

# TRANSITION PROFESSIONNELLE

## LA GRANDE AVENTURE D'UNE SAINT-CYRIENNE

ENTRETIEN AVEC ANNE-FLORE MAMAN-LARRAUFIE – PROMOTION « GÉNÉRAL DE GALBERT » (2002-05)

Saint-cyrienne de la promotion « Général de Galbert », Anne Flore Maman-Larraufie doit faire face à une inaptitude médicale lorsqu'elle achève son cursus à la Spéciale. Elle décide alors de réorienter sa vie professionnelle vers le secteur privé. Débute ainsi une grande aventure qui la mènera des bancs de l'école aux chaires de l'enseignement et aux laboratoires de la recherche, et des postes de cadre de terrain au sein de grands groupes industriels à l'entrepreneuriat à travers les métiers du conseil et de l'expertise. Dans cet entretien, Anne-Flore nous livre la quintessence d'une singulière et belle aventure.

**La Saint-Cyrienne : Anne-Flore, vous choisissiez, voici 17 ans, de réorienter votre parcours professionnel vers le secteur privé. Pouvez-vous nous en rappeler les grandes étapes, et surtout nous détailler vos nombreuses fonctions actuelles ?**



**Anne Flore Maman- Larraufie :** En effet, en 2005, j'ai quitté l'institution pour des raisons médicales et notamment une perte d'aptitude OPEX (que j'ai réussi à récupérer depuis). J'ai néanmoins été diplômée de l'ESM (filiale ingénieur) mais j'ai préféré reprendre des études en école de commerce en stratégie internationale. J'ai passé des concours et j'ai finalement choisi celui de l'ESSEC avec un double diplôme aux États-Unis. Après avoir été major de promotion, je suis partie travailler chez Guerlain (LVMH) mais il me manquait quelque chose dans la réalisation de mes missions. Aussi j'ai voulu approfondir les sujets dont j'étais en charge, d'où mon souhait de préparer un Ph.D (Philosophiæ doctor) et un doctorat, que j'ai réalisé toujours à l'ESSEC entre 2008 et 2012.

Pendant mon doctorat, j'ai eu l'opportunité de créer ma structure de conseil, au vu de la demande des entreprises, et j'ai commencé également à enseigner, en complément de mes recherches académiques, dans différentes universités et écoles.

Et c'est en 2015 que j'ai été sollicitée pour reprendre une direction académique à l'ESSEC qui apportait la pierre managériale dans ma carrière, direction que j'assume depuis sept ans, en ayant transformé ce programme présent sur les cinq continents et en l'ayant élevé au rang de deuxième meilleur master en management du monde. A l'ESSEC, J'ai également la charge du master en management des industries de la parfumerie et de la cosmétique.

Aujourd'hui, en plus de mon propre cabinet de conseil SémioConsult® et tout en enseignant dans de nombreuses universités et écoles de commerce à travers le monde (ESSEC, HEC, Ca' Foscari à Venise, Shanghai Normal University, Nova à Lisbonne), j'ai eu le plaisir de devenir déléguée de



l'INPI (Institut national de la propriété intellectuelle) auprès de l'Union Européenne, et experte du Made In France et du Luxe pour le ministère de l'Économie en France, mon domaine d'expertise concernant le luxe, le comportement du consommateur, la gestion de marque, et la contrefaçon. Je poursuis toujours des recherches universitaires avec des publications dans des revues de premier plan ou la presse nationale et je suis membre de plusieurs conseils d'administration et conseils scientifiques.

**Est-il compatible d'être à la fois enseignant-chercheur, directeur de mastère et surtout chef d'entreprise avec la charge de conseiller, voire d'expertiser ses clients (PME et grands groupes), et encore intervenir dans des structures publiques ou publier les résultats de vos recherches ? Et comment gérez-vous cette complexité ?**

Oui c'est compatible, j'en suis la preuve vivante ! En effet, cela nécessite de l'organisation, de l'agilité intellectuelle et un « PATRACD/R » quotidien. L'enjeu est de bien écouter ses clients, de respecter la confidentialité qu'ils demandent et de savoir s'adapter

aux fuseaux horaires, car je suis en déplacement plus de 200 jours par an, ce qui fait de moi une des plus fidèles clientes d'Air France et d'Accor.

J'ai aussi recruté pour accompagner la croissance de mon cabinet et en ce qui concerne l'ESSEC, c'est la coopération qui est le secret de la réussite et en même temps la confiance. Nous utilisons certes les outils du digital, mais rien ne remplace un cours en présentiel et des échanges avec les étudiants sur tel ou tel thème.

