



Anne-Flore Maman Larraufie, Ph.D.

Laurea in Ingegneria (Saint Cyr) - Master in Strategia (ESSEC) - MS Research (ESSEC) - PhD (ESSEC)

Fondatrice & Titolare di SémioConsult
Direttrice accademica alla ESSEC Business School

Esperta di Gestione di Marca, Comportamento del Consumatore /
Design dell'Esperienza Cliente & Semiotica

Contatto

E-Mail: maman@semioconsult.com

Tel: +33 (0)6 03 01 02 13

Sito web: www.semioconsult.com

Educazione

- 2012 - Ph.D. in Business Administration e Dottorato in Scienze Gestionali, **ESSEC Business School** (Parigi, Francia). Con Lode.
Titolo della Tesi: "Un viaggio al centro del mondo della contraffazione della moda e del lusso: Una prospettiva emica per comunicare meglio con i consumatori"
- 2009 - Master Specialistico in Ricerca in Amministrazione Aziendale, **ESSEC Business School** (Parigi, Francia).
- 2006 - Master Specialistico in Strategia e Management di Business Internazionale, **ESSEC Business School** (Parigi, Francia). Passato con merito.
Titolo della Tesi: "La divisione "Airline" nel Travel Retail per Guerlain: un passo avanti..."
- 2006 - Laurea Specialistica in Management Internazionale, **Thunderbird** (Phoenix, USA).
- 2005 - Laurea in Ingegneria con specializzazione in informatica, **Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr**.
Titolo della Tesi: "Simulazione distribuita nell'ambito di un sistema di difesa congiunto e combinato."
- 2000-2002 - Classi Scientifiche Preparatorie (specializzazione in Matematica), **Lycée Sainte Geneviève** (Versailles, Francia).
Titolo della Tesi: "Datazione al carbonio-14 di dipinti preistorici nella grotta di Chauvet."

Aree di specializzazione

- Gestionale: gestione interculturale e intergenerazionale, gestione delle crisi, gestione di progetti, gestione del cambiamento strategico e operativo, comunicazione e discorsi pubblici.
- Consulenza: Gestione strategica della marca, Effetto 'Made-in', Comportamento dei consumatori, Lusso, Questioni e comunicazioni interculturali, Contraffazione.
- Ricerca: Metodologia della ricerca qualitativa, tecniche proiettive, analisi semiotica strutturale, Metodo Delphi.

Lingue

Francese: madrelingua / Inglese: bilingue / Italiano: fluente / Tedesco: leggere & scrivere / Olandese: principiante

Esperienza Professionale

➤ Fondatrice & Titolare di SémioConsult, Parigi, Vichy, Singapore & Venezia - Dal 2010

- Gestione di un gruppo di consulenti junior e tirocinanti in comunicazione.
- Missioni di consulenza nella gestione strategica e nel posizionamento della marca.
- Definizione e gestione strategica dell'identità di marca, anche in occasione di fusioni e acquisizioni.
- Studi etnografici e netnografici dei consumatori.
- Incarichi di consulenza per la gestione dell'esperienza del cliente.
- Studi semiotici.
- Competenza nel settore lusso/premium.
- Incarichi di riorganizzazione aziendale.

SémioConsult è anche un istituto di formazione ufficiale, che fornisce seminari di formazione personalizzati ad aziende ed enti ufficiali.

Alcune Referenze: Illy, Chanel, Le Puy du Fou, Loro Piana, Krug, Salvatore Ferragamo, Sisley, ST Dupont, Ermenegildo Zegna, Pierre Fabre, Ipsen, Pernod Ricard, EyeLike, Savonneries de l'Atlantique, Champagne Collet, Groupe IGS, TravellerMade, Peplum, Il Viaggio, Beau, abcluxe.com, Kenneth Cobonpue, Serandipians, Francia Color Diffusion, Centre National du Costume de Scène, Institut Français de la Mode, Villa Marguerite-Vichy, Dentelle de Calais-Caudry®, Australian Wine Research Institute, Hapyface.fr, Kalypse, E-Mentor, ONU (OMPI), INPI, OMPIC, French Ministry of Economy...

➤ Direttore accademico, Master in Strategy & Management of International Business, ESSEC, Parigi (Francia) & Singapore - Da Gen. 2015

Il Master specializzato di punta dell'ESSEC, disponibile nei tre campus, Cergy, La Defense e Singapore, e sia in una versione a tempo pieno che part-time (per professionisti). Recluta circa 300 studenti ogni anno.

