

ENTREPRENEURS FOREVER 2015

INTRODUCTION/FOREWORD	4
PRÉFACE/PREFACE	6
CHRIS ALEXANDER	8
Directeur Finances et Opérations du Chelsea Football Club <i>Corporate Finance and Operations Officer for Chelsea Football Club</i>	
PATRICK BATAILLARD	12
Directeur Financier de Norbert Dentressangle <i>CFO for Norbert Dentressangle</i>	
SALMA BENADDOU	16
Associée gérante de Burj Finance <i>Associate of Burj Finance</i>	
BRUCE COOPER	20
Responsable d'Airbus Group Leadership University pour Airbus Helicopters Worldwide <i>Manager of Airbus Group Leadership University Hub for Airbus Helicopters worldwide</i>	
ALAIN DELPUECH	24
Directeur des infrastructures et services informatiques du groupe Sanofi <i>Director of infrastructures and IT services for Sanofi group</i>	
CAROLE DUPESSEY	28
Présidente-directrice générale du Groupe Dupessey <i>Chairman of the Dupessey Group</i>	
ALICE GENTILS	32
Directrice des ventes de la Société des Bains de Mer de Monaco <i>Sales Director for the Société des Bains de Mer of Monaco</i>	
SANDRINE GLEIZE	36
Directrice générale de Calicéo <i>General Manager of Calicéo</i>	
NASSIR GOULAMALY	40
Directeur général d'Océinde <i>General Manager of Océinde</i>	
ALEXANDRA ISVARINE	44
Chef d'exploitation apicole et créatrice de la marque Goutte de soleil <i>Head of bee farm, and creator of the brand "Goutte de soleil" (Drop of sun)</i>	
PAULINE LE CLERE	48
Présidente fondatrice de Perles d'histoire <i>Chairman founder of Perles d'histoire (Pearls of History)</i>	
ANTONIN LÉONARD	52
Cofondateur de Ouishare <i>Cofounder of Ouishare</i>	
MARIE-STÉPHANE MARADEIX	56
Déléguée générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso <i>Delegate general for the Daniel and Nina Carasso Foundation</i>	
PHILIPPE MARCEL	60
Président de PBM <i>(Partner in Business Management)</i> <i>Chairman of PBM (Partner in Business Management)</i>	
CLÉMENTINE MERMET DES GRANGES	64
Directrice Supply Chain et Opérations de Warner Music France <i>Supply Chain and Operations Director for Warner Music France</i>	
JACQUES MIGNOT	68
Président-Directeur général de Neftys Pharma <i>Chairman of Neftys Pharma</i>	
ALEXANDRE POPOFF	72
Directeur général de Zone pour l'Europe de l'Est, membre du Comité Exécutif de l'Oréal <i>Executive VP for Eastern Europe Zone, member of the Executive Committee of l'Oréal</i>	
MOHAMED SOLTANI	76
Directeur Marketing Stratégique de Schneider Electric <i>Marketing Strategy Director (Corporate) of Schneider Electric</i>	
KAREN VERNET	80
Directrice de marchés pour le groupe Le Printemps <i>Markets Manager for Le Printemps group</i>	
ALICE ZAGURY	84
Cofondatrice et Présidente de TheFamily <i>Cofounder and Chairman of TheFamily</i>	
EMLYON BUSINESS SCHOOL	88
en bref <i>in brief</i>	
REMERCIEMENTS ACKNOWLEDGEMENTS	90

20 portraits, 20 facettes d'EMLYON FOREVER

NICOLAS JOB
PRÉSIDENT EMLYON FOREVER

BERNARD BELLETANTE
DIRECTEUR GÉNÉRAL EMLYON BUSINESS SCHOOL



En faisant chaque année le portrait de vingt diplômés, nous mettons en scène des trajectoires qui incarnent la signature de notre Ecole : la passion d'entreprendre, le goût du risque, l'aptitude à être en rupture pour innover. Nos 25000 diplômés sont les ambassadeurs de notre Ecole. La trace qu'ils impriment jour après jour dans le tissu économique contribue à la réputation de l'Ecole partout dans le monde. Ensemble, ils forment une communauté dont la vitalité s'est illustrée en 2014 par les 230 manifestations organisées par EMLYON FOREVER, auxquelles ont participé plus de 10 000 d'entre eux.

Nos diplômés savent qu'EMLYON Business School ne se développera pas sans eux. Ils ont manifesté en nombre au cours de l'année leur soutien à la stratégie « Nouveaux Territoires » d'EMLYON initiée en septembre 2014. Cette stratégie pour 2020 se résume en trois points :

- EMLYON s'inscrira totalement dans l'économie numérique et les pratiques digitales ; la première avancée majeure a été la signature d'une alliance mondiale avec IBM.
- EMLYON sera une Ecole globale qui développera des talents dans les pays émergents. Le campus de Shanghai sera principalement orienté vers les acteurs de l'économie chinoise. D'autres campus verront le jour ; ils seront autant de bases où nos diplômés pourront se connecter et prendre des initiatives.
- EMLYON développera un nouveau modèle financier, ne la rendant plus dépendante des subventions publiques.

Ce développement donnera à EMLYON plus de liberté pour créer, pour innover. C'est pour cela que nous avons choisi « *Le pouvoir de la liberté* » comme thème pour cette édition 2015. Comme les deux précédents thèmes, "Partage de valeurs" et "Vivre, c'est transmettre", celui-ci reflète l'ADN de nos diplômés.

Dans les portraits que vous allez découvrir, nos diplômés manifestent une grande détermination et une vraie liberté pour tracer leur chemin, oser des aventures, prendre des responsabilités, créer des métiers qui n'existent pas, développer de nouveaux services, transformer le management, inventer le monde et l'économie de demain.

Au fil des témoignages, nos diplômés démontrent que, quels que soient la personnalité et les parcours de chacun, la liberté donne le pouvoir d'agir, de choisir, de s'accomplir et d'innover. La liberté ne se donne pas, il appartient à chacun de la prendre et de la cultiver tout au long de sa vie professionnelle.

Merci à Corinne Lapras (MBA 85), portraitiste à la plume si juste, passionnée d'entrepreneuriat et d'innovation, qui nous fait découvrir 20 nouveaux parcours en liberté.

Que vous soyez étudiant, diplômé, entreprise ou institution, nous espérons que ce livre vous inspirera et vous convaincra de conquérir de Nouveaux Territoires de liberté et d'audace avec EMLYON et ses diplômés.

20 portraits, 20 facets of EMLYON FOREVER

NICOLAS JOB
CHAIRMAN EMLYON FOREVER

BERNARD BELLETANTE
GENERAL MANAGER EMLYON BUSINESS SCHOOL



Every year, by writing the portraits of 20 alumni, we are giving the floor to a whole array of different career paths, real living examples of the hallmark of our School: the passion for entrepreneurship, the love of risk, the ability to break away towards innovation.

Our 25,000 alumni are the ambassadors of our School. Day after day, they are tracing a footprint in our economy, building up our School's reputation everywhere in the world. Together they form a community whose vitality was illustrated in 2014, by over 230 events organised by EMLYON FOREVER, with over 10,000 alumni taking part.

Our alumni know that they are fundamental to the development of EMLYON Business School. For this reason, during the course of the past year, many of them have demonstrated their support for the EMLYON « New Territories » strategy launched in September 2014. This strategy for 2020 can be summed up in three main points:

- EMLYON will make a full commitment to the digital economy and practices; a first major step forward being the signature of a world alliance with IBM.
- EMLYON will be a global School, developing talents in emerging countries. The Shanghai campus will mainly be geared towards key players of the Chinese economy. Other campuses will also open, and will each constitute yet another base for our graduates to meet and develop new ideas.
- EMLYON will develop a new financial model, meaning it will no longer depend on public subsidies.

These developments will allow EMLYON to have more freedom to create and innovate. Consequently, we have chosen '*'The power of freedom'*' as the theme for this 2015 edition. In the same way as for the two previous themes, "*Sharing Value(s)*" and "*Living means transmitting*", this idea is a clear reflection of our graduates' DNA.

In the portraits you are about to discover, our graduates show great determination and the freedom to forge their own way, daring to seek out adventures, take responsibilities, create professions which did not exist before, develop new services, transform management, invent tomorrow's world and tomorrow's economy.

Throughout this book, our graduates demonstrate that, whatever their personality and their career path, freedom gives them the power to act, to choose, to accomplish and to innovate. Freedom cannot be given. It is up to each of us to seize and cultivate freedom all through our professional lives.

Our grateful thanks go to Corinne Lapras (MBA 85), who sketches the portraits so faithfully, and who is herself passionate about entrepreneurship and innovation. She will be guiding us along 20 new paths towards freedom.

Whether you are a student, a graduate, a company or an institution, we do hope that this book will inspire you, and convince you too to go and conquer New Territories of freedom and boldness with EMLYON and its alumni.

Préface THIERRY PICQ

DIRECTEUR ACADEMIQUE EMLYON BUSINESS SCHOOL



Pour cette 3ème édition, les portraits d'entrepreneurs que nous offre EMLYON FOREVER illustrent le pouvoir de la liberté : sujet particulièrement sensible alors que l'actualité mondiale nous rappelle trop souvent son caractère fragile.

Dans le monde de l'entreprise, la notion de création est intimement liée à l'esprit de liberté, qu'il s'agisse de start-up, d'activités nouvelles à l'intérieur d'une organisation, ou tout simplement d'idées, de projets ou de toute initiative qui transforme le quotidien.

Dans un monde de rupture, le futur n'est pas prévisible mais s'écrit au travers des inventions du présent. Seuls ceux qui se donnent des espaces de liberté de penser et d'agir autrement ont le pouvoir de conquérir de nouveaux territoires. Bien sûr, ils vont faire face à tous les tenants du conservatisme et du statu quo. Ils se heurteront aux gardiens de l'ordre établi des organisations bien huilées et à tous les "tueurs d'idées" que l'on apprend à repérer dans les bons cours de management de l'innovation ("ce n'est pas possible", "ça ne marchera pas chez nous", "on a déjà essayé"...). La liberté s'obtient au prix d'une lutte contre toutes les forces contraires au changement.

EMLYON a construit son positionnement autour de "l'éducation d'entrepreneurs pour le monde". Au-delà d'une formation au management, l'ambition des programmes est

de développer chez tous les participants des capacités de création et d'innovation et un état d'esprit entrepreneurial qui fera d'eux des managers qui priviliergent la créativité, la prise de risque et les initiatives. Nos méthodes pédagogiques actives, expérientielles et décalées, font bien plus que former des spécialistes de l'entreprise. Elles accompagnent le développement d'individus libres de penser, d'écrire, de dessiner, d'agir, de vivre et de manager différemment.

N'est-ce pas, de ce fait, une belle contribution au monde de demain, dont on peut supposer que l'accroissement des changements et ruptures exigera de penser et d'agir en hommes et femmes à la fois libres et responsables ?

Les 20 entrepreneurs qui témoignent dans ce recueil sont des exemples frappants de ce pouvoir de la liberté. Nous sommes fiers de les avoir accompagnés pendant un moment sur ce chemin.

Deux citations pour terminer avant de vous laisser découvrir le parcours des entrepreneurs de cette 3ème édition. Vous aurez ainsi la liberté de choisir celle que vous préférez :

- « *La liberté appartient à ceux qui l'ont conquise.* » (André Malraux)
- « *Qui aime la liberté aime autrui. Qui aime le pouvoir n'aime que lui-même.* » (William Hazlitt)

Preface THIERRY PICQ

ACADEMIC DEAN EMLYON BUSINESS SCHOOL



For this 3rd Edition, the portraits of entrepreneurs shared by EMLYON FOREVER illustrate the power of freedom: a particularly sensitive subject in a world where events too often remind us of its very fragility.

In the corporate world, the notion of creation is closely linked to the spirit of freedom, whether for start-ups, new activities within a corporation, or simply ideas, projects, or any other initiative which can transform our daily life.

In a world at a turning point, the future cannot be forecast, but is carved out of the way we invent our present. Only those who allow themselves the space and freedom to think and to act differently have the power to conquer new territories. They will certainly be obliged to confront the proponents of conservatism and of the status quo. They will clash with those who defend the establishment and its well-honed organisations, and with all those "killers of new ideas" that students in every good innovation management course learn to identify (the ones who say: "that can't be done", "that won't work here", "we've already tried that"...). The cost of freedom is always a struggle against all those forces opposed to change.

EMLYON has built its positioning around the theme "educating entrepreneurs for the world". Over and above management

training, the ambition of our programmes, for all of our students, is to develop their creative and innovative powers and the entrepreneurial state of mind which will transform them into managers who give priority to creativity, risk-taking, and initiative. Our teaching methods are active, experiential, and original, and go a lot farther than simply training specialists of the field of enterprise. They accompany the development of individuals who are free to think, to write, to draw, act, live, and manage differently.

Is it not indeed a wonderful contribution to tomorrow's world, where we may dare to imagine that the multitude of changes and fractures necessitate a way of thinking and acting embraced by men and women who are both free and responsible?

The 20 entrepreneurs who bear witness in this book are all striking examples of this power of freedom. We are proud to have accompanied them some way along their path.

In conclusion, two quotations before you discover thus 3rd edition. You will thus have the freedom to choose the one you prefer:

- « *Freedom belongs to those who conquer it.* » (André Malraux)
- « *The love of liberty is the love of others; the love of power is the love of ourselves.* » (William Hazlitt)

Il enchaîne les passes décisives dans la finance d'entreprise

CHRIS ALEXANDER

DIRECTEUR FINANCES ET OPÉRATIONS DU CHELSEA FOOTBALL CLUB

Le métier de Chris Alexander en fait rêver plus d'un ! Quand de jeunes diplômés lui demandent, les yeux brillants, « comment faire pour avoir un métier dans le foot ? », il les encourage à vivre le maximum d'expériences, pour se préparer à saisir les opportunités le moment venu, dans le football... ou ailleurs !

Car l'ancien numéro 9 de l'équipe de Nottingham University, quand il était étudiant en biologie, ne pouvait imaginer gérer un jour les opérations d'un des plus puissants clubs européens.

Diplômé en 1983, Chris Alexander décide de devenir expert-comptable et se forme chez PWC ("Big Four" de l'audit) durant trois ans. « C'était caractéristique du système éducatif britannique de l'époque, d'étudier une matière que l'on aime, avant de choisir un métier plus "sérieux" pour débuter sa vie professionnelle. » S'il découvre le métier avec intérêt, il se rend compte qu'il n'est pas fait pour le conseil. « J'avais besoin d'une entreprise avec des produits tangibles et des projets de développement. »

En 1987, il rejoint Mowlem, l'une des plus importantes et des plus anciennes entreprises de construction du Royaume-Uni, à qui l'on doit des ouvrages aussi connus que London Bridge. Au sein de la Direction financière, il apprécie la diversité de ses missions. « Mais j'ai eu rapidement besoin de risque, de challenge. La finance d'entreprise peut facilement produire de la routine ! »

La crise qui frappe le secteur de la construction au début des années 1990 donne au jeune contrôleur de gestion l'occasion de sortir de sa zone de confort. Le groupe Mowlem enregistre des pertes sérieuses, notamment dans ses filiales françaises.

Chris Alexander s'installe comme responsable financier à... Trévoux, bourgade de 7000 habitants située sur la rive gauche de la



Saône, à une trentaine de kilomètres au nord de Lyon. « Les premiers temps ont été éprouvants. Il a fallu négocier un plan social et mettre en œuvre un retourement vigoureux, dans un environnement culturel, réglementaire et social inconnu pour moi, et parfois déroutant ! »

La consolidation des filiales en 2000 marque la fin de sa première période. « Je suis convaincu de la nécessité de développer régulièrement ses compétences. On ne peut pas se reposer toute une vie sur ses diplômes de jeunesse. » Chris Alexander suit le MBA d'EMLYON, puis se résout à rentrer au Royaume-Uni avec sa famille. « J'ai adoré la France et cette formation remarquable, mais en 2002, les opportunités étaient trop rares dans l'hexagone pour un Anglais. »

A cette époque, le Chelsea FC ("Big Four" du football anglais) traverse une mauvaise passe (manque de réussite sportive, difficultés financières...) et recherche son Directeur financier. « C'était quatre mois avant le rachat par Roman Abramovich. Je n'étais pas dans la confidence des tractations. Je suis venu pour le défi du redressement. L'aventure s'est révélée encore plus passionnante que prévu. »

Le périmètre de Chris Alexander se termine là où commence la pelouse de Stamford Bridge : il supervise avec efficacité et discrétion finances, ressources humaines, informatique et équipements d'une organisation dont le budget approche € 400 millions, soit la 7^{ème} place européenne ; il s'attelle aujourd'hui au casse-tête du "Fair-Play financier" de l'UEFA.

Dans cet univers aux chiffres démesurés et aux mœurs de tabloïds, il garde la tête froide, en nageant plusieurs fois par semaine dans les eaux fraîches et revigorantes de la piscine en plein air de Tooting Bec.



« Chacun construit sa propre liberté. Développer régulièrement ses compétences et les mettre à l'épreuve, apprendre la persévérance et la résilience permettent d'accroître le champ des possibles. En apprivoisant ses peurs, on peut s'échapper de la routine, faire face à l'imprévu, penser et agir autrement, sauter dans l'eau froide de l'inconnu. »



 *He lines up assists in Company Finance*

CHRIS ALEXANDER

CORPORATE FINANCE AND OPERATIONS OFFICER FOR CHELSEA FOOTBALL CLUB

Who wouldn't dream about the kind of job Chris Alexander has? When starry eyed young graduates ask him « What do I have to do to get a job in football? », he tells them to notch up as much experience as possible, and be ready to seize the opportunity when the time is right, in football, or elsewhere! Because when the ex-N° 9 for the Nottingham University football team was a biology student, he could certainly never have imagined that one day he would manage operations for one of the most powerful clubs in Europe.

Chris Alexander graduated in 1983, decided to become a Chartered Accountant, and trained for three years at PWC (One of the "Big Four" in the world of auditing). « At that time, it was part and parcel of the British educational system to study a subject you liked, and then make a more "serious" job choice to launch your professional career. » He discovered the profession with interest, but quickly understood that he was not cut out for consultancy. « I needed a company with concrete products and plans to develop. »

In 1987, he went to work for Mowlem, one of the biggest and oldest building companies in the U.K., who is behind such well-known structures as London Bridge. At the head of the Financial Management department, he enjoyed the variety of his different assignments. « But soon I needed a few more risks and challenges. Company finance can quickly become a routine! »

The early 90's crisis in the building industry gave our young Financial Controller the opportunity of jumping out of his comfort zone. The Mowlem group were making losses, especially in their French subsidiaries.

Chris Alexander set up as Financial Manager in ... Trévoux, peaceful hamlet of 7,000 souls on the left bank of the Saône, about thirty

kilometers north of Lyon. « My first few months were awful. I had to negotiate a lay-off plan and implement a quick turnaround, in an environment with cultural, social, and regulatory components that not only I knew nothing about, but which were often totally disconcerting! »

In 2000 all the subsidiaries in the group were consolidated: and that signalled the end of Chris' first period. « I am convinced of the necessity of constantly upgrading your skills. You can't spend your whole life resting on the laurels of your first diploma. » Chris Alexander did an MBA at EMLYON, and then decided to go back to the U.K. with his family. « I loved France and that remarkable training course, but in 2002, there were not many opportunities in France for a Brit. »

At that time, Chelsea FC (one of the "Big Four" of English football) was going through a bad patch (bad sports results, financial problems...) and was looking for a Financial Director. « It was four months before Roman Abramovich bought the club. I wasn't in on the confidential negotiations. I just came on board for the challenge of the turnaround: and it turned out to be an even more exciting adventure than I had imagined. »

Chris Alexander's area of responsibility goes right up to the edge of the pitch at Stamford Bridge: in this outfit with a budget of €400 million – the 7th biggest club in Europe – he supervises finance, HR, IT, and equipment with efficiency and discretion; today he is getting to grips with the "Financial Fair Play" project of the UEFA.

In this world of mega big numbers and tabloid life-style, he keeps cool by swimming several times a week in the invigoratingly chilly water of the Tooting Bec open air pool.



Il participe à la transformation permanente du leader européen des solutions logistiques

PATRICK BATAILLARD

DIRECTEUR FINANCIER DE NORBERT DENTRESSANGLE

Il a fallu quelques tours de chauffe à Patrick Bataillard, financier amateur de sports mécaniques, pour prendre le virage d'une entreprise à forte culture entrepreneuriale.

