

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay³
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2003)

DES AFFAIRES PAR ALLIANCE

par

Alain MALLART
Président de Novalliance

Séance du 5 juin 1992
Compte rendu rédigé par Michel Berry

En bref

Que fait un virtuose des cascades financières ? Il monte des coups, se déplace à la vitesse de l'éclair, fait et défait des entreprises sans se soucier de long terme, dira-t-on.

À moins peut-être qu'ayant éprouvé dans des circonstances dramatiques les vertus de la famille, il en tire une manière de faire des affaires et bâtit un empire ayant dans son code génétique l'alliance, ou même l'adoption.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Alain MALLART

Itinéraire d'un enfant gâté ?

Je suis issu d'un milieu modeste. J'ai perdu mes parents après les avoir connus et n'ai pu mener la vie et les études que je désirais. Bref, mon enfance a été balayée par le tragique et j'ai le profil assez classique de l'entrepreneur qui cherche une revanche à son destin.

Encore fallait-il que je sois armé pour ce faire. C'est là que j'ai eu beaucoup de chance car j'ai toujours été accueilli par des gens qui m'aimaient et ont essayé de m'apprendre gaiement ce qu'ils savaient de la générosité et de la plus extrême exigence envers les autres.

Je poursuis, donc l'itinéraire d'un enfant gâté grâce à une première adoption réussie.

Le genre de revanche que j'ai pris a été un acte de remerciement envers ceux qui m'ont aidé. Les principes qui me guident aujourd'hui découlent probablement de ce que j'ai découvert dans mon enfance : Novalliance a été construit dans l'idée de fédérer des gens qui me plaisent dans un système qui ne mette pas en péril leur indépendance. Et, vous allez le voir, ce système est pertinent dans le domaine des services.

J'ai commencé à travailler dans une petite banque d'affaires, le Crédit Vendôme. Il y avait là une petite équipe très imaginative et exigeante. Elle m'a adopté.

Je suis entré comme stagiaire. Puis j'ai été nommé attaché de direction en 1967. J'étais très fier car c'était un vrai poste, très inattendu. J'ai pu ainsi dire à la personne qui m'avait adopté, alors qu'elle avait un cancer en phase terminale, que j'allais devenir quelqu'un qui lui ressemblait.

Il se faisait dans cette banque des choses passionnantes. C'était la naissance des produits immobiliers collectifs, le développement du marché monétaire dont le président avait été un des grands théoriciens avec Robert Triffin, avant la guerre.

Roger Jean Truptil, toujours en vie, avait une grande imagination et je rêvais de faire auprès de lui des montages sophistiqués. Heureusement, Jacques Singer, mon patron direct m'a obligé pendant plus de sept années à rédiger mieux, être plus synthétique, à gérer, à être prudent, à ne pas rêver. J'ignorais tout à cette époque des cascades financières.

Puis le Crédit Vendôme a monté une des premières affaires de capital-risque française en 1968 qui s'appelait First Vendôme. Ma première action a été de soutenir une affaire de tombes plastiques (je crois que le plastique fait aujourd'hui 40 % du marché !). J'ai enfin connu les entrepreneurs et les premières angoisses des plans de développement.

J'ai travaillé à mi-temps jusqu'à fin 1969 au Crédit Vendôme. Dans l'autre mi-temps, je complétais ma formation et fréquentais beaucoup de sociologues dont certains soixante huitards. Bref un milieu qui me changeait. Cela me donnait une distance et un jugement décalé sur les gens (ce qui me fut bien utile).

Puis le Crédit Vendôme a fait des opérations de plus en plus importantes dont certaines assez hasardeuses (en l'absence de Truptil) sur le marché monétaire pour que Gilberte Beaux ait dû reprendre d'urgence le fonds de commerce. Je n'ai alors pas suivi Jimmy Goldsmith qui étoffait la nouvelle Générale Occidentale (aujourd'hui devenue la SDBO) d'une équipe talentueuse : plutôt que de suivre les vedettes, j'ai préféré m'occuper de la liquidation des sociétés moyennes pour sortir mes patrons d'un mauvais pas.

