

Plan Digital

5

PLAN DIGITAL

JAN 2025

 early makers
since 1872

em
lyon
business
school

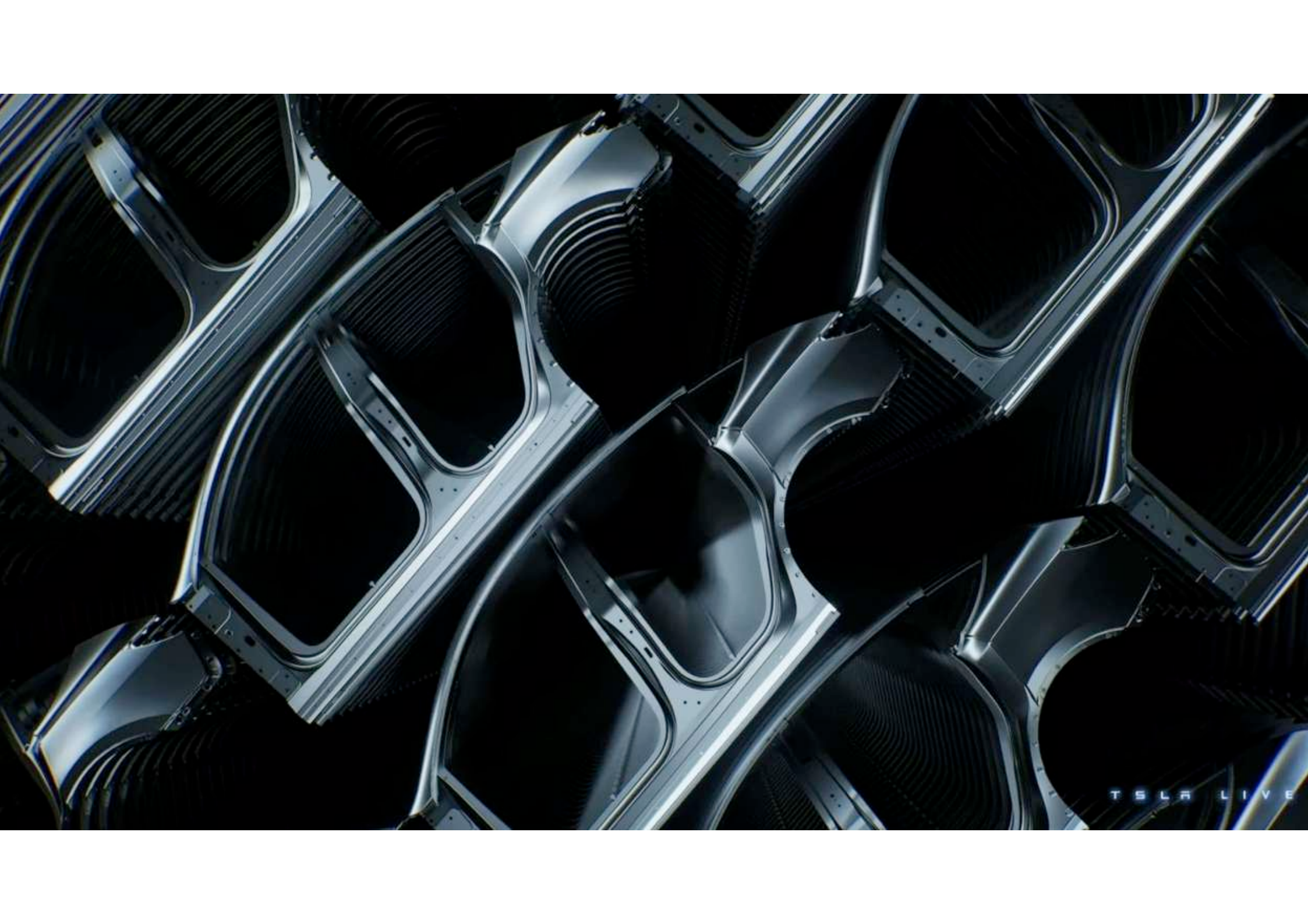
PLAN

 early makers
since 1872

em
lyon
business
school

master

plan



TESLA LIVE

Master Plan 3

Sustainable Energy For All of Earth



Tesla Electric Rollout Plan



Coming in July to Texas

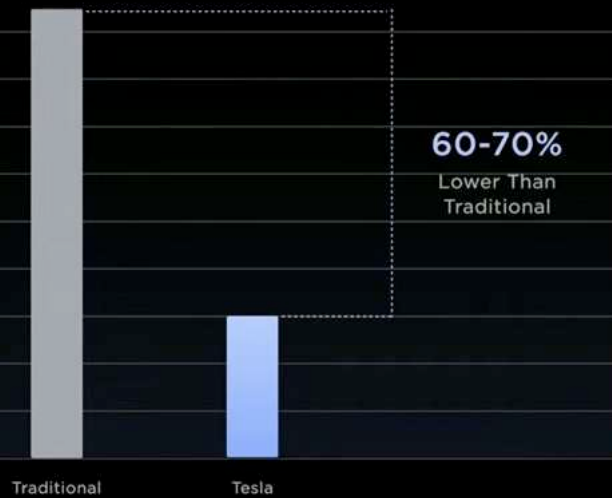
**Unlimited
overnight
home charging**

\$30/month

TESLA LIVE

Reducing SG&A per Car Enabling Improved Affordability

Selling, General & Administrative Expenses per Vehicles



This Is Just the Beginning

Cumulative Tesla Storage Deployed



Focus on Building Capacity & Ramping Fast

Tesla Is an Electricity Retailer

T S L A L I V E

A Sustainable Energy Economy Is Within Reach & We Should Accelerate It



A Sustainable Energy Economy Is Within Reach & We Should Accelerate It

HOW THE MASTER PLAN WORKS

240TWh

Storage

30TW

Renewable
Power

\$10T

Manufacturing
Investment

1/2

The Energy
Required

<0.2%

Land Area
Required

10%

2022
World GDP

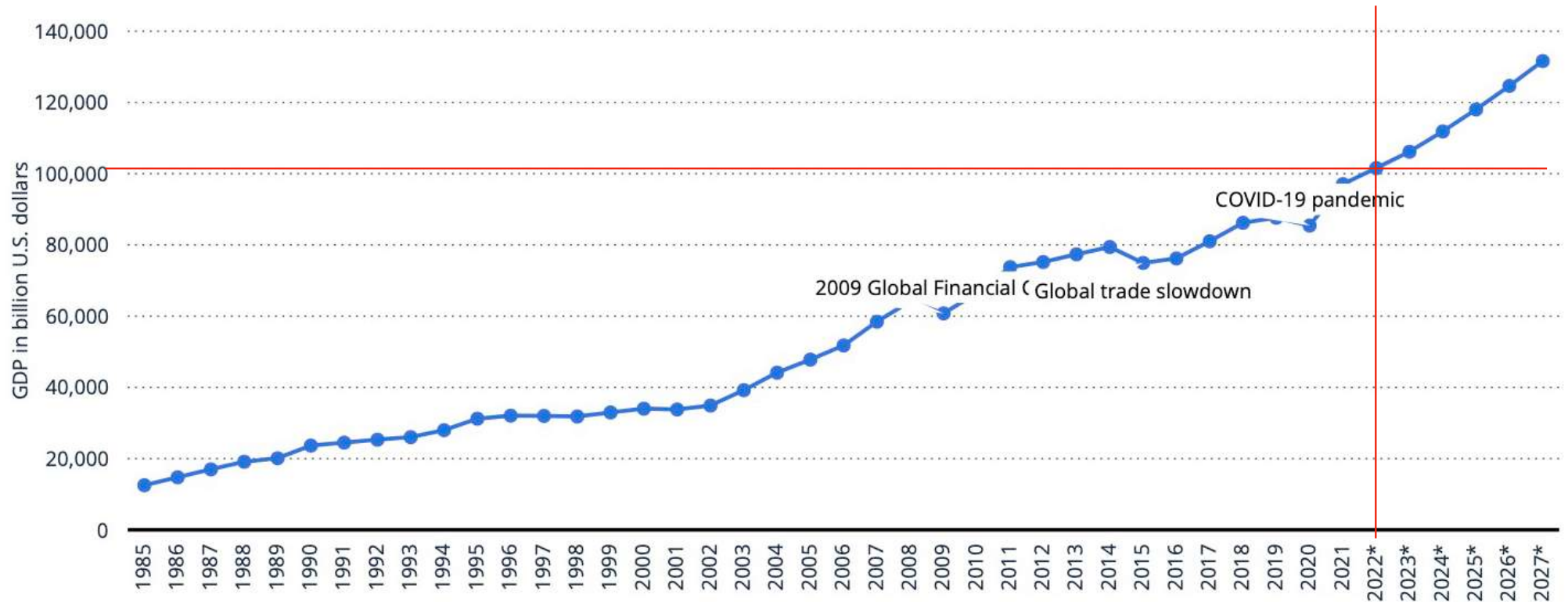
ZERO

Insurmountable
Resource Challenges

TSLA LIVE

Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2027 (in billion U.S. dollars)

Global gross domestic product (GDP) 2027



The Plan To Eliminate Fossil Fuels

Reduction In
Fossil Fuel Use

35%

21%

22%

17%

5%



Displaced
Fossil Fuels

**Renewably Power
The Existing Grid**

46 PWh/yr

**Switch to
Electric Vehicles**

28 PWh/yr

**Switch to
Heat Pumps**

29 PWh/yr

**High Temp Heat
Delivery & Hydrogen**

22 PWh/yr

**Sustainably Fuel
Planes & Boats**

7 PWh/yr



PREMIUM



STARLINK PREMIUM



SWARM

THANK YOU FOR YOUR INTEREST IN ORDERING STARLINK!

Starlink Premium is not yet available in your area. Please check back for future availability in your area.

Valorisation APPL

3000 milliards (plus que CAC 40 ou PIB FR)

42 ans pour 1000 / 2 ans pour 2000 / 14 mois pour 3000

R&D Apple : 25 milliards par an

Achète une société tous les 25 jours

Valorisation GAFAMS plus que PIB EU

The Apple Store Empire

Total number of Apple Stores worldwide as of May 14, 2021



* Including Hong Kong and Macau

Source: Apple



A pile of colorful confetti and wood shavings is scattered on a white surface. The confetti consists of small, multi-colored pieces in shades of red, yellow, blue, and green. The wood shavings are light brown and elongated. The text "PLAN DIGITAL" is overlaid in the center of the image.

