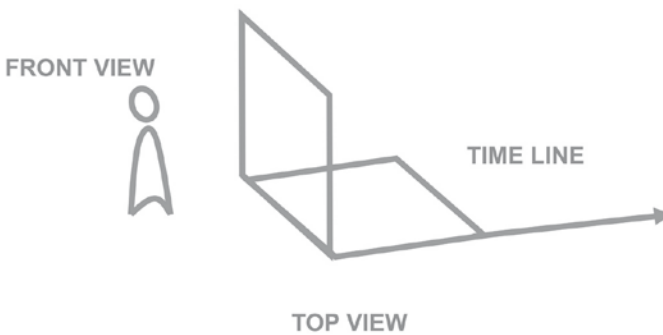
"CAN I WEAR IT ONCE MORE?"

APPEALING INGREDIENTS

PROPOSING STORAGE

VISUALISATION MESURES

Figure 5: si l'on prend une métaphore architecturale et que l'on compare un service à un bâtiment, on conduira simultanément les investigations en élévation (c'est à dire selon le point de vue de l'utilisateur du service), en plan (c'est à dire du point de vue de l'organisation du services entre les différents acteurs impliqués) et dans le temps (c'est à dire comment se déroule le processus d'interaction entre l'utilisateur et le service).



Parmi les différents mode d'esquisse et de représentation visuelle initiale d'un service (dont plusieurs exemples ont été illustrés ci-avant: Video Sketch, Story Telling, Story Script, Ad Poster, System Map, Story Board...) on choisira les modalités les plus appropriées au profils de service développés et au contexte du projet. En particulier, ce choix variera selon:

- les moyens disponibles dans la phase initiale du projet et le nombre d'hypothèses différentes à confronter et donc d'options à représenter;
- un impératif de séduction des acteurs en présence pour susciter leur adhésion à l'idée, faire converger leurs positions vers un partenariat ou em-porter une décision;
- une nécessité d'analyse critique des hypothèses envisagées, de stimulation de la conversation stratégique entre les acteurs et de leur implication dans un processus de co-construction du service.



Figure 4. Classification des modes de représentation d'un service en plan, élévation et dans le temps.



Figure 5. Exemples d'Ad-Posters évoquant différentes propositions de services cherchant à réduire l'impact environnemental du foyer.



Living room restaurant



Family Take-away

2 Extrapolation, déduction et spécification du service.

La première partie de ce chapitre décrivait les modalités de représentation d'un service comme conditions nécessaires à sa discussion entre les acteurs impliqués. Cette seconde partie sera consacrée aux manières d'extrapoler progressivement de ces représentations les caractéristiques du service et d'en déduire ses spécifications techniques de mise en œuvre.

2.1 Cerner l'idée du service...

Un service apparaît à l'utilisateur comme une nébuleuse de multiples prestations interdépendantes qui s'articulent toutes autour d'une idée centrale qui est à la fois le cœur de la prestation qui confère son identité au service et le mécanisme technico-économique sur lequel repose la viabilité et la pérennité du service dans le temps.

L'exploration créative de nouveaux services possibles utilisant des modalités de représentation telles que celles qui sont présentées dans la première partie conduisent, à chaque itération exploratoire à refocaliser l'idée centrale du service. Cela revient à répondre généralement à la question: à quelle prestation essentielle peut-on réduire la solution sans amener sa valeur, son identité ou sa faisabilité?

La Figure 6. présente un exemple de design de service appliqué à des innovations sociales prometteuses en terme de développement durable. La première image montre l'initiative originale telle qu'elle a été observée sur le terrain. La seconde image montre un possible service collaboratif (Jégou e Manzini, 2008) à la fois inspiré de cette initiative mais allant au delà. Ainsi Family Take-away est une offre de plats cuisinés en famille et échangés entre voisins qui s'inspire d'une initiative de 'restaurant à la maison' observées en Hollande. Cette démarche originale d'innovation de services part de l'observation de 'proto-services' isolés et improvisés par les utilisateurs eux-mêmes pour en faciliter l'accès, en élargir l'audience et en pérenniser l'existence. Elle consiste à identifier le mécanisme

◀ **Figure 6. exemple de développement de services collaboratifs inspirés par l'observation d'innovation sociales spontanées.**



Type of trip...