A la fin de ses études, il affiche à son compte deux spécialisations, Finances et Création d'entreprise, ainsi qu'un joli palmarès de courses de moto. Il rejoint l'écurie EY. « L'audit chez EY, c'était comme un diplôme supplémentaire. » Deux ans de VIE au bureau d'Abidjan viennent patiner sa formation pratique d'une riche expérience humaine. « Loin du siège, on apprend à faire avec ce que l'on a, excellent exercice pour le jeune blanc-bec que j'étais ! »

De retour en France, Patrick Bataillard réalise ses premiers essais en entreprise, comme contrôleur de gestion chez CCMC, groupe informatique qui deviendra CCMX, racheté plus tard par Cegid. Il participe alors au plan de restructuration... « Dans ces situations difficiles, les jeunes peu expérimentés ont leur chance : l'envie de faire bouger les choses compte plus que la capacité technique ! »

Direction Paris en 1994 : au sein de la holding de CCMX puis de la banque actionnaire Altus Finances, il organise le reporting des filiales et participations. Mais la banque se retrouve aspirée dans les turbulences de la structure de défaisance du Crédit lyonnais. « J'ai gardé de ces années le goût du redressement et du travail d'équipe. Et la certitude que mon avenir était ailleurs que dans des organisations bureaucratiques ! »

AT&T France le recrute en 1996, au moment pour l'entreprise d'aborder une chicane délicate, résultat d'hésitations stratégiques. Au sein d'une équipe resserrée, Patrick Bataillard conduit les opérations de retournement avec confiance, jusqu'à ce qu'AT&T décide de jeter l'éponge. « C'est très dur à vivre et à expliquer



aux gens, quand on s'éreinte à tout redresser et que quelqu'un débarque du Texas pour tout bazarer. »

Il apprend que Norbert Dentressangle, entreprise créée en 1979, souhaite étoffer sa direction financière. « Le métier du transport n'avait pas une belle image. Mais j'ai découvert un vrai projet, une entreprise génétiquement entrepreneuriale, avec des principes sains de délégation, responsabilisation, respect de la marque, loyauté réciproque... »

Il comprend que pour faire la différence, le métier exige une excellente gestion. Il met en place avec succès des centres de services partagés. « Un sujet en rupture pour le groupe. On m'a fait confiance alors que j'étais le seul à croire que cela pouvait marcher ! »

Directeur financier en 2001, il participe à des opérations majeures : l'OPA en 2007 sur un concurrent britannique, la gestion de la crise de 2009, une trentaine d'acquisitions, le rachat en 2014 d'un gros acteur américain... « Je suis fier que la "famille" financière ait su évoluer, pour aider le groupe à passer de € 500 millions à 5 milliards de chiffre d'affaires. » Pour que l'entreprise, devenue leader européen des solutions de supply-chain (transport, logistique, Air-Mer), puisse doubler de taille, il appuie sur la pédale des transformations, en veillant à l'implication de ses collaborateurs. « Mon instituteur me disait : si tous les gens allaient au travail en sifflotant, le monde irait mieux ! »

Patrick Bataillard ne quitte jamais vraiment les tableaux de bord et le bitume : sa passion pour la vitesse et le pilotage est intacte ; et si sa Ducati 998 reste trop souvent dans son garage, on peut le croiser en monoplace sur les circuits de Magny-Cours ou du Castellet.



« J'ai beaucoup d'estime pour ces hommes et femmes d'entreprises, salariés ou indépendants, qui, malgré tout ce qui peut entraver leur action, exercent collectivement leur liberté d'entreprendre, construisent, innoveront, font avancer leurs équipes tout en rendant des comptes à leur hiérarchie ou à leurs actionnaires. »



He takes part in the ongoing transformation of the European leader in supply-chain solutions

PATRICK BATAILLARD

CFO FOR NORBERT DENTRESSANGLE

There were a few warm-up sessions needed before Patrick Bataillard, a financial expert with a penchant for motor sports, was able to turn the corner towards a company with a strong entrepreneurial culture.

At the end of his studies, he had clocked up two different specialities, Finance and Business creation, as well as a very good track record in motor cycle racing. He joined the EY racing team: « Auditing for EY was like having another diploma ». Two years as a VIE (International Volunteers for Enterprises), in the Abidjan office polished his practical training by adding a rich human experience. « I was a long way from the head office, so I had to learn to make do, and that is a great exercise when you're still wet behind the ears, as I was! »

Back in France, Patrick Bataillard had his first test runs in a company, as financial controller for CCMC, an I.T. group which was soon to become CCMX, later purchased by Cegid. He participated in the restructuring plan... « In difficult times like those there are great opportunities for inexperienced youngsters: getting things moving becomes more important than having technical competency! »

He headed to Paris in 1994: in the holding company of CCMX, then in the shareholder bank Altus Finances, he organised the reporting from subsidiaries and affiliates. But the bank was sucked into the turbulent wind tunnel of the Crédit Lyonnais bad bank. « That period taught me to enjoy restructuring and team work. And I became certain that my future was anywhere but in bureaucratic organisations! »

AT&T France recruited him in 1996, at a time when the company was tackling a difficult chicane, as a result of some strategic dithering. In his small team, Patrick Bataillard led the turnaround confidently, until AT&T decided to throw in the towel. « It was really

hard to live through, and to explain to people, when you exhaust yourself trying to restructure, and then someone turns up from Texas to scrap it all. »

Then he discovered that Norbert Dentressangle, a company created in 1979, wanted to rev up its financial management team. « The transport profession didn't have a very good image. But I discovered there was a real project, a company which had real entrepreneur genes, with a healthy set of principles for delegation, empowerment, respect for the brand, and shared loyalty... »

Then he realised that to set the company apart in that sector, it had to excel in management. He set up shared service centres, with great success. « It was a bit of a breach for the group. They trusted me ... yet I was the only one who thought that it would work! »

He was appointed Financial Director in 2001, and took part in major moves: the 2007 EPO on a British competitor, crisis management in 2009, thirty or so acquisitions, the buyout of a big American player in 2014... « I am proud that the finance "family" was able to evolve, to help the group to move from €500 million to 5 billion in sales. »

In order for the company, which had become the European N°1 in supply-chain solutions (transport, logistics, Air/Sea), to double in size, he stepped hard on the pedal of transformations, whilst making sure that there was good team involvement in the projects. « My teacher used to say: if everyone whistled on their way to work, the world would be a better place! »

Patrick Bataillard never really left the control panels and the tarmac: his passion for speed and driving is still the same. And if his Ducati 998 just stays in the garage far too often, you can still meet its owner in a single seater on the Magny-cours or the Castelet race tracks.

in Management
1986

Elle a créé sa propre banque d'affaires au Maroc

SALMA BENADDOU

ASSOCIÉE GÉRANTE DE BURJ FINANCE

En choisissant pour sa banque d'affaires le mot arabe exprimant la solidité des citadelles, Salma Benaddou affiche son optimisme et sa détermination à construire une entreprise différente et pérenne.

Elle grandit au Maroc et suit sa scolarité au lycée français de Casablanca. Après son bac, elle se retrouve en Maths Sup, seule à Paris. « Cela a duré deux jours, un cours de sciences de l'ingénieur sur la chaudière a eu raison de ma vocation initiale ! » Elle tente une journée en classe préparatoire... et l'expérience se prolonge jusqu'à EMLYON.

Elle débute sa carrière en Corporate Finance au sein de la prestigieuse banque d'affaires Lazard. « C'est important de bien choisir son premier job, un environnement qui forme et inspire, avant même la notoriété de la marque. Quand on a les deux, c'est idéal ! »

Un an plus tard, pour se rapprocher de sa famille, elle retrouve CFG, une banque d'affaires marocaine qui l'a accueillie en stage durant ses études. En dix ans, la jeune analyste junior devient Partner. « J'ai vécu des moments intenses et de belles relations, dans ces opérations exigeantes où l'on travaille en vase clos quasiment 24H/24. »

En 2012 s'active en elle le gène de l'entrepreneuriat, qu'elle partage avec son frère, fondateur de la première chaîne de Drive au Maroc, et son père, créateur d'une société de textile à 50 ans. « J'ai décidé de tout quitter sans réellement savoir vers quoi me diriger. Je savais juste, mais fermement, que je souhaitais Entreprendre. Je prends souvent des décisions rapides, pour être en phase avec ce que je suis et entends devenir. »

Salma Benaddou a 33 ans et deux très jeunes enfants quand elle concrétise son projet de banque d'affaires. Elle loue très vite un plateau de bureaux, installe une "staff-room"



avec quatre stagiaires, prospecte avec vigueur, s'interdisant de solliciter ses anciens clients. « La conviction et l'inlassable travail de terrain finissent toujours par payer. »

Elle décroche en janvier 2012 ses premiers mandats, recrute un junior au printemps et un EMLYON durant l'été, élargit l'équipe à l'automne pour conduire sa première opération d'envergure. Mais viennent l'hiver et le décès de son père, qui laisse une usine en grandes difficultés. Elle organise la restructuration et met en place un nouveau management, en parallèle au démarrage de Burj. « J'étais très affectée, peu disponible, les résultats en ont souffert. J'ai pris conscience de la vulnérabilité de l'intuitu personae. »

Trois ans plus tard, Burj Finance a consolidé ses fondations. Deux nouveaux associés, apportent depuis Paris et Casablanca leur pierre à l'édifice, et l'entreprise, qui compte aujourd'hui huit personnes, est reconnue pour son expertise et son état d'esprit de startup : elle surprend et séduit dans un métier souvent conventionnel. « Nous sommes sur des activités à hauts états émotionnels ! J'essaie que chacun puisse agir et grandir dans le plaisir, l'excellence, la solidarité et l'humilité. C'est comme cela que nous arrivons à concevoir et exécuter des solutions différentes, totalement adaptées. »

La suite, elle l'imagine robuste comme une forteresse. « Je prépare les prochains bonds pour rendre Burj autonome par rapport à moi tout en restant à taille humaine. »

Avec le même enthousiasme, elle participe au réseau des diplômés EMLYON au Maroc et profite avec ses enfants – le troisième sera né au moment où sortira ce livre – de la beauté sauvage des plages d'Essaouira, qu'elle rejoint le plus souvent possible.



« Quand on crée sa propre entreprise, la liberté est relative : on est à la fois son maître et son esclave ; on doit rendre des comptes à soi-même, à ses équipes et à ses clients. Mais la légèreté de la page blanche, le pouvoir de mettre en action sa propre vision, les espérances que l'on porte, c'est absolument magique ! »



« When you create your own company, freedom is a relative concept: you are both your own master and slave; responsible to yourself, to your teams, and to your clients. But the wonderful lightness of the blank page, the power of making your vision come alive, the hope inside you; all that is sheer magic! »

 *She created her own investment bank in Morocco*

SALMA BENADDOU

ASSOCIATE OF BURJ FINANCE

By choosing for her investment bank the Arabic word which expresses the robustness of citadelles, Salma Benaddou has communicated her optimism and her determination to build a company which is both different and long-durable.

She grew up in Morocco, and went to school at the Lycée Français in Casablanca. After taking her Baccalauréat, she went to the Maths Sup class, all alone, in Paris. « I stood it out for two days. An engineering course on boilers killed off my vocational project! » She tried out one more day in the Business Schools Preparatory class ... and carried on right to EMLYON.

She began her career in Corporate Finance at the prestigious French business bank Lazard. « It's important to choose your first job well; an environment which trains and inspires you is more important than the brand reputation. When you have both, then it's perfect! »

A year later, to live nearer to her family, she went to work for CFG, a Moroccan business bank which had hosted her internship during her studies. Ten years later, the young junior Analyst became a Partner. « I experienced some intense moments, and wonderful relationships, in those demanding operations where you work, cut off from the world, almost 24H/24. »

In 2012 her entrepreneurial gene started getting itchy; a gene she shares with her brother, founder of the first Drive chain in Morocco, and her father, who created a textile company at the age of 50. « I decided to leave without really knowing where I was going. The only thing I knew clearly was that I wanted to be an entrepreneur. I often make quick decisions, to be aligned with who I am and who I want to be. »

Salma Benaddou was 33 with two young children when she finalised her project of an

investment bank. She quickly rented a whole floor of office space, set up a staff-room with four interns, started prospecting energetically, forbidding herself to contact her previous clients. « When you really believe in what you're doing, and do tireless work in the field, it always ends up paying off. »

In January 2012 she signed her first contracts, recruited a junior in the spring, an EMLYON graduate in the summer, and enlarged the team in the autumn, for her first big operation. But in the winter, her father died, leaving his plant in great difficulty. She ran its reorganisation and set up a new management team, at the same time as starting up Burj Finance. « I was really in a bad state, finding it difficult to concentrate, and results suffered. I became aware of how very vulnerable the *intuitu personae* really is. »

Three years later, Burj Finance consolidated its foundations. Two new partners from Paris and Casablanca brought their own cornerstones, and the company, which today has a staff of eight, is recognised for its high degree of expertise, and start-up mentality: it stands out positively in a profession which is often highly conventional. « We work in an activity which has big emotional ups and downs! I try to make sure that everyone is able to act and thrive in a spirit of pleasure, excellence, solidarity, and humility. That's how we manage to create and implement different, totally bespoke solutions. »

She imagines the next steps will be as strong as a fortress. « I am preparing the next big jump so that Burj could work without me, whilst still remaining human sized. »

With the same enthusiasm, she participates in the moroccan branch of the EMLYON alumni network, and takes time to enjoy, with her children – the third one will have been born by the time this book appears –, the beautiful wild beaches at Essaouira, where she goes as often as possible.

 MSc
in Management
2003

Il convertit à l'esprit punk-rock les cadres et dirigeants d'un groupe mondial



BRUCE COOPER

RESPONSABLE D'AIRBUS GROUP LEADERSHIP UNIVERSITY POUR AIRBUS HELICOPTERS WORLDWIDE

Le parcours incroyablement original de Bruce Cooper démontre que tout est possible, même de voir un ancien punk former les futurs dirigeants d'un leader mondial, dans un secteur aussi sensible que l'aéronautique.

« J'étais radicalement anti-businessman quand j'avais 20 ans. L'esprit punk-rock consiste à ne jamais être confortable avec ce qui existe, à provoquer l'existant, à inciter les gens à être plus vifs. Avec la curiosité – et une famille ! –, on comprend qu'il a sa place dans le monde des affaires ! »

Il aime rappeler qu'il a grandi dans un pays pauvre - le Royaume Uni travailliste des années 70 -. Les Sex Pistols* annoncent Anarchy in the UK* et Bruce Cooper finit ses études sans réel projet professionnel, comme toute la Blank generation*. Il part en voyage, traverse l'Inde de Goa au Rajasthan, passe un an en Australie, enchaînant les petits boulots dans la construction, la pêche aux crevettes et l'agriculture... « Le chemin n'est jamais direct pour comprendre ce qui nous intéresse. Chaque expérience est importante, pour peu de tout vivre en conscience, les victoires comme les échecs. »

Quand il revient en Angleterre en 1986, il n'entend pas le London calling* des Clash*. Il retient plutôt le Leave Home* des Ramones* et prend un billet de train pour Varsovie, avec l'idée de rejoindre un kibbutz en Israël par les pays de l'Est.

Le train fait étape à Berlin : Bruce Cooper décide d'y passer une semaine pour gagner quelque Free money*. Il y reste finalement huit ans ! « Une ville qui vivait 24H/24 et qui me donne encore la chair de poule. C'était une période extraordinaire et terriblement stimulante, avec une liberté immense. »

Il obtient un poste d'interprète et prépare durant trois ans l'équivalent du bac allemand. Il vit en direct la chute du mur. « Un moment d'euphorie que personne n'attendait. C'était

très émouvant d'être au cœur de l'événement qui obsédait le monde. »

En 1993, il décide de quitter Berlin avec femmes et enfants – mais pour aller où ? Ce sera le sud de la France, au cœur des Alpilles plus précisément... Pour une entreprise locale, puis à son compte, Bruce Cooper devient formateur, traducteur et interprète en anglais technique. « J'ai découvert l'industrie française, Eurocopter, Arcelor Mittal, Areva. J'avais un beau réseau, j'accompagnais des projets intéressants, mais au bout de 10 ans de free-lance, j'avais besoin d'esprit d'équipe, d'international, d'un manager et d'objectifs ! »

Il suit en 2011 le MBA d'EMLYON. « J'avais beaucoup d'attentes. Je n'ai pas été déçu, au contraire ; vraiment surpris et ravi. »

Convaincu que la dimension humaine est déterminante dans le monde industriel, il postule pour devenir Consultant formateur senior en Leadership pour AirBusiness Academy, filiale du groupe Airbus à Toulouse. A lui les Career opportunities* ! Spécialisé dans la dynamique d'équipe, Bruce Cooper conçoit un workshop puissant pour la communauté "Executive" et noue un partenariat avec EML Executive Development sur un de ses programmes-clés pour dirigeants.

Aujourd'hui à la tête de l'un des six centres de l'Université du Leadership du groupe Airbus, il supervise les formations correspondantes pour l'ensemble des équipes et managers d'Airbus Helicopters dans le monde. Dans cette nouvelle fonction, il déploie la Raw power* de sa passion pour l'Homme. « Tout est possible, dès lors que l'on crée les conditions de la fiabilité, de la confiance, de la gratitude et de la joie à faire des choses ensemble. »

Damned* ! Les punks seraient devenus The Saints* ?!

* Chansons ou groupes punk-rock cultes



« Si tu as autour de toi des personnes qui se sentent libres de pouvoir s'exprimer dans tous les domaines, qui sont naturelles et confortables avec elles-mêmes, cela crée un environnement formidablement créatif, confiant et propice à l'engagement maximum de chacun. »



 *He converted the managers of a world group to the punk-rock spirit*

BRUCE COOPER

MANAGER OF AIRBUS GROUP LEADERSHIP UNIVERSITY HUB FOR AIRBUS HELICOPTERS WORLDWIDE

Bruce Cooper's incredibly original journey shows that anything is possible, even for an ex-punk to train the future managers of a world leader corporation, in a sector as sensitive as that of aeronautics.

« When I was 20, I was totally anti-business. The punk-rock spirit consists of never being comfortable with the status quo, challenging everything already in place, encouraging people to become more alive. When you get curious — and have a family! — then you understand that the same attitude also has its place in the world of business! »

He likes to remind people that he grew up in a poor country - the Labour-ruled UK of the 70's -. The Sex Pistols* announced Anarchy in the UK* and, like all the Blank generation*, Bruce Cooper finished his studies with no real professional project in mind. He went off travelling, crossed India from Goa to Rajasthan, spent a year in Australia, where he lined up casual jobs in building, prawn fishing, and in farming... « There's no straight road to finding what your real interest is. Every experience is important, as long as you respect your own conscience, both when you win, and when you don't. »

When he went back to England in 1986, his theme song was not so much the Clash's* London Calling*, as the Ramones'* Leave Home* and he bought a train ticket to Warsaw, aiming to go and work on a kibbutz in Israël, travelling via the East European countries.

But the train stopped in Berlin: and Bruce Cooper decided to spend a week there to earn a little Free Money*. He ended up staying eight years! « It's a city which is alive 24H/24, and which still gives me goosebumps. It was an extraordinary and terribly stimulating period, with immense freedom. »

He got a job as an interpreter and, for three years, studied for the Abitur, the German equivalent of 'A' levels. He experienced - live

- the fall of the wall. « It was a moment of totally unexpected euphoria. It was really moving to be at the heart of the event the whole world was talking about. »

In 1993, he decided to leave Berlin with his wife and family - but where would they go to? They decided on the south of France, and more precisely the heart of the Alpilles Mountains. Bruce Cooper worked as a trainer, translator, and interpreter in technical English for a local company, and then as a freelance. « I discovered French industry, Eurocopter, Arcelor Mittal, Areva. I had a strong network, I was working on interesting projects, but after 10 years freelancing, I needed some team and international spirit, a manager, and objectives! »

In 2011 he enrolled on the MBA programme at EMLYON. « I had high expectations. I was not disappointed; on the contrary, I was really surprised and delighted. »

Convinced that the human dimension is a crucial element in the world of industry, he applied for the job of Senior Training Consultant for Leadership for AirBusiness Academy, a subsidiary of the Airbus Group in Toulouse. His turn for Career Opportunities*! Specialised in team dynamics, Bruce Cooper designed a powerful workshop for the "Executive" community, and signed a partnership with EML Executive Development for one of his key programmes for Managers. Today he is at the head of one of the six centres of the Airbus Group Leadership University. He supervises its training programmes for all the teams and managers of Airbus Helicopters in the world. In his new functions, he rolls out the Raw Power* of his passion for people. « Anything is possible, as soon as you create the conditions necessary for reliability, trust, gratitude, and the joy of doing things together... »

Damned*! Have punks turned into The Saints*?

 MBA 2011

* Famous punk-rock songs or groups

Il vit la révolution des technologies de l'information chez l'un des principaux acteurs de la santé dans le monde

ALAIN DELPUECH

DIRECTEUR DES INFRASTRUCTURES ET SERVICES INFORMATIQUES DU GROUPE SANOFI

Ingénieur en aéronautique, Alain Delpuech a changé plusieurs fois de plan de vol, délaissant les voies routinières pour les turbulences du changement.

Travaillant à ses débuts chez Dassault Aviation sur un détail du Rafale, il se rend compte qu'il n'est pas à sa place. « *Il me manquait la vision globale.* »

Il devient en 1989 consultant pour le secteur défense et aéronautique chez Accenture. Une mission de trois semaines l'envoie chez un grand compte en pleine transformation de son système d'information. Elle durera... quatre ans et Alain Delpuech ne quittera plus les métiers de l'informatique. « *J'ai appris à simplifier la complexité, c'est clé aujourd'hui.* »

En 1996, au gré d'une opportunité professionnelle à Lyon pour son épouse, il décide de compléter sa formation technique par le MBA d'EMLYON et choisit le cursus en anglais, jumelé avec l'Université de Cranfield (Royaume-Uni). « *Je l'ai fait pour améliorer mon niveau de langues ; j'ai baigné dans un environnement anglo-saxon qui a élargi mon horizon vers la finance et la stratégie.* »

Il met ensuite le cap sur Sanofi Pasteur MSD, jeune joint venture entre deux leaders des vaccins, Sanofi Pasteur et Merck. « *J'ai apprécié une histoire marquée par des entrepreneurs et une organisation européenne très opérationnelle. Tout était à faire.* » Durant six ans, il développe nombre de projets SI, consolide les équipes sur cinq pays et élargit ses responsabilités aux achats et à la gestion de l'immobilier, prémisses d'une fonction "services centraux". « *Une fois tout mis en place, j'ai craint la routine.* »

Sanofi Pasteur lui propose en 2002 de diriger les systèmes d'information pour la France. Il doit intégrer le changement d'échelle et de process chez ce gros porteur : 14 000 collaborateurs répartis en France et en



Amérique du Nord et une organisation matricielle qui, outre l'animation de ses équipes, donne à Alain Delpuech une responsabilité sur les infrastructures globales et l'un des quatre groupes applicatifs métiers (opérations commerciales). Pour ajouter l'expatriation à son expérience, il passe trois ans en Pennsylvanie, au poste équivalent pour l'Amérique du Nord.