**PLAN
DIGITAL**

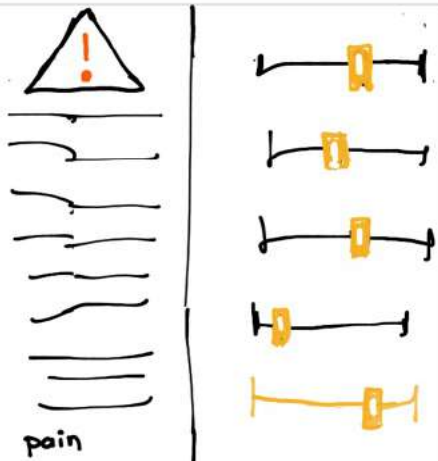
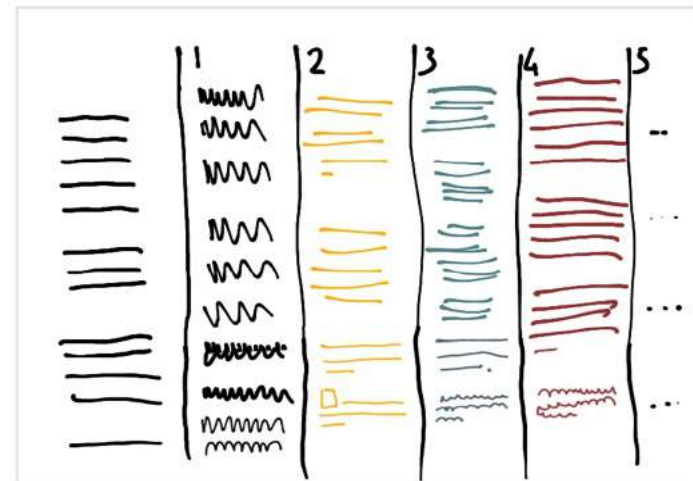
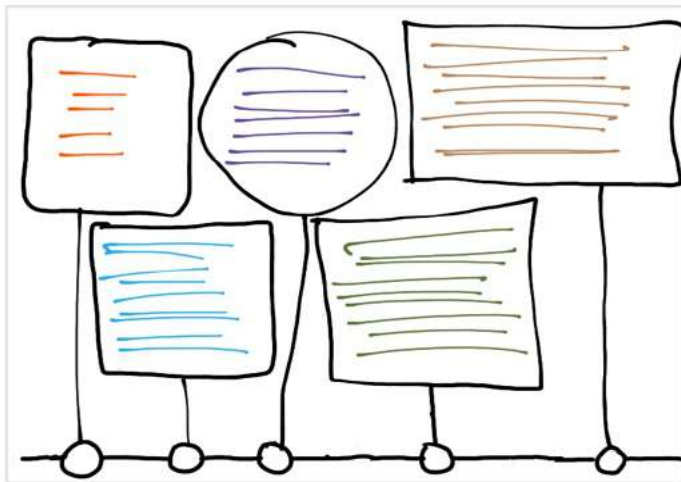
PAUL



32 ans
Célib
CP

“ ”

pain

OPE1	- - - - -	⊖
OPE2	- - - - -	⊖
OPE3	- - - - -	⊖
OPE4	- - - - -	⊖



G	A	f	S	▶
▶	🐦	🍌	€	😊
<html> <head> <body> CSS-js	Whois TLD .com	server BARE	ovh registrar ...	📺
SMS	Wp	🔗	AWS	✉️

PRÉREQUIS



3 piliers du digital
Persona + EmpathyMap + ICP
Parcours client + point de contact
UX et NPS
Proto + Value Proposition
Content calendar, target, channel
Budget
AAARRR + sales funnel



SOMMAIRE



VOC
Persona
Empathy Map
ICP
Pain Point
Insights

Parcours client
Point de contact
UX
Channel Audit
Omni Channels
MCA

Prototypage
MVP
Value proposition

Content Calendar
by audience
by channel
Budget
CAC

AAARRR
Sales Funnel
LTV
TAM SAM SOM
IS & BP

01. 02. 03. 04. 05.

ES

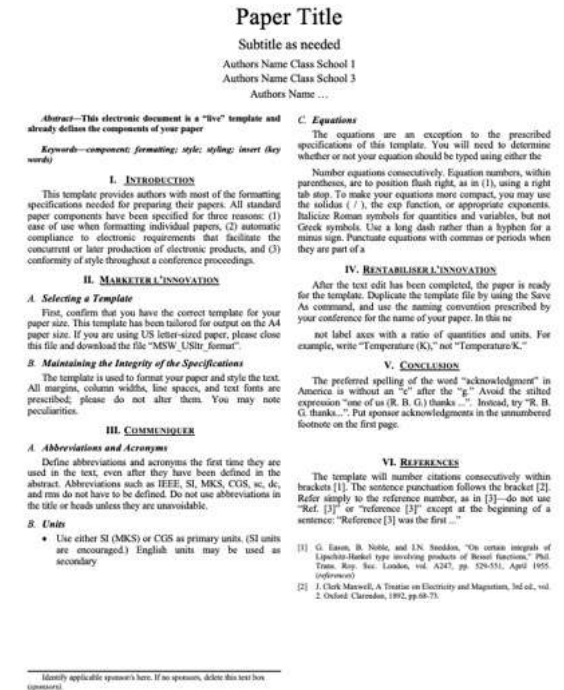
Executive Summary

1ère page 1300 caractères

modèle PAPER1

Suite du dossier *selon modèle
présentation*

Oral tiré au sort pour l'abstract



TLDR

VOC
Persona
Empathy Map
ICP
Pain Points
Insights

01.

VOC





PERSONA
20 max

Client Fournis ASS Inter

☐ ☒ ☐ ☐

this
person
doesn't
exist
.com

Surnom
Age
Vit à
Vit avec
Enfant
JOB
Education

CV

Passionné par

Problèmes / Besoins / Attentes / Frustrations /
Insatisfactions / Pain points / EPIC / USER STORY

Quel est le problème ?

Quelle est la frustration ?

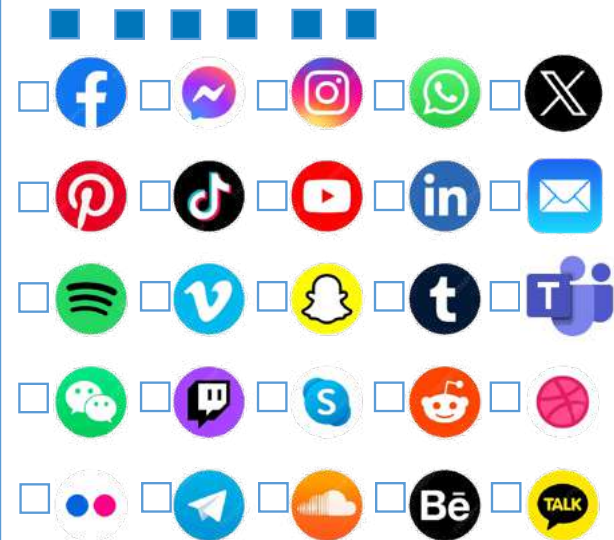
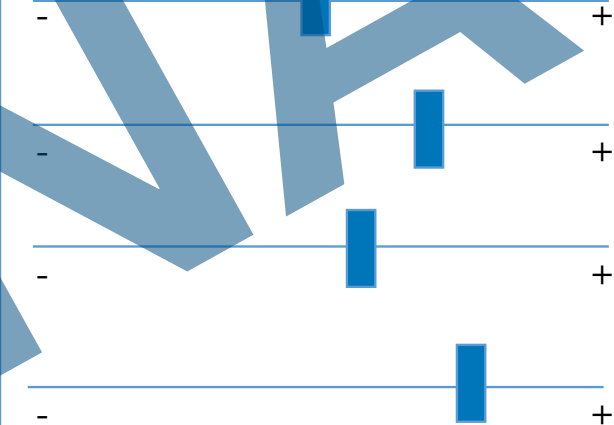
Quels sont les besoins et attentes ?

Pourquoi n'est-il/elle pas satisfait des solutions
existantes ?

...

...

Empathie map si besoin pour mieux comprendre le
persona



Jean-Luc



CITATION
« J'ai un beau métier, mais mes priorités sont ailleurs. Mon employeur n'est pas mon seul centre d'intérêt »

BIO
Jean Luc 36 ans est pilote de ligne depuis 3 ans dans une compagnie low cost européenne.
Il trouve que sa vie manque de sens, de variété et d'originalité.

Nom	Jean-Luc
Age	36
Vie à	Paris
Avec	Jeanne
	Sans enfant
Education	Supérieure (ingénieur école promo ...)
CV	pilote entreprise 1
	Pilote entreprise 2
	Passionné d'aviation et de modèle réduits
	Passionné de races de chiens et de voyages en Asie

EPIC / USER STORY / PAIN POINT / PROBLÈME

Quel est le problème de Jean-Luc ?

Quelle est la frustration de Jean-Luc ?

Quels sont les besoins et attentes de Jean-Luc ?

Pourquoi n'est-il pas satisfait des solutions existantes ?

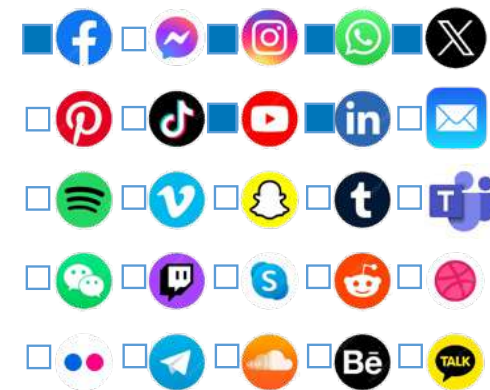
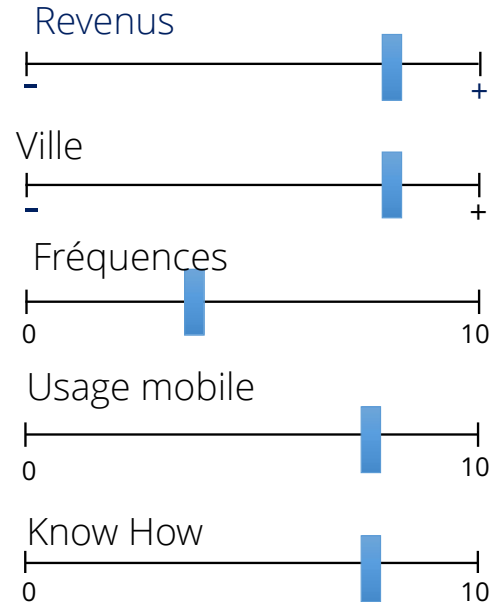
...

...

...

...

Empathie map si besoin pour mieux comprendre le persona



Client Fournis ASS Inter

Empathy Map Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

1 WHO are we empathizing with?

Who is the person we want to understand?
What is the situation they are in?
What is their role in the situation?

GOAL

2 What do they need to DO?

What do they need to do differently?
What job(s) do they want or need to get done?
What decision(s) do they need to make?
How will we know they were successful?

7 What do they THINK and FEEL?

PAINS

What are their fears,
frustrations, and anxieties?

GAINS

What are their wants,
needs, hopes and dreams?

3 What do they SEE?

What do they see in the marketplace?
What do they see in their immediate environment?
What do they see others saying and doing?
What are they watching and reading?

6 What do they HEAR?

What are they hearing others say?
What are they hearing from friends?
What are they hearing from colleagues?
What are they hearing second-hand?

4 What do they SAY?

What have we heard them say?
What can we imagine them saying?

5 What do they DO?

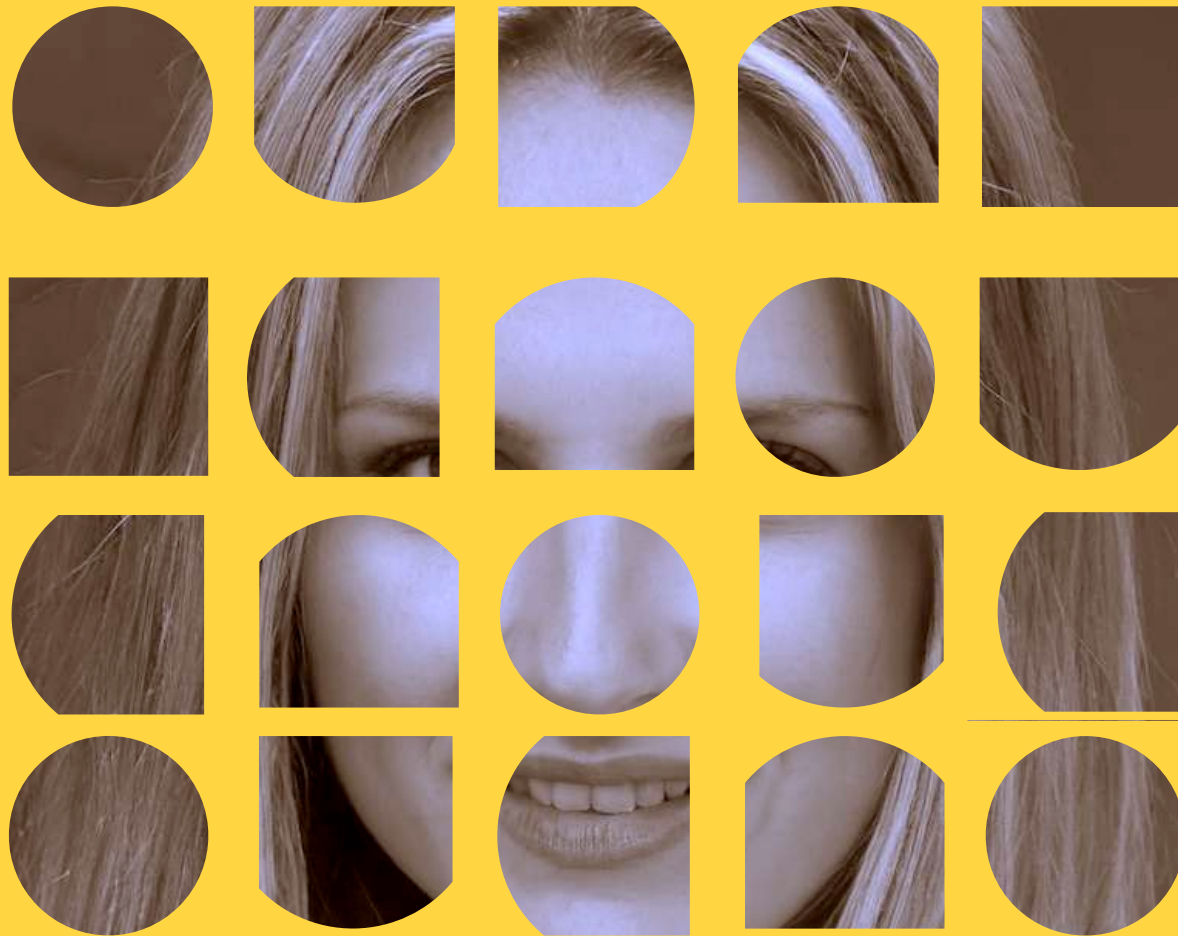
What do they do today?
What behavior have we observed?
What can we imagine them doing?