Vehicle Identification...



Hiker Identification...



Pick-up points...



Contact between hiker and driver...



Hiker and driver security...



Benefits and payments...



Recruitment of new members...



Positioning of the service...



Different types of users...



Subscription modes...



Indication of Destination...



d'interaction qui fait fonctionner l'initiative (ici une idée originale, hybride entre le restaurant commercial et le souper entre amis) pour en extrapoler une nouvelle idée de service basé sur la même dynamique relationnelle (ici l'idée de 'services familiaux' basés sur l'intensification de l'usage des équipements ménagers et la valorisation des compétences domestiques).

2.1 Concevoir les modalités de déploiement...

La nébuleuse d'options dont est souvent constitué un service est non seulement issue d'une prestation de base dont découle toutes les autres mais elle se présente aussi sous des formes différenciées correspondant à des contextes d'usage voire à des profils d'utilisateurs différents.

Le travail initial d'idéation d'un service suppose très vite d'en cerner les contours et de définir le panorama de l'offre en hiérarchisant à partir de l'idée centrale de service, les prestations premières et les options secondaires. La Figure 7. montre comment nous avons développé avec les promoteurs d'une initiative de mobilité alternative visant à développer l'auto-stop urbain à Bruxelles, un jeu de cartes décrivant les principales dimensions du service (Jégou, Liberman e Girardi, 2008) (ex. "comment se fait le ramassage des stoppeurs?"; "comment sont identifiés les membres à pied?", "les membres en voiture?" etc.), et pour chacune de ces dimensions, chaque carte décrit une option différente du service (ex. le ramassage des stoppeurs peut se faire "n'importe où dans les rues"; "à des panneaux de collecte localisés" ou "à des lieux de rendez-vous définis par les protagonistes eux-mêmes", etc.). Le paquet de cartes ainsi constitué matérialise de manière très simple les différentes dimensions et options du service. Il permet facilement au groupe de projet de les visualiser, les manipuler pour les organiser en fonction du profil des utilisateurs mais aussi plus généralement des variations du contexte dans lequel le service sera implanté et auquel il devra s'adapter localement.


La Figure 7. montre également comment les promoteurs de cette initiative d'auto-stop urbain travaillent à diffuser leur projet en

◀ **Figure 7. exemple d'outil facilitant la description structurée d'un service et habilitant les protagonistes de ce service à en assurer la diffusion.**

l'étendant à d'autres territoires limitrophes. Le déploiement d'un service peut se faire de différentes manières: principalement par croissance interne centralisée ou par dissémination et multiplication de petites entités similaires et plus ou moins autonomes (Dees, Battle Anderson e Weiskillern, 2004). Le choix du business model dépend de multiples facteurs qui doivent être pris en compte dès la phase de conception du service. Dans le cas de l'initiative d'autostop urbain, la qualité de la prestation est liée à la croissance de l'initiative (plus il y a de membres, plus il sera facile pour un piéton de trouver une voiture rapidement) mais la nature d'entreprise sociale de la solution à buts non lucratifs et largement basée sur le volontariat suppose une démultiplication de l'initiative initiale (la mise en place de nouvelles antennes portée à chaque fois par de nouveaux promoteurs locaux). Le jeu de cartes sert ici aux initiateurs de l'autostop urbain à mettre en main le fonctionnement de leur solution à plusieurs candidats susceptibles de la répliquer ailleurs. Les nouveaux promoteurs du service examinent et recomposent la solution initiale pour l'adapter en fonction de leurs connaissances du contexte local (ex. typologie de tissus urbain; nature des trajets; profils types d'usages; etc.). Les cartes fonctionnent comme des blocs de construction à partir desquels il est possible de former différentes configurations de la solution. L'assemblage est dans un premier temps encore très grossier mais il permet à des non professionnels du design de services de s'approprier la solution et de la promouvoir par eux-mêmes.