- Gestione di un team di 15 persone dislocate nei tre campus, compresa il dipartimento di vendite e il team di ammissione.
- Progettazione del curriculum, inclusa la selezione di oltre 80 professori e docenti.
- Gestione dei rapporti con i 4.000 ex studenti e aziende partner.
- Gestione della soddisfazione degli studenti e dei partecipanti (rilevata dai sondaggi), così come quella delle aziende. Raddoppiamento del tasso di soddisfazione.
- Sviluppo delle strategie di ranking e accreditamento (QS: n°2 dei migliori master in management al mondo, EdUniversal: n°1 da 14 anni).
- Progettazione e realizzazione di doppie lauree, da 2 esistenti a 4 attuali (5 a breve).
- Trasformazione del programma in un "Master in".
- Guidare la trasformazione digitale durante la crisi del Covid-19, in 3 campus.
- Reclutamento studenti valutando dossier e colloqui (~ 1500 dossier ricevuti ogni anno, raddoppiati nel 2020).
- Interazione con funzionari (ambasciatori, ministri) e giornalisti per scopi di costruzione dell'immagine e comunicazione.

➤ Co-Direttore Accademico, Master MIPC (Management des Industries de la Parfumerie et de la Cosmétique), ESSEC-ISIPCA-UCP, Cergy (Francia) - Da Mag. 2016

- Gestione delle partnership con le università.
- Partecipazione al processo di reclutamento.
- Responsabile della soddisfazione degli studenti.

➤ Professore Associato, Nova Business School, Lisbona (Portogallo) - Da Gen. 2019

➤ Esperto per il Fondo di Investimento Officine del Lusso, Roma (Italia) - Dal 2017

- Valutazione dei candidati al Fondo.
- Consulenza e formazione per le PMI del settore dell'artigianato di lusso. Obiettivo: essere quotati in borsa.

- **Membro del Consiglio di Amministrazione, Direttore Esecutivo ad Interim e Tesoriere, Alliance Française de Venise, Venezia (Italia) – 2019-2020**

Una missione per gestire una trasformazione della struttura, in un contesto di crisi (nessuna gestione stabile per 2 anni).

- Gestione del budget, implementazione degli indicatori chiave di performance e gestione del cambiamento.
- Gestione dei rapporti con le strutture ufficiali della città.
- Progettazione di partnership con aziende e finanziatori privati (incremento 2000%).
- Creazione dell'offerta dei corsi e del programma culturale dell'anno.
- Sviluppo del piano strategico e della missione e monitoraggio della sua implementazione di marketing.
- Interazione regolare con il Presidente (Robert Panhard), il Vicepresidente (Agnès Schweitzer) e il Consiglio di amministrazione.
- Revisione della formazione interna e della struttura organizzativa.

- **Direttore Accademico, Master in Management (= Grande Ecole), ESSEC Afrique-Atlantique, Rabat (Marocco) – 2017**

- Progettato e lanciato il programma MiM nel nuovo campus (ancora in costruzione all'inizio).
- Gestito il rapporto con una scuola di ingegneria partner in Marocco (Ecole Centrale Casablanca).
- Reclutamento studenti.
- Progettato il curriculum e selezionato professori.
- Svolto compiti amministrativi sul modello di una start-up (spirito imprenditoriale).

- **Esperto, abcluxe.com, Parigi (Francia) – 2013-2017**

- **Delegato INPI Per l'EU e l'ONU – 2011-2015**

- Tenuto discorsi inaugurali alle conferenze dell'ONU sulle questioni relative alla contraffazione.
- Supervisione di uno studio sull'impatto della contraffazione sull'economia marocchina.

- **Junior Product Manager, Guerlain (LVMH Group), Parigi (Francia) – 2006-2007**

- Condotta studi qualitativi e quantitativi su vari prodotti, compresi i lanci.
- Strumenti commerciali sviluppati: liste di assortimento, schede prodotto, proposte di animazione, libri di marketing...
- Avviato il rimodellamento della strategia verso il Business Airlines nel Travel Retail.
- Condotta un'analisi strategica del rischio di parassitismo.
- Ha progettato e scritto opuscoli di formazione per retail manager e consulenti di bellezza.