What other thoughts and feelings might motivate their behavior?

ICP / ABM



PERSONA



PERSONA ICP

ideal customer profil

Question :

qui sont les
utilisateurs ?

**Keeping an
empty chair
so the
customer is
always in the
room**



CHAIR → VOICE : VOC (voice of the customer)

VOC

ICP ABM

☒ ☐



*Appréciée de toutes et tous elle
privilégie les contacts en face à face*

Virginie
55
Vit à Lyon (banlieue)
Vit avec son compagnon et ses 3 enfants
Enfant : 3
JOB : DRH
Education : BEP
CV : 2eme entreprise
Passionné par l'artisanat, la brocante

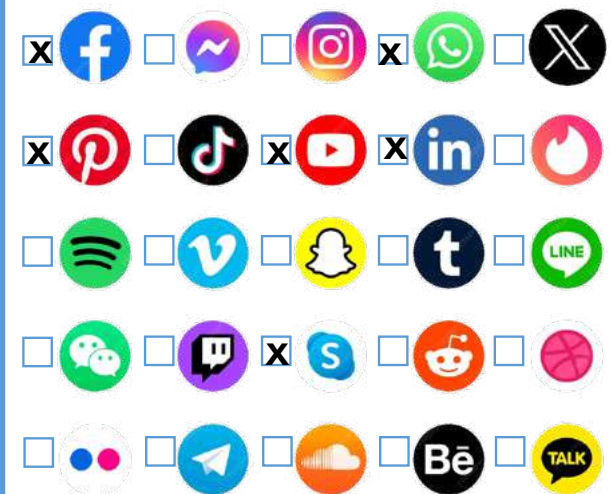
Virginie en tant que DRH d'une ETI, ne sais plus comment satisfaire les différentes générations de salariés qui ont des buts et attentes différentes

Virginie cherche une innovation à mettre à son actif dans l'entreprise, mais c'est dur dans les RH

Virginie n'aime pas son logiciel de SIRH mais elle n'a pas su influencer le choix par son manque de connaissance informatique

Diagramme à barres horizontales montrant la position relative de quatre termes sur une échelle de - à + :

- salaire** : Positionné vers le positif (+).
- équilibre** : Positionné vers le positif (+).
- informatique** : Positionné vers le négatif (-).
- digital** : Positionné vers le négatif (-).



John



« QUOTE : happy
to be an

entrepreneur in

Description: funder of an IOT
company

9 employees

7 millions euros turnover

29 clients with 650 shops

Name

Age

Live With

Education

Resumé

Company 2012...2020

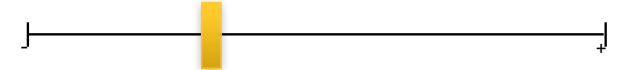
Products

PAIN POINTS

...

...

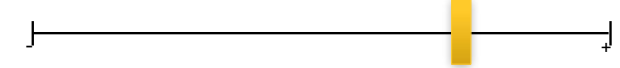
Revenues



Type of city



Frequency



Surnom
Age
Vit à
Vit avec
Enfant
JOB
Education

CV

Passionné par

Problèmes / Besoins / Attentes / Frustrations /
Insatisfactions / Pain points

-

+

-

+

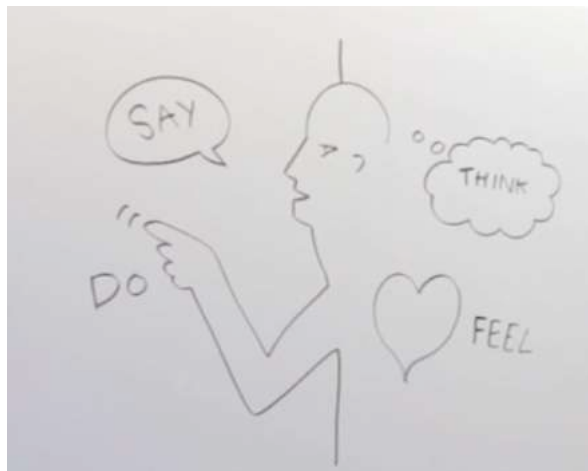
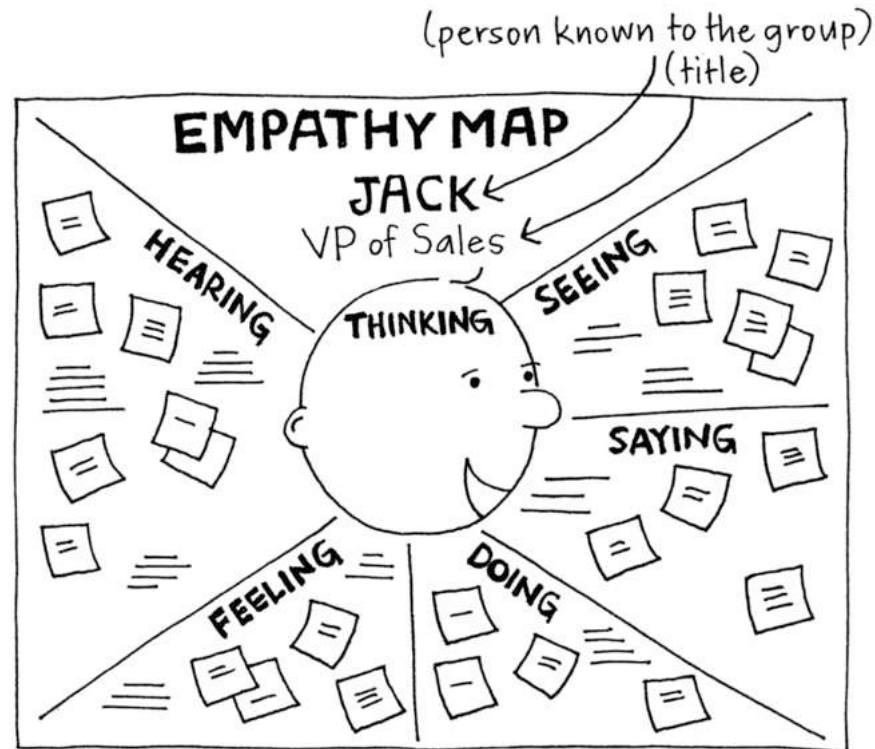
-

+

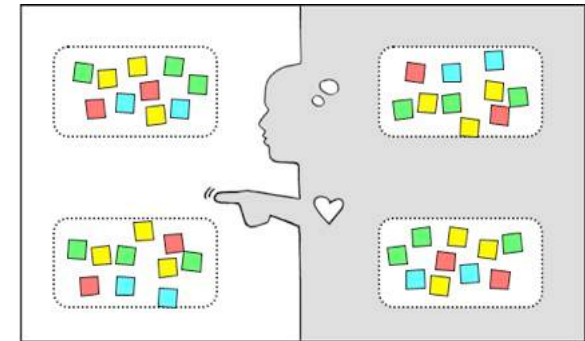
-

+





METHOD EMPATHY MAP



WHY use an empathy map

Good design is grounded in a deep understanding of the person for whom you are designing. Designers have many techniques for developing this sort of empathy. An Empathy Map is one tool to help you synthesize your observations and draw out unexpected insights.

HOW to use an empathy map

UNPACK: Create a four quadrant layout on paper or a whiteboard. Populate the map by taking note of the following four traits of your user as you review your notes, audio, and video from your fieldwork:

- SAY: What are some quotes and defining words your user said?
- DO: What actions and behaviors did you notice?
- THINK: What might your user be thinking? What does this tell you about his or her beliefs?
- FEEL: What emotions might your subject be feeling?

Note that thoughts/beliefs and feelings/emotions cannot be observed directly. They must be inferred by paying careful attention to various clues. Pay attention to body language, tone, and choice of words.

IDENTIFY NEEDS: "Needs" are human emotional or physical necessities. Needs help define your design challenge. Remember: Needs are *verbs* (activities and desires with which your user could use help), not *nouns* (solutions). Identify needs directly out of the user traits you noted, or from contradictions between two traits – such as a disconnect between what she says and what she does. Write down needs on the side of your Empathy Map.

IDENTIFY INSIGHTS: An "Insight" is a remarkable realization that you could leverage to better respond to a design challenge. Insights often grow from contradictions between two user attributes (either within a quadrant or from two different quadrants) or from asking yourself "Why?" when you notice strange behavior. Write down potential insights on the side of your Empathy Map. One way to identify the seeds of insights is to capture "tensions" and "contradictions" as you work.

Parcours client
Point de contact
UX
Channel Audit
Omni Channels
MCA

02.