Je me suis mis à travailler à temps plein fin 1969 car j'avais monté une première affaire de recyclage de déchets miniers et de traitements de laitier de la sidérurgie. J'ai fait à cette occasion un RES en empruntant... 200 fois mon 13^e mois à Roger Truptil.

Cette affaire a vendu des millions de tonnes de déchets aux autoroutes entre 1970 et 1974 et mon affaire faisait de l'ordre de 60 MF de CA en 1974 pour 8 à 9 MF de profits. Je commençais donc à être un peu plus aisé mais mes "parrains", Singer et Truptil, avaient aussi, je crois, fait une bonne affaire en étant mes premiers partenaires.

Creusot-Loire ou l'enfermement

Nous avons vendu cette affaire à Creusot-Loire, qui m'offrait le meilleur prix, le 31 décembre 1974. Je restais président de mon affaire et je croyais que j'apprendrais beaucoup dans un groupe aussi prestigieux. En fait j'ai tellement mal vécu pendant deux ans que cela a contribué à ma conduite plus tard pour Novalliance : plus jamais ça !

Rapidement on m'expliqua de toute part que si mon affaire avait été gérée par Creusot-Loire elle serait déjà devenue le premier groupe mondial de recyclage ! Je recevais des doctes conseils de partout. J'ai alors vendu à Creusot-Loire le reste de mes actions et j'ai démissionné de la présidence.

Trois mois plus tard, Creusot-Loire est revenu me chercher pour être conseil de l'affaire que j'avais vendue avec en prime une nomination pour faire du capital risque sur les affaires de recyclage françaises. Je suis ensuite devenu DG de Sicaworms, la société qui m'avait racheté. Mais à l'approbation des comptes j'ai découvert que cette société perdait 45 MF à la suite de nombreuses erreurs. J'ai aussitôt démissionné et suis redevenu conseiller de mon président. J'ai beaucoup appris cependant de Creusot-Loire qui était, à beaucoup d'égards, un groupe d'hommes remarquables.

Tout est rentré dans l'ordre le 30 décembre 1980 quand je suis devenu le président de Sicafrance qui rachetait à Creusot-Loire les activités de Sicaworms, dont celles que je lui avais vendues en 1974.

Repreneur

Cela m'a donné la redoutable étiquette de repreneur (sans aller chez les syndics comme Bernard Tapie qui prenait des activités en déconfiture et se faisait avec beaucoup d'argent) alors que je n'en avais pas les caractéristiques.

Je n'avais pas eu le sentiment de rupture dans les affaires : j'avais liquidé des affaires du Crédit Vendôme ; j'avais monté une affaire avec mon patron de Crédit Vendôme ; je l'ai emmenée dans Creusot-Loire, je l'ai sortie. J'ai conservé encore dans mon équipe beaucoup d'hommes de ces périodes d'initiatives.

Mais à la longue, liquider des affaires dans et pour Sicafrance m'ennuya et je voulais en créer de nouvelles. C'est pourquoi j'ai demandé à mes actionnaires, la Compagnie française des ferrailles, l'autorisation de devenir en plus et à nouveau entrepreneur. C'est pourquoi j'ai fondé avec eux en 1981 Sisif, domiciliée rue du... Rocher.

Les transferts industriels

J'ai pensé qu'il y avait un bon créneau à saisir, compatible avec la présidence de Sicafrance, celui des grands transferts industriels avec les restructurations, le paysage industriel français allait profondément changer et tout ce mouvement allait poser des gros problèmes logistiques.

J'ai créé la première société de récupération de friches industrielles, la TEAM, une société au capital de 250 000 francs. Nous avons acheté depuis 2 millions de m² de friches industrielles (Usinor-Denain, Vallourec). À 1 h de Bruxelles et 2 h de Paris, ce n'était pas un mauvais calcul.