A son retour à Lyon fin 2010, la transformation de la maison mère Sanofi est en phase d'approche. Il succède d'abord au DSI de Sanofi Pasteur... et hésite quand il est pressenti comme responsable des infrastructures et services pour le groupe Sanofi, en pleine consolidation. « *La mise en œuvre d'une stratégie déjà définie s'annonçait lourde et difficile. Le risque était élevé.* »

Il réalise un diagnostic en six semaines et prend des décisions tranchées : focalisation sur les projets phares et sélection des meilleurs aux postes clés... « *Dès qu'on s'engage dans l'action, les choses deviennent moins difficiles. Si l'on se contente de les regarder, elles deviennent de plus en plus difficiles. Bien sûr, la pression est forte, on retient parfois sa respiration. Il faut une équipe qui partage une grande confiance et une vraie solidarité.* »

Trois ans plus tard, le programme est presque achevé. Alain Delpuech coordonne aujourd'hui une équipe de 800 personnes sur trois continents et dix-sept pays, avec une dizaine de managers en direct de São Paulo à Singapour, trois "data centers", trois "services desks" et l'ensemble des réseaux, équipements et outils collaboratifs...

S'il a pris de l'altitude, Alain Delpuech aime toujours la voltige de l'innovation. « *Les Big data et les objets connectés sont des sujets très sérieux dans la santé. Le numérique n'a pas fini de révolutionner nos vies.* »



« En expliquant ce que l'on fait, en délivrant ce que l'on promet, on gagne en crédibilité et en confiance, et donc en liberté. Mais ça ne suffit pas. Inspirons-nous des Américains, qui travaillent à fond leur employabilité, avec les langues, les défis technologiques, les responsabilités, les projets complexes, pour garder tout au long de leur parcours le maximum de choix. »



« When you explain what you do and deliver your promises, you gain in credibility and in trustworthiness, and hence in freedom. But that is not enough. You also have to take inspiration from the Americans, who are totally committed to their employability, adding to their C.V. foreign languages, technological challenges, responsibilities and complex projects. »

 *He experiences the I.T. revolution with one of the key world health players*

ALAIN DELPUECH

DIRECTOR OF INFRASTRUCTURES AND IT SERVICES FOR SANOFI GROUP

As an Aeronautical Engineer, Alain Delpuech has changed his flight plan several times, leaving behind routine flights for the turbulence of change.

Initially he worked for Dassault Aviation on one of the finer points of the Rafale, but quickly realised that he was not in the right place. « *I needed a global vision.* »

In 1989 he became a consultant for the defence and aeronautical section of Accenture. A three week assignment sent him to a key account who was totally revamping its IT system. The assignment lasted ... four years, and Alain Delpuech would never again leave the world of IT: « *I learned how to make the complex simple, and that's a key element in today's world.* »

In 1996, when his wife had a professional opportunity in Lyon, he decided to complete his technical training with an MBA at EMLYON, and chose the English-speaking programme, which was twinned with the University of Cranfield (UK). « *I did it to improve my language skills; I was immersed in an Anglo-Saxon environment which broadened my horizons to include finance and strategy.* »

He then set course towards Sanofi Pasteur MSD, a young joint venture between two leaders in the field of vaccines, Sanofi Pasteur and Merck. « *I enjoyed the culture marked by entrepreneurship, and its highly operational European organisation. We had to start absolutely from scratch.* » For six years, he developed a number of IT system projects, consolidated the teams in five countries, and extended his responsibilities to include purchasing and the management of real estate, which formed the first steps towards a "shared services" function. « *And once everything was in place ... I got frightened of lapsing into a routine.* »

In 2002, Sanofi Pasteur proposed him a job: managing IT systems in France. He was in charge of upscaling and implementing new processes for this jumbo jet: a team of

14,000 in France and North America, and a matrix organisation. It gave Alain Delpuech another opportunity over and above the task of managing all his teams: being in charge of the global infrastructures of one of the four group's business applications (sales operations). Adding expatriation to his considerable experience, he spent three years in Pennsylvania, as opposite number for North America.

When he returned to Lyon at the end of 2010, the transformation of the Sanofi mother company was in its approach phase. He began by taking over as ISD for Sanofi Pasteur. And then he hesitated slightly when he was recommended as head of infrastructures and services for the Sanofi group, in full consolidation phase at the time. « *Implementing a pre-defined strategy was going to be a heavy and difficult task, and very risky.* »

He made a six week diagnosis and took some clear-cut decisions: focus on key products and choice of top profiles for the lead positions... « *As soon as you start moving, things become less difficult. If you just remain an observer, they become more and more difficult. Of course, there is a lot of pressure; sometimes you hold your breath. You need a team where everyone really trusts each other, and real solidarity.* »

Three years later, the programme is almost complete. Today, Alain Delpuech coordinates a team of 800 people working in three continents and seventeen countries, with a dozen managers directly reporting from São Paulo to Singapore, three data centres, three Service desks and all the networks, equipment and collaborative tools...

 MBA 1997

Elle a quitté le Barreau pour que vive l'entreprise familiale de transport

CAROLE DUPESSEY

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE DUPESSEY

Carole Dupessey a d'abord réalisé son rêve d'adolescente, devenir avocate, avant de rejoindre l'entreprise familiale de transport, par loyauté, puis de la faire grandir, par inclination pour l'humain et la stratégie.

Elle prête serment en 1987 au Barreau de Lyon et amorce une carrière dans le droit commercial et pénal. Mais en 1992, son père plaide auprès d'elle une noble cause : la reprise de son entreprise installée en Haute-Savoie. « J'ai réfléchi, car je n'avais pas de lien particulier avec la société, mais j'ai trouvé qu'il serait dommage de la vendre. »

Elle prend congé du Barreau en 1993 et découvre comme directrice générale déléguée la vie d'une PME de 120 personnes. « J'avais beau m'occuper de sujets variés comme les assurances, le juridique et le personnel, j'ai dû me faire à ce "travail posté" de bureau, bien différent de mes journées d'avocate. »

Il lui faut un peu de temps aussi pour trouver la bonne posture. « Les gens ont vu l'avocate avant la fille du patron, ils venaient me consulter pour leur divorce ! Et lors de mon premier entretien pour une sanction disciplinaire, j'ai pleuré avec le conducteur ! »

Elle s'assigne en 2000 une nouvelle mission, engager l'entreprise dans le développement durable, en commençant par la certification Iso 9001. « C'était une bonne façon d'appréhender tous les services. »

En 2007, souhaitant mieux comprendre les clients et la finance, elle suit le programme AMP/CPA d'EMLYON. « Cette formation a été vraiment fondatrice pour moi, sur de très nombreux points. » La voilà fin prête en 2008, pour succéder à la présidente partant à la retraite.

Mais la crise frappe le secteur du transport de plein fouet, emportant l'entreprise vers quatre années de pertes. « Le contexte économique nous a obligés à accélérer les changements. »



Carole Dupessey défend sa stratégie : mise en place d'un comité de direction et de responsables de services, renforcement des liens avec les clients, diversification vers les services logistiques, actions ciblées pour les chauffeurs... « Dans les difficultés, je n'ai jamais voulu sacrifier la vision long terme. Je me suis fait accompagner, c'est difficile d'innover toute seule. Et j'ai beaucoup communiqué. »

Elle poursuit résolument ses actions de développement durable, redresse les comptes et obtient en 2012 le titre de "Transporteur de l'année".

Ses conclusions tiennent en quelques mots : « Cette belle aventure démontre que l'on finit par voir le bout du tunnel quand on ose aller de l'avant et que l'on est bien entouré. »

Depuis trois ans, les preuves s'accumulent, d'un développement aussi rapide qu'un référez : création d'une cellule Affrètement, d'une unité spécialisée sur les lots partiels, de filiales en Espagne et en Italie... si bien que le groupe Dupessey atteint € 70 millions de chiffre d'affaires, avec 350 collaborateurs.

Dans la croissance, Carole Dupessey ne transige pas sur ses principes d'action : réflexions stratégiques et business plans, implication auprès des clients et fournisseurs, délégation et formation, parole donnée et relations de long terme. « J'aime voir avancer l'entreprise, que l'information circule et que les gens aient du plaisir à travailler chez nous et avec nous. »

Ses actes parlent d'eux-mêmes : sur son temps libre, elle initie les étudiants de l'Ecole au développement durable et à l'innovation, milite au sein de son syndicat professionnel, siège au Tribunal de Commerce d'Annecy et apprivoise la sérénité, par les voyages lointains et la méditation...



« La méditation en pleine conscience m'aide dans mon rôle de chef d'entreprise. J'ai le pouvoir, ou le devoir, de créer de la liberté autour de moi. »

Je réfléchis beaucoup à la meilleure façon de donner le pouvoir et la liberté aux gens. C'est à chaque fois un bonheur pour moi, de voir les collaborateurs exprimer sans frein leurs idées et leurs talents. »



She left the Bar to ensure the continuation of the family transport company

CAROLE DUPESSEY

CHAIRMAN OF THE DUPESSEY GROUP

Carole Dupessey first of all fulfilled her teenage dream of becoming a lawyer, before joining the family transport company - pushed by loyalty - and then making it grow - driven by her taste for the human scale and for strategy.

She was sworn in, in 1987, at the Bar in Lyon, and started a career in commercial and criminal law. But in 1992, her father pleaded a noble cause to her: taking over his company. « *I had to think about it, because I had no particular link with the company, but I thought it would have been a pity to sell it.* » She left the Bar in 1993 and discovered, as Vice-General Manager, the life of a SME with a staff of 120. « *Even though I was taking care of issues as varied as insurance, legal aspects, and human resources, I had to get used to being fixed in an office, which was totally different to the way I spent my days as a lawyer.* »

It also took her some time to find the right work posture. « *People saw me as a lawyer rather than the boss's daughter; they would come and consult me about their divorce! And during my first interview for a disciplinary measure, I found myself crying along with the driver!* »

In 2000 she summonsed herself to a new assignment, committing the company to sustainable development, beginning with an Iso 9001 certification. « *It was a good way to get to know all the different departments of the company.* »

In 2007, wanting to know more about sales and finance, she followed EMLYON'S AMP/CPA programme. « *That training was really a founding element for me in many ways.* » So then she was ready, in 2008, to take over from the Chairman who was about to retire.

But the transport sector was bearing the brunt of the economic crisis, sweeping the company towards four consecutive years of financial loss. « *The economic context forced us to accelerate change.* »

Carole Dupessey defended her strategy: setting up a Management Committee and appointing Heads of Departments, reinforcing links with the clients, diversifying towards logistics services, targeting actions for drivers... « *Even in times of difficulties, I never wanted to sacrifice the long-term vision. I worked with advisers; it's difficult to innovate all by yourself. And I communicated a lot.* »

She resolutely continued her work on sustainable development, rebalanced the books, and, in 2012, won the Award "Transporter of the Year".

Her conclusions can be stated in a few words: « *This wonderful adventure shows that you can always see the end of the tunnel when you dare to move forward, and when you have the right people around you.* »

For three years now, the evidence has been mounting, of a development as quick as a summary procedure: with the creation of a freighting service, a unit specialised in part load transport, subsidiaries in Spain and in Italy, etc. the Dupessey group has reached sales of €70 million, with a staff of 350.

During the growth process, Carole Dupessey has never compromised her basic principles of action: strategic thinking and business plans, commitment with both clients and suppliers, delegation and training, respecting your word and long-term relationships. « *I love seeing the company advancing, the information being circulated, and people having pleasure in working for us and with us.* »

Her proceedings speak for themselves: in her free time she teaches students at the School about sustainable development and innovation, campaigns within her trade association, sits on the Trade Court of Annecy and manages to feel serene thanks to long trips and meditation...

AMP/CPA
2007

Elle vend du rêve pour un groupe hôtelier emblématique de la Côte d'Azur

Alice Gentils

DIRECTRICE DES VENTES DE LA SOCIÉTÉ DES BAINS DE MER DE MONACO

Il fait toujours beau sous le ciel de Monaco et dans la voix d'Alice Gentils. « J'ai la chance inouïe de travailler dans un cadre magnifique et de vendre des produits que j'aime. » Mais de Cabris, le village perché de Provence où elle a grandi, au plus beau palace du monde qu'est l'Hôtel de Paris, l'un des somptueux établissements monégasques qu'elle commercialise, il y a plus que les 70 km indiqués sur la carte routière...

Alice Gentils reçoit une éducation peu conventionnelle, dans une famille d'artisans peintres sur soie où le sens esthétique prime sur la réussite matérielle. Elle apprend l'anglais, l'espagnol et le chinois, « 30 ans trop tôt ! », et envisage un MBA pour s'orienter dans le tourisme. « Mon premier acte libre fut de financer ma Business School, contre l'avis de mes parents qui voyaient d'un mauvais œil le monde des affaires ! » Elle compte parmi les 5 % de profils atypiques de la promo 1985, dont elle finira major. « L'enjeu n'était pas le même pour tous. Moi, passer de la fac de lettres à la meilleure école de commerce m'a complètement boostée ! »

Sa première destination est la chaîne d'hôtels Méridien, alors filiale d'Air France, où elle explore le marketing à la direction commerciale Europe. « J'ai démarré dans l'hôtellerie par hasard ; mais j'ai rapidement compris que le secteur me plairait, avec ses dimensions Service et International. »

Au retour de son premier congé de maternité, elle fait ses malles pour la direction des ventes de l'Hôtel Le Crillon, palace parisien mythique où elle apprend le vrai luxe. « La passion d'un produit haut de gamme, la personnalisation extrême, la perfection au service du client. » Six mois plus tard, le directeur commercial quitte l'établissement. « Le directeur de l'hôtel,



Hervé Houdré, m'a fait confiance pour reprendre le poste, alors que je n'avais pas l'expérience requise. » Elle chemine de politique tarifaire en fidélisation, de séminaires en incentives, et affiche au bout de cinq ans d'excellents résultats... Mais elle ne souhaite pas élever ses enfants à Paris. En 1996, son précédent manager lui propose de le rejoindre comme directrice des ventes à la Société des Bains de Mer, premier employeur privé de la Principauté. Qui refuserait de commercialiser quatre hôtels au bord de la mer, dont deux palaces, une trentaine de restaurants, dont le Louis XV qui fit connaître le Chef Alain Ducasse, et nombre d'espaces de réunion, de sport et de divertissement... ?

Alice Gentils fait évoluer l'organisation commerciale au rythme des constantes et luxueuses rénovations, et anime aujourd'hui une équipe de 25 personnes. « J'aime transmettre ma passion pour les techniques de vente, la créativité, l'esprit positif, et l'envie ! On remporte beaucoup d'affaires par l'envie ! »

Elle garde les pieds sur terre. « Dans ce métier, il est important de rester à sa place, de ne pas se confondre avec le client. Plus on monte en gamme, plus c'est vrai. »

Son luxe est de trouver du temps pour elle, pour les voyages, la famille et les amis, et pour se consacrer davantage au réseau Forever Côte d'Azur. « Grâce à Emmanuel Ponçon, formidable d'intelligence et de générosité, j'ai compris que l'Ecole était une famille. Je suis d'ailleurs fière de cette initiative des Portraits. Elle humanise une école qui forme des gens pour faire du business et donne une nouvelle dimension qui me plaît profondément. »



« J'adore ce thème de la liberté, qui a guidé toute ma vie. La liberté, c'est prendre le risque d'être authentiquement soi-même, même dans les environnements les plus codés et les plus policiés. Ne sacrifices pas la liberté de parole et d'action à la sécurité ! »



She sells dreams for an emblematic hotel group on the Côte d'Azur

ALICE GENTILS

SALES DIRECTOR FOR THE SOCIÉTÉ DES BAINS DE MER OF MONACO

The sky is always blue in Monaco, and Alice Gentil's voice is, too. « I have the incredible good luck of working in magnificent surroundings, and selling products I love. »

The journey was a lot longer than the 70 km it says on the map, from Cabris, the hilltop village in Provence where she grew up, to the Hôtel de Paris, the most beautiful palace in the world, and one of the sumptuous Monaco establishments whose services she sells.

Alice Gentils had an unconventional upbringing in a family of artisan painters on silk, where the sense of beauty was more important than material wealth. She learned to speak English, Spanish, and Mandarin « 30 years too soon! », and thought that she would do an MBA in order to go into tourism. « My first gesture of freedom was to pay for my studies at Business School myself, against the opinion of my parents who didn't think much of the world of business! » She was one of the 5% of "different" profiles in the class of 1985, where she finished top of the class. « The stakes were not the same for all of us. For me, going from the Faculty of Letters to the best Business School was a real shot in the arm! »

Her first destination was the Méridien chain of hotels, which was at that time a subsidiary of Air France, where she explored marketing in the European sales management team. « I started in the hotel industry by chance; but very soon I understood that it was a field I enjoyed, with its Service and International dimension. »

When she got back from her first maternity leave, she packed her bags as Sales Manager for the Hotel Le Crillon, a mythical Parisian palace, where she learned about sheer luxury. « The passion for a totally bespoke premium product, with perfection at the service of the customer. » Six months later, the Sales Director left the service. « The Hotel

Manager, Hervé Houdré, trusted me enough to give me the job, even though I didn't really have the necessary experience for it. » She made her way from price policy to loyalty plans, from seminars to incentive programmes, and, after five years, had had excellent results... But she did not want to bring her children up in Paris.

In 1996, her former manager suggested that she joined him as Sales Manager in the Société des Bains de Mer, the biggest private employer in the Principality of Monaco. Who could possibly refuse to market four hotels by the sea, two of which are palaces, thirty or so restaurants, including the Louis XV where the Chef Alain Ducasse made his name, and several meeting, sport, and entertainment centres...?

Alice Gentils developed the sales department, keeping up with ongoing luxury refurbishments, and today runs a team of 25 people. « I love transmitting my passion for sales techniques, for creativity, positive attitude, and sheer hunger! You do a lot of business when you are really hungry for it! »

She has both feet firmly on the ground. « In this profession, it is important to keep to your own place, not to imagine you are the same as the client. The higher up you go the truer that is. »

Her own brand of luxury lies in finding time for herself, for travelling, spending time with her family and friends, and to devoting more time to the Côte d'Azur Forever alumni network. « Thanks to Emmanuel Ponçon, with his boundless intelligence and generosity, I have understood that our School is a family. And I must say I am really proud of the idea of this book of Portraits. It makes a school which trains people in business more human, and gives it a whole new dimension I like a lot. »



Elle développe l'un des premiers groupes de balnéothérapie en France

SANDRINE GLEIZE

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE CALICÉO

Parler de soi ne va pas de soi pour Sandrine Gleize, ancienne nageuse de haut niveau qui s'éloigne progressivement des bassins, sans pour autant quitter le monde aquatique ni se départir de sa modestie de championne.

Sa jeunesse a l'odeur chlorée des entraînements après sans lesquels il n'y a pas de performance. Ses résultats lui ouvrent les portes de l'UFRAPS. « Ne souhaitant pas devenir professeur d'éducation physique, je me suis orientée vers le management du sport et des loisirs, filière nouvelle aux débouchés incertains ! »

Elle ajoute à sa formation un brevet de maître nageur et plonge dans le monde du travail. Elle enchaîne les saisons, spa de luxe à Courchevel, résidence de tourisme dans le sud, jusqu'à un séjour d'une année en Martinique, où elle est chargée d'organiser les programmes des vacanciers. « J'ai pris beaucoup de plaisir à gérer du personnel et des projets. »

Après quatre années à boulinguer, Sandrine Gleize écarte une proposition de l'Hôtel Martinez à Cannes, pour un premier CDI, comme chef de bassin dans une piscine Sport-Loisirs près de Lyon. Elle constitue son équipe, développe les activités aquatiques, met en œuvre une démarche Qualité jusqu'à la certification Iso 9001, fait rare dans le secteur... et fonde une famille.