visible

ARRIVEE

DEPART



parcours total

Premier
touchpoint
2009



2eme
contact
2012



3eme
contact
2015



Achat
2018



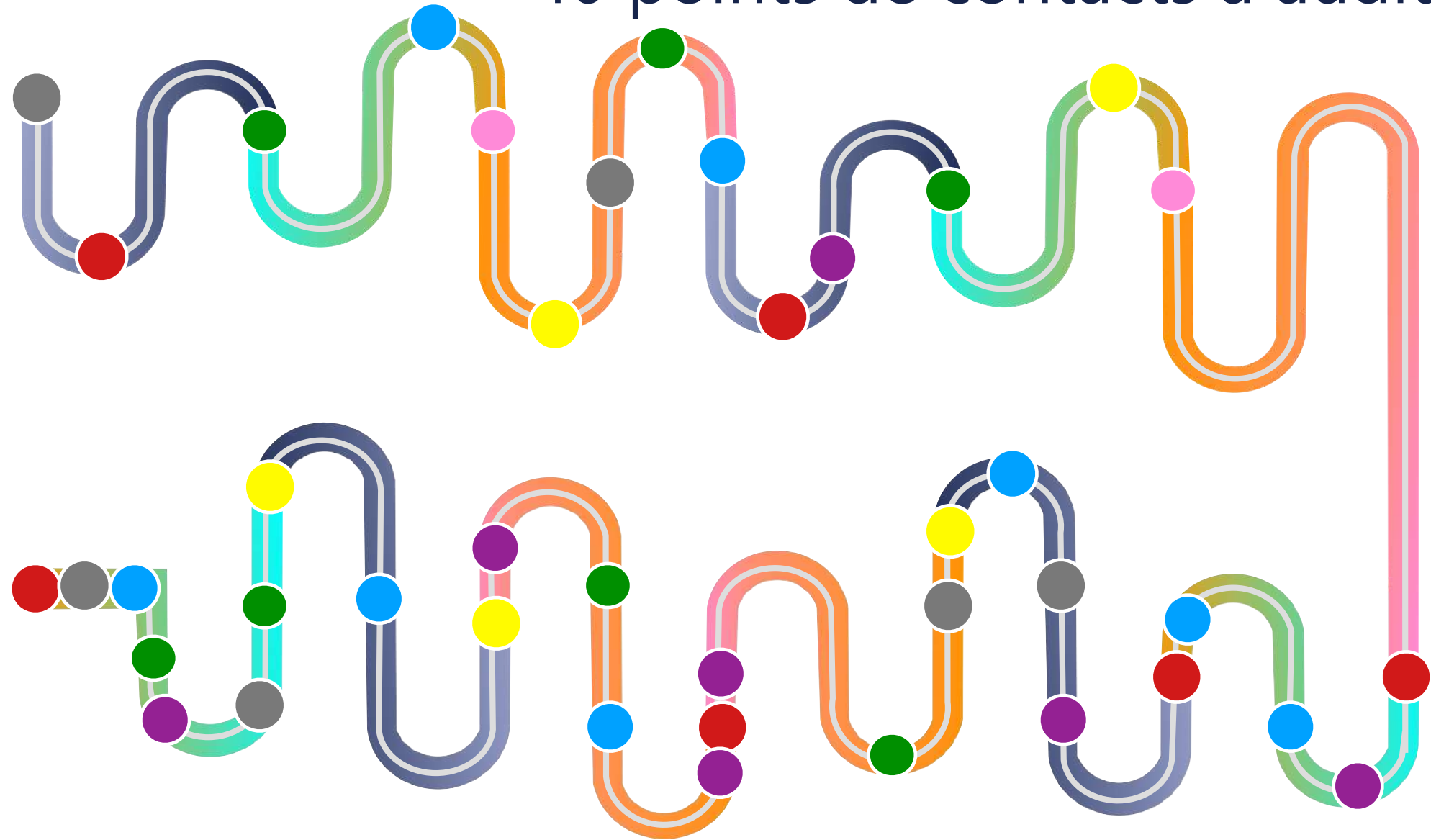
SAV
2020



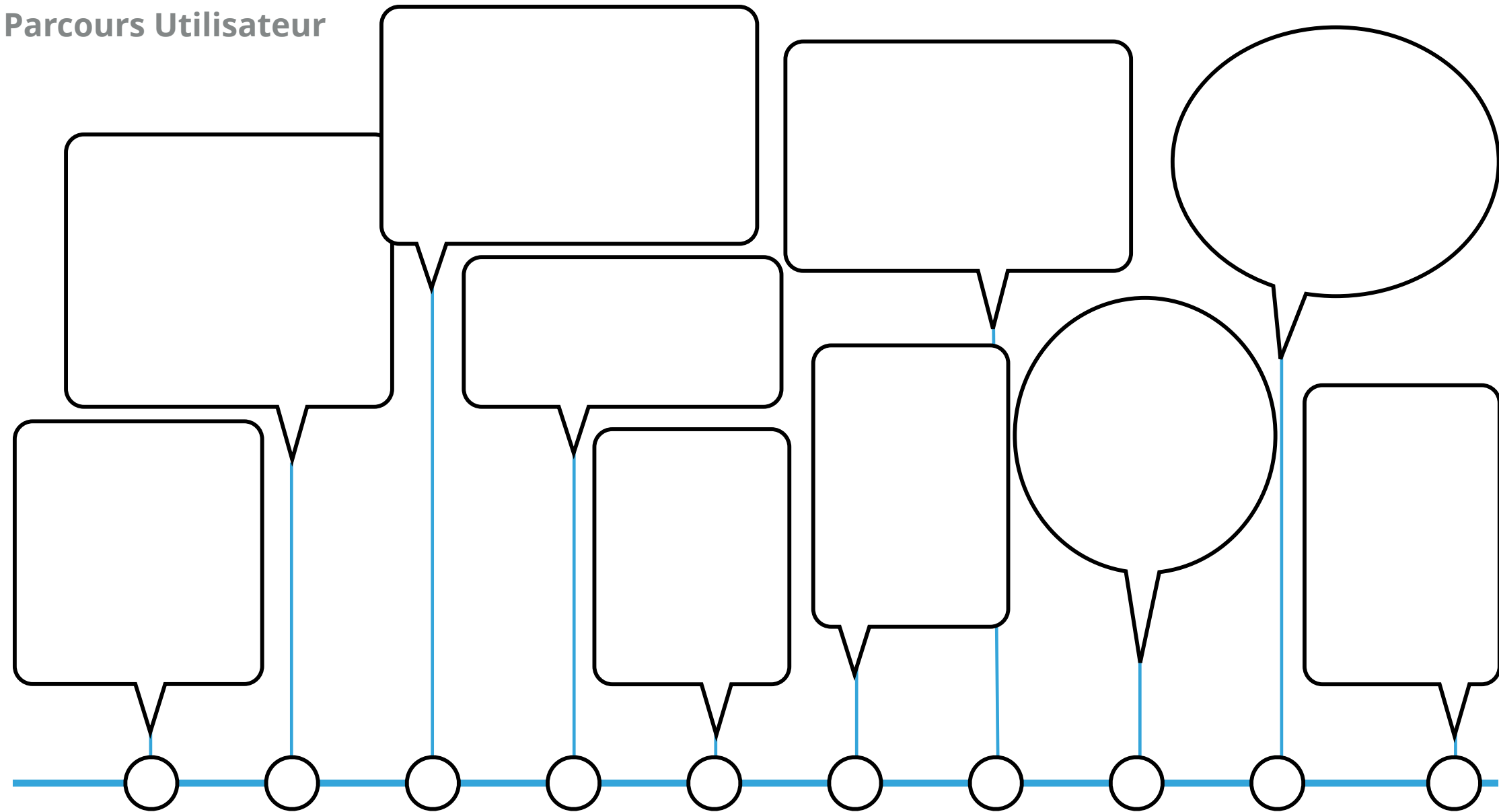
Recommande
2022



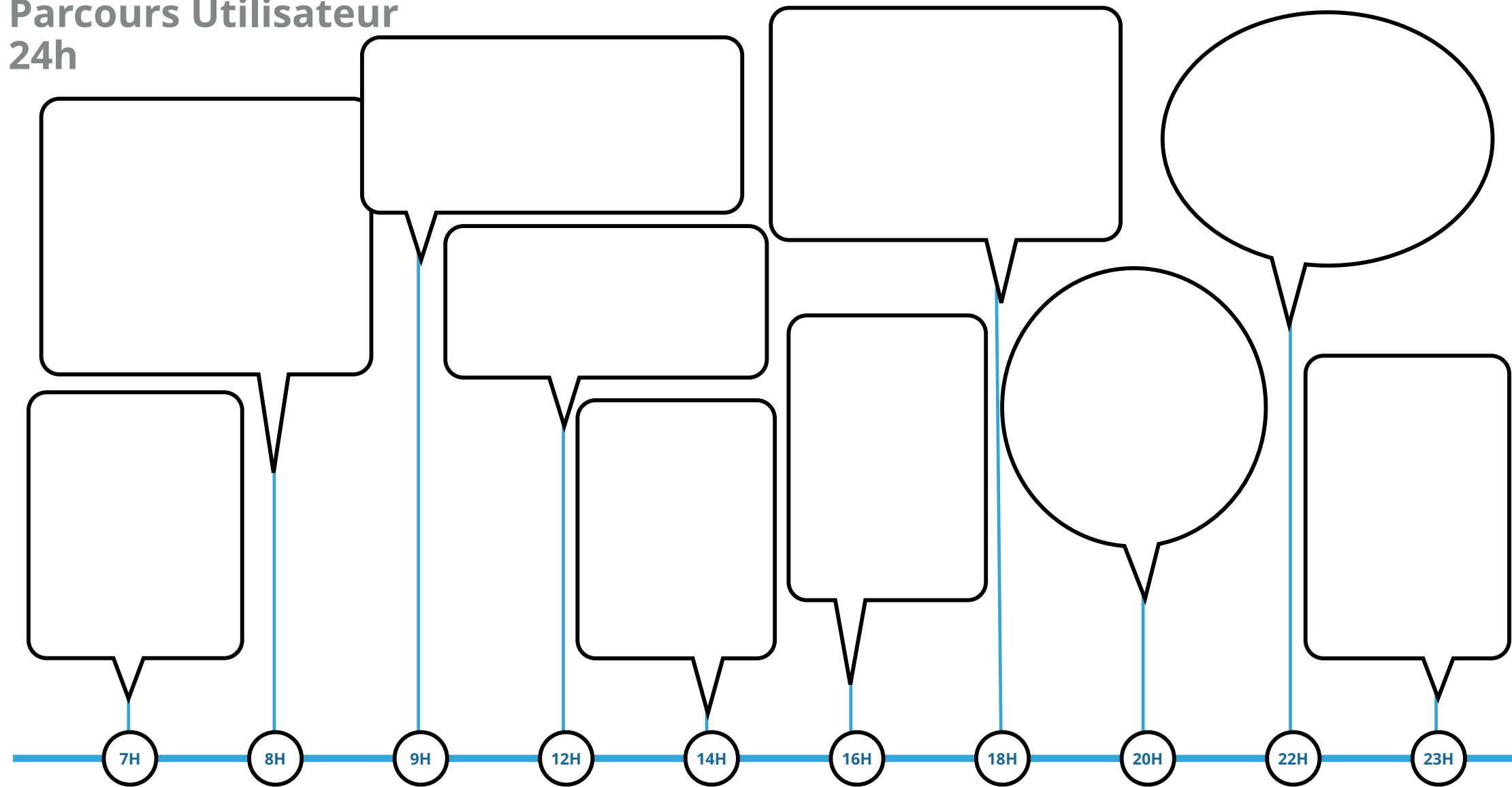
40 points de contacts à auditer



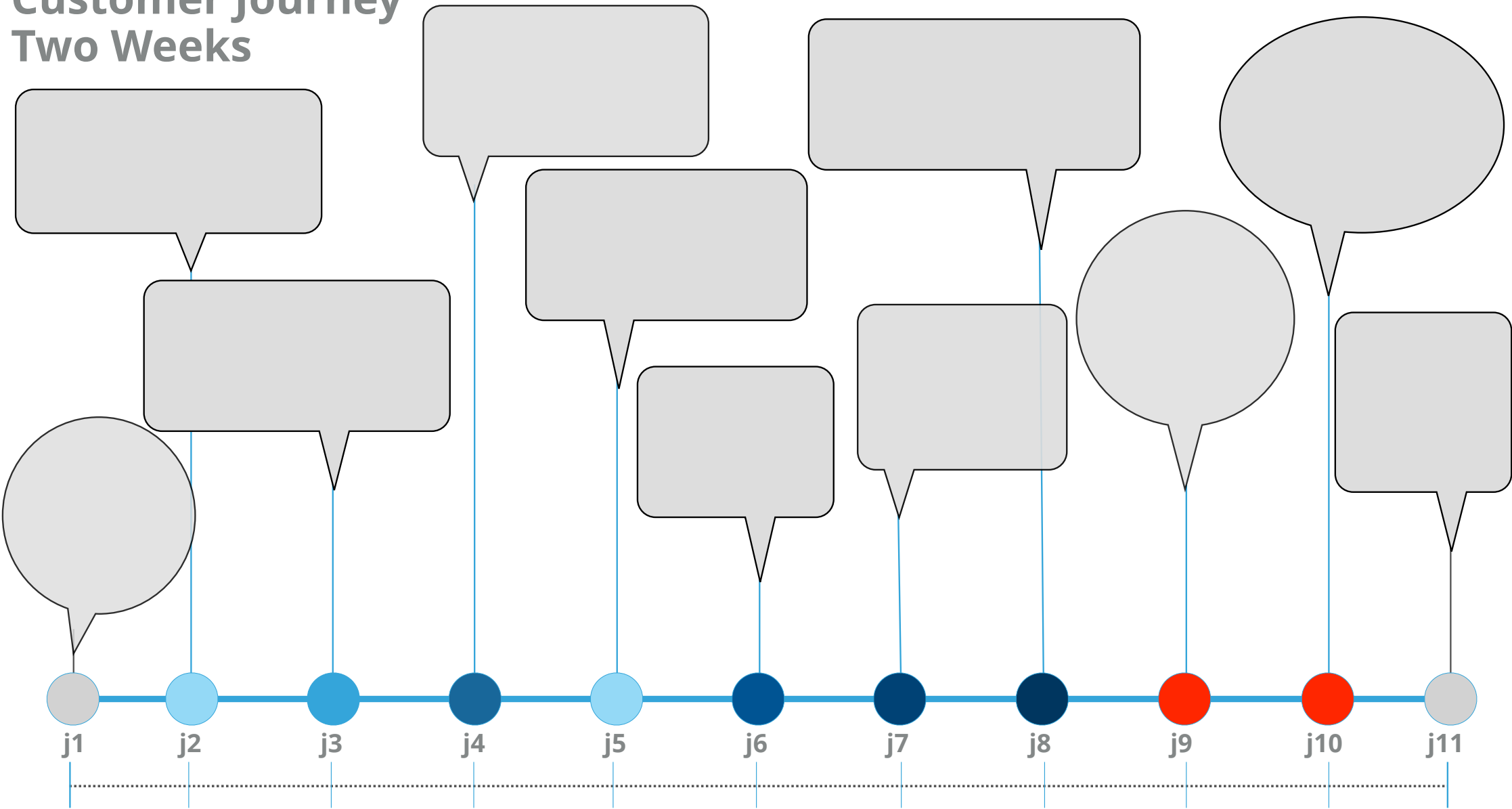
Parcours Utilisateur



Parcours Utilisateur 24h



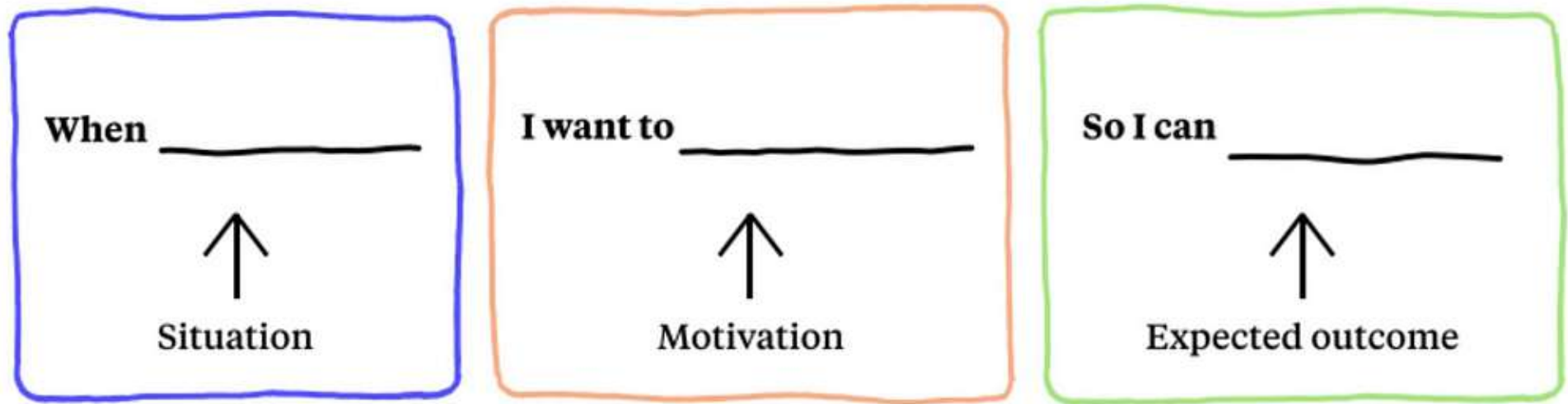
Customer Journey Two Weeks



JTBD

Jobs to Be Done