- **Delegato PR e Comunicazione per Netcos Division, EADS, Ulm (Germania) – 2004**

- Conduzione di progetti di intelligence economica e coordinamento dei membri francesi, inglesi, italiani, tedeschi e spagnoli della divisione Netcos.
- Progettazione e realizzazione della pianificazione e del monitoraggio del progetto.
- Presentazione del prototipo ai delegati ufficiali alla fiera Euronaval di Le Bourget, Francia.
- Redazione di un libretto da utilizzare per i futuri dipendenti come strumento di formazione digitale.

- **Ufficiale Cadetto, 35ème Régiment d'Artillerie Parachutiste, Tarbes (Francia) – 2003**

- Comando di una sezione durante la loro formazione iniziale. Capacità di lavorare sotto pressione. Unica donna sottufficiale.

Affiliazioni professionali

- **Luxury Travel Lab, Parigi (Francia) / Londra (UK) / New York City (USA) – Dal 2017**

Membro di un think tank dedicato alla progettazione del futuro dei viaggi di lusso.

➤ **Fondazione delle Arti, Venezia (Italia) – 2017-2020**

Consulente esecutivo di un club internazionale che mira a riunire l'élite culturale ed economica con un forte interesse per Venezia e utilizzarla come centro di interesse per eventi artistici legati alla conservazione del patrimonio storico e culturale della città

Attuali doveri accademici

➤ **ESSEC Business School, Parigi (Francia) & Singapore – Dal 2009**

- Grande Ecole/MiM: Semiotica & Comunicazione
- Masters (MSc): Principi fondamentali del Management
- Master in Strategy & Management of International Business: Strategie C-Centriche (C~Client/Consumer) – Bootcamp sulla strategia della marca – Audit strategico della marca – Il marketing come strumento per lo sviluppo di strategie – Metodi di costruzione degli scenari
- Master in Marketing of Perfume & Cosmetics Industries: Antropologia dei Marchi di Lusso, Fondamenti di Comunicazione
- Executive Education: L'esperienza cliente nel mondo del lusso / strategia C-centric / Design Thinking & creatività

➤ **Ca' Foscari University, Venezia (Italia) – Dal 2013**

- La Moda del 'Made in Italy' attraverso 150 anni di storia italiana
- La storia del lusso tramite la storia di Venezia.
- Anticipare le tendenze nel consumo di lusso / Branding e marketing del lusso (LVMH-Ca Foscari)

➤ **Institut Français de la Mode (IFM) (Parigi, Francia) - Dal 2021**

- Executive MBA: Fondamenti di comunicazione / Comunicazione a 360° nel lusso
- Bachelor: Fondamenti di Innovazione e Creatività

➤ **Professore in visita: Istituto Marangoni (Parigi, Francia), HEC Executive (Parigi, Francia), ESCP-EAP (Parigi, Francia), Shanghai University (Shanghai, Cina), EDHEC Business School (Parigi, Francia), Thunderbird School of Global Management (Phoenix, USA), ENSAM (Bordeaux, Francia)**

Membro della Redazione & Recensore di Giornali Accademici

- Journal of Global Fashion Marketing (membro della Redazione)
- Luxury Research Journal (membro della Redazione)
- Journal of Consumer Marketing (membro della Redazione)
- Journal of Euromarketing (recensore)
- Journal of Qualitative Research (recensore)
- Journal of Product and Brand Management (recensore)

Hobby & Passioni

- Danza – Ballerina di danza classica (36 anni di pratica con diploma e premi)
- Canto – Lezioni di canto lirico (Musical, Opera) con Fleur Mino
- Lettura – Membro della Società degli amici di Alexandre Dumas
- Opera e Musica Classica – Membro di Fedora
- Gravity Yoga – **Insegnante certificato**

- Crossfit
- La sociologia della moda e i suoi significati simbolici nella storia

Coinvolgimento sociale

- Membro e finanziatore del Comitato Francese per la Salvaguardia di Venezia - Attività di finanziamento personale per il restauro del Palazzo Reale di Piazza San Marco accanto agli amministratori delegati di LVMH, Van Cleef & Arpels, Plastic Omnium, Laboratoires Mérieux, ecc.
- Patrocinio del Teatro dell'Opera di Vichy