En 2008, assurant l'intérim entre deux directeurs, elle songe à passer dans le grand bain du management général. « J'ai rencontré un ami de mon village, cycliste professionnel inscrit à PGM. J'ai compris que c'était pour moi ! »

Du programme PGM, elle ne manque rien, s'appuyant sur son mari pour l'intendance familiale, nageant avec jubilation de la gestion financière au management. « J'ai été fascinée par les entrepreneurs de ma promotion ; j'ai eu envie de vivre la même chose comme salariée. »



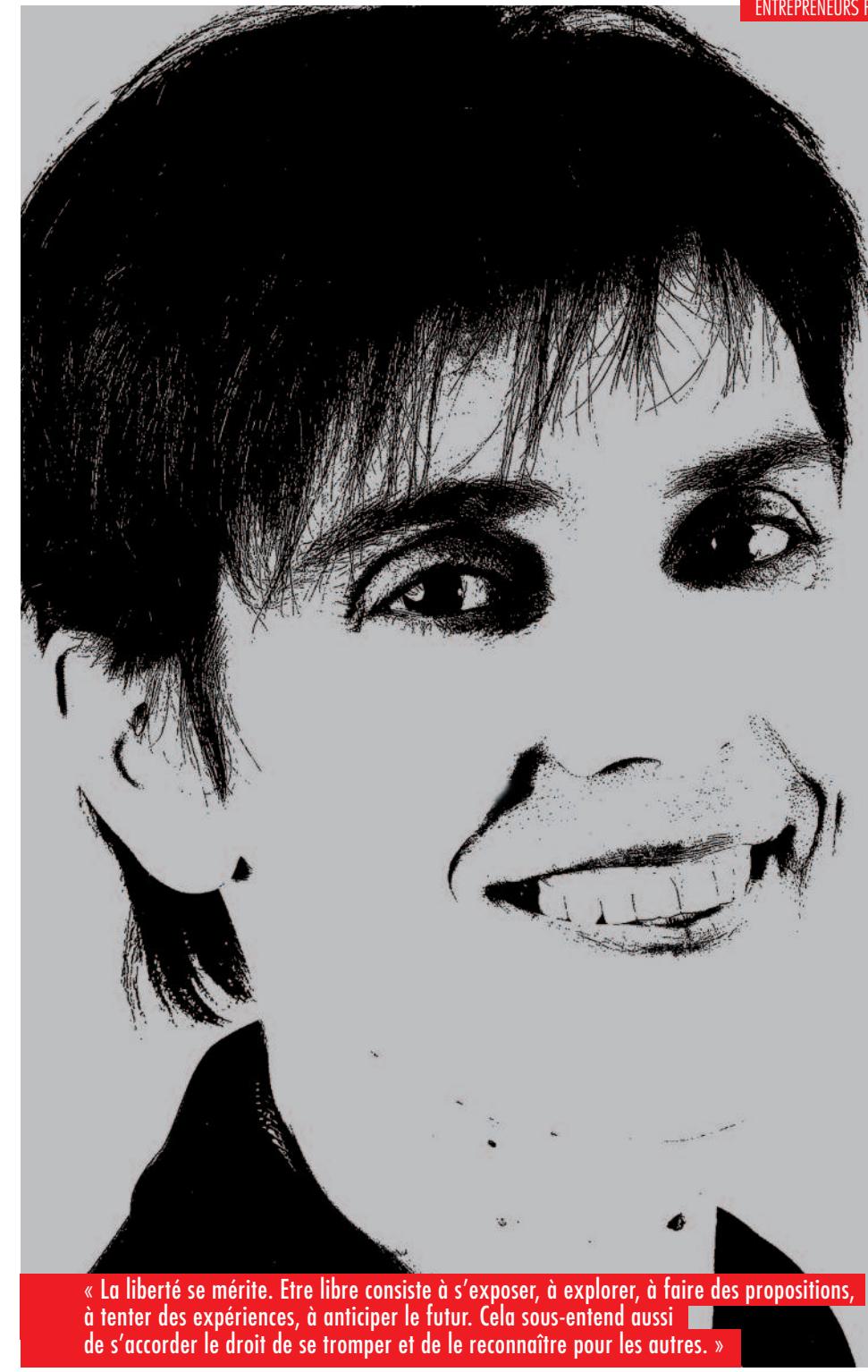
Dans le cadre de son mémoire, elle découvre l'aqualudisme et le milieu de la balnéothérapie, où des sociétés émergent, comme Calicéo. « J'ai vu dans ce secteur l'opportunité de valoriser mon parcours précédent. »

Calicéo a été fondée en 1997 par une famille d'entrepreneurs landais, propriétaires d'hôtels et de thermes construits par leur aïeul. Souhaitant se diversifier, ils ouvrent les premiers centres à Dax puis à Toulouse. Avec le succès, les fondateurs ambitionnent de démocratiser la balnéothérapie en périphérie de grandes villes.

Sandrine Gleize se jette à l'eau, envoie une candidature spontanée et se voit proposer le redressement du centre de Lyon ouvert un an plus tôt. « La directrice précédente était partie en 48 heures, il n'y avait plus d'historique dans l'ordinateur et tout était à reconstruire. »

Elle patauge quelques jours puis s'engage à grandes brasses dans le management participatif, avec le client au cœur du dispositif. « L'esprit d'équipe, la cohésion, la franchise, le travail bien fait, le respect des autres, ne sont pas de vains mots pour moi. » Quatre ans plus tard, l'établissement lyonnais, avec 22 salariés, affiche € 4 millions de chiffre d'affaires et une rentabilité confortable : performance remarquée par les actionnaires.

Ceux-ci, après avoir cédé la branche hôtelière, créent pour Sandrine Gleize le poste de directeur général et du développement pour l'ensemble du groupe, qui compte aujourd'hui sept centres. « C'est un peu comme passer de Pro D2 en Top 14 en rugby ! J'ai proposé un projet dans lequel je reste proche de l'exploitation, avec des processus structurants sur la Qualité, les protocoles de services et les pratiques managériales, pour faire de Calicéo une référence. »



« La liberté se mérite. Etre libre consiste à s'exposer, à explorer, à faire des propositions, à tenter des expériences, à anticiper le futur. Cela sous-entend aussi de s'accorder le droit de se tromper et de le reconnaître pour les autres. »



« You have to deserve freedom. Being free consists of exposing yourself, exploring, making proposals, trying new experiences, anticipating the future. It also implies allowing yourself the right to make mistakes and allowing others to do the same. »

 **She develops one of the biggest groups of balneotherapy in France**

SANDRINE GLEIZE

GENERAL MANAGER OF CALICÉO

It's not easy for Sandrine Gleize to talk about herself, as an ex Champion swimmer who has progressively drifted away from the pool, without ever leaving the aquatic world and her modest approach to winning.

Her young years were scented with the chlorinated odour of training sessions, essential to performance. Her good results opened the doors to UFRAPS (Faculty of Sports) for her. « I didn't want to be a P.E. teacher so I targeted Sport and Leisure Management, which at the time was a new field with rather uncertain job prospects! »

She added to her training a certificate as a Life Guard, and dived into the world of work. She went from seasonal work, a luxury spa in Courchevel, a tourist residence in the south of France, to a one-year stay in Martinique, where she was in charge of organising holiday programmes. « I really enjoyed managing both people and projects. »

After four years of satisfying her travel bug, Sandrine Gleize refused a job offer from the Hôtel Martinez in Cannes, in favour of a first long-term contract as the Pool Manager in a Sports and Recreational swimming pool near Lyon. She set up her team, developed aquatic activities, implemented a Quality system including Iso 9001 certification, a rare practice in this field ... and started a family.

In 2008, when she was acting as interim between two managers, she started thinking about moving into the big pool of general management. « I met a friend from my village, a professional cyclist who was enrolled on the PGM programme at EMLYON. And I knew it was for me! »

She didn't miss any of the PGM programme, relying on the help of her husband to run the family, swimming with jubilation from finances to management. « I was fascinated by the entrepreneurs in my class; I wanted to experience the same feeling whilst being an employee. »

For her memoir, she discovered "aqualudism" and the field of balneotherapy, where new companies like Calicéo were beginning to appear. « I thought that this was the opportunity to add value to the first part of my career. »

Calicéo was founded in 1997 by a family of entrepreneurs from the west of France, owners of hotels and thermal baths built by their ancestor. Wishing to diversify, they opened the first centres in Dax, then in Toulouse. Their success lead the founders to aim for a more democratic access to balneotherapy, through centres located on the outskirts of big towns.

Sandrine Gleize jumped in, sent an unsolicited application and found herself with an offer to restructure the Lyon centre which had been opened a year earlier. « The previous manager had left in 48 hours, leaving nothing in the computer, and everything had to be started again from scratch. »

She paddled around for a few days then struck out with strong strokes towards participative management, with customers at the heart of the process. « Team spirit, cohesion, straight talking, a job well done, respect for others ... are not just words to me. » Four years later, the Lyon centre, with a staff of 22, has a turnover of €4 million, and is comfortably cost effective: and that performance is applauded by the shareholders.

Those same shareholders, after giving up the hotel branch, created for Sandrine Gleize the job of General & Development Manager for the whole group, which today has seven centres. « It's a little like going from Pro D2 to the Top 14 in rugby! I suggested a project in which I stay close to operations, with structuring projects on Quality, service procedures and managerial practices, in order to make Calicéo a real reference. »

 PGM 2010

Il dirige un groupe familial atypique construit sur l'innovation, la dynamique industrielle et l'indépendance

NASSIR GOULAMALY

DIRECTEUR GÉNÉRAL D'Océinde

Nassir Goulamaly n'a pas le temps de prendre de longues vacances, trop heureux de réaliser le projet qui l'habite depuis toujours. « Je faisais partie des étudiants qui savaient ce qu'ils faisaient à EMLYON ! J'ai toujours eu l'ambition d'être un entrepreneur : pérenniser et développer notre groupe familial français dans l'océan indien. »

S'il est très imprégné de la culture indienne de sa famille, puisqu'il parle encore couramment le gujarati, c'est pourtant à la Réunion qu'il passe son enfance avant de faire ses classes prépa à Paris. Il complète son diplôme de l'Ecole par un Master de Finance à Sciences Po et gagne l'Indonésie dans le cadre de son VIE (Volontariat International en Entreprise). Il y demeure trois années de plus, comme directeur financier d'Alcatel. « Cette période a été doublement utile. Je faisais mes premiers pas professionnels dans un environnement où nous devions tout prouver. Et surtout, j'ai compris là-bas que pour conquérir un pays, il faut savoir s'y installer de manière pérenne. »

De retour en France en 1998, il se marie et redessine Océinde à partir des activités industrielles familiales. « Tout notre groupe a une culture industrielle. J'ai bâti mes affaires autour de ce noyau, en additionnant des PME dynamiques, répondant à notre stratégie "3I" : innovation, industrialisation et internationalisation. »

Nassir Goulamaly réalise plusieurs opérations de croissance externe, par opportunité. « Je n'ai pas de démarche structurée, c'est une question d'intuition. J'ai la conviction que la Réunion peut devenir la plateforme française de l'Océan Indien et que seuls les groupes privés peuvent innover sur des marchés restreints éloignés de la Métropole. »

Il développe des peintures haute performance et décoratives à partir de quatre usines en



France, à la Réunion et en Roumanie. En parallèle, il se diversifie dans les produits de la mer. Déjà opérateur historique dans les lointaines Terres Australes et Antarctiques françaises, avec une pêche palangrière respectueuse de l'environnement, il installe la première ferme d'élevage de crevettes biologiques au Mozambique, y devenant le premier investisseur français. « Ce n'est pas sans risque. Un virus a durement impacté la ferme en 2011. Si nous avons pu rebondir, c'est grâce, non seulement à la proximité entretenu avec les équipes locales et les clients dans le monde entier, mais aussi à notre indépendance financière et à notre vision de long terme. »

En 2011, il se lance, toujours en avance, dans la fibre optique à la Réunion, secteur fortement convoité depuis.

Océinde regroupe aujourd'hui une quinzaine de sociétés et 1500 personnes. « Je grandis à mon rythme, par autofinancement. Je suis le petit fortement agile et innovant. »

A entreprise singulière, management non conventionnel. « Dans un groupe diversifié en termes de métier et de géographie, il faut compter sur des Hommes de grande qualité, autonomes, bosseurs, loyaux. Mes recrutements sont très éclectiques. J'adorerais être plus sollicité par les jeunes diplômés ! »

L'objectif pour Océinde est de poursuivre sa croissance sur les mêmes principes d'innovation et d'excellence industrielle. « L'environnement français est dur, mais il faut garder de l'ambition et du dynamisme, se projeter, se surpasser. Le courage et la responsabilité, cela s'apprend en prenant des risques. »

Pour cette compétition, Nassir Goulamaly s'entraîne comme un athlète de haut niveau : squash, aviron, course à pied... et trois jeunes enfants !



« Notre groupe est sain financièrement et sans endettement ; c'est la condition de ma liberté. »



« Our group is financially sound and debt-free: those are the conditions of my freedom. »

 *He manages an atypical family group built upon innovation, industrial dynamics, and independence*

NASSIR GOULAMALY

GENERAL MANAGER OF OCÉINDE

Nassir Goulamaly doesn't have time to take long holidays; he's too happy carrying out the project that has been in his head for ever. « I was one of the few students who absolutely knew what they were doing at EMIYON! I have always wanted to be an entrepreneur: to continue and develop our French family group in the Indian Ocean. »

Whilst he is really immersed in his family's Indian culture, since he still speaks fluent gujarati, he in fact spent his childhood on Reunion Island before going to Paris for Preparatory Classes. He completed his School diploma with a Masters in Finances at Sciences Po Paris and went to Indonesia for his VIE (International Volunteer in Enterprise). He stayed on three extra years, as Financial Manager for Alcatel. « That period was useful in two ways. I took my first professional steps in an environment where we had to prove everything. And especially, I understood when I was there that, to conquer a country, you really have to settle there for a long time. »

Once he got back to France in 1998, he got married and redesigned Océinde using his family's industrial activities as a basis. « Our entire group has an industrial culture. I built my business around this hub, adding on dynamic SMIs, in accordance with our "3I" strategy: innovation, industrialisation and internationalisation. »

Nassir Goulamaly carried out several acquisitions, when the opportunity arose. « I don't have any structured approach; it's a question of intuition. I have the strong conviction that Reunion Island can become the French platform in the Indian Ocean, and that only private groups can innovate on limited markets which are far from Metropolitan France. »

MSc
in Management
1993

He developed high performance decorative paint, produced in four plants in France, Reunion Island, and Rumania. At the same time, he diversified with products from the sea.

He was already a long-term operator in the faraway French territories in Australasia and the Antarctic, with longliner fishing respectful of the environment. And then, he settled the first organic prawn farm in Mozambique, where he became the first French investor.

« It's not risk-free. A virus had a terrible impact on the farm in 2011. We were only able to bounce back because of being really close to local teams, and to our clients all around the world, but also thanks to our financial independence and our long-term vision. »

In 2011, in advance as usual, he launched optical fibres on Reunion Island, which has since become a highly coveted sector.

Today Océinde consists of around fifteen companies, and 1,500 people. « We are growing at our own pace, auto-financing our growth. I am the agile and innovative outsider. »

When you have a singular company, management is unconventional. « In a group which is so diverse, professionally and geographically, you have to rely on people of great quality, autonomous, hard-working, and loyal. My way of recruiting is very eclectic. I would love it if more young graduates applied! »

Océinde's objective is to continue its growth following the same principles of innovation and industrial excellence. « In France things are tough, but you need to stay ambitious and dynamic, think ahead, excel. Courage and responsibility are things you learn when you take risks. »

For this competition, Nassir Goulamaly trains just like a top athlete: squash, rowing, hiking... And three young children!

Elle transforme son passé de biologiste en gelée royale la plus pure

ALEXANDRA ISVARINE

CHEF D'EXPLOITATION APICOLE ET CRÉATRICE DE LA MARQUE GOUTTE DE SOLEIL

« Ma carrière est tout sauf uniforme ! » reconnaît Alexandra Isvarine, docteur en biologie reconvertie dans l'apiculture biologique. Sa trajectoire professionnelle comporte ses mystères, comme en recèle encore le vol millénaire des abeilles.

Alexandra Isvarine après son MBA fait son chemin dans l'industrie pharmaceutique. « Et pourtant, j'étais une "ni-ni", ni pharmacien, ni médecin ! » Des grands groupes de la santé, elle connaît le bruit de ruche des organisations matricielles, le bourdonnement des rachats et des fusions, l'aiguillon des contraintes réglementaires. « C'est un des secteurs les plus exigeants, en termes de qualité, modèle économique, communication. Une belle école de la rigueur et de l'excellence. »

En 2005, elle entre au comité de direction de la filiale française de 3M Santé, comme directrice du Support Marketing Vente. Une réorganisation des activités sonne la fin de sa vie de cadre. « On m'a alors encouragée à faire du réseau et à créer mon entreprise, mais je dois reconnaître que je n'étais pas préparée à cela. J'ai traversé une période vraiment difficile, de remise en cause professionnelle et personnelle. »

Des amies la poussent à réaliser un vieux rêve, de ceux que l'on invoque sans trop y croire pour surmonter des frustrations passagères. « Je n'avais plus rien à perdre, j'ai rempli ma voiture et je suis partie pour Athènes, avec le projet d'ouvrir un restaurant quelque part en Grèce. » Elle prend à son arrivée des cours de grec intensifs et passe la saison touristique en Crète, pour tenir une galerie d'art dans un hôtel de luxe.

C'est là qu'elle rencontre un crétois apiculteur. « Un vrai métier de compréhension de la vie de l'abeille. J'ai retrouvé tout un pan de ma vie de biologiste, le travail avec le vivant, l'observation. Mais le plus dur, c'est d'apprendre ce métier en crétois ! »



L'apprentissage dure quatre ans, à l'issue desquels Alexandra Isvarine décide de se former à l'élevage de reines pour produire de la gelée royale. « Je suis revenue pour six mois en France, sans contact dans la filière. C'était vraiment quitte ou double. »

En regardant une émission sur Arte, elle remarque un chercheur de l'INRA d'Avignon spécialiste des abeilles et l'appelle. « Grâce à lui et à ma formation, j'ai pu faire du réseau. J'en ai enfin compris la signification : rencontrer des gens dans l'objectif précis de faire avancer son projet ! J'ai dormi dans des campings à la ferme, j'aurais marché sur les mains pour apprendre ! »

Après six mois sur les ruchers, elle retourne en Grèce une saison, puis en 2012 décide finalement de s'installer dans les collines de la Drôme.

Alexandra Isvarine est une abeille très travailleuse : intégration à l'environnement local, exploitation, démarche Qualité, création de sa marque Goutte de Soleil, packaging, outils de communication, innovation, vente etc., elle gère tout.

En 2013, le Prix Force Femmes vient distinguer son initiative. « C'est vital de se sentir comprise et soutenue. L'équipe EMLYON FOREVER m'a donné de nombreux contacts. J'ai eu un appui exceptionnel d'une amie de promotion, Laurence Faller, disparue brutalement en 2014 ; l'une des meilleures viticultrices de vin blanc au monde. Elle m'a encouragée et financée indéfectiblement. Elle me manque terriblement, je pense à elle chaque jour. »

Avec le printemps, Alexandra Isvarine vient d'ouvrir ses ruches. La récolte des premiers grammes de sa gelée est imminente... Elle est heureuse d'avoir donné du sens à sa science.



« J'ai fait des choix professionnels très libres, en accord avec mes valeurs, pour vivre là où je me sens le mieux. Ma liberté consiste aujourd'hui à choisir la nourriture de mes abeilles pour produire la meilleure des gelées royales. Ce n'est pas facile, mais ce n'est pas parce que c'est difficile que je n'aime pas ma vie dans mes collines. »



She transforms her experience as a biologist into the purest royal jelly

ALEXANDRA ISVARINE

HEAD OF BEE FARM, AND CREATOR OF THE BRAND "GOUTTE DE SOLEIL" (DROP OF SUN)

« My career is anything but monotonous! » admits Alexandra Isvarine, Doctor in Biology and retrained in biological apiculture. Her professional journey has a certain element of mystery, just like that age-old secret of the flight of bees.

After her MBA, Alexandra Isvarine took her first steps in the pharmaceutical industry « Even though I was a "neither/nor": neither Pharmacist, nor Doctor! » Big health groups taught her the noise from the hive of matrix organisations, the buzzing of takeovers and mergers, the sting of regulatory constraints. « It's one of the most demanding sectors, in terms of quality, business model, communication. A good training ground for rigour and excellence. »

In 2005, she joined the executive committee of the French subsidiary of 3M Health, as Sales and Marketing support Manager. Organisational restructuring tolled out the end of her life as an executive. « I was encouraged at that time to start networking and create my own company, but I must say that I wasn't really prepared for that. I had a really difficult period, a whole calling into question both professionally and personally. »

Her friends encouraged her to follow an old dream, the sort of dream that you talk about without really believing in to overcome some fleeting frustrations. « I had nothing more to lose, I filled up my car, and I left for Athens, with the idea of opening a restaurant somewhere in Greece. » Upon arrival, she started an intensive course in Greek, and spent the whole tourist season in Crete, running an art gallery in a luxury hotel.

And that is where she met a Cretan apiculturer. « Understanding the life of the bee is a real job. I was once again in touch with a whole part of my life as a biologist, working with living things, observing. But the hardest part was to learn the whole job in Cretan! »



Her training lasted four years, after which Alexandra Isvarine decided to study methods for breeding Queens to produce royal jelly. « I came back to France for six months, without any contacts in the sector. It was really all or nothing. »

Whilst watching a television programme on the cultural channel, she noticed a researcher from the Department of Agriculture in Avignon who was specialised in bees ... and she called him. « Thanks to him and to my background, I could network. I at last understood the meaning of the word: meeting people with the precise aim of moving your project forward! I slept on farm-house camp-sites; I would have stood on my head to be able to learn! »

After six months with the hives, she returned to Greece for a season, then, in 2012 finally decided to settle in the hills of the Drôme department.

Alexandra Isvarine really is a worker bee: fitting into the local environment, operations, Quality process, creation of her brand Goutte de Soleil, packaging, communication tools, innovation, sales etc., she manages everything.

In 2013, she won an Award for her business initiative. « It's essential to feel that you are understood and have support. The team of EMLYON FOREVER has given me several contacts. I had an incredible leg up from a class-mate, Laurence Faller, who died suddenly in 2014; she was one of the best white wine growers in the world. She unfailingly encouraged me and gave me financial support. I miss her so much, and think about her every day. »

It's spring time, and Alexandra Isvarine has just opened up her hives. The first few grams of her jelly are about to be harvested. She is happy to have given meaning to her science.

Elle invente un métier qui préserve et valorise l'histoire des entreprises

PAULINE LE CLERE

PRÉSIDENTE FONDATRICE DE PERLES D'HISTOIRE

Il était une fois une jeune étudiante en marketing, qui, ne souhaitant pas s'enfermer dans un schéma trop prévisible, fut délivrée par le Mastère Entreprendre, créa la première agence d'ingénierie historique en France et eut de nombreux clients...

C'est ainsi que pourrait débuter l'aventure que vit Pauline Le Clere avec Perles d'histoire, start-up dédiée à la mémoire des marques et au rayonnement du patrimoine des entreprises.