Hiring a product to complete a task



User Story + Epic

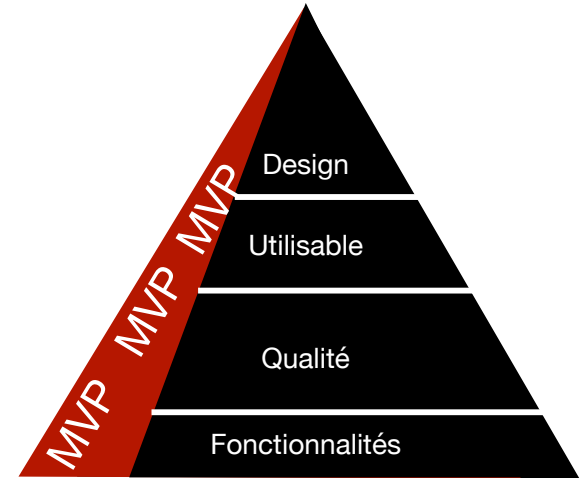


@kratiroff

Value proposition
Prototypage
MVP

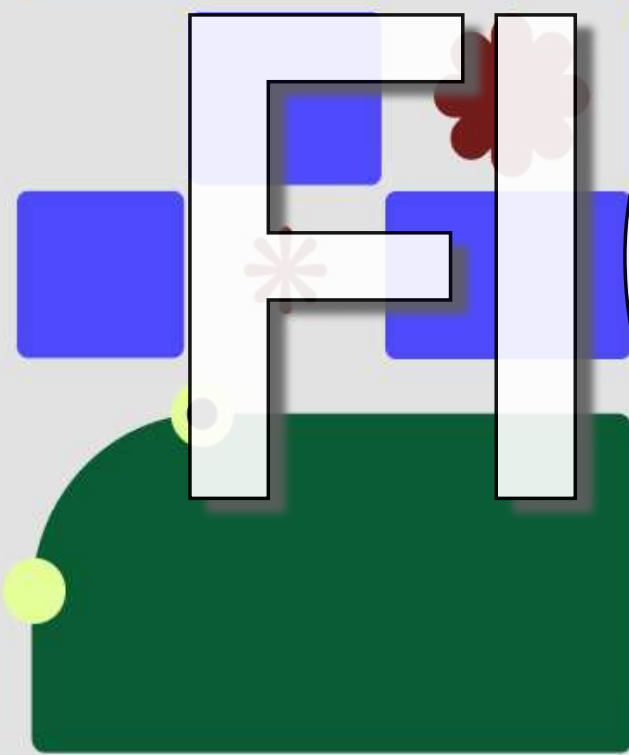
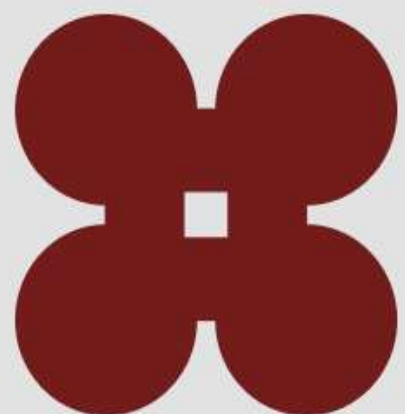
03.

MVP



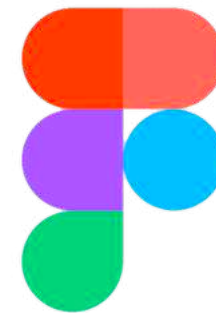
minimum viable product





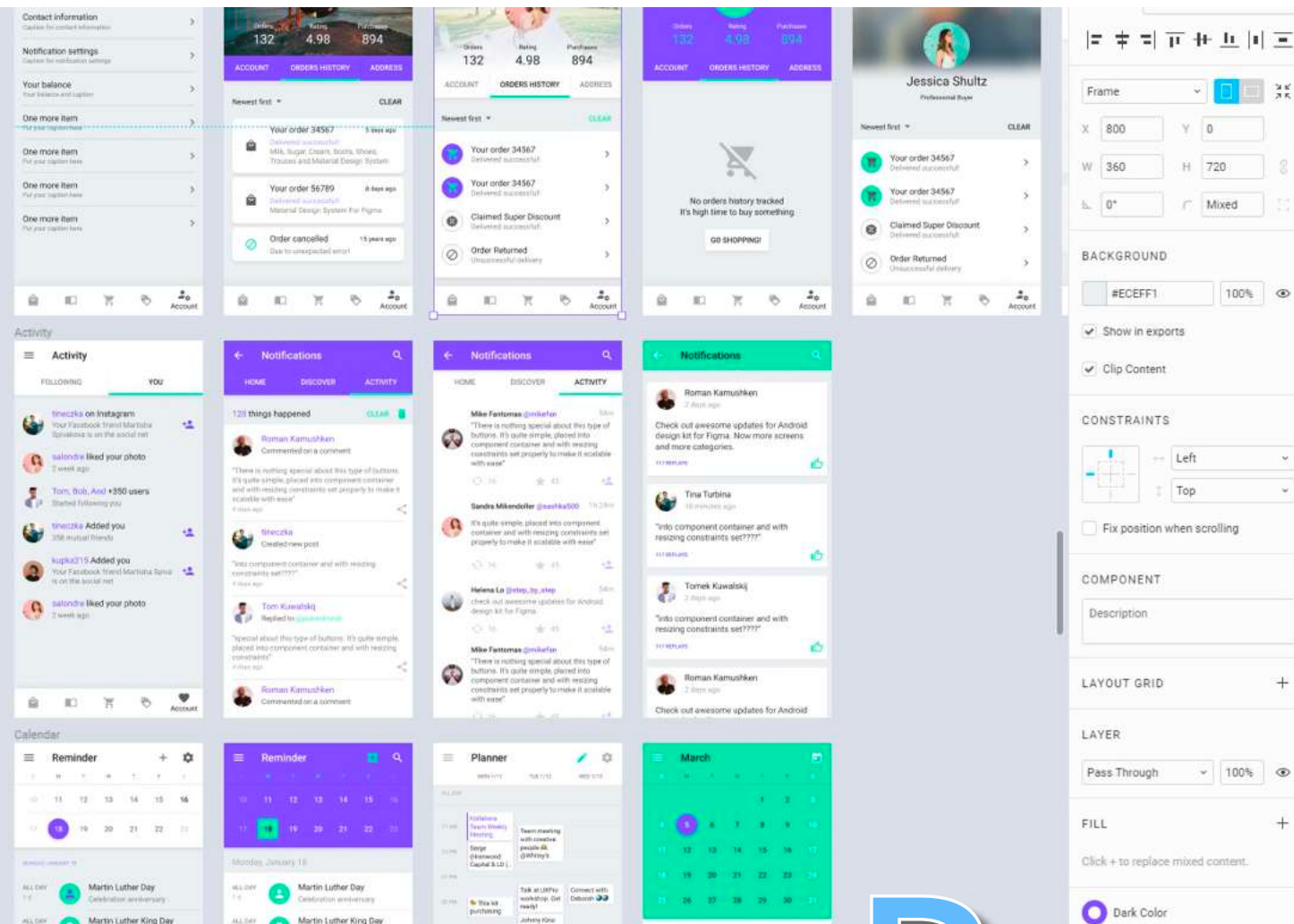
FIGMA

Prototypage Wireframing



Figma

Value Proposition

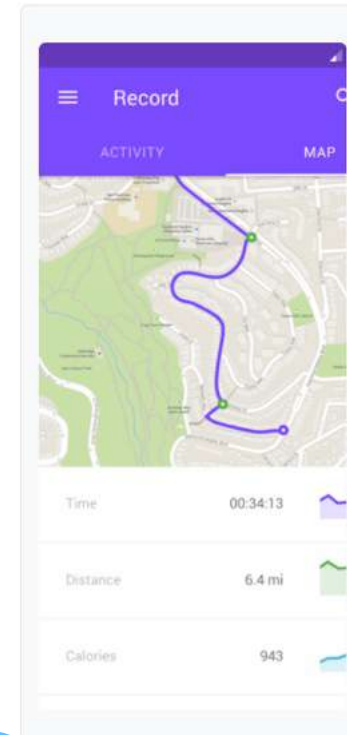
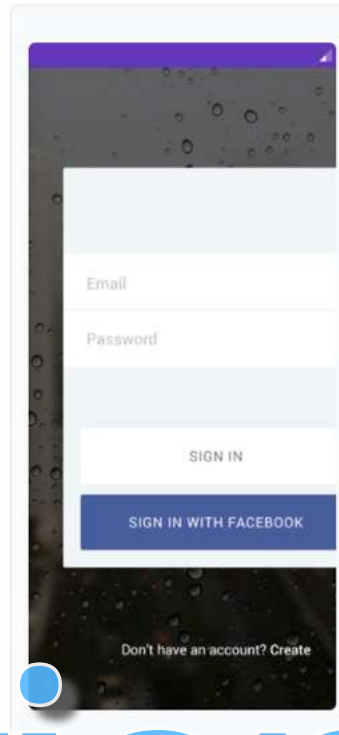
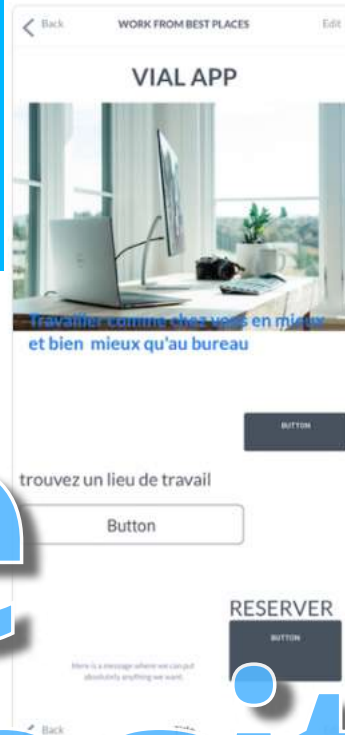