Pubblicazioni & Conferenze

REPORT UFFICIALI

- Studio sui valori associati al 'Made in France' da parte dei consumatori francesi e stranieri, **per il Ministero dell'Economia Francese**, (DGCIS) Parigi, 2014

ARTICOLI EDITORIALI

- Consommer en temps de crise, le cas de la pandémie Covid-19, in *Les Cahiers Français*, Set.-Ott. 2020
- Splendeur, décadence et renaissance du Made in France, in *Les Cahiers Français vol. 413 « Les nouveaux visages de la compétitivité »*, Nov.-Dic. 2019
- Situazione in Francia / Gillet Gialle & Crisi Economica, su TV7, Aprile 2019
- Une Saint-Cyrienne au parcours atypique et extraordinaire _ entretien avec Anne Flore Maman, R. Barkausen, in *MonCapitaine.com*, Marzo 2019
- Anne-Flore Maman Larraufie empowers, in *Les Interviews Empowers* on Empowering.blogspot.co.uk (2 Feb. 2018)
- Educazione nelle Grande École francesi: Una rivoluzione in atto, in *Servir* (Dic. 2017)
- Made in France: una questione di percezione? in *Reflets* (Giu.-Lug. 2017)
- Colletti bianchi e formazione: una relazione di amore e odio, in *Courrier Cadres* (29 Marzo 2017)
- Brexit: un errore di management? in *Courrier Cadres* (4 Lug. 2016)
- Quando la passione diventa un criterio delle risorse umane, in *Courrier Cadres* (31 Marzo 2016)
- Colletti bianchi francesi: dovrete sottolineare il tuo Made in France? in *Courrier Cadres* (10 Nov 2015)
- Da Guer a La Défense passando per Saint Honoré, in *Le Casoar* (Ott. 2015)
- Intelligenza culturale: Una risorsa quando si diventa internazionali, in *Courrier Cadres* (9 Ott. 2015)
- Due mondi che non parlano tra loro (lusso e artigianato), in *Journal des Grandes Écoles* (Set. 2015)
- Colletti bianchi: diventa il tuo marchio! in *Courrier Cadres* (29 Giue 2015)
- Perché le aziende dovrebbero investire in corsi di formazione accademici specializzati in condotta negli affari internazionali, in *l'Usine Nouvelle* (22 Giue 2015)
- La necessità di rifocalizzarsi sui materiali nei corsi di Fashion e Luxury Management, in *l'Usine Nouvelle* (10 Marzo 2015)
- Perché le aziende di lusso francesi dovrebbero prendersi cura dei consumatori francesi, in *l'Usine Nouvelle* (23 Set. 2014)
- Vai per il Made in France? articolo 'Expert's Advice' in *Reflets* (Aprile-Mag. 2014)
- La necessità di un chiarimento nelle etichette "Made In", in *l'Usine Nouvelle* (14 Aprile 2014)

- La confusione tra il brand "France" e il "Made in France", in *abcluxe.com* (25 Marzo 2014)
- Perché la Francia dovrebbe investire nell'industria del lusso, in *l'Usine Nouvelle* (5 Gen. 2014)
- L'effetto del "Made in" sul comportamento dei consumatori, in *l'Usine Nouvelle* (20 Dic. 2013)

ARTICOLI DI RICERCA

- Maman (2018), "First Insights on Peruvian Luxury Consumers", *Journal of Business & Economics*, 6
- Maman & Ulrich (2018), "Communication Strategies Used to Promote a 'Made In' and 'Terroir' Culture - The Case of Francia", *Journal of International Business Research and Marketing*, 3 (5)
- Maman & Berrotea (2018), "Selling Luxury Brands in Online Private Sales Multibrand Retailers - An Exploratory Study of Consumers' Perspective", *Chinese Business Review*
- Maman (2017), "Ingredient Branding to Build a Luxury Cluster-the Case of Calais Lace", *Journal of Textile Engineering & Fashion Technology*, 2 (3)
- Maman (2015), "The Experiential Aspect of Purchasing Non-Deceptive Luxury Counterfeits - When Sense Meets Sensibility", *Decisions Marketing*, 80
- Maman (2014), "Making Consumers Switch from Counterfeit to Genuine Luxury", *European Retail Research*, 28 (1), 1-26
- Maman, Gromova & Vignolles (2014), "Group Buying Websites as a Communication Tool", *The International Journal of Marketing Principles and Practices*, 5 (1), 6-21
- Maman & Kourdoughli (2014), "The E-semiotics of Luxury", *Journal of Global Fashion Management*, 5 (3) / **Best paper Award**
- Maman (2014) "Qualitative Consumer & Marketing Research", *Journal of Product and Brand Management*, 23 (4)
- Ozcan, Maman & Turk (2012), "Consumer Attitudes Toward Counterfeited Products: Three Country Analysis", *The Journal of Euromarketing*, 21 (2-3).
- Maman, (2011) "Memorable Customer Experiences - A Research Anthology", *Journal of Consumer Marketing*, 28 (3), 241 - 242.