Pauline Le Clere est une adolescente sans histoires, bonne élève et bonne camarade. « J'ai été élevée au sein d'une famille soudée, avec des racines fortes, dans l'idée que chacun peut réaliser ses propres rêves. » Elle cherche donc sa voie : Université Paris-Dauphine, six mois au marketing de Renault, trois mois de mission humanitaire au Bangladesh... Face à un avenir déjà tracé, elle change d'ère grâce à une amie. « Elle m'a parlé du Mastère Entreprendre. J'ai vu l'ouverture de nouveaux possibles. Ce fut une expérience déterminante. J'ai réalisé qu'entreprendre était à la portée de tous, qu'il n'y avait pas besoin d'être une star charismatique porteuse d'une idée géniale. »

Reste à trouver l'idée. « Depuis le Mastère, je baigne dans un écosystème d'entrepreneuriat très stimulant. J'ai mûri mon projet en fréquentant les cafés d'entrepreneurs, tout en faisant du conseil en stratégie dans un petit cabinet. »

Pauline Le Clere ouvre le premier chapitre de Perles d'histoire en 2008, pour transmettre l'histoire au sein des familles. « Je réalisais des films documentaires, dont la vocation était de renforcer les liens familiaux par le témoignage. » Elle recrute ses premiers clients dans son entourage, puis par le bouche à oreille. Mais l'activité est difficile à rentabiliser. « La première idée n'est pas forcément la bonne. Il fallait revoir le modèle économique. »



Elle diversifie sa clientèle, commence à proposer des prestations de numérisation d'archives aux entreprises. Elle perçoit alors qu'elle peut accompagner plus largement ces nouveaux clients... et se constitue un réseau professionnel scientifique et technique pour préserver et valoriser l'Histoire dans les entreprises.

Lauréate du Réseau Entreprendre Paris, elle participe à la naissance d'un "marché de l'histoire" en France. « On m'a encouragée à développer le conseil et j'ai passé un cap. J'ai pu valider que ce positionnement de spécialiste de l'histoire d'entreprise répondait à un vrai besoin, de sens notamment. » Perles d'histoire embauche son premier salarié en 2011 et développe pour une clientèle de grands groupes une chaîne complète de services, depuis la gestion des archives (organisation du patrimoine historique) jusqu'à la muséographie, l'édition et tous les projets de valorisation de l'histoire.

Pauline Le Clere anime aujourd'hui avec bonheur une équipe de dix personnes, historiens et historiens de l'art, muséographes, archivistes, documentaristes, consultants, chefs de projet... « Nous sommes focalisés sur le conseil, l'ingénierie et l'accompagnement long terme et sous-traitons pour la valorisation une part de la production à des partenaires qualifiés. »

Sur ce marché neuf qui attire de nouveaux entrants, le prochain épisode de Perles d'histoire sera celui de l'accélération de la croissance. Pauline Le Clere a constitué pour cela un comité de pilotage et envisage des rapprochements sur des savoir-faire clés.

Dans l'agitation des temps modernes, le temps long de l'histoire semble donner à Pauline Le Clere une sereine détermination. « Je vis un équilibre sur de nombreux points, personnels et professionnels. » Le soir, c'est d'ailleurs l'histoire sans fin de Perles d'histoire qu'elle raconte à ses filles de 3 et 5 ans...



« La condition de la liberté, c'est la connaissance. La manifestation du pouvoir de la liberté, c'est la créativité. La force des entrepreneurs réside justement dans cette capacité de donner du sens, d'inventer et de construire quelque chose de durable. Je crois intimement que tout le monde peut entreprendre, créer des emplois, faire bouger les choses. »



 ***She invents a profession
to preserve and promote corporate history***

PAULINE LE CLERE

CHAIRMAN AND FOUNDER OF PERLES D'HISTOIRE (PEARLS OF HISTORY)

Once upon a time there was a young marketing student who, not wanting to have a story which turned out exactly according to script, was saved by the Specialised Master in Entrepreneurship, and she created the very first agency for historical engineering in France, and had lots of customers....

This is how the adventure could begin for Pauline Le Clerc with Perles d'histoire, a start-up dedicated to brand memory and the promotion of company heritage.

Pauline Le Clerc had prosaic enough teenage years, was a good pupil, and a good school friend. « *I was brought up in a very close-knit family, with strong roots, and the idea that everyone can live their dream.* » So she went on a quest to find her path: University Paris-Dauphine, six months in the marketing department at Renault, three months voluntary work in Bangladesh... Refusing an already clearly defined future, she changed the script thanks to a friend. « *She told me about the Master in Entrepreneurship. I saw a host of new possibilities open up. It was a decisive experience. I realised that entrepreneurship is accessible to all, that you don't need to be a charismatic star with an amazing idea.* » But you still do have to find an idea... « *Ever since the Master, I've been part of a really stimulating entrepreneurial ecosystem, and I developed my project by going to entrepreneur cafés, whilst working as a consultant in strategy for a small firm.* »

Pauline Le Clerc began the first chapter of Perles d'histoire in 2008, to transmit history at a family level. « *I was making documentary films, to reinforce family connections through various testimonials.* » She recruited her first customers in her immediate environment, then through word of mouth. But it was difficult to get the activity to pay. « *Your first idea is not necessarily the right one. We had to revise the business model.* »

She diversified her clientele, began offering services to digitalise company archives. Then she realised that she could help her new customers even more. And set up a scientific and technical network to preserve and promote company history.

She won an entrepreneurial award in Paris, participated in the creation of a "history market" in France. « *I was encouraged to develop consultancy services, and that helped me turn a corner. I could validate that my positioning as a specialist in company history answered a real need, and in particular a quest for meaning.* »

Perles d'histoire recruited its first employee in 2011, gained customers from big groups, and developed a complete range of services, from archive management (organisation of historical heritage) to museography, editing, and every sort of project concerned with the promotion of history.

Today, Pauline Le Clerc is happily running a team of ten people, historians and art historians, museographers, archivists, documentary film makers, consultants, project managers... « *We are focussed on consultancy, engineering and long-term partnerships, and we work with qualified outside partners for some of the production part of our activity.* »

Within this new market, which is beginning to attract new players, the next episode of Perles d'histoire will be that of growth acceleration. To do this, Pauline Le Clerc has set up a strategic team, and is considering partnerships for key types of know-how.

In the hustle and bustle of modern times, the slower rhythm of history seems to give Pauline Le Clerc a serene determination. « *I live a balanced life from several points of view, both personally and professionally.* » And in the evening, she tells her 3 and 5 year old daughters the neverending story of Perles d'histoire ...

 **Specialised
Master in
Entrepreneurship
2006**

Il anime le think-and-do tank pionnier de l'économie collaborative

ANTONIN LÉONARD

COFONDATEUR DE OUISHARE

Aux jeunes diplômés, Antonin Léonard prône des choix sans concession : « Ne cherchez pas un job, créez le job dont vous rêvez ! ». Il le fait lui-même avec OuiShare, communauté internationale de 3000 membres qui promeut l'économie collaborative.

Intéressé par la géopolitique, il est marqué par les premiers documentaires de Michael Moore. Ses études à EMLYON lui font découvrir, outre l'esprit festif de la coupe Adhémar qu'il organise avec le Ski Club de l'Ecole, les cours d'entrepreneuriat social. « J'étais attiré par l'économie, pour avoir un double impact sur la société, "profit and non profit". »

Ses premiers stages l'emmènent à deux reprises en Argentine. Il aide une association touristique de Buenos Aires à développer un service proche des "Greeters", ces volontaires qui font visiter leur ville. Puis il réalise une mission d'audit pour un grand cabinet. « J'ai ressenti une forme d'ivresse de contacts, avec des gens extrêmement éduqués, la joie de vivre permanente malgré une situation économique difficile. »

Il effectue l'année suivante un stage chez Methodia, spécialiste de l'innovation pédagogique. « Cette expérience géniale a confirmé ma vocation d'entrepreneur et Nicolas Bourgerie, son fondateur, lui aussi diplômé, est devenu l'un de mes mentors. »

Il saisit l'occasion d'un échange universitaire avec le Brésil pour suivre le meilleur MBA d'Amérique latine, avec notamment un enseignement des modèles économiques Internet. Souhaitant apprendre le portugais à moindres frais, il utilise sur place le "Couchsurfing", version gratuite du réseau Airbnb. « Ces découvertes ont été déterminantes pour la suite. »

Il termine sa scolarité à Barcelone, où il prend des cours de théâtre et surfe sur Internet, en quête d'informations sur l'innovation numérique et sociale. « J'y passais 10 heures



par jour, je me suis mis à Twitter et j'ai fini par créer mon blog sur la consommation collaborative. »

En 2010, Antonin Léonard est à Paris, alternant stages de fin d'études dans des start-up et jobs alimentaires, quand fleurissent les premiers événements du numérique. Ses parents s'inquiètent !

En 2011, l'un de ses articles est repris par des médias. « J'ai été identifié comme une source d'expertise sur ce sujet. » Et en 2012, il est à l'initiative de OuiShare, blog collaboratif international, relayé par des événements, comme la OuiShare Fest, dont la première édition a lieu en mai 2013. « OuiShare est née de manière spontanée et organique avec la communauté réunie dans 15 villes du monde sur l'intuition de la transformation sociétale. Nous avons démarré sans business plan, espérant trouver plus tard un modèle durable. »

Les débuts se font dans une grande précarité, avant de convaincre les premiers partenaires, la MAIF et la SNCF, que OuiShare accompagne dans la transition vers ces nouveaux modèles. L'association contribue aujourd'hui à l'émergence de nombreux projets, chacun autofinancé : deux accélérateurs, l'un dédié aux startups, l'autre aux projets open source ("POC21"), et une structure d'accompagnement aux entreprises sont lancés en 2015. « A un moment donné, l'écosystème de l'innovation est bienveillant : il reconnaît les initiatives positives et se mobilise. »

Chez OuiShare, ni organigramme ni comité de direction, mais des connecteurs, tous "doers" et "thinkers". Antonin Léonard cultive l'empathie avec l'ensemble des parties prenantes, pour faire rayonner les projets et grandir la communauté, rassemblée tous les six mois pour un "Summit" dans une capitale européenne. « Nous entretenons la spontanéité, l'agilité, la confiance a priori et la culture du don. »



« Je suis mal à l'aise avec la liberté quand elle sous-tend une philosophie libérale dont je vois les limites. Mais la liberté, c'est aussi l'autonomie, l'un des plus forts leviers de motivation intrinsèque dans le travail. L'influence de OuiShare repose sur cette autonomie créatrice, associée à la bienveillance et à la solidarité. »



He runs the pioneer think-and-do tank of the share economy

ANTONIN LÉONARD

COFOUNDER OF OUISHARE

When speaking to young graduates, Antonin Léonard encourages them to make uncompromising choices: « Don't just look for a job, create the job of your dreams! » And that's just what he did with OuiShare, an international community with 3,000 members which promotes the collaborative economy.

Interested in geo-politics, he was struck by the first documentaries made by Michael Moore. Over and above the festive mindset of the Adhémar Cup which he organised with the School's Ski Club, his studies at EMLYON helped him to discover lessons on social entrepreneurship. « I was really attracted by the economy, how to have a double impact on society, "profit and non profit". » His first internships led him to Argentina twice. He helped a tourist association in Buenos Aires to develop a service very much like the "Greeters", those volunteers who help people to visit their town. Then he did an assignment for a big Audit firm. « I felt exalted in meeting really erudite people, with a constant joie de vivre despite a difficult economic situation. »

The following year he was again an intern, this time with Methodia, who specialise in pedagogical innovation. « This amazing experience confirmed my entrepreneurial vocation, and Nicolas Bourgerie, the founder, also an alumni, became one of my mentors. »

He seized the opportunity of a university exchange programme with Brazil to follow the best MBA course in Latin America, which included a course on economic models for internet. He wanted a low cost way to learn Portuguese, so he went "Couchsurfing", the free version of Airbnb. « Those discoveries were to have a huge impact on what happened next. »

He finished his studies in Barcelona, where he followed courses in drama, and surfed on internet, looking for information about digital

and social innovation. « I used to spend 10 hours a day; I started Twitting, and ended up creating my own blog about collaborative consumption. »

In 2010, Antonin Léonard was in Paris, surfing between ends of course internships and odd jobs, when the first major digital events started springing up. His parents were getting worried!

In 2011, one of his articles appeared in the media. « I had been identified as an expert on the subject. » And in 2012, he thought up OuiShare, a collaborative international blog completed by events, like the OuiShare Fest, which first took place in May 2013. « OuiShare was born in a spontaneous and organic manner, from the intuition shared by our community in 15 towns all over the world that our economy was transforming. When we started, we didn't have any business plan, we were hoping to find a sustainable model later on. »

The beginnings were extremely precarious, before the first partners came on board, the MAIF insurance company, and the French railway SNCF, who OuiShare accompanied in the transition towards these new models. Today the association helps a number of new projects to come to life, all of them auto-financed: two accelerators, one dedicated to start-ups, the other to open source projects ("POC21"), and a structure which helps companies, were launched in 2015. « At a given moment in time, the ecosystem of innovation becomes benevolent: it recognises positive initiatives, and rallies around. »

At OuiShare, there is no organisation chart, and no executive committee, just connectors, who are all "doers" and "thinkers". Antonin Léonard cultivates empathy with all the stakeholders, in order to help projects grow and make the community bigger. They meet every six months for a "Summit" meeting in a European capital. « We defend spontaneity, agility, basic trust, and the culture of giving. »

Elle contribue à la professionnalisation et à la reconnaissance des métiers de la philanthropie

MARIE-STÉPHANE MARADEIX

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE LA FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO

La philanthropie a ses pionniers en France et Marie-Stéphanie Maradeix est de ceux-là, qui depuis 25 ans expérimente toutes les facettes d'un secteur qui n'existe pas à sa sortie de l'Ecole.

Plongée dès l'enfance dans l'intérêt général – scoutisme et bénévolat à la Croix-Rouge -, elle est encouragée par son père à s'orienter vers le commerce, « pour faire ce qu'elle veut ». Ce qu'elle veut, c'est travailler dans l'humanitaire. « Au-delà de 5 à 6 ans dans ce domaine, vous êtes perdue », la met en garde l'un de ses professeurs. Plutôt que de se perdre, elle s'attachera à gagner en expérience, à structurer et rendre visible sa profession.

Pour son dernier stage, elle choisit l'ICOSI, ONG spécialiste des enjeux socio-économiques. Durant trois mois, elle coordonne un projet d'autonomisation de femmes en Guadeloupe. L'ICOSI la parraine pour suivre aux Etats-Unis un programme international expérimental sur les études philanthropiques, dirigé par Lester Salamon, conseil en affaires sociales de Jimmy Carter et inventeur du "tiers secteur". « J'ai eu une liberté totale durant cette année académique de haut niveau, où j'ai rencontré toutes les fondations américaines. »

A son retour en 1989, elle envoie son mémoire, "ONG américaines en Afrique subsaharienne", à Antoine Vaccaro, le père du fundraising moderne, ex-directeur du développement de Médecins du Monde. Elle rejoint l'association comme responsable du programme de parrainage d'enfants, puis de la mission Education. Entretemps, son mémoire est publié. « J'avais 25 ans, j'étais reconnue avec mon livre, j'avais un poste dans une belle ONG. Un rêve ! ». Elle crée en parallèle avec trois camarades de promotion, Educadev, une ONG dédiée à l'éducation dans les pays du sud.

Mais en 1991, la guerre du Golfe fragilise Médecins du monde, qui se recentre sur sa mission médicale.



Le Ministère des Affaires Sociales confie à Marie-Stéphanie Maradeix l'assistance technique du programme européen NOW (New Opportunities for Women). « J'ai regretté que s'achève cette expérience : une belle cause, à dimension européenne, avec une grande autonomie... »

Troisième période de chômage en 1995. « Malgré les moments de doute, j'étais convaincue de ce que j'avais à faire. »

Son expérience des projets européens lui permet d'être recrutée par l'Union des établissements privés de l'enseignement agricole. Parmi eux, les Apprentis d'Auteuil l'invitent en 1998 à créer le service de Mécénat de leur Fondation.

L'Essec lui propose ensuite de co-piloter sa première campagne de levée de fonds. Durant cinq ans, elle applique avec succès la méthodologie américaine. L'Ecole Polytechnique la sollicite à son tour en 2007 : € 32 millions levés en moins de cinq ans, auprès des grands donateurs, particuliers et anciens élèves. « Cette expérience fut extraordinaire, avec cet esprit pur de la science, des chercheurs humbles, du monde militaire chaleureux et dévoué.... »

Son camarade de promotion Philippe-Loïc Jacob est associé en 2010 au démarrage de la Fondation Daniel et Nina Carasso, du nom du fondateur de Danone. L'année suivante, il suggère le nom de Marie-Stéphanie Maradeix à la Délégation Générale. Après dix ans de collecte, la voici animant, avec une équipe de sept personnes, une importante fondation française distributive, engagée dans l'alimentation durable et l'art citoyen, également donatrice d'EMLYON. « J'aimerais que la Fondation devienne aussi un acteur de référence dans le domaine de l'évaluation de l'impact social de ses projets. »

Enchaînant les projets pilotes et cumulant les mandats dans les organes de représentation du secteur, elle s'emploie chaque jour à rapprocher générosité et performance.



« J'ai besoin de la liberté qu'apportent les voies originales, avec leurs risques et leurs embûches. A moi ensuite d'explorer, de structurer, de professionnaliser et de rendre visibles et partageables les pratiques émergentes. »



She helps philanthropy become a professional and recognised business

MARIE-STÉPHANE MARADEIX

DELEGATE GENERAL FOR THE DANIEL AND NINA CARASSO FOUNDATION

Philanthropy has pioneers in France, and Marie-Stéphane Maradeix is one of them, since, for the past 25 years, she has experimented with every single aspect of a sector which did not even exist when she left school.

Having been immersed in public interest since she was a child – doing scouting and volunteer work for the Red Cross – she was encouraged by her father to go into sales, « so as to do whatever she wanted ». And what she wanted was to work in the humanitarian sector. « If you stay in that field more than 5 or 6 years, you'll lose out », one of her teachers warned her. But rather than losing, she strove to gain experience, to structure her profession and help it gain visibility.

For her last internship, she chose ICOSI, an NGO specialised in socio-economic challenges. For three months, she coordinated a self-help project for women in Guadeloupe. ICOSI sponsored her on an experimental international programme in the United States, about philanthropic studies, led by Lester Salamon, Jimmy Carter's advisor on social matters, and inventor of the "third sector".

« I had total freedom all through that high level academic year, where I was in contact with every American foundation. »

When she got back in 1989, she sent her thesis, "American NGO's in Sub-Saharan Africa", to Antoine Vaccaro, the father of modern fundraising, ex-director of development for the NGO "Médecins du Monde". She joined the association as Head of the Programme for Sponsoring Children, then of the Education Section. In between time, her thesis was published. « I was 25, I became well-known because of the book, I had a job in a fabulous NGO. I was living the dream! » At the same time, with three classmates, she created Educadev, an NGO dedicated to education in countries in the southern hemisphere.

But in 1991, the Gulf war weakened Médecins du monde, who reorganised, limiting their activity to their medical work.

in Management
1987

The French Ministry for Social Affairs entrusted Marie-Stéphane Maradeix with the technical assistance role for the European programme NOW (New Opportunities for Women). « I was sorry that experience had come to an end: a wonderful cause, on a European level, with a high degree of autonomy... »

Third period of unemployment in 1995. « Despite all the times when I had doubts, I was still sure about what I had to do. »

Her experience of European projects enabled her to be recruited by the French Union of Private Teaching Establishments in agriculture, amongst which the "Apprentis d'Auteuil", who asked her in 1998 to create the Sponsorship service of their Foundation.

Essec Business School then asked her to co-pilot their first fund-raising campaign. For five years, she implemented her American methodology successfully. Then, in 2007, the famous "Ecole Polytechnique" asked her to do the same: €32 million was raised in less than five years, from big donors, private individuals, and alumni. « That was an extraordinary experience, with the pure spirit of Science, of modest researchers, and of the warm and dedicated military environment... »

In 2010, her classmate Philippe-Loïc Jacob was involved in the creation of the Daniel and Nina Carasso Foundation, named after the founder of Danone. The following year, he proposed Marie-Stéphane Maradeix as Delegate General. After ten years fundraising, she now switched to managing, with a team of seven, a big French distributive foundation, working in sustainable food projects, and citizen art, and which is also a sponsor of EMLYON. « I would be really happy if the Foundation also became a key player in assessment of the social impact of projects. »

Now having numerous pilot projects and several mandates in representational bodies in her field, she strives to connect generosity with performance every day.

**Développer et construire
n'ont pas fini de l'amuser**

PHILIPPE MARCEL

PRÉSIDENT DE PBM (PARTNER IN BUSINESS MANAGEMENT)

Il reste dans le regard de Philippe Marcel quelque chose de l'enfance, un éclair de malice, le sens du jeu. Peut-être n'a-t-il jamais autant joué que depuis qu'il est business angel... « *La liberté de faire et d'entreprendre, c'est vital pour moi. Je l'ai exercée comme intrapreneur, je l'exerce encore comme investisseur.* »

A sa sortie d'EMLYON en 1976, Philippe Marcel, savoyard d'adoption, essaie déjà de joindre l'utile à l'agréable : il effectue son service militaire comme moniteur de ski auprès des pilotes de l'armée de l'air en stage de réoxygénération à Val d'Isère...