Marvel

Prototypage Wireframing

Value Proposition

Project



Updated 12nd Feb @ 1:50:31 PM

HOME PAGE

Updated 16th Feb @ 10:11 AM

SIGNIN

Updated 16th Feb @ 10:11 AM

MAP

Handoff

Edit design

Download

Image 9

Content Calendar
by audience
by channel
Budget
CAC

04.

I-want-to-**know**
moments:

A1:
A2:
A3:
A4:
A5:

Information

I-want-to-**go**
moments:

B1:
B2:
B3:
B4:
B5:

Direction
Hours

I-want-to-**do**
moments:

C1:
C2:
C3:
C4:
C5:

Action
Decision

I-want-to-**buy**
moments:

D1:
D2:
D3:
D4:
D5:

Purchase
Promotion
Sales-Saving

I-want-to-**know**
moments:

A1:
A2:
A3:
A4:
A5:

Information

I-want-to-**go**
moments:

B1:
B2:
B3:
B4:
B5:

Direction
Hours

I-want-to-**do**
moments:

C1:
C2:
C3:
C4:
C5:

Action
Decision

I-want-to-**buy**
moments:

D1:
D2:
D3:
D4:
D5:

Purchase
Promotion
Sales-Saving

I-want-
to-**???**
moments:

E1:
E2:
E3:
E4:
E5:

???

POESM

Paid Media

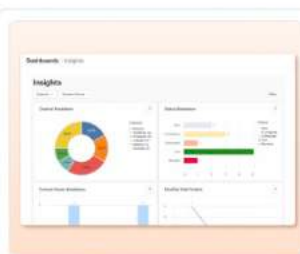
Owned Media

Earned Social

Shared Social

Managed Marketing





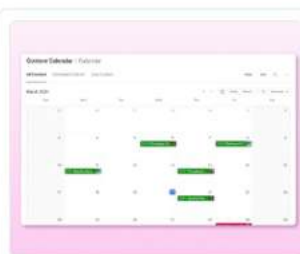
Insights

Section

Dashboards

Description

Insights serves as a comprehensive overview of content performance across various channels and metrics.



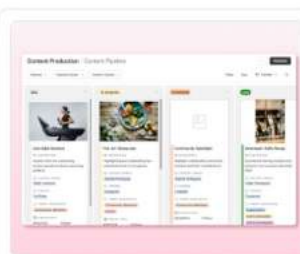
Calendar

Section

Content Production

Description

The calendar view provides a visual representation of content production schedules and deadlines.



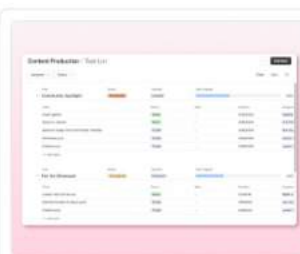
Content Pipeline

Section

Content Production

Description

The Content Pipeline page serves as a central hub for managing the content creation process from ideation to publication.



Task List

Section

Content Production

Description

The Task List compiles all tasks related to content production, allowing users to track progress and manage workload.



Task Timeline

Section

Content Production

Description

The Task Timeline provides a visual overview of task durations and dependencies over time.



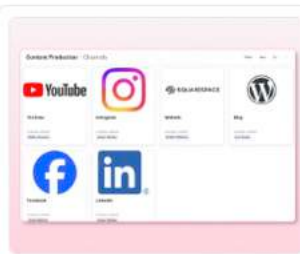
My Work

Section

Content Production

Description

My Work aggregates all tasks assigned to the user, providing a personalized view of their workload.



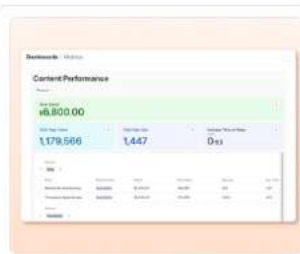
Channels

Section

Content Production

Description

The Channels page is dedicated to tracking and analyzing content performance across various social media and publishing platforms.



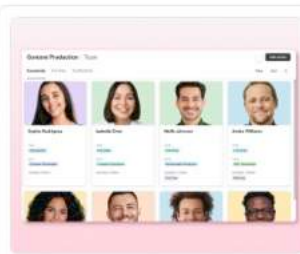
Metrics

Section

Dashboards

Description

The Metrics page provides a detailed analysis of content performance across various channels and metrics.



Team

Section

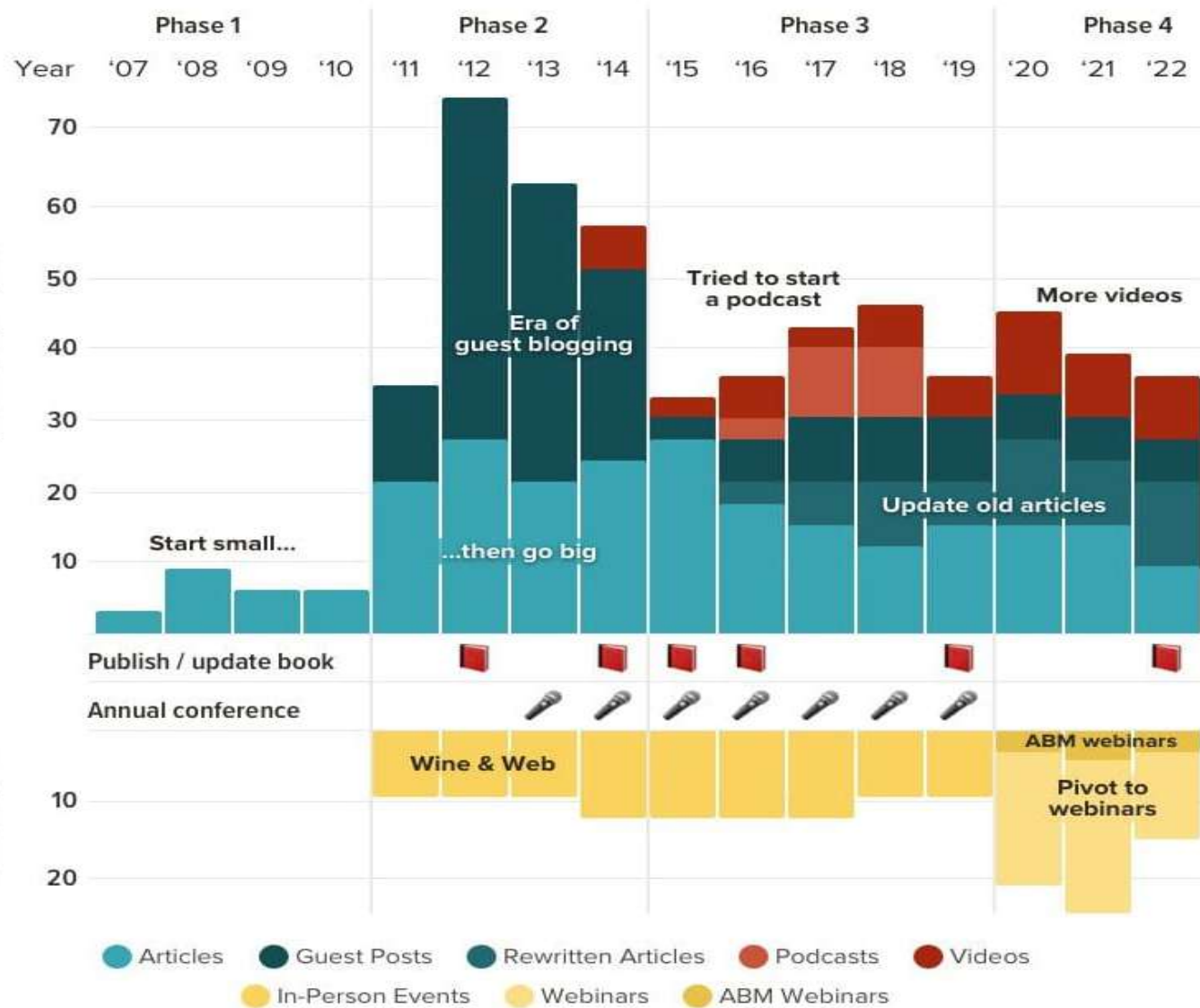
Content Production

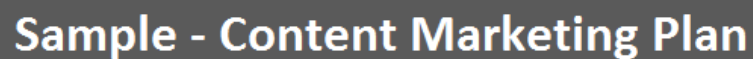
Description

The Team page is a directory of team members, including their roles and contact information.

Evolution of a 15-year old B2B content strategy

A summary of Orbit's marketing history



[illegible]

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
31	01 Jour de l'an Journée Mondiale de la Paix	02	03	04 Journée Mondiale du braille	05	06 Épiphanie Rallye Paris-Oslo (jusqu'au 17/01)
07 76ème cérémonie des Golden Globes (jusqu'au 10/01)	08 CES Las Vegas (jusqu'au 11/01)	09 Soldes d'hiver	10	11	12 Journée Mondiale des Roux	13 Journée Mondiale sans pantalon
14 Open d'Australie (jusqu'au 23/01)	15 Paris Men Fashion Week (jusqu'au 20/01)	16	17 Journée Internationale de la cuisine italienne	18	19 Fête du Pop-Corn	20
21 Blue Monday Journée du café	22	23	24 46ème festival de la Bande Dessinée d'Angoulême (jusqu'au 27/01)	25	26	27
28 Journée de la protection des données GDPR CM Appréciation Day	29	30	31 Maddy Keynote Inbound Marketing France	01	02	03
04	05	06	07	08	09	10

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
28	29	30	31	01 Tournoi des 6 Nations (jusqu'au 14/02)	02 Chandeleur Journée de la Marmotte	03 Finale Super Bowl
04 Journée Mondiale contre le cancer Anniversaire de Facebook	05 Nouvel an Chinois Journée Mondiale du Nutella	06 Journée Mondiale sans téléphone Safer Internet Day	07	08 New York Fashion Week (jusqu'au 14/02)	09 Vacances Zone B Victoires de la musique	10 Cérémonie des Grammy Awards
11	12	13 Journée Mondiale de la radio	14 Saint Valentin	15	16 Vacances Zone A Carneval de Venise London FWeek	17
18	19	20	21 Milan Fashion week (jusqu'au 27/02)	22 44e cérémonie des Césars	23 Vacances Zone C Salon de l'agriculture	24 90ème cérémonie des Oscars
25 Mobile World Congress (jusqu'au 29/02)	26	27 Paris Fashion Week (jusqu'au 05/03)	28 Journée Mondiale sans Facebook	01	02	03
04	05	06	07	08	09	10