Le design du service s'étend ici jusqu'à inclure le design des modalités de diffusion de ce service. Plus que la conception d'une solution et sa réplique à l'identique, le modèle proposé ici favorise la conception de systèmes habilitant les protagonistes (Enabling Cards) d'un service à participer à sa re-conception (partielle) pour mieux prendre en compte les réalités locales.

En conclusion ce chapitre décrit la génération et l'articulation des premières idées d'un service comme deux activités distinctes mais concomitantes: d'une part générer, représenter et confronter des séquences d'interaction d'un possible service et d'autre part, extrapoler de ces séquences d'interaction les spécifications du service qui les rendrait possibles. Ces deux activités sont itératives et quasi simultanées. La boucle de conception transpose le cycle:



prototypage / essai / définition. Le groupe de projet génère des hypothèses de séquences d'interaction possibles et souhaitables. Il en discute l'intérêt, l'opportunité et sélectionne les plus pertinentes qu'il pose alors comme l'expression de l'idée centrale du futur service. Il en extrait ensuite les premières spécifications du service desquelles il déduit une nouvelle série d'interactions possibles qui à leur tour sont de nouveau réévaluées etc. Progressivement les boucles refocalisent l'idée qui est au centre du service et génèrent des spécifications plus précises jusqu'à arriver à un avant projet. Les qualités du designer de services dans cette phase d'idéation sont d'abord sa capacité à projeter l'expérience des futurs utilisateurs du service, à s'imprégner rapidement à leur contact pendant des moments de co-élaboration pour imaginer de manière intuitive et juste l'effet que le service en question pourrait produire sur eux. De cette première compétence découle la capacité de visualiser et simuler l'expérience du service pour la représenter de manière progressivement plus tangible avec les outils décrits dans la première partie de ce chapitre. Enfin, il doit faire preuve d'une capacité à extrapoler, à partir de la description de séquences d'interaction, l'idée de service, à distinguer le signal de ses effets et répercussions et progressivement spécifier ce service.



Bibliographie:

Dees G., Battle Anderson B. and Wei-skillern J., "Scaling Social Impact, Strategies for spreading social innovations", Stanford Social Innovation Review, Spring 2004, 24-32

Jégou F. Manzini E. Meroni A. "Desing Plan, a design toolbox to facilitate solution oriented partnership" in "Solution oriented partnership, How to design industrialized sustainable solutions" edited by E. Manzini, L. Collina, S. Evans, Cranfield University, 2004

F. Jégou, P. Joore, "Food delivery solutions, Cases of solution oriented partnership" edited by, Cranfield University, 2004

Jégou F., "Performing Scenario Workshop; Elaborate Scenario's Format; worksheets Scenario Building and System Map" in Methodology for Product Service System Innovation, How to develop clean, clever and competitive strategies in companies" edited by Halen C., Vezzoli C. and Wimmer R., Koninklijke Van Gorcum BV 2005

Jégou, F., Liberman, J. and Girardi, S. "Design for Social Innovation, Enabling replication of shared mobility initiatives in Brussels", proceedings of the 2nd Conference of the Sustainable Consumption Research Exchange [SCORE!] Network, Brussels 10-11 March 2008

Jégou F. and Manzini E., "Collaborative Services, Social Innovation and Design for Sustainability" with essay by P. Bala, C. Cagnin, C. Cipolla, J. Green, T. van der Horst, B. de Leeuw, H. Luiten, I. Marras, A. Meroni, S. Rocchi, P. Strand-bakken, E. Stø, J. Thakara, S. Un, E. Vadovics, P. Warnke, A. Zacarias Edizioni Poli.design, Milan Nov. 2008.

Exposition:

E. Manzini, F. Jégou, "Quotidiano sostenibile, scenario di vita urbana", Triennale di Milano, Milan, 23 September – 21 December 2003





Strategic Design Scenarios

www.StrategicDesignScenarios.net

contact: Francois.Jegou@StrategicDesignScenarios.net

Co-ho
here ?

Join us at :
www.berrys