A défaut de poste disponible chez les skis Rossignol - son rêve -, il débute comme responsable du service importation d'une société de surgelés, où il apprend les rouages du négoce. « *Cuisses de grenouilles indonésiennes, langoustes cubaines, c'était plus que concret !* »

En 1980, il prend de la vitesse comme directeur de secteur, puis directeur régional chez Ecco, société de travail temporaire basée à Lyon, qui se distingue par des pratiques managériales révolutionnaires pour l'époque. « *J'ai appris à faire, puis à faire faire : le développement commercial, l'animation d'un centre de profit... J'ai compris qu'un bon manager est importateur de stress et exportateur de sérénité.* »

Il faut une opportunité sérieuse pour l'éloigner de ses montagnes : basé à Paris, en charge de l'Ile de France et des clients nationaux, il triple le nombre d'agences et décuple la part de marché. « *C'était l'hyper croissance. Le président du groupe concurrent m'a dit plus tard : vous auriez dû rester à Lyon !* »

L'international le tente. Il prend en 1990 la direction générale de la holding Interecco, qui regroupe tous les pays européens (cinq) à l'exception de la France. Il constitue son équipe et ouvre plus de 300 agences dans



14 pays. « *Je travaillais en anglais, allemand et espagnol, passais 100 nuits par an à l'hôtel, visitais deux pays par semaine ; c'était intensément stimulant.* »

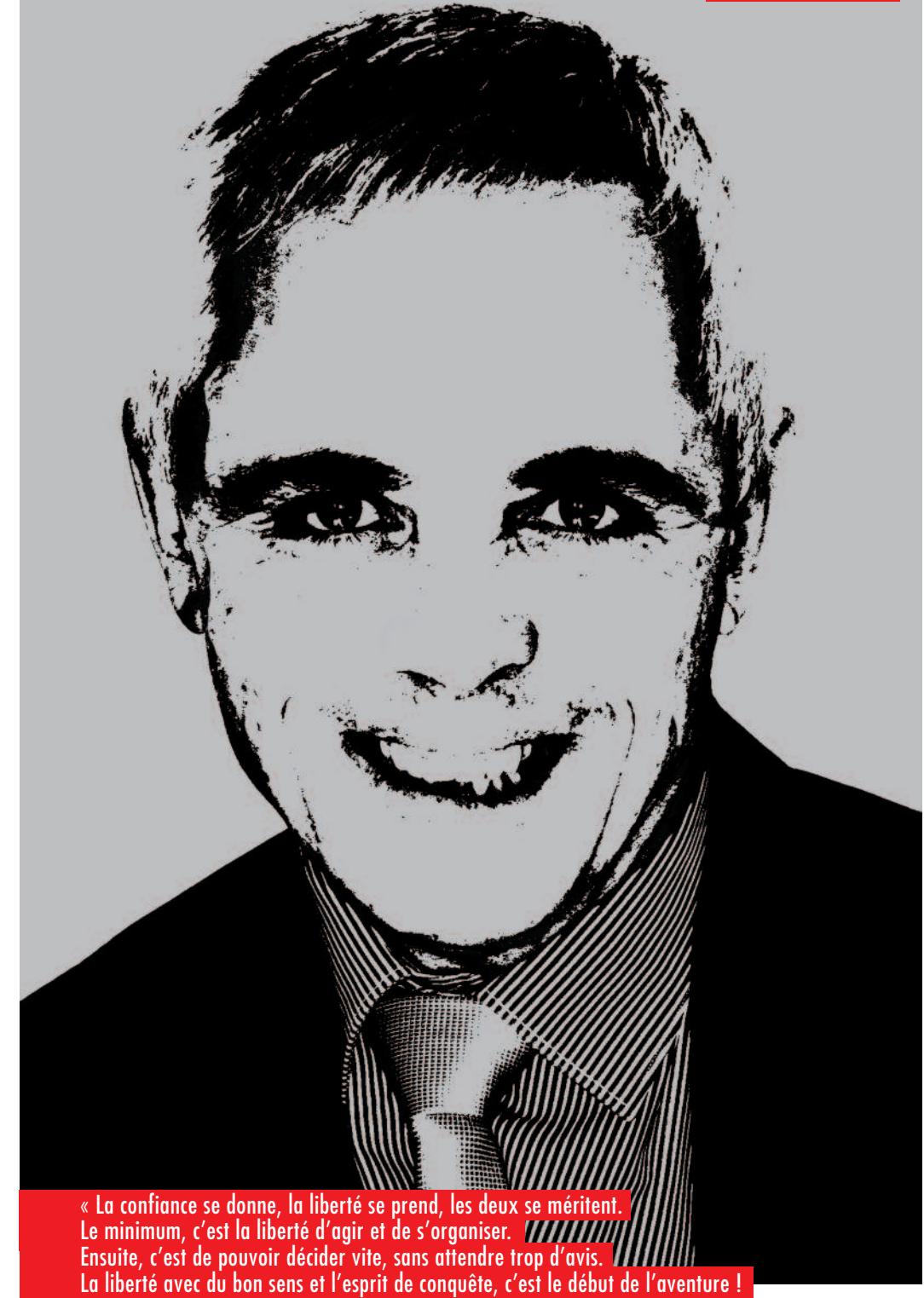
En 1996, Ecco fusionne avec le suisse Adia, donnant naissance au N°1 mondial Adecco. Philippe Marcel devient Directeur général de la filiale française - 35 % du chiffre d'affaires et 45 % des profits du groupe - et intègre le comité exécutif. « *Le fondateur d'Ecco avait le culte du client, je découvre la logique anglo-saxonne et la financiarisation des activités.* »

Il surfe en 2001 de l'opérationnel vers des fonctions Groupe, administrateur d'Adecco Monde et président non exécutif France. Il consacre à EMLYON le temps qu'il ne passe plus dans les avions, préside l'association de diplômés durant quatre ans, puis le conseil d'administration de l'Ecole jusqu'en 2011.

Il sort de la trace Adecco en 2008 pour le hors piste de l'entrepreneuriat, associé à sa femme Béatrice, elle aussi diplômée EMLYON. « *Je suis passé d'intrapreneur, avec d'importants moyens financiers, à entrepreneur, avec la liberté financière retirée de mes stocks options.* »

Sa philosophie d'investissement ? Comprendre le projet et aimer les gens ! « *Je recherche des aventures entrepreneuriales intéressantes, permettant de construire quelque chose de beau - original, innovant, astucieux – et de grand. Je mets mon stock d'expériences à disposition du porteur pour l'emmener plus loin qu'il ne l'imaginait.* »

Sur ses premières opérations, il a gagné, un peu, beaucoup ; il a perdu aussi. « *Les très bons coups sont moins nombreux que les mauvais... mais au final le bilan est positif !* », conclut-il, dans un clin d'œil tranquille qui laisserait penser que tout fut facile.



« **La confiance se donne, la liberté se prend, les deux se méritent.
Le minimum, c'est la liberté d'agir et de s'organiser.** »

Ensuite, c'est de pouvoir décider vite, sans attendre trop d'avis.

La liberté avec du bon sens et l'esprit de conquête, c'est le début de l'aventure !



« You give your trust, you take your freedom, and you have to merit both of them. The minimum is the freedom to act and to organise oneself. After that, it is being able to decide quickly, without waiting for other people. Freedom with common sense and the spirit of conquest: that's the beginning of the adventure! »

 Still having fun developing and building

PHILIPPE MARCEL

CHAIRMAN OF PBM (PARTNER IN BUSINESS MANAGEMENT)

There is still something childlike in Philippe Marcel's eyes: a mischievous sparkle, a playful streak. Maybe he has never really played as much as he does now, as a business angel... « *The freedom to create and to take entrepreneurial action is vital to me. I exercised that freedom as an entrepreneur within a company, and I still do as an investor.* »

When he left EMLYON in 1976, Philippe Marcel, with his Savoie roots, already aimed to combine business with pleasure: he did his military service as a Ski Instructor with French Air force pilots, on outdoor R&R, in the ski resort of Val d'Isère.

Since there was no job going at the ski manufacturer Rossignol – his dream –, he started as head of import service in a frozen food company, where he learned the mechanics of trading. « *Indonesian frogs' legs, Cuban lobsters, all really concrete stuff!* »

In 1980, he speeded up as Area Manager, then Regional Manager for Ecco, a temporary employment agency based in Lyon, well-known for its managerial practices, considered revolutionary at the time. « *I learned how to do things, then to get others to do things: sales development, running a profit centre... I understood that a good manager is someone who imports stress and exports serenity.* »

It took a seriously good opportunity to get him to leave his mountains: based in Paris, in charge of the region and national accounts, he multiplied the number of agencies by three and the market share by ten. « *It was a time of hypergrowth. The President of a competitor group told me later: I wish you had stayed in Lyon!* »

He was tempted to go international. And in 1990 he became General Manager of the holding company Interecco, which grouped all the European countries (five) except France. He built his team and opened over 300 agencies in 14 countries. « *I was working in English,*

German, and Spanish, spending 100 nights a year in a hotel, visiting two countries a week: it was intensely stimulating. »

In 1996, Ecco merged with the Swiss company Adia, giving birth to the N°1 worldwide Adecco. Philippe Marcel became General Manager of the French subsidiary - 35% of the group sales and 45% of group profits – and joined the Executive Committee. « *The founder of Ecco was totally client centred, and I discovered Anglo-Saxon business logic, and the financialisation of activities.* »

In 2001 he surfed from operations to Group functions, administrator of Adecco World, and non-executive President for France. He devoted the time he no longer spent in planes to EMLYON, became President of the Graduate Association for four years, then of the Board of Directors of the School up until 2011.

He left the Adecco track in 2008 for an off-piste trip towards entrepreneurship, in association with his wife Béatrice, who is also an EMLYON graduate. « *I went from being an intrapreneur, with huge financial means, to an entrepreneur, with only the financial freedom I got from my stock options.* »

What's his investment philosophy? Understand the project, and like the people! « *I'm always looking for interesting entrepreneurial adventures, which will allow me to build something wonderful – original, innovative, ingenious – and big. I put my stock of experiences at the disposal of the project initiator to take him farther than he could have possibly imagined.* »

For his first operations, he won ... a little, a lot ... and he also lost sometimes. « *There are fewer great deals than bad ones ... but at the end of the day, my balance sheet is in the black!* », he concluded, with a calm sort of wink which could possibly hint that everything was easy.

MSc
in Management
1976

Elle œuvre dans les coulisses de l'une des trois majors de l'industrie musicale

CLÉMENTINE MERMET DES GRANGES

DIRECTEUR SUPPLY CHAIN ET OPÉRATIONS DE WARNER MUSIC FRANCE

Quelles modulations inattendues, quelles évolutions chez Clémentine Mermet des Granges, claveciniste échappée des ornements de la musique baroque pour les polyphonies de l'entreprise – mais pas n'importe quelle entreprise !...

Car dans les mouvements qui rythment son parcours revient une note puissante : sa passion première pour la musique. « J'ai longtemps hésité sur la place de la musique, simple hobby ou carrière. Finalement, j'exerce un métier au service de la musique. »

Elle suit des classes aménagées qui forment son oreille absolue et, phénomène fréquent chez les musiciens, la bosse des maths. Elle passe un Bac scientifique et débute des études de maths-physique. Mais la musique revient comme un refrain entêtant et Clémentine Mermet des Granges bifurque en musicologie. Une amie lui parle du MBA d'EMLYON, alors qu'elle enseigne dans des conservatoires : « Cette formation pourrait changer ta vie ». Avec un architecte et un psychologue, elle forme le trio des profils "divers" de la promotion. « Cette diversité a créé quelque chose de très fort, mais quel choc ! »

Elle joue son premier opus à la Fnac, comme responsable adjointe d'un département disques. « L'enseigne avait besoin de professionnaliser ses équipes sur les courants musicaux. » Un mentor l'encourage à ne pas se cantonner à la musique classique, encore moins au baroque. « A l'époque, pour moi, Mozart, c'était du rock 'n' roll ! » Elle déchiffre la gestion des produits culturels avec un plaisir immédiat.

Le responsable régional de son fournisseur Warner lui signale que la maison de production recherche un responsable Administration des ventes. Tableaux de bord commerciaux, suivi des contrats avec les clients et pilotage de la chaîne logistique, elle fait ses gammes. En 1994, elle se met au tempo de la distribution, comme responsable des Grands Comptes. « Une nouvelle voie,



mais j'avais besoin de complexité et de découverte. »

Le temps d'un intermède, elle orchestre pour une PMI familiale le lancement de nouveaux produits de loisirs créatifs. Elle rejoint EMI Music en 1999 comme Key Account Manager, puis retrouve Warner en 2001 pour créer la direction des opérations et supply-chain. Elle compose pour les artistes au catalogue (Johnny Halliday, Alain Souchon, Christophe Maé, David Guetta...) les différentes étapes de la vie des supports musicaux, de la fabrication au recyclage. « Chaque journée est différente dans cette fonction transverse, en lien avec les labels, le commercial, le juridique... »

Membre du comité de direction, elle interprète toutes les variations d'un même thème, celui de la transformation, dans un environnement fortement altéré par la révolution digitale. « Perdre 60 % des ventes en 10 ans sur le support physique était un défi énorme sur le plan humain et financier. » Pour se mettre au diapason des enjeux, elle suit deux formations et s'engage au sein de son association professionnelle. Lors du plan social de 2005, puis de la fusion avec EMI en 2014, elle trouve la bonne tonalité pour mobiliser son équipe et les prestataires extérieurs. « Nous avons vécu des expériences humaines très fortes, grâce à l'honnêteté, l'écoute, la reconnaissance, la bonne humeur. »

Clémentine Mermet des Granges ouvre aujourd'hui la partition de l'international. « Cette étape me fait rêver, je n'en ai plus peur. » Elle rêve également de carrières féminines en mode majeur, comme présidente du Club EMLYON au féminin de Paris. Si elle a changé d'instrument pour le clavier du management, elle cherche toujours l'harmonie, dans les multiples créations musicales que son métier lui permet de découvrir, comme dans les rencontres humaines.



« La liberté est d'abord un état, qui porte avec confiance vers l'action. Etre libre, c'est prendre un risque, celui d'être plus heureux, parce que nous aurons réussi, ou parce que nous aurons appris de l'échec. »



« Freedom is first and foremost a state, which takes you confidently towards action. Being free means taking a risk; that of being happier, because you will have succeeded or because you will have learned from your failures. »



She works in the wings for one of the three biggest companies in the music industry

CLÉMENTINE MERMET DES GRANGES

SUPPLY CHAIN AND OPERATIONS DIRECTOR FOR WARNER MUSIC FRANCE

So many unexpected modulations, so many developments for Clémentine Mermet des Granges, a harpsichordist who has escaped the baroque style musical ornaments in favour of the polyphony of business – but not just any business!...

In the movements which give rhythm to her career, there is always a powerful repetitive note: her initial passion for music. « I hesitated for a long time to decide if music should just be a hobby, or else my whole career. And in the end, I have a job which is at the service of music. »

She was in a special musical class at school, which trained her perfect ear, and made her, like many other musicians, a maths whiz. She took a scientific Baccalauréat and started studying Maths and Physics. But music kept coming back, just like a catchy chorus-line, and Clémentine Mermet des Granges branched off towards musicology. A friend told her about the MBA at EMLYON, when she was a teacher for the French Music Academy: « This training course could change your life. » Together with an architect, and a psychologist, she formed the trio of "different students" that year. « That diversity created something really strong, but what a shock it was! »

She played her first opus at the Fnac store, as Deputy Head of a record department. « The stores needed to make sure their teams were up to date on musical trends. » A mentor encouraged her not to limit herself to classical music, and especially not just to baroque music. « At the time, for me Mozart was like rock 'n' roll! » She immediately took great pleasure in learning to sight-read the management of cultural products. The regional manager of her supplier Warner told her that the production company was looking for a Head of Sales Administration. Business dashboards, follow-up of contracts with the customers, and running the supply chain, she was playing her scales. In 1994, she

adjusted to the tempo of sales, as Head of Key Accounts. « A new branch, but I needed to discover, to deal with complexity. »

As a short intermezzo, she orchestrated the launch of new creative leisure products for an SMI. Then she joined EMI Music in 1999 as Key Account Manager, and went back to Warner in 2001 to create the management team for operations and supply-chain. She composed all the different steps in the life of musical products, from production to recycling, for their catalogue artists (Johnny Halliday, Alain Souchon, Christophe Maé, David Guetta...). « Each day is different in this support function, liaising with the record labels, sales and legal departments... »

As a member of the Executive Committee, she interpreted all the variations of the same theme, transformation, in an environment which is strongly affected by the digital revolution. « Losing 60% of our sales of physical media in 10 years was an enormous challenge on a human and financial level. » To keep pace with the challenges, she followed two training courses, and joined her trade association. When there was a lay-off plan in 2005 and the merger with EMI in 2014, she found the right tone to mobilise her team and the outside suppliers. « We lived through some really outstanding human experiences, by being honest, listening and recognising one another, remaining cheerful. »

Today Clémentine Mermet des Granges is opening the international partition. « This stage is making me dream, I am no longer afraid. » She is also dreaming of feminine careers in the major mode, as President of the EMLYON Women's Club in Paris.

If her instrument is now the keyboard of management, she continues to seek harmony, both in the multiple musical creations that her job allows her to discover, as well as in human interaction.

MBA 1989

Il bâtit son propre groupe de distribution de produits vétérinaires en Europe

JACQUES MIGNOT

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE NEFTYS PHARMA

Pour construire l'un des premiers acteurs en France du commerce des produits vétérinaires tout en préservant son indépendance, Jacques Mignot a actionné tous les leviers de la stratégie et de la finance. Spin-off, build-up, LBO et OBO : ces outils n'ont plus de secret pour lui et donnent à Neftys Pharma les moyens de son prochain développement européen.

Avec son cursus économique complété du MBA d'EMLYON, il se voit bien accéder un jour à une direction générale.

Lors d'un premier galop chez Renault Trucks, il apprivoise les techniques de vente comme chef de région. Mais il a des fourmis dans les jambes et l'entreprise en pleine restructuration offre peu de perspectives d'évolution à court terme. « Je n'avais pas envie d'attendre pour progresser. »

Il rejoint l'écurie du cabinet Mercuri International, comme consultant en marketing-vente. « C'était très enrichissant de travailler sur des business cases aussi variés, mais j'avais besoin de concret. »

En 1981, le répartiteur pharmaceutique OCP lui propose la direction d'un établissement. L'expérience de la gestion d'un centre de profit fait mouche. « Cela me correspondait, c'était un excellent apprentissage. »

Il lance en 1987 la filiale vétérinaire Véto Santé puis le succès aidant, prend sous son aile les 800 collaborateurs de l'ensemble des activités hors Répartition.

Il effectue une première mue en 1990 ; une formation au management général consolide ses connaissances en finances, qu'il saura activer quelques années plus tard.

Le rachat de l'OCP par un groupe allemand en 1994, l'approche très financière de ce nouvel actionnaire, le recentrage progressif de l'entreprise l'encouragent à prendre son envol.

« J'aurais pu continuer une carrière dans un grand groupe avec des tas d'avantages, mais j'avais en tête de créer un projet, de le développer et de le pérenniser. »



Vient en 1997 le temps de la métamorphose. Son patron essaie bien de le retenir mais Jacques Mignot oppose une détermination de tigre. « J'ai fini par lui dire : rends-moi service, ne me parle plus d'augmentation. »

Il court deux lièvres à la fois, se porte acquéreur de Véto Santé, ainsi que d'une entreprise concurrente. Pour ce faire, il conçoit avec quatre fonds d'investissement un montage ambitieux, où il est cependant minoritaire. La première année est difficile, les résultats ne sont pas là, les relations se tendent avec les banquiers, il faut prendre le taureau par les cornes et donner des garanties personnelles. « Ce qui est totalement déraisonnable. »

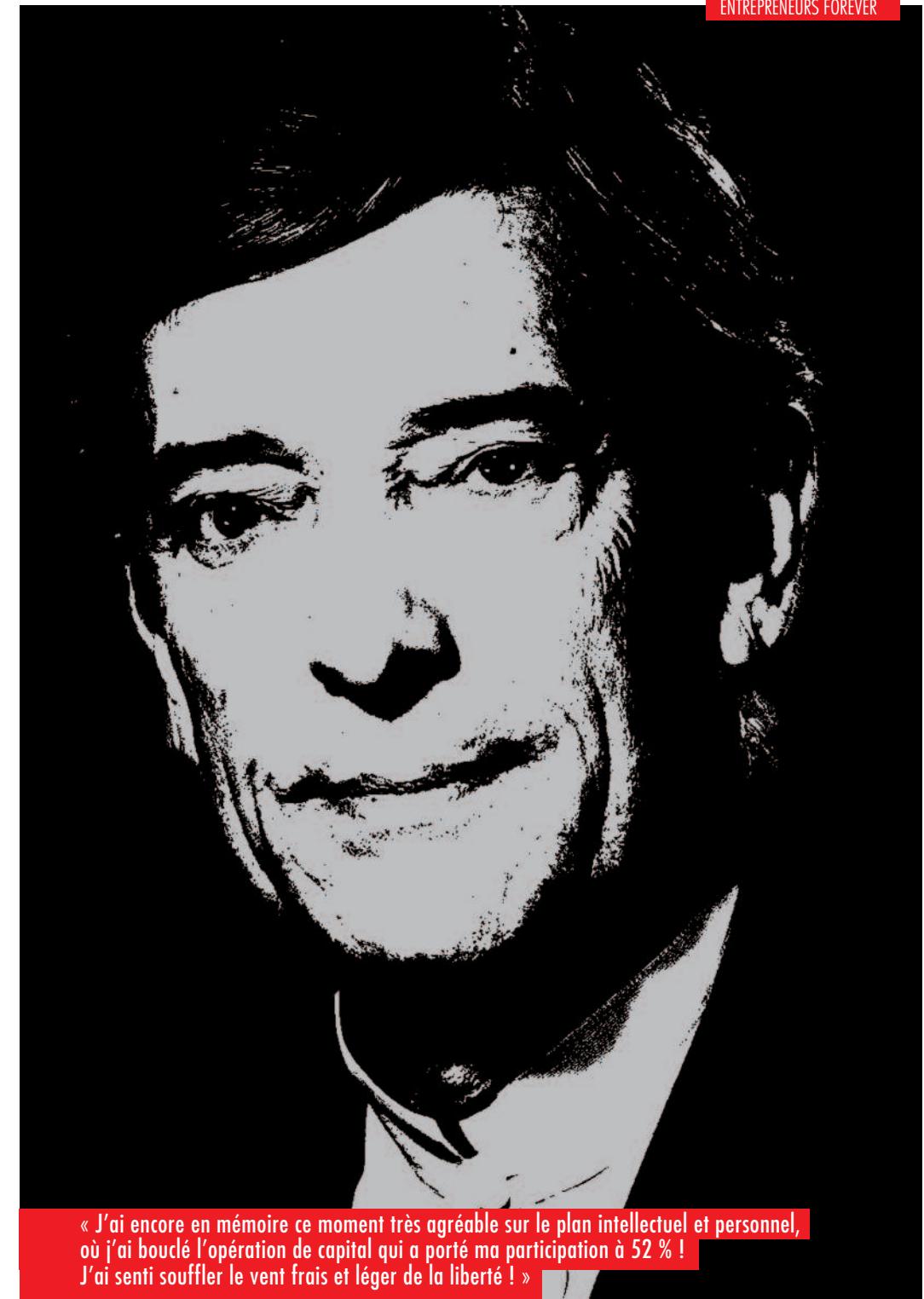
Une hirondelle finit par faire le printemps et Neftys Pharma réalise en 2002 un LBO secondaire, où Jacques Mignot devient majoritaire. « Un montage très performant mais très risqué. » Trois ans plus tard, il rachète les options de l'un de ses actionnaires sortant, pour détenir 90 % du capital.