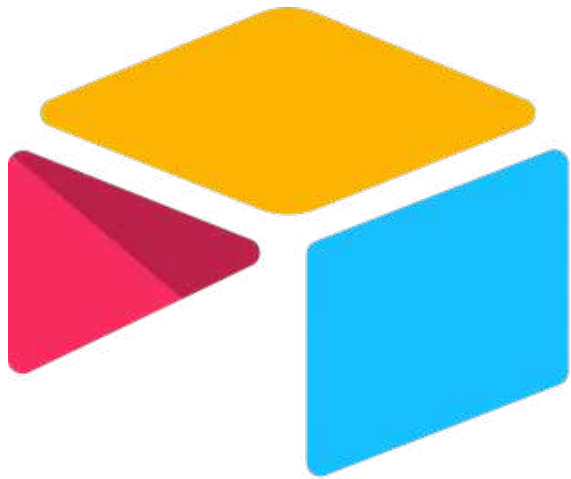
PLANNING BRAND CONTENT

DATE DEBUT 05/01/15
Fréquence 7
Début d'action 201

DATE	ETAT	N°	Description	Evenements externes	Média 1 site	Média 2 BLOG	Média 3 Newsletter	Média 4	Média 5	Média 6
lundi 5 janvier 15	EC	201	Description du contenu, de l'opération	Salon	x				x	
lundi 12 janvier 15	FAIT	202	Description du contenu, de l'opération	Fore	x	x	x	x	x	x
lundi 19 janvier 15	FINI	203	Description du contenu, de l'opération	Semaine de la XXX	x	x	x	x	x	
lundi 26 janvier 15	EC	204	Description du contenu, de l'opération			x	x			
lundi 2 février 15	ATT	205	Description du contenu, de l'opération		x				x	
lundi 9 février 15	FINI	206	Description du contenu, de l'opération	saint valentin		x		x		x
lundi 16 février 15	EC	207	Description du contenu, de l'opération			x				
lundi 23 février 15	FAIT	208	Description du contenu, de l'opération		x	x	x			
lundi 2 mars 15	ATT	209	Description du contenu, de l'opération	Sport			x			
lundi 9 mars 15	EC	210	Description du contenu, de l'opération		x		x		x	
lundi 16 mars 15	FAIT	211	Description du contenu, de l'opération	Election		x		x		x
lundi 23 mars 15	ATT	212	Description du contenu, de l'opération				x			
lundi 30 mars 15	EC	213	Description du contenu, de l'opération	Salon maison et objet	x		x		x	
lundi 6 avril 15	FAIT	214	Description du contenu, de l'opération			x		x		x
lundi 13 avril 15	FINI	215	Description du contenu, de l'opération	Biennale de Venise	x		x		x	
lundi 20 avril 15	EC	216	Description du contenu, de l'opération		x	x	x	x	x	x
lundi 27 avril 15	FAIT	217	Description du contenu, de l'opération			x	x	x		x
lundi 4 mai 15	FINI	218	Description du contenu, de l'opération	Ouverture de XXX			x			
lundi 11 mai 15	EC	219	Description du contenu, de l'opération		x		x		x	
lundi 18 mai 15	ATT	220	Description du contenu, de l'opération			x		x		x
lundi 25 mai 15	FINI	221	Description du contenu, de l'opération							
lundi 1 juin 15	EC	222	Description du contenu, de l'opération		x		x		x	
lundi 8 juin 15	FAIT	223	Description du contenu, de l'opération			x	x			x
lundi 15 juin 15	FINI	224	Description du contenu, de l'opération		x				x	
lundi 22 juin 15	ATT	225	Description du contenu, de l'opération		x	x	x	x	x	x
lundi 29 juin 15	ATT	226	Description du contenu, de l'opération		x	x			x	x
lundi 6 juillet 15	FAIT	227	Description du contenu, de l'opération			x	x			x
lundi 13 juillet 15	ATT	228	Description du contenu, de l'opération		x		x		x	
lundi 20 juillet 15	ATT	229	Description du contenu, de l'opération			x	x	x		x
lundi 27 juillet 15	ATT	230	Description du contenu, de l'opération				x			
lundi 3 août 15	NEANT	231	NEANT							
lundi 10 août 15	NEANT	232	NEANT							
lundi 17 août 15	ATT	233	Description du contenu, de l'opération		x	x				
lundi 24 août 15	EC	234	Description du contenu, de l'opération			x	x			
lundi 31 août 15	ATT	235	Description du contenu, de l'opération							
lundi 7 septembre 15	ATT	236	Description du contenu, de l'opération		x	x	x	x	x	x
lundi 14 septembre 15	ATT	237	Description du contenu, de l'opération		x	x	x	x	x	x
lundi 21 septembre 15	ATT	238	Description du contenu, de l'opération						x	x
lundi 28 septembre 15	ATT	239	Description du contenu, de l'opération		x	x			x	x
lundi 5 octobre 15	FAIT	240	Description du contenu, de l'opération			x	x	x		x
lundi 12 octobre 15	ATT	241	Description du contenu, de l'opération				x			
lundi 19 octobre 15	ATT	242	Description du contenu, de l'opération		x		x			
lundi 26 octobre 15	ATT	243	Description du contenu, de l'opération		x					
lundi 2 novembre 15	ATT	244	Description du contenu, de l'opération			x				
lundi 9 novembre 15	ATT	245	Description du contenu, de l'opération		x	x	x	x	x	
lundi 16 novembre 15	ATT	246	Description du contenu, de l'opération							
lundi 23 novembre 15	ATT	247	Description du contenu, de l'opération		x					
lundi 30 novembre 15	EC	248	Description du contenu, de l'opération		x				x	
lundi 7 décembre 15	ATT	249	Description du contenu, de l'opération			x		x		x
lundi 14 décembre 15	ATT	250	Description du contenu, de l'opération							

Présenter la liste des Contenus Digitaux par :

- date dans un calendrier
- persona dans une gallery
- produit dans une autre gallery
- producteur dans une liste
- état d'achèvement dans un Kanban
- thème dans une autre liste



Airtable

	Nom Complet ▾	Prénom ▾	Nom de famille ▾	
1	Vincent Ertveld	Vincent	Ertveld	Kre
2	Jean Nabuse	Jean	Nabuse	Ad
3	Emma Tome			
+				

Find a view

Grid view ✓

Create... ▾

- Grid +
- Form +
- Calendar +
- Gallery +
- Kanban +
- Timeline Pro +
- List +
- Gantt Pro +
- Section Pro +

Calendar icon

+ Add...

Content Marketing Pipeline ▾

Editorial ▾ Content Ideas Personas Published Stories Verticals SEO Keywords Series

Calendar 🗓️ Using 4 fields and date ranges Filter ↑↓ Sort Color

Month Two week Today < > October 2017

Records are assigned the first color that they match.

- Where Publication Date is within the next week and Status is...
- Where Publication Date is before today and Status is not Pu...
- Otherwise

+ Add color

Calendar view showing content items with dates and status (DRAFT, PUB).

Right sidebar showing content items with dates and status (PUB).

AAARRR
Sales Funnel
LTV
TAM SAM SOM
IS & BP

05.