En 1982, Sisif fit 25 MF de chiffre d'affaires. J'ai alors décidé de quitter (mais en me donnant du temps) Sicafrance en juillet 1983, date à laquelle Sisif a acquis une activité importante de travail temporaire : la profession devenait réglementée, ce qui la rendait honorable, quand beaucoup de ceux qui s'étaient lancés dans ce créneau l'abandonnaient.

En 1984 Sisif fait 200 MF de CA et s'installe dans 600 m² de bureaux 132 rue du Faubourg Saint-Denis à Paris ; déjà nous écrasions les frais généraux !

Enfin, je crée Novalliance le 1^{er} janvier 1985 (en fait elle avait commencé à démarrer le 1^{er} juillet 1983), abandonnant la présidence de Sicafrance.

Novalliance

Novalliance se voulait une construction originale : je voulais bâtir une alliance d'entrepreneurs ayant le projet, à long terme, de constituer un groupe de services.

Je voulais une structure de tête qui ressemble à une banque d'affaires consacrée, non à des clients extérieurs, mais aux problèmes financiers et stratégiques du groupe. Mes clients : des entrepreneurs ; mes futurs clients des dirigeants qui voulaient devenir entrepreneurs.

À partir des 200 MF de CA de Sisif, nous nous étions dit que nous arriverions à 1 milliard en trois ans et que nous changerions de structure financière, puis 3 milliards deux ans plus tard et que nous changerions encore, puis 10 milliards en 1992. Nous y sommes aujourd'hui et il faut changer à nouveau.

Novalliance est un groupe comprenant aujourd'hui trois cents patrons associés. Ils sont actionnaires du groupe mais sans jamais en être prisonniers : tous peuvent quitter le groupe. Une règle non écrite est que lorsqu'ils réalisent des plus-values sur leurs objectifs, ils doivent en remettre 1/3 dans le projet qu'ils gèrent, ils en sortent 1/3 et ils peuvent en remettre 1/3 pour contribuer à la constitution générale du groupe Novalliance, mais ce n'est pas une obligation. Certains font remonter leur capital jusque dans la structure de tête et deviennent des associés-partenaires. D'autres laissent leur capital dans l'entreprise qu'ils ont associée à Novalliance.

Enfin, je voulais que les relations dans le groupe soient fondées sur la vérité. La vérité la plus difficile à dire concerne le vrai statut des gens. Le dialogue devrait donc être clair, non seulement sur les rémunérations et les gratifications matérielles ou symboliques mais aussi sur le partage du pouvoir. Il fallait partager le pouvoir avec ceux qui s'impliqueraient dans le destin du groupe et trouver un consensus de groupe avec ceux qui ne s'intéresseraient qu'à leurs affaires personnelles.

Pour cela j'ai dû faire le contraire de beaucoup d'entrepreneurs : j'ai monté des cascades pour redistribuer du pouvoir et, notamment à de grands investisseurs institutionnels, seuls juges de la vraie valeur des affaires. Non seulement mes patrons associés ont des participations à différents niveaux de la pyramide mais j'ai volontairement réduit mon pouvoir : je n'ai plus que 30 % de la ligne de tête et une participation minoritaire dans la société qui possède les autres 35 %. Je peux être "déplacé" à l'intérieur du groupe, le système est par contre très préservé dans son indépendance.

Enfin, nous essayons de changer les rapports avec les gens de la base. La formation du personnel représente de 6 à 7 % de la masse salariale. Nous cherchons aussi des noms pour caractériser les fonctions de nos agents. Ainsi le terme d'ouvrier devient péjoratif et nous préférons celui de compagnon.

DÉBAT

Des alliances, mais encore ?

Un intervenant : *Peu d'entreprises ont l'alliance dans leur code génétique. Qu'est-ce qui vous a amené à cette formule ? Était-ce au départ une stratégie du pauvre qui se lance avec des moyens linéaires ?*

Alain Mallart : Probablement, même si cela m'arrange de croire que c'est un modèle personnel lié à "l'adoption". Je pourrais aussi dire que c'est par admiration pour Tocqueville qui plaidait pour la liberté d'autonomie ; c'est le précurseur des réseaux responsabilisés. Comme dans les familles, Novalliance est constituée de personnalités très hétérogènes : il y a des gagners, des jouisseurs, des obsédés par l'argent. Ce cocktail de personnalités est très fécond si chacun tolère les autres et accepte notre projet. Et, croyez-moi il est exigeant, rigoureux.