Un de mes moteurs est également la joie ressentie lors de la remise des diplômes des étudiants, en les ayant vu grandir, et ou la fierté d'accompagner une entreprise qui réussit son projet de développement.

Mon métier au quotidien, c'est élever et conquérir !

**Expliquez-nous comment l'apprentissage du commandement au combat mène au marketing ?  
Y a-t-il une logique dans votre parcours ?**

Le *marketing* est la concrétisation de la stratégie et c'est bien la stratégie que j'enseigne au quotidien. Dans l'ensemble de mes métiers, j'aide mes élèves ou mes clients à apporter de la valeur et à s'accomplir pour donner le meilleur d'eux-mêmes pour le bien d'une cause.

C'est pour moi le rôle d'un chef : il faut savoir créer une synergie, aligner les objectifs et capitaliser les points forts de chacun pour réussir dans l'excellence opérationnelle. Mon métier au quotidien est précisément de donner les moyens de réussir, de créer les conditions de l'excellence et de créer de la valeur. Bref, élever et conquérir, ce que j'ai fait toute ma vie.

Je suis fière également de tisser des liens entre l'armée et le secteur privé, que ce soit en termes de formation, de participation à des jurys, voire même sur des missions précises. Nous faisons nation !

**Pourquoi un officier, en tentant l'aventure du privé, ne doit-il pas forcément se cantonner aux seuls métiers de la sécurité ou de la logistique ?**

L'officier dispose d'une expérience managériale de qualité en termes de vigilance, de gestion de crise et de courage, tout à fait réutilisables dans le monde civil. Je recommande toujours un sas : par exemple une formation afin de mettre des concepts business sur des principes et des valeurs de commandement. C'est l'alliance des valeurs de l'officier et des enjeux de l'entreprise qu'il faut savoir appréhender. Et ce dans tous les métiers, car le courage managérial et la gestion de situations délicates sont souvent les grands attendus des dirigeants. Et son ouverture au monde ainsi que sa culture rendent l'officier apte sans aucun doute à un maximum de fonctions à responsabilités dans l'entreprise.

**Alors, Quelles lacunes doivent surmonter les saint-cyriens qui quittent l'institution ?**

Je vois deux difficultés qui sont loin d'être insurmontables :

La première va être un mode de fonctionnement moins hiérarchisé, des organisations matricielles, des responsabilités étendues et diluées. Cela peut être surprenant mais il faut rester sur sa ligne directrice et ses valeurs pour naviguer.

Je citerai également dans ce registre la résistance au changement qu'il faut aborder sereinement et dans le compromis ainsi que globalement le savoir-être en entreprise : il faut vite revoir sa manière de parler, de communiquer, de se comporter ; c'est normal : chaque secteur d'activité a son langage et le monde de l'entreprise a le sien. Les capacités analytiques de l'officier lui serviront pour décoder et pour s'intégrer dans ces structures métastables.

Un autre point auquel il faut se préparer est la perception des autres ; en tant que saint-cyrien, et avant même d'avoir dit un mot, des préjugés sont souvent légion : souvent vu psychorigide, directif, l'officier devra décupler ses efforts d'ouverture pour faire mentir les récalcitrants et montrer qu'être un homme de valeur ne veut pas dire un intolérant. Là aussi, l'humilité, le courage et le partage sont des valeurs utiles permettant de s'intégrer facilement. A la fin, tout le monde juge sur les actes.

Je regarde devant, avec confiance !

**Si vous aviez aujourd'hui à nouveau 23 ans : sortant de Saint-Cyr avec cette inaptitude, quel parcours et quel métier choisiriez-vous de faire ?**

J'avoue que je ne me pose jamais cette question ! Je regarde le futur, et je suis fière de mon parcours et des valeurs que je défends et que je continue à défendre. Curieuse de nature, je souhaite apporter mon concours à la préservation du patrimoine français. Avec mon mari, nous avons acheté et réhabilité un monument historique à Vichy (un des chalets Napoléon III, le Chalet des Roses), et l'ouvrons pendant les journées du patrimoine et également à des classes de lycée pour en étudier le jardin. C'est aussi une façon modeste mais réelle de rendre à mon pays ce qu'il m'a apporté.

Je suis heureuse également d'avoir été appelée en tant que personnalité civile pour participer au jury de l'E2S de la Gendarmerie. C'est un engagement cohérent avec mes valeurs et mon attachement à mon pays. Et je vais poursuivre car ce lien armée-nation demeure primordial pour moi.

En fait, je regarde devant, avec confiance et j'évite de me poser trop de questions. Comme ils disent en Italie, où je vais souvent : AVANTI !