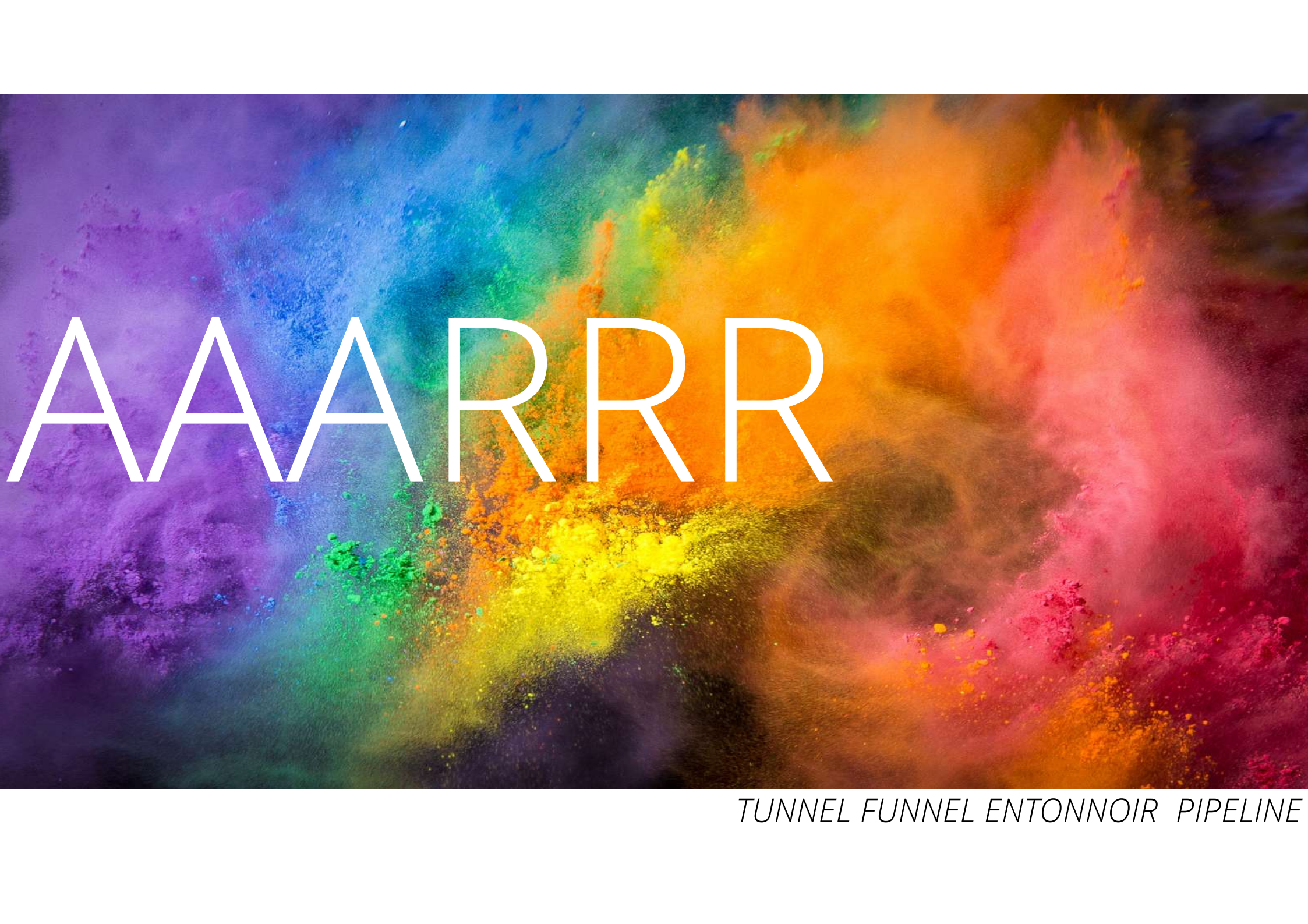
DATA

01
10
01
10
01
10

@kratiroff



SALES FUNNEL



AAARRR

TUNNEL FUNNEL ENTONNOIR PIPELINE



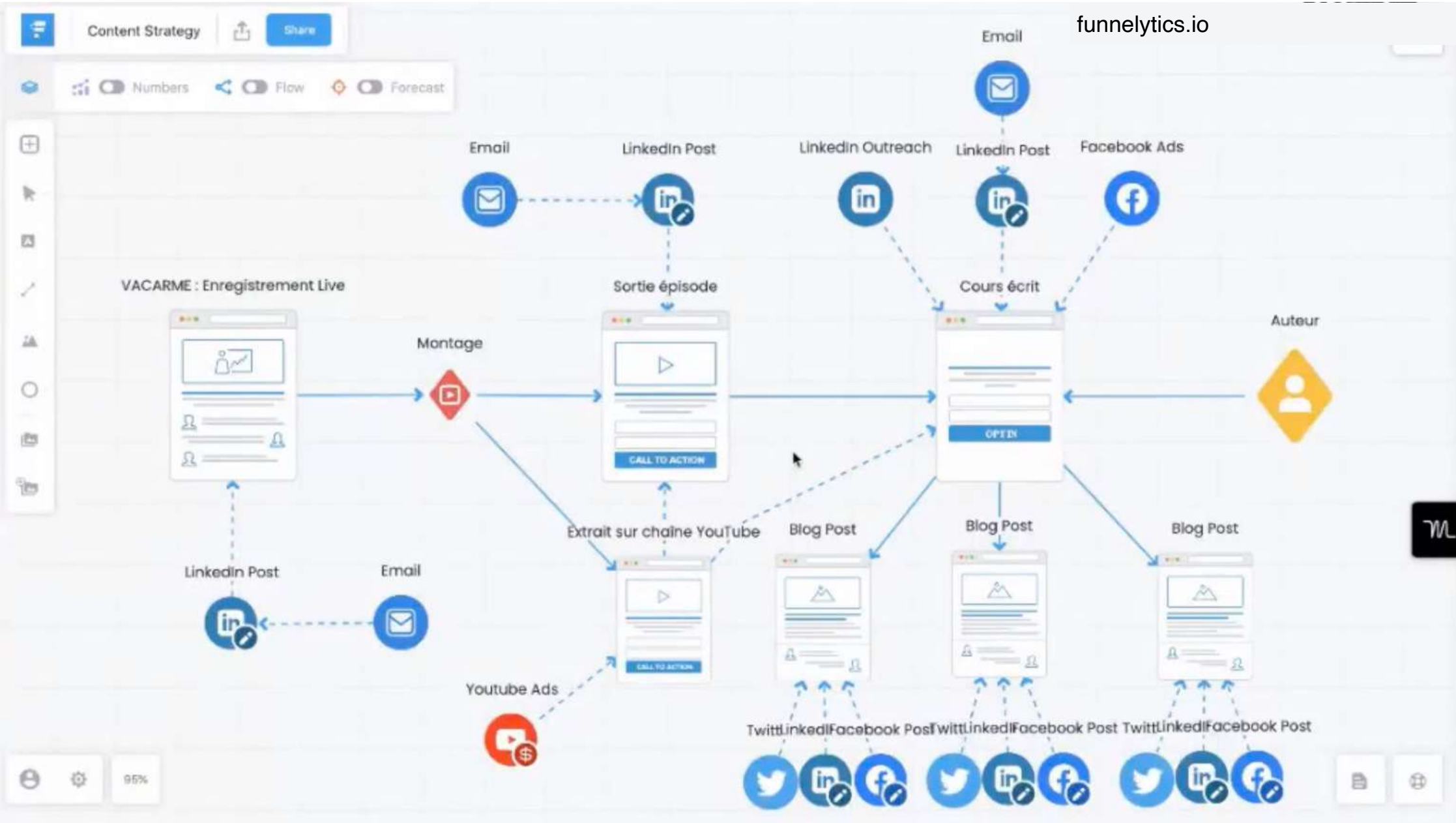
Lead Nurturing

Awareness - Acquisition - Activation
Retention - Revenue - Referral



Funnel Analytics

Funnel



Business plan / Income Statement	Periode 1	Periode 2	Periode 3
Chiffre d'affaires / Ventes / Revenu / Net sales			
Coût de production / Coût des marchandises / Négoce Achat / Prix de revient / Cost of Sales			
Marge Brute / Marge commerciale / Gross Profit			
Frais de commercialisation et R&D/ selling operating expenses - R&D			
Frais généraux / Charges d'exploitation / Dépenses administrative / General Expenses			
Marge-Bénéfice d'exploitation / Operating income / EBIDTA			
Frais financier / interest expense			
Provision et Taxes / Provision and income taxes			
Bénéfice Net courant / Net income			

Atelier Workshop Use-Case



Market
potential

THIS PAGE IS INTENTIONALLY LEFT BLANK



CONCLUSION

Health-Tech 2025

fail fast

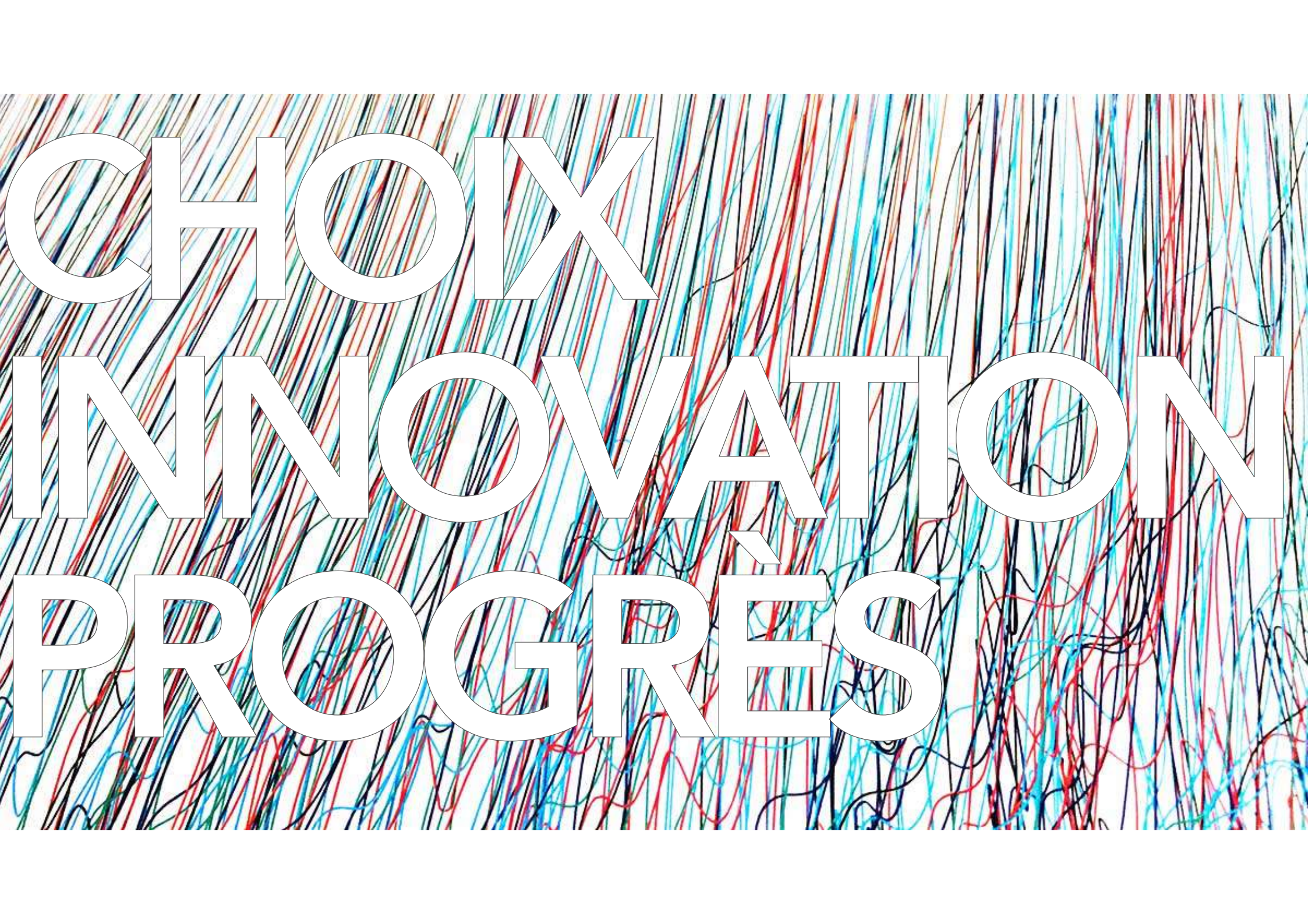
INNOVATION

plus tard c'est trop tard



innovation versus progrès

Health-Tech 2025



CHOIX
INNOVATION
PROGRÈS

NBIC

**Le futur est déjà là ; mais il
n'est simplement pas réparti
équitablement**



William Ford Gibson (1948-) cyberspace noir prophet

“

J'aime dire que la
transformation
digitale est finie.

”

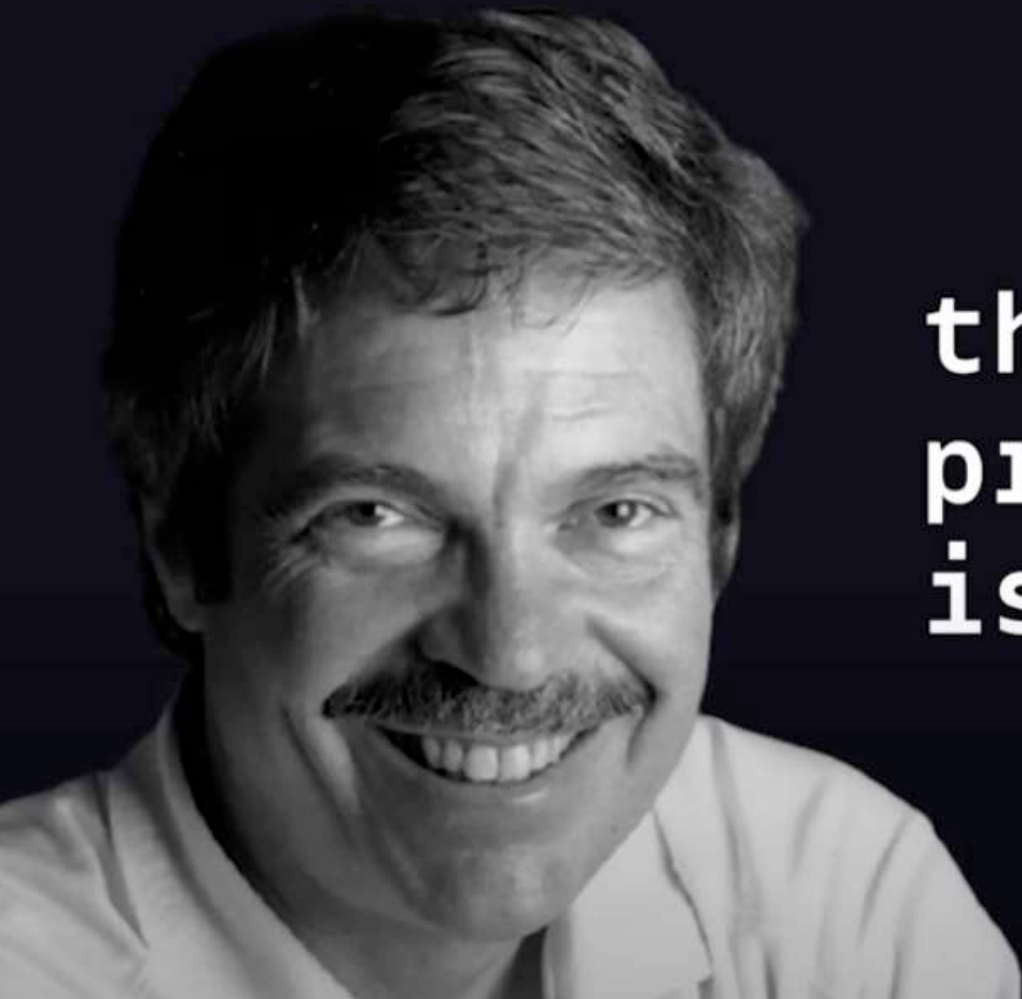
Auréli**Jean**

LP CEO et Fondatrice
In Silico Veritas, LLC



“Le meilleur moment pour planter
un arbre était il y a 20 ans ;
le deuxième meilleur moment
est maintenant”

ALAN KAY



the best way to
predict the future
is to invent it



1999



2010



2019



2021



2023

techno push
vs.
market pull





That's all Folks!

KN ACADEMY

Transformation digitale avec Hubert KRATIROFF



em
lyon
business
school



https://emlyonbs.qualtrics.com/jfe/form/SV_ebxacMV7JdWKuns

Toutes les bonnes notes sont acceptées !



we are
makers

Merci



em
lyon
business
school