Int. : *Certains sont-ils plus "alliés" que d'autres ?*

A. M. : Nous avons deux types d'alliés : les compagnons du groupe et nos partenaires financiers et industriels. Il y a aujourd'hui deux cent cinquante compagnons, choisis parmi nos trois cents patrons et les mille cinq cents collaborateurs associés dans notre capital. Certains sont associés dans une société des Compagnons de l'Alliance.

Il nous arrive toutefois d'acheter des affaires sans leur appliquer le principe de l'alliance ; ce n'est heureusement pas un dogme intangible.

Int. : *Comment recrutez-vous vos alliés ?*

A. M. : Les entrepreneurs ou les dirigeants par cooptation. Quand quelqu'un nous propose une affaire et qu'elle nous intéresse, nous avons une phase transitoire de deux ans. Au bout de deux ans on connaît assez les gens pour les faire entrer dans l'alliance ou nous séparer d'eux.

Int. : *Avez-vous facilement des candidatures ?*

A. M. : Vous pouvez penser que oui : avec notre système les entrepreneurs gardent de la liberté et bénéficient de notre image, de nos réseaux, de nos partenaires et de nos moyens financiers.

Int. : *Avez-vous des départs ?*

A. M. : Oui et, je vous l'ai dit, il ne faut pas que notre système soit une prison. Certains partent parce qu'ils veulent réaliser une belle plus-value. D'autres supportent mal la discipline du groupe. D'autres enfin partent parce que nous ne voulons plus les garder : même avec des mécanismes de cooptation on peut se tromper. Mais il y a des protocoles définissant les moments où l'on peut sortir et ceux où c'est impossible : si la société est engagée dans un projet vital pour le groupe elle ne peut évidemment pas partir à sa guise.

Mais au total, il y a peu de départs : vous savez les entrepreneurs aiment bien être dans un groupe conquérant et aller au bout de leurs projets.

Int. : *Comment arrivez-vous à tenir tout ce monde sous tension, éviter la bureaucratisation ?*

A. M. : J'ai dit que je tenais à ce que des rapports vrais s'établissent dans le groupe et cela veut dire que nous ne sommes pas une coopérative ou une mutuelle : quand il le faut, je sais être impitoyable.

De plus, dans un groupe dont le chiffre d'affaires croît de 50 % par an et où l'on bouscule périodiquement les structures, il est difficile de se lamenter. Et nous avons des patrons, des gens qui veulent sans cesse corriger le destin, pas des bureaucrates. Stabiliser le chiffre d'affaires en arbitrant des risques et en améliorant la gestion, ce qui est le cas aujourd'hui, nécessite la même tension.

Int. : *Quelle est la source de votre influence ? La part dans le capital, le nombre d'alliés, le charisme ?*

A. M. : J'ai encore un pouvoir important sur les arbitrages financiers et sur certains choix industriels majeurs. Mais je peux être remplacé car mes quatre associés partenaires ont une majorité de rechange. J'ai voulu rendre possible mon éviction ou mon remplacement : c'est la manière de marquer une symétrie dans l'alliance ; cela me donne aussi une capacité de détachement. Une alliance dont l'un ne peut pas se détacher est une aliénation de la liberté.

En outre, je connais très bien cinq cents à six cents personnes du réseau et j'échange souvent avec elles.

Heureusement, souvent les fondateurs ont une légitimité qui leur permet de durer, au moins quand les affaires vont bien !

Une structure complexe pour des activités complexes

A. M. : Si Novalliance réussit aujourd'hui, c'est que cette structure convient bien à un groupe complexe devant gérer des activités complexes.