Jusqu'en 2011, tel un castor, il structure, transforme, investit. « Mais il fallait atteindre la taille critique. » Il accepte pour financer des croissances externes une dilution à 54 %. « Je me suis pris au jeu des montages financiers complexes : le challenge économique, l'imagination, la négociation dure, l'adrénaline... »

Neftys Pharma rassemble aujourd'hui 120 personnes dans ses cinq filiales de distribution de médicaments et compléments alimentaires pour animaux d'élevage et de compagnie. Si le groupe a fait son nid en France, ce n'est pas encore le cas en Europe.

Voici le temps des migrations : le fils aîné de Jacques Mignot, à l'international comme un poisson dans l'eau, a la mission d'identifier quelques futures acquisitions.

« J'ai encore en mémoire ce moment très agréable sur le plan intellectuel et personnel, où j'ai bouclé l'opération de capital qui a porté ma participation à 52 % ! J'ai senti souffler le vent frais et léger de la liberté ! »





« I can still remember the moment which was really wonderful on an intellectual and personal level, when I sealed the deal for the capital operation to increase my shares to 52%! I felt the fresh light breeze of freedom! »

 **He builds his own European distribution group for veterinary products**

JACQUES MIGNOT

CHAIRMAN OF NEFTYS PHARMA

To create one of the biggest players in the sales of veterinary products in France, whilst still remaining independent, Jacques Mignot pulled every lever of strategy and finance. Spin-off, build-up, LBO and OBO held no secrets for him, and gave Neftys Pharma the means to go European very rapidly.

With his studies in economy topped off with an MBA from EMLYON, he imagined he would be a General Manager some day. During a first sprint with Renault Trucks, he harnessed his sales techniques as Regional Manager. But he had itchy feet, and the company, which was undergoing drastic restructuring, offered few possibilities for short-term promotion. « *I didn't feel like waiting before I could progress* » He joined the stables of Mercuri International, as a consultant in Sales & Marketing. « *It was very fulfilling to work on such varied business cases, but I needed something more concrete.* »

In 1981, the pharmaceutical distributor OCP offered him the job as Site Manager. The experience of managing a profit centre hit the target. « *That really suited me; it was an excellent learning experience.* »

In 1987, he launched the veterinarian subsidiary Véto Santé, which was so successful that he took on board the 800 staff from the complementary activities of OCP.

He shed his first skin in 1990; a training course in general management consolidated his financial know-how, which was to serve him well some years later.

The take-over of OCP by a German group in 1994, with a very financially oriented approach by this new shareholder, together with the progressive reorganisation of the company encouraged him to fly higher. « *I could have continued my career in a big group with lots of perks, but I had in mind a project I wanted to create, to develop and to sustain.* »

 **MBA 1976**

And in 1997 came the metamorphosis. His boss tried to stop him from leaving, but Jacques Mignot was as determined as a tiger. « *I ended up telling him: please do me a favour, stop talking to me about pay rises.* » He began chasing after two rabbits when he acquired Véto Santé, as well as another of its competitors. To do this, he set up an ambitious financial plan with four investment funds, whilst accepting to be a minority partner himself.

The first year of operation was difficult, the results were not good enough, and the relationship with bankers became strained, so he had to take the bull by the horns and give his own personal bank guarantee. « *This was totally unreasonable.* »

One swallow ends up by indeed making the spring, and in 2002, Neftys Pharma carried out a secondary LBO, in which Jacques Mignot became a majority partner. « *It was a high performance, but very risky, business plan.* » Three years later, he bought out the shares of another partner, and so owned 90% of the company capital.

Just like a busy beaver, until 2011, he structured, transformed, invested. « *But we had to reach the critical size.* » In order to finance acquisitions, he accepted a reduction to 54%. « *I got carried away by the pleasure of complex financial plans: the economic challenge, imagination, hard negotiations, adrenaline...* »

Today there are 120 people in Neftys Pharma, with five subsidiaries for the distribution of medicine and food supplements for animals in breeding farms, as well as pets. The group has built its nest in France, but not yet on a European level.

So now it is time to migrate: Jacques Mignot's eldest son is like a fish in water in international business, and has been assigned the job of finding future acquisitions.

Il fait partie des 16 Top dirigeants du leader mondial de la beauté

ALEXANDRE POPOFF

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE ZONE POUR L'EUROPE DE L'EST, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DE L'ORÉAL

L'Oréal a permis à Alexandre Popoff de vivre une aventure professionnelle à son image, cosmopolite : né à Paris d'un père d'origine russe et d'une mère néerlandaise, il a passé ses six premières années aux Etats-Unis et les onze suivantes en Belgique, avant de parcourir le monde entier pour le leader mondial de la beauté, tant et si bien qu'il parle aujourd'hui sept langues. « Je ne vois pas comment faire du bon marketing sans connaître la langue et la culture d'un pays. »

A EMLYON, il joue au rugby, rencontre sa future femme et suit la spécialisation Finances d'Yves Romanet. « J'avais une vision assez romanesque de la finance, j'avais lu "un homme d'influence, Siegmund Warburg" de Jacques Attali ! »

Il s'ennuie vite à financer les entreprises françaises exportatrices au sein d'un grand réseau bancaire et envoie diverses candidatures. « J'avais 27 ans et l'on m'a dit que c'était risqué de changer d'orientation après deux ans dans la finance... Il ne faut pas se laisser contraindre par les déterminismes. »

L'Oréal l'engage comme représentant dans la région d'Orléans pour Dop et Cadonett. « Je suis passé des cocktails dans les ambassades aux implantations aux aurores dans les hypermarchés. » Il apprend le marketing des produits Grand Public et en 1993, devient directeur marketing sur quatre grands pays d'Europe pour Garnier et Gemey.

Sa première expatriation en 1995, comme directeur général au Portugal, est une révélation. « J'ai compris que j'étais fait pour ce job : avoir toutes les manettes en mains pour faire croître le chiffre d'affaires et la rentabilité. Mon troisième enfant est né là-bas, c'était une période bénie, passionnante. »



Programme
Grande Ecole
1986

15 mois en Russie après la crise du rouble le forment au management de l'urgence.

Après un intermède de quelques années dans l'hexagone, qui le mène à la direction générale France de la Division des Produits Grand Public, il reprend définitivement le chemin de l'international en 2007.

Il coordonne la Zone Afrique-Orient-Pacifique, d'abord pour la Division des Produits Grand Public qu'il connaît bien, puis pour les quatre divisions du groupe. « Je suis allé onze fois en Inde en 2 ans et demi, à chaque fois les yeux et les oreilles grands ouverts, pour comprendre la sociologie, les rites, la cuisine, l'influence de l'histoire, le lien entre le maquillage et la culture... »

En Janvier 2010, il intègre le Comité Exécutif du groupe comme directeur général de Zone pour l'Amérique Latine et pour l'Afrique - Moyen-Orient. « Le métier consiste à porter haut la voix de la région dont on s'occupe, stratégiser la vision géographique par division, grandes marques et catégories, et faciliter les interactions entre les patrons "Pays" et les directions opérationnelles et fonctionnelles. »

Où qu'il soit, il commence toujours par la visite terrain. « C'est un moment important, très révélateur, où les équipes en place partagent leur connaissance, profonde et intime, de leur marché et de leur métier. »

En 2013, Alexandre Popoff prend la direction générale d'une nouvelle zone, l'Europe de l'Est et ses 32 pays. « Je souhaite modifier radicalement la physionomie et le potentiel de développement de la zone. La consommation en hygiène-beauté n'a pas encore atteint un haut niveau de sophistication. Comprendre la culture et les mentalités permet de suivre l'émergence de la classe moyenne et ses aspirations en matière de beauté. »

Le langage qu'il manie le mieux semble être celui de la croissance, l'espéranto de l'Oréal.



« Il est dans la culture de l'Oréal depuis l'origine de donner le maximum de liberté à ceux qui sont dans le feu de l'action et de récompenser ceux qui savent user de cette liberté pour produire avec leurs équipes de l'innovation, de la croissance et des résultats. »



« Since the beginning, there has always been in l'Oréal's culture, the desire to give maximum freedom to those who are on the front line and to reward those who use that freedom to produce innovation, growth, and results with their teams. »

 *He's in the Top 16 Directors for the world leader in beauty*

ALEXANDRE POPOFF

EXECUTIVE VP FOR EASTERN EUROPE ZONE, MEMBER OF THE EXECUTIVE COMMITTEE OF L'ORÉAL

L'Oréal has allowed Alexandre Popoff to lead an adventurous professional existence, which, like him, is cosmopolitan: born in Paris to a father with Russian origins, and a Dutch mother, he spent the first six years of his life in the United States, and then the next eleven in Belgium, before setting off around the globe working for the world leader in beauty, and now he speaks seven languages. « *I really don't see how you can do good marketing unless you know the language and culture of a country.* »

At EMLYON, he played rugby, met his future wife, and specialised in Finance on the programme taught by Yves Romanet. « *I had quite a romantic vision of finance, I had read "A man of influence, Siegmund Warburg" by Jacques Attali!* »

But he quickly got bored financing French exporting companies within a big banking network, and sent off a few job applications. « *I was 27, and I was told that it was risky to change career orientation after two years in finance. But you mustn't let yourself be coerced by determinisms.* »

L'Oréal hired him as a representative in the Orléans region for their products Dop and Cadonett. « *I went from cocktails with Ambassadors to opening hypermarkets at unearthly hours.* » He learned how to market consumer products, and in 1993, became Marketing Manager for four big European countries, for Garnier and Gemey.

His first experience as an expat in 1995, as General Manager for Portugal, was a revelation. « *I understood that I was made for the job: having all the controls at my fingertips to increase sales and profitability. My third child was born in Portugal; it was a great time, passionately interesting.* »

15 months in Russia after the collapse of the rouble trained him to practice crisis management. After an interlude of several years in France, which took him to the position of Executive VP for Consumer Products for France, he went back to the international route in 2007, this time for good.

He coordinated the Africa-East-Pacific Zone, first for the Consumer Products Division which he knew backwards, then for the four divisions of the group. « *I went to India eleven times in 2 1/2 years, each time with my eyes and ears wide open, to understand the sociology, rites, food, the influence of history, the connection between make-up and culture.* »

In January 2010, he joined the Executive Committee of the Group, as Executive VP of the Latin America and Africa-Middle East Zone. « *The job consists of defending the interests of the region one is in charge of, designing strategy for the geographical vision for each division, main brands and categories, and facilitating interaction between the Heads of Countries and operational and functional management.* »

Wherever he is, he always begins with an on-site visit. « *It is an important moment, really revealing, when existing teams share their in-depth intimate knowledge of their market and their profession.* »

In 2013, Alexandre Popoff became Executive VP for a new zone, Eastern Europe, with its 32 countries. « *I want to radically change the physiognomy and the development potential of the zone. Consumption of hygiene and beauty products has not yet reached a high degree of sophistication. Understanding culture and mentalities allows us to follow the emergence of a middle class, and their aspirations in terms of beauty.* »

The language which he uses the best seems to be that of growth, which is the Esperanto of l'Oréal.

MSc
in Management
1986

Il prépare le futur du spécialiste mondial de la gestion de l'énergie

MOHAMED SOLTANI

DIRECTEUR MARKETING STRATÉGIQUE DE SCHNEIDER ELECTRIC

« Crois en toi, forme-toi, expose-toi », tel serait le leitmotiv de Mohamed Soltani, ancien membre de l'équipe de France de karaté, qui a transformé l'éthique des katas en discipline de vie : recherche de la perfection technique qui doit déboucher sur l'efficacité, disponibilité mentale associée à l'esprit de décision, maîtrise de soi et transmission.

Il grandit avec ses sept frères et sœurs, dans un cadre familial où s'inclut le respect, première des vertus des karatékas. Elève attentif et doué en langues étrangères, il présente un Bac Technique en mécanique. « J'avais l'intuition de devoir ajouter une composante commerciale pour prendre de la hauteur sur la technique. »

Il se découvre de nouveaux potentiels durant son BTS Technico-commercial. « J'ai été sensible à la science qu'il y a dans le commerce : l'intelligence et les concepts à mettre en action pour augmenter les chances d'atteindre l'objectif. »

Pour aller plus loin, il entre en 2^{ème} année de classe préparatoire et, armé de toute sa détermination, débute l'allemand et prépare les concours.

Quand arrive l'heure du service militaire, son titre de champion de France lui ouvre l'accès à la section réservée aux athlètes de haut niveau. Il y côtoie les footballeurs Bixente Lizarazu et Emmanuel Petit, le nageur Franck Esposito et le judoka Djamel Bouras. Il décroche le titre de champion d'Europe et remet à plus tard son projet d'école de commerce.

Engagé comme cadre commercial chez Electroclass, PME du groupe Fichet-Bauche spécialisé dans les systèmes automatisés de stockage, il voit en huit ans son territoire s'étendre au quart sud-est de la France. « C'est le résultat d'une rencontre intéressante avec le bon directeur général. »



Il réussit à convaincre son employeur et la Fédération française de karaté de cofinancer une année de MBA. « J'avais la fibre entrepreneuriale naissante et une approche empirique des stratégies de développement. Je ne pouvais pas aller dans un "océan bleu" sans méthode. » Il participe à la formation d'une filière de haut niveau dans sa discipline, tout en ciblant des entreprises industrielles pour sa prochaine étape professionnelle.

Schneider Electric le repère et l'envoie en Algérie comme Directeur marketing et commercial. En quelques mois, il augmente la puissance du bureau de liaison local, qui devient une filiale à part entière.

Puis c'est l'Arabie Saoudite. Le changement est important, sur ce vaste marché à haute tension concurrentielle dominé par des groupes américains. Mohamed Soltani se concentre sur les offres et la politique commerciale, apprend l'arabe en courant continu avec un professeur d'université, et finit en prise directe avec les clients, comme Directeur des ventes opérationnelles. « Un fameux moment de vérité ! »

Il regagne la France en 2005, pour la Direction Groupe de l'efficacité des ventes, qui joue un rôle de connecteur entre les ventes et le marketing. Il devient alors générateur d'outils de relation client pour les patrons des filiales des 48 pays.

Quatre ans plus tard, il rejoint l'entité "Global marketing", nouvellement créée, et contribue, par la planification stratégique et marketing, à la galvanisation et au rayonnement des unités opérationnelles du monde entier. « J'aime concevoir des projets novateurs, ambitieux, audacieux, qui servent la réussite collective. »

Si, pour entretenir sa résistance, Mohamed Soltani a complété le karaté par le marathon, il reste avant tout un karatéka : animé par la droiture, la fiabilité, la fidélité, notamment à son Ecole et à l'association des diplômés, dont il est administrateur.



« La maîtrise des langues et la compréhension de la diversité des cultures permettent de maintenir un vrai degré de liberté dans un monde global. Sans cela, comment développer de l'empathie, communiquer, négocier, interagir avec les autres, réussir ensemble ? »



He prepares the future for the world specialist in energy management

MOHAMED SOLTANI

MARKETING STRATEGY DIRECTOR (CORPORATE) OF SCHNEIDER ELECTRIC

« Believe in yourself, train, expose yourself to life », could easily be the motto of Mohamed Soltani, ex-member of the French karate team, who transformed the katas' ethic into a life discipline: the quest for technical perfection leading to efficiency, mental availability in association with decisiveness, self-control and transmission.

He grew up with his seven brothers and sisters in a family where respect, first virtue of karatekas, was paramount. He was studious and good at languages, and took a Technical Baccalauréat in Mechanics. « I had the intuition that I should add some commercial know-how to gain some perspective on the technical side of things. »

He discovered new potential too, during his Technical Sales studies. « I became aware of the science in sales: the intelligence and the concepts you need to put into action in order to increase your chances of reaching an objective. »

To go even farther, he went straight into the 2nd year of Prepa classes, and armed with all his determination, began studying German and prepared to sit his exams.

When it was time to do his military service, his title as Champion of France opened the door to the section reserved for high level athletes, where he met the French football players Bixente Lizarazu and Emmanuel Petit, the swimmer Franck Esposito and the judoka Djamel Bouras. He won the title of European champion, and put his project of going to business school on the back burner.

He was recruited as a Sales Manager at Electroclass, an SME in the Fichet-Bauche group specialised in automatic stock systems. In eight years, his territory extended to the south-east region of France. « That was the result of an interesting meeting with the right General Manager. »

He managed to convince his employer and the French Karate Federation to co-finance part of his MBA. « I had budding entrepreneurial spirit, and an empirical approach to development strategies. I couldn't enter my "blue ocean" without a method. » He participated in the creation of a high-level track in his discipline, whilst at the same time targeting industrial companies for his next professional step.

Schneider Electric spotted him, and sent him to Algeria as Sales and Marketing Manager. In just a few months, he had increased the strength of the local liaison office, which became a full-blown subsidiary.

Next stop: Saudi Arabia. This was an important change, to this huge high voltage competitive market, dominated by American groups. Mohamed Soltani concentrated on product range and sales policy, learned Arabic via direct current with a University professor, and ended up in direct drive with the customers, as Director of Operational Sales. « It was the great moment of truth! »

He came back to France in 2005, to manage the Corporate Sales Efficiency department, which plays a connecting role between sales and marketing. He became a generator of customer relations tools for the heads of subsidiaries in 48 countries.

Four years later, he joined the newly created "Global marketing" unit, and contributed, via strategic planning and marketing, to the galvanisation and development of operational units throughout the world. « I love to design innovative, ambitious, audacious projects, at the service of collective success. »

Even if, to stay resistant, Mohamed Soltani has added marathon running to karate, he remains first and foremost a karateka: guided by integrity, reliability, and loyalty, especially to his School and to the Graduate Association, of which he is a member of the Board.



Elle donne aux marques et aux équipes vision et ambition

KAREN VERNET

DIRECTRICE DE MARCHÉS POUR LE GROUPE LE PRINTEMPS

En vingt ans, Karen Vernet a changé d'entreprise, de marché et de métier, son expertise marketing ayant progressivement fait place au management de centres de profit. Mais à chaque expérience demeure intacte sa volonté de convaincre par le leadership et les résultats. « Je reviens souvent aux 5C, – cœur, cerveau, culot, chance, courage – à la base de tout retournement. Ils se déclinent dans la vision, la perfection de l'exécution, la sincérité que l'on doit aux équipes. »

Elle est l'une des premières étudiantes à organiser sa scolarité "à la carte" et passe une année de césure au sein de la division Coiffure de L'Oréal. Elle ne coupe pas à la formation de deux mois sur les produits, ni à l'immersion-terrain décoiffante, comme VRP remplaçante sur la France entière. « On se retrouve seul avec sa voiture, sa tournée et son objectif de ventes quotidien. Les journées sont éreintantes, mais il faut l'avoir fait ! » Elle termine son stage au siège à tresser une nouvelle offre de services sur mesure pour les coiffeurs.

Jeune diplômée, elle goûte à l'agroalimentaire au sein du groupe Danone. Elle fait festin d'innovations pour notamment les produits frais Marie, avant de s'exercer avec gourmandise aux 4P chez Amora Maille « avec des budgets fantastiques ! ».

Quand Danone se recentre, l'activité est cédée et la "reine de la mayonnaise" se met à la diététique, en tant que Chef de Groupe chez Distriborg, propriétaire des marques Bjorg et Gayelord Hauser. Changement de régime dans cette PME visionnaire, riche en autonomie et, à l'époque, faible en process. Elle revitalise la marque Gayelord Hauser en France, puis nourrit la réflexion stratégique européenne de la catégorie Diététique et Compléments alimentaires. Nommée Manager Comptes Clés, elle assimile ensuite



les techniques de négociation et l'approche stratégique du portefeuille clients. « Les marketeurs ont tendance à penser que leurs produits sont les plus beaux du monde, mais la distribution vous parle de marge au m² ! »

En 2006, Marrazzi, leader mondial de la décoration céramique, recherche pour sa filiale française un directeur marketing qui saura bâtir une marque Luxe pour redresser ses activités. « Je passais de manager Haut Potentiel dans l'alimentaire, à la solitude d'un bureau et une feuille blanche dans la start-up locale d'un grand groupe d'un secteur inconnu ; c'était le grand saut, un méga-risque ! »

Habituée par le projet, elle rencontre les professionnels du luxe, vit un coup de foudre avec les produits, défie la R&D et crée de toutes pièces la marque Démesure avec l'architecte Christian Biecher.