CAPITOLI DI LIBRI

- Maman Larraufie, Gouriou & Goutran (2021), "How to Ensure an Ideal Omnichannel Client Experience with KPIs: Focus on Personal Luxury Goods" in *Competitive Drivers for Improving Future Business Performance* by C. Martins & P. Rodrigues, IGI Global
- Maman Larraufie (2019), "Defining a New Concept in Luxury Tourism & Travel Industries Using a Delphi Study - The Case of Haute Villégiature" in *The Art and Science of Luxury - An Asian Perspective* by S.K. Reddy & J.K. Han, LVMH-SMU
- Maman Larraufie & Lui (2018), "How Do Western Luxury Consumers Relate with Virtual Rarity and Sustainable Consumption?" in *Emerging Issues in Global Marketing* by J. Agarwal & T. Wu, Springer
- Maman & D'Andrea (2016), "Multicultural Human Capital in Luxury Companies" in *Luxusmarkenmanagement* by W.M. Thiene, Springer, Germany.
- Maman & Talbi (2016), "Food Retailing in Remote Areas: Lessons from The French Polynesia Case Study", in *A Stakeholder Approach to Managing Food* by A. Lindgreen, M. Hingley, R. Angell, J. Memery & J. Vanhamme, Gower Publishing Ltd, UK.

- Maman & Sommer (Set. 2015), "Motivations Behind Becoming a Blogger & their Business Implications - The Case of Fashion", in *Capturing, Analysing, and Managing Word-of-Mouth in the Digital Marketplace*, IGI Global
- Maman (Nov. 2014), "The Counterfeit Timer", in *The Management of Luxury*, Pilgrim
- Maman & Depigny (Nov. 2014), "Managing Price Fluctuation of Raw Materials in Luxury: The Case of Gold in High-Jewellery", in *The Management of Luxury*, Palgram

CASI STUDIO

- « BMW & Mini » in *Cross-Cultural Marketing: European Perspectives* By T. Vescovi, Edward Elgar Publishing, 2022
- « Route du Rhum & Image de la Guadeloupe - Impact d'un événement sur l'image d'une destination touristique », CCMP, Parigi, Lug. 2013
- « Schobrunn - Gestion de Marque en Chine » (Schobrunn - Brand Management in Cina), CCMP, Parigi, Set 2012

Rassegne Stampa

- « Anne-Flore Maman Larraufie - Récit d'une succès-story dans le luxe », *La semaine de l'Allier*, Giugno 2023
- « El lujo a la francesa, immune a las crisis », *l'Avanguardia*, Mag.2023
- « Transition Professionnelle - La grande aventure d'une Saint-Cyrienne », *Le Casoar* (248), 2023
- « Déjà demain - Le Métavers », *Le Magazine de la CCI de l'Allier*, Mag. 2022
- « Le luxe face à la guerre en Ukraine », *Francia Info*, 8 Marzo 2022
- « Cobonpue : you can schedule Zoom, you can't schedule inspiration », *Philippine Daily Inquirer*, Ago. 2020
- « Anne-Flore Maman Larraufie : « On peut atteindre l'international depuis Vichy » », O. Rezel, *La Montagne*, 31 Mag. 2020
- « Grandes Ecoles : ces mastères en management qui se rapprochent des MBA », C. Piédalu, *Le Figaro*, Mar. 2019
- « Traveller Made : quand les sociologues se penchent sur le luxe », *PagTour*, 7 Mag. 2019
- « Traveller Made Souhaite Regrouper Dans Son Réseau Les Meilleurs Créateurs De Voyages De Luxe Au Monde », *Forbes*, Mag 2019
- « Cupra sort sa griffe », C. Mabru, *Sport & Style*, Dic. 2018
- « Venise vaut bien une danse », *Point de vue*, 14 Ago. 2018
- « Tisseurs de rêves, le voyage en démesure », B. Menu, *Le Figaro*, 24 Aprile 2018
- « Un nouveau concept : la Haute Villégiature », in *PagTour*, 16 Aprile 2018
- « Some luxury hoteliers convene in Deauville for Traveller Made », in *Girl ahead*, 27 Marzo 2018
- « La démesure des voyages sur mesure », in *Le Soir*, 21 Marzo 2018
- « Abram alas para a "Haute-Villégiature" », in *Estadão*, 20 Marzo 2018
- « Traveller Made: focus sull' "Haute-Façon" », in *Travel Quotidiano*, 20 Marzo 2018
- « Venice and Luxury: A Tale of Innovation », in *Luxe à Venise*, on luxeavenise.altervista.org, 14 Feb. 2018