Il y a deux types de groupes dans les activités de services :

- ceux qui simplifient pour devenir des spécialistes d'un seul métier et mettent en réseau les compétences qu'ils ont acquises ;
- ceux qui, à partir d'une mise en réseau, essaient d'élargir leur offre.

Par exemple le métier d'un transporteur (1^e type d'entreprise) est d'offrir le tarif le plus bas pour transporter des tonnes de Caen à Gênes. Celui d'un logisticien comme nous (2^e type) est de savoir comment répondre aux problèmes du client sur toutes les marchandises expédiées de Caen vers l'Italie, leur diffusion, les problèmes de stockage et d'approvisionnement. Il pourra aussi s'intéresser au traitement des factures.

C'est l'idée de Novalliance : devenir partenaire d'un chargeur pour réfléchir avec lui à tous les aspects de ses expéditions jusqu'aux moyens financiers d'améliorer son bilan ou au traitement de ses données informatiques "Vous avez tel patrimoine d'entrepôts, tel volume de relations, vous facturez, les clients à tant de jours ; mais avez-vous le système d'information qui vous permet de conquérir l'Allemagne ? avez-vous la taille financière qu'il faut ?"

Pour aborder toutes ces questions, il faut avoir la compétence et inspirer la confiance.

La compétence s'acquiert en constituant une équipe diversifiée. Chaque société du groupe a une compétence reconnue et, comme elle a son patron et ses comptes, elle se sent responsable de ses prestations et le client le sait. Le fait que notre système lui-même soit fabriqué sur des alliances durables inspire la confiance : on peut se lier avec des gens qui vivent dans des relations de longue durée.

Nous réalisons un chiffre d'affaires de 5 milliards en logistique, dont 3 avec Mory, racheté en 1990. Le groupe Mory faisait 10 milliards mais nous avons revendu les parties douanes, transit et transports d'agrumes et nous avons gardé un réseau de messageries et de distribution de produits industriels. Nous avons passé cette année un accord de correspondance avec Thyssen et le scandinave DFDS avec un préavis de rupture de cinq ans. Vous voyez, ce sont des alliances de long terme.

Nous pensons qu'il n'y aura plus que trois réseaux de messagerie européens dans dix ans et nous avons dépensé 150 MF chez Mory pour la mise en place d'un système de données informatiques.

Nous gérons pour 1,5 milliards de francs des entrepôts en propre. Nous avons acheté GARONOR (2^e plate-forme mondiale) et nous étudions la création de plates-formes logistiques en Europe. Nous en avons déjà projeté dix dont une à Budapest et une à Rotterdam (nous tenons à être connus comme des aménageurs judicieux dans le pays où les entrepôts sont nés).

Enfin, nous réalisons 4 milliards d'activités de services et de packaging.

Int. : *Que mettez-vous en place pour manifester l'appartenance des sociétés au groupe Novalliance ? Y-a-t-il des normes, un logo, des définitions de produits ?*

A. M. : Il y a une charte graphique pour les métiers en réseau.

Mais il faut que nos clients sentent qu'ils ont en face d'eux quelqu'un de responsable : si le directeur commercial d'une société d'extincteurs ne parlait que de Novalliance, je serais inquiet. Chaque entreprise doit donc à la fois afficher son identité propre et son appartenance au groupe.

Int. : *Plusieurs entreprises de votre groupe interviennent donc pour traiter une même affaire. La coordination de leurs interventions suppose des contraintes. Comment faites-vous pour les imposer à vos entrepreneurs ?*

A. M. : Nous avons des comités d'états-majors de branche qui se réunissent souvent et comprennent des personnes capables de faire des rapprochements entre nos différentes activités. Nous allons voir nos clients à plusieurs et nous communiquons beaucoup entre nous de façon informelle.

La potion est-elle magique ?

Int. : *Il semble à vous entendre que l'association au groupe transforme rapidement le comportement des entreprises associées. Comment ce changement d'état d'esprit peut-il se propager jusqu'à l'employé de base ?*

A. M. : Je ne vous dirai pas que j'ai la formule magique et je révolutionne tout telle une tornade blanche.

Quoique... On sous-estime peut-être la puissance des symboles.