Nouvelle saison pour Karen Vernet en 2009, quand le Printemps l'appelle pour rénover son département Maison-Design. Elle y réintroduit la Mode grâce aux activités Luxe et Mobilier-Lumière et lance avec succès une marque-propre de linge de maison. « Le département était sous-valorisé, l'équipe à remotiver, la vision à reconstruire. La réussite a recréé de l'attention en interne. »

Elle dit aussi oui au Mariage et crée une collection de robes de mariée exclusive, signée Maria Luisa (Fashion Editor du Printemps). Elle embarque avec elle le secteur des Voyages, qu'elle oriente vers le sur-mesure et l'émotion. Début 2014, elle endosse encore la Mode Homme et prépare le Printemps de l'Homme du futur... Enfin, on lui confie le renouveau des marques propres du groupe pour l'ensemble des marchés... Et demain ?!... « C'est la beauté du commerce, de faire de chaque nouvelle journée une prouesse humaine. »



« La liberté donne le pouvoir de faire de vrais choix, de changer de secteur, de se lancer dans des aventures inconnues, de concevoir et faire partager une vision de rupture dans des situations difficiles. A chaque nouveau défi me revient un précieux conseil que j'ai reçu plus jeune : avance sans crainte. »



 *She gives vision and ambition to brands and teams*

KAREN VERNET

MARKETS MANAGER FOR LE PRINTEMPS GROUP

Over twenty years, Karen Vernet has changed companies, market, and job, and progressively her marketing know-how has moved towards that of managing profit centres. But with each experience, her desire to convince through effective leadership and results has always remained unchanged. « I often refer to the 5 Principles, – heart, head, daring, luck, courage – which form the basis of any turnaround. They must be present in the vision, perfect implementation, and sincerity which we always owe our teams. »

She was one of the first students to organise her programme “à la carte”, and spent a year away in the Hair-styling division of l’Oréal. She never dreamed of cutting the two month product training course, nor did she move a hair when asked to do an immersion as a replacement Sales Rep covering the whole of France. « You are all alone in your car, doing your round, with your daily sales target. Every day is exhausting, but what an experience! » She finished her internship by styling a new bespoke service for hairdressers.

As a young graduate, she had a taste of the food processing business within the Danone group. She feasted on innovation, more specifically for Marie fresh products, before whipping up exercising the 4P for Amora Maille « with the most amazing budgets! »

When Danone reorganised, the activity was sold, and the “Queen of mayonnaise” got cooking on dietary products, as Group Leader for Distriborg, owner of the brands Bjorg and Gayelord Hauser. Change of regime in this visionary SME, rich in autonomy and, at the time, poor in processes. She revitalised the Gayelord Hauser brand in France, then nourished European strategic thinking for the Dietary and Food Supplement category. Appointed Key Account Manager, she then digested negotiation techniques, and the strategic approach to customer portfolio

building. « Marketers have a tendency to think that their products are the best in the world, but distributors talk in terms of margin per m²! »

In 2006, Marrazzi, world leader in ceramics, was recruiting, for its French subsidiary, a Marketing manager capable of building a luxury brand to restore its profitability. « I changed from a High Potential manager in the food business to the loneliness of an office and a blank sheet of paper in the local start-up of a big group in a sector I knew nothing about: it was a big jump, a terrific risk! »

Passionate about the project, she met professionals from the luxury industries, fell in love at first sight with the products, defied R&D and created the “Démesure” brand from scratch, with the architect Christian Biecher.

A new season began for Karen Vernet in 2009, when le Printemps called her to renovate its Homes-Design department. She reintroduced Fashion into the department through the Luxury and Furniture-Lighting activities, and successfully launched an own-brand for home linens. « The department was underrated, the team needed re-boosting, and the vision redefined. Our success drew attention within the company. »

She also said yes to Wedding, and created an exclusive wedding dress collection signed by Maria Luisa (Fashion Editor of Printemps). She took on board the Travel sector, which she oriented towards bespoke trips and emotion. At the beginning of 2014, she took on Men’s Fashion and prepared the Printemps of the Man of the Future... And finally, she was entrusted with the renewal of the group’s own brands for all markets... And what about tomorrow?!... « That’s the beauty of Retail, making every new day exemplify human prowess. »

 MSc
in Management
1995

Elle démocratise le savoir entreprendre avec sa structure privée d'accompagnement des start-up

Alice Zagury

COFONDATRICE ET PRÉSIDENTE DE THEFAMILY

Elle court, elle court, Alice Zagury, pour transformer son utopie – à toute une génération de s'émanciper par l'entrepreneuriat – en business, et si possible en business viable, reconnu et durable.

Ses études à EMLYON la laisse désorientée. « J'avais soif de liberté et d'originalité. » Elle s'engage dans le bureau des arts de l'Ecole, passe six mois à Miami dans une start-up et encore six mois dans une université indienne. « Finalement, ce qui nous unissait tous était la culture de l'Internet. »

De retour en France, elle écarte les voies traditionnelles... Trop entière, trop cash ? « Je ne suis pas faite pour les badges, les contraintes, les codes qui empêchent d'être soi-même... »

Elle choisit de travailler pour un collectif de jeunes artistes. « J'ai vu comment le numérique peut porter un élan créateur, dans un monde en crise où il est difficile de trouver un travail. »

Ses démarches l'amènent au Silicon Sentier (devenu "Numa"), association fédérant l'écosystème numérique d'Ile de France. Chargée de créer un espace d'incubation pour artistes et ingénieurs, elle met un peu de temps à comprendre le milieu, le vocabulaire, la communauté des start-up, mais se passionne très vite pour les nouveaux modèles issus de la révolution digitale. « Je suis tombée amoureuse de cette culture entrepreneuriale qui crée de la valeur sur l'entraide et le partage. Et de l'état d'esprit des hackers et makers, qui diffusent par l'open source des solutions améliorant la vie de milliers de personnes. »

En 2009 se monte dans les locaux du Palais Brongniart à Paris, un nouvel incubateur, le Camping. En amont du projet, Alice Zagury part en expédition en Europe, à la rencontre de structures d'accompagnement de toutes sortes, et raconte tout sur un blog. Elle revient convertie à ces pratiques qui favorisent l'innovation permanente.



Elle anime le Camping pendant deux ans, finit par voir des limites à ces structures soutenues par les collectivités. « Il y a quelque chose d'asphyxiant dans ce système, où l'Etat est trop présent et les mentors trop souvent étrangers à la culture de la Silicon Valley. »

Alice Zagury quitte le Camping en 2012 et imagine un dispositif privé "radical", avec Oussama Ammar, programmeur entrepreneur multirécidiviste, et Nicolas Colin, énarque inspecteur des finances créateur de start-up.

Ensemble, ils conçoivent les fondements de TheFamily : accompagner l'innovation en France par l'éducation à grande échelle, démocratiser le savoir entrepreneurial pour ceux qui n'iront jamais en école de commerce, accélérer les projets à potentiel... « Notre objectif était d'accompagner au moins 100 entreprises pour avoir des réussites et peser sur les écosystèmes. »

En deux ans, TheFamily a accompagné 270 projets, créé la formation à l'entrepreneuriat "Koudetaï" suivie par plus de 1000 personnes, accueilli plus de 500 entrepreneurs dans ses programmes d'accélération, réalisé une trentaine de séminaires "Barbares Attaquent" dédiés aux comités exécutifs, organisé trois événements d'envergure internationale sur la disruption numérique et convaincu 60 investisseurs privés et 3 fonds internationaux !... Elle reçoit 100 candidatures par semaine et cible maintenant la "Dark Matter", ces gens à qui faire découvrir qu'ils peuvent être entrepreneurs.

Alice Zagury anime l'équipe TheFamily de façon empirique et passionnée. « Le management est clé, pour capter le bon rythme, maintenir l'énergie, faire vivre la vision et les valeurs au quotidien. Nous avons même un "Chief Happiness Officer", qui prend soin de tous. » Et sinon, elle court ; et quand elle ne court pas, enfin, elle dort !



« Le numérique va impacter tous les niveaux de la société en redonnant du pouvoir aux acteurs économiques. On n'a jamais vu autant de jeunes faire le tour du monde, autant de start up, autant d'expériences de partage, depuis qu'il y a Facebook. L'idée de liberté est au cœur de ce mouvement. »



She makes entrepreneurial know-how widely accessible, with her private support structure for start-ups

ALICE ZAGURY

COFOUNDER AND CHAIRMAN OF THEFAMILY

She keeps on running, Alice Zagury, to transform her utopia – allowing a whole generation to find freedom through entrepreneurship – into a business, and if possible into a business which is viable, recognised, and sustainable.

Her studies at EMLYON left her a little disoriented. « I was hungry for freedom and originality. » She joined the School's Arts Association, spent six months in Miami in a start-up, and another six months in a University in India. « Ultimately, the common element for all of us was the Internet culture. »

When she got back to France, she refused the conventional paths. Was she too uncompromising, too straightforward? « I am definitely not cut out for wearing a badge, respecting constraints or codes which stop you from being yourself. »

She chose to go and work for a group of young artists. « I saw how the digital world can generate a creative upsurge, in a world in crisis where it is difficult to find a job. »

She took various steps which lead her to Silicon Sentier (now called "Numa"), an association bringing together the digital ecosystem of the Paris area. She was in charge of creating an incubation space for artists and engineers. It took her a little while to actually understand the environment, the vocabulary, and the community of start-ups, but very quickly she became passionately interested in new models born out of the digital revolution. « I fell in love with this entrepreneurial culture which creates added value from mutual support and sharing. And with the state of mind of hackers and makers, who circulate open source solutions which improve the lives of thousands of people. »

In 2009 a new incubator was created in the ex-premises of the Paris Stock Exchange: le Camping. And before the project was set up, Alice Zagury left for a European expedition, to meet up with all sorts of support structures, and told the whole story in a blog. She came

back a convert to these practices which encourage continuous innovation.

She ran le Camping for two years, but ended up aware of the limits of structures which are financed by public authorities. « There is something a little suffocating in this system where the State is all too present, and the mentors too often out of touch with Silicon Valley culture. »

Alice Zagury left le Camping in 2012 and imagined a private "radical" system, with Oussama Ammar, serial entrepreneur and programmer, and Nicolas Colin, a Senior Civil Servant and ... creator of start-ups.

Together they designed the basis for TheFamily: supporting innovation in France via large-scale education, making entrepreneurial know-how accessible for all those who can never go to business school, accelerating high potential projects... « Our objective was to support at least 100 companies in order to impact ecosystems through their success. »

In two years, TheFamily has supported 270 projects, created the training courses in entrepreneurship "Koudetat" followed by over 1,000 people, helped over 500 entrepreneurs on their acceleration programmes, run over 30 seminars "Barbares Attaquent" (barbarian attack) aimed at directing boards, organised three international events on digital disruption, and convinced 60 private investors and 3 international funds. She receives 100 applications per week and is now targeting "Dark Matter", those people whom she can help discover that they can be entrepreneurs.

Alice Zagury runs TheFamily team in an empirical and passionate way. « Management is key, to capture the correct rhythm, keep energy going, bring the vision and values to life on a daily basis. We even have a "Chief Happiness Officer", who takes care of us all. » And, apart from that, she keeps on running, and when she isn't running, well then, she sleeps!



UNE BUSINESS SCHOOL EUROPÉENNE DÉDIÉE À L'APPRENTISSAGE DU MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL ET INTERNATIONAL TOUT AU LONG DE LA VIE

NOTRE AMBITION

Former des Entrepreneurs pour le Monde

CLASSEMENTS

N°14 des business schools européennes
Financial Times, décembre 2014
N°3 des Ecoles de Commerce en France
L'Etudiant, novembre 2014
N°10 des MBA mondiaux
pour l'entrepreneuriat
Financial Times, janvier 2014
N°4 des MBA en France
The Economist, octobre 2014
N°5 au monde pour Overseas
Executive Education Programs
Financial Times, mai 2014

L'ENSEIGNEMENT

EMLYON Programme Grande Ecole
3 300 étudiants en formation initiale

www.em-lyon.com

- 1 programme Bachelor (BBA)
- 7 programmes Masters
- 12 Mastères Spécialisés
- 3 programmes MBA
- 2 programmes doctoraux
- 2 programmes Incubateurs de création et reprise d'entreprise

EML Executive Development

5 500 participants par an dans les programmes de formation continue

www.eml-executive.com

- Advanced Management Programme (AMP)
- Programme Général de Management (PGM)
- 11 programmes certifiants
- 16 parcours métiers
- 72 programmes courts (1 à 5 jours)
- Solutions intra-entreprise
- Solutions sur-mesure

L'INCUBATEUR

3 dispositifs d'accompagnement

• Programme Accélérateur BOOST

Accompagner et challenger le parcours de conception/lancement d'un projet de start-up en rentrant dans un dispositif de training intensif et rapproché.

Ce parcours d'accélération s'inscrit dans une philosophie de coaching précise et dynamique.

• Mentorship et Networking

Articulé aux programmes de training BOOST, l'incubateur propose un mentorship de deux ans maximum.

La mission du mentor est de faire remonter les éléments sensibles et critiques du projet, d'identifier et proposer les leviers d'actions possibles, de faciliter les mises en relation clés. L'incubateur donne accès aux réseaux clés de l'innovation et de l'entreprenariat.

• Entrepreneurs dans La Ville

En partenariat avec Sport dans la Ville : entreprises créées par des jeunes issus des quartiers sensibles.

Depuis 1984 :

- 1 350 porteurs de projets accompagnés
- 950 entreprises créées ou reprises
- 85 % de taux de survie à 5 ans
- 11 000 emplois directs créés

L'INTERNATIONAL

Deux campus Europe, à Lyon et à St Etienne, et un campus Asie à Shanghai

- 40 % d'étudiants non-français
80 nationalités
- 50 % de professeurs non-français
18 nationalités
- Plus de 130 universités et business schools partenaires dans 39 pays sur 5 continents
- 20 % de collaborateurs non-français
32 nationalités
- Membre fondateur du World Entrepreneurship Forum

www.world-entrepreneurship-forum.com

LA FONDATION EMLYON

- 500 000 euros de bourses attribuées à 500 étudiants
- Club parrainage pour accompagner de jeunes entrepreneurs ou des élèves de Classes préparatoires : 60 diplômés bénévoles
- Soutien à des initiatives EMLYON : Trait d'Union Prépa (TUP) et Incubateur

www.fondationemlyon.com

LES DIPLOMES

Le réseau

- 25 000 diplômés dans 107 pays
- 40 % en région parisienne
30 % en région Rhône-Alpes
20 % à l'international
10 % dans les autres régions françaises

EMLYON FOREVER au service du réseau

- 100 ateliers et conférences carrières par an pour le développement du réseau
- 80 correspondants en France et dans le monde
- Plus de 16 clubs d'affaires et de loisirs

www.emlyonforever.com



A EUROPEAN BUSINESS SCHOOL DEDICATED TO ENTREPRENEURIAL AND INTERNATIONAL MANAGEMENT LIFE LONG LEARNING

OUR AMBITION

Educating Entrepreneurs for the World

RANKING

N°14 in European Business Schools
Financial Times, December 2014
3rd Business School in France
L'Etudiant magazine, November 2014
10th MBA in the world for entrepreneurship
Financial times, January 2014
4th MBA in France
The Economist, October 2014
5th Overseas Executive Education
Programs in the world
Financial Times, May 2014

TEACHING

EMLYON, MSc in Management

3,300 undergraduate students

www.em-lyon.com

- 1 Bachelor programme (BBA)
- 7 graduate programmes
- 12 Specialised Masters (M.S.)
- 3 MBA programmes
- 2 Phd programmes
- 2 business start-up/take-over incubator programmes

EML Executive Development

5,500 participants per year in Executive Education programmes

www.eml-executive.com

- Advanced Management Programme (AMP)
- General Management Programme (PGM)
- 11 Diploma Programmes
- 16 vocational training courses
- 72 short courses (1 to 5 days)
- In-company training solutions
- Custom-made training courses

THE INCUBATOR

3 support programmes

• BOOST accelerator programme

Support and challenge the design/launch of a start-up project through intensive individual training. This is part of a tailor-made dynamic coaching philosophy.

• Mentorship and Networking

In connection with the BOOST training programmes, the incubator offers a maximum two-year mentorship during which the mentor provides input on the sensitive and critical factors of the project, identifies and suggests potential levers of action and facilitates networking.

The incubator provides an entry into key innovation and entrepreneurship networks.

• Entrepreneurs in the City

In partnership with the Association Sport in the City: firms set up by young people from underprivileged areas.

Since 1984:

- 1,350 projects developed
- 950 companies set up or taken over
- 85% survival rate after 5 years
- 11,000 jobs created

INTERNATIONAL

Two European campuses in Lyon and in St Etienne, and an Asia campus in Shanghai

- 40% of students from outside France, 80 nationalities
- 50% of lecturers from outside France, 18 nationalities
- More than 130 partner universities and Business Schools in 39 countries and 5 continents
- 20% of employees from outside France, 32 nationalities
- Founder member of the World Entrepreneurship Forum

www.world-entrepreneurship-forum.com

EMLYON FOUNDATION

- € 520,000 of scholarships allocated to 500 students
- Mentoring club to support young entrepreneurs or young students in "prépa" classes: 60 graduate volunteer mentors
- Financial support to EMLYON initiatives: Trait d'Union Prépa (TUP - a tutoring programme for high school students) and the Incubator

www.fondationemlyon.com

GRADUATES

The network

- 25,000 graduates in 107 countries
- 40% in the Paris area
- 30% in the Rhône-Alp region
- 20% international
- 10% in other regions of France

EMLYON FOREVER at the service of the network

- 100 career workshops and conferences per year
- 230 network development events per year
- 80 correspondents in France and abroad
- Over 16 business and leisure clubs

www.emlyonforever.com

Remerciements

Quel bonheur de réaliser le troisième tome de la collection « Entrepreneurs Forever » ! Lancée en 2013, cette collection illustre, à travers des portraits de diplômés, la mission et les valeurs d'EMLYON Business School ainsi que l'esprit qui anime le réseau FOREVER.

Les 20 parcours réunis dans ce livret, 10 hommes et 10 femmes, témoignent, par leur force et leur diversité, du champ des possibles offert par l'Ecole. J'espère avoir su traduire ce qui les distingue comme ce qui les rassemble : la richesse des talents, l'imagination, le sens du défi et du risque, l'approche d'un monde global, l'énergie dans les difficultés, le sentiment de liberté et de responsabilité, l'enthousiasme à créer de la valeur et des liens.

J'exprime toute ma gratitude à ceux qui ont permis ce troisième livre, par leur confiance, leurs réflexions stimulantes et l'espace de liberté qu'ils m'ont accordé :

- Toute l'équipe EMLYON FOREVER, en particulier Nicolas Job et Christèle Fernand
- Les diplômés qui ont accepté de livrer avec sincérité et générosité les grandes étapes de leur vie professionnelle et leur vision de la liberté
- Les membres du réseau FOREVER qui se reconnaîtront, pour leur amitié et leur œil aiguisé
- Pierre Orssaud, agence Le Team, pour la Direction artistique
- Carol Bausor, société ILTC, pour la traduction anglaise
- Imprimerie 106, pour la production
- Crédits photographiques : Nora Cherrati (Alexandra Isvarine), studios Harcourt (Jacques Mignot), Nathalie Oundjian (Alexandre Popoff).

A eux tous, un grand merci.

Ce livre est fait pour être partagé et utile : à vous qui le lirez, qu'il vous donne de belles inspirations, des opportunités d'échanges et de bonnes raisons de contribuer aux projets d'EMLYON FOREVER et de l'Ecole !

ENJOY !



CORINNE LAPRAS

Membre à vie d'EMLYON FOREVER
Fondatrice et dirigeante de Corpoe
corinne@corpoe.com



Acknowledgements

How wonderful to create this third volume of the « Entrepreneurs Forever » collection ! Launched in 2013, it illustrates, through the portraits of graduates, the mission and values of EMLYON Business School, as well as the spirit which drives the FOREVER network. The 20 careers collected in this book, 10 men and 10 women, bear witness, by their very strength and diversity, to the vast field of possibilities opened up by the School. I do hope I have been able to translate each of their distinguishing elements, as well as those elements which unite them: the variety of their talents, their imagination, the sense of challenge and risk, their global world approach, their energy when faced with difficulties, the feeling of freedom and of responsibility, and enthusiasm to create value and connections.

I would like to express my gratitude to all those who have together made this third book possible, through their trust, their stimulating comments, and the space for freedom which they have granted me:

- The EMLYON FOREVER team, and in particular Nicolas Job and Christèle Fernand
- The graduates who confided the different stages of their professional life and their vision of freedom, with sincerity and generosity
- The members of the FOREVER network (they know who I mean!), for their friendship and their sharp eye
- Pierre Orssaud, Le Team agency, for the art-work
- Carol Bausor, ILTC, for the English translation
- Imprimerie 106, for the printing work
- Photo credits: Nora Cherrati (Alexandra Isvarine), Harcourt studios (Jacques Mignot), Nathalie Oundjian (Alexandre Popoff).

A big thank you to you all.

This book exists so as to be shared and be useful: to all of you who read it, may it give you beautiful inspirations, opportunities for exchange, and good reasons to contribute to EMLYON FOREVER and EMLYON projects !

ENJOY !



CORINNE LAPRAS

Life member 'EMLYON FOREVER
Founder and manager of Corpoe
corinne@corpoe.com