- « Mode, arts, cuisine... Parigi s'enflame pour l'Afrique », S. O'Brien, *Le Figaro Madame*, 11 Mag. 2017
- « Le luxe au-delà du luxe », F. de Poligny, *LaQuotidienne.fr*, 8 Marzo 2017
- « Luxe, luxe et volupté normandes », Peplum, *Le Monde*, 28 Feb. 2017
- « Contrefaçon : un nouveau regard sur le comportement irrationnel des consommateurs », P. Collier, *Contrefaçon Riposte*, 12 Gen. 2017
- « Aux Marzoes du Palais », C. Mabrut, *Sport & Style*, 69, Dic. 2015
- "Instagram, lo scatto del nuovo glamour: come il social fotografico ha cambiato la moda", F. Pierantozzi, *Il Messaggero.it*, 3 Set. 2015
- « Dentelle de Calais-Caudry : Romain Lescroart explique le nouveau label », *La Voix du Nord*, Set. 2015
- « Contrefaçon - Le luxe fourbit ses armes », C. Trinquier, *Formes de Luxe*, Marzo 2015
- « Ces stratèges de l'ombre préparent l'avenir du luxe », P. Dupont, *Capital*, Hors-Série Gen. - Feb. 2015
- « La journée internationale du luxe organisée par UbiFrancia », M. Panigada, *abcluxe.com*, 2 Dic. 2014
- « Pourquoi people et marques de luxe ne jurent plus que par Instagram », C. Mabrut, *Le Figaro Madame*, 24 Set. 2014
- « Quelle(s) valeur(s) pour le Made in France ? » *L'Observatoire des Cosmétiques*, 23 Set. 2014
- « La filière luxe en Dordogne, un atout de développement économique du territoire », CH. Yard, *Aqui!* 14 Feb. 2014
- « OFG le label qui contente les entreprises », S. de Courtivron, *Perspectives Entrepreneurs*, Gen. 2014
- « A l'école du raffinement », C. Trinquier, *Formes de Luxe*, Nov. 2013
- « Les hôtels de luxe très appréciés par les bijoutiers », M. Bartnik, *Le Figaro*, 1 Aug. 2013
- « Le 'Made in France' ira mûrir à l'étranger », B. de Volontat, *20 Minutes*, 25 Aprile. 2013
- « Comment rester au top ? », C. Mabrut, *Sport & Style*, Nov. 2012
- « Comment les entreprises se font un nom ? », L. Lejeune, *Libération*, 29 Ott.. 2012
- « Quatre complices en contrefaçon », J.-Ph. D, *Objectif Aquitaine (203)*, Ott.. 2012
- « L'étiquetage 'Produit en Francia' est-il vendeur ? », Forum-Débat, *Réussir Aviculture (174)*, Marzo 2012
- « Le Made In est devenu une marque », C. Galbrun, *Réussir Vigne (182)*, Feb. 2012
- « Le Made in France fait-il vendre ? », V. Leboucq, *Les Echos*, 9 Gen. 2012
In English: <http://worldcrunch.com/business-finance/the-allure-and-limits-of-the-made-in-Francia-label/c2s4454/#.UD0G2cEaMTA>
- « Contrefaçon : les premiers chiffres d'un mal endémique », A.G., *L'Economiste*, 8 Dic. 2011
- « La contrefaçon prend du poids », M. Mounjid, *Le Soir-Echos*, 6 Dic. 2011