J'ai eu une maison de campagne en Normandie proche de Flins et j'ai été frappé par la teneur des conversations que j'entendais dans les cafés après l'arrivée de Georges Besse à la tête de Renault. Le sentiment se répandait très vite que les choses allaient radicalement changer. Les gens pensaient que ce serait dur mais ils avaient l'air prêts.

Nos mécanismes de cooptation facilitent la socialisation et l'adhésion aux valeurs. Ainsi dans mes affaires de transfert industriel créées dans les bassins sidérurgiques, j'avais deux principes.

Le premier était de refuser toute alliance avec un subventionnement de la sidérurgie : lorsqu'on cherche les subventions, on s'habitue à l'argent facile et on se conforme au modèle qui convient pour avoir les subventions. On rêve !

Le second était la cooptation pour le recrutement des personnes. Le candidat passait quinze jours avec ses futurs compagnons. Les quinze jours suivants étaient passés avec les patrons des équipes. Puis nous nous réunissions pour savoir si on le recrutait. Si oui, il passait un mois dans les bureaux. Lorsqu'il partait sur les chantiers, il connaissait ainsi les gens du bureau d'études, de la facturation, etc., et il se sentait intégré dans un cercle.

Ce système supposait des périodes d'essai supérieures à celles permises par le droit du travail pour les qualifications les plus basses. Mais il avait tellement d'avantages que nous donnions un statut supérieur aux gens pour avoir une durée d'essai suffisante.

Int. : *Je vois bien l'impact du processus pour le recrutement des personnes, mais pour une entreprise entière ?*

A. M. : C'est peut-être bizarre, mais ça marche. J'ai même été étonné de la rapidité avec laquelle la politique Novalliance avait pris chez une grande entreprise comme Mory. Il faut dire que Mory avait une tradition de qualité, un beau passé et était tombé bas, au point que personne n'en voulait. Beaucoup ont alors vu une chance dans le rachat par Novalliance. Nous avons même dû sceller l'alliance avant les deux ans habituels face aux inquiétudes du personnel.

Quand les gens ont conscience que c'est très dur, ils sont souvent mûrs pour des changements rapides !

Int. : *Votre chiffre d'affaires a crû à une vitesse vertigineuse. Cela représente une multiplicité de problèmes, de lieux et de personnes. Comment avez-vous fait ?*

A. M. : Notre groupe n'est pas boulimique et nous n'intégrons des gens que lorsque nous sommes sûrs de ne pas nous tromper.

Nos processus d'intégration nous contraignent à une relative lenteur d'adoption au moment où les choses changent vite.

La concurrence

Int. : *Avez-vous des concurrents ?*

A. M. : Oui, dans chacun des métiers spécialisés mais pas encore dans notre approche globale de services logistiques terrestres.

En France, Danzas, Sernam ou Calberson, qui sont nos concurrents, ne représentent chacun, comme Mory, que 5 % du marché de la messagerie. Il nous faut donc aller, vite, très vite dans notre propre évolution.

D'autres concurrents sont Gefco, La Poste et en Allemagne Schenker qui est, à côté de notre allié, Thyssen Haniel Logistique, un géant. Le marché de la logistique est aussi éclaté que les différents métiers de services : transports par lots, stockage distribution, conditionnement, etc.

Aux USA, après dix ans de dérégulation, il n'y a plus que trois ou quatre opérateurs dans chacun des métiers. Avec la disparition des frontières en Europe nous devrions connaître de semblables concentrations.

Int. : *Comment vous projetez-vous à terme ?*

A. M. : Notre stratégie se rapproche, pour les entreprises, de celle de la Générale ou de la Lyonnaise des Eaux qui, à partir d'une présence dans des collectivités locales, y développent de nombreuses activités.

Je vois donc Novalliance devenir une "Compagnie Générale des Flux" auprès des industriels, gérant des flux de matière et d'information pour les industriels à travers l'Europe.