

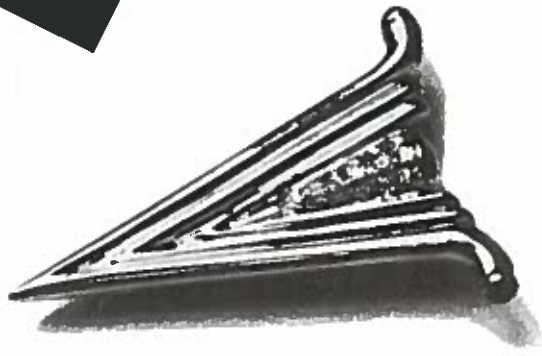
CLAS-INFO

N°74

Avril,
Mai,
Juin 89

**EXPORTER LES
MÉTIER D'ART**

Sommaire

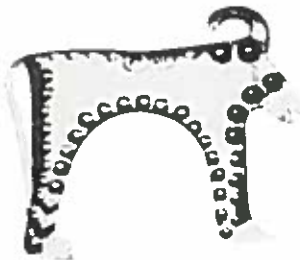


1 Exporter les métiers d'art

13 En bref.
La vie du Groupe

7 Un homme.
Un métier

10 Le 1^{er} or de l'humanité



15 La révolution tranquille

19 Les GP à Noisy-Métallurgie

21 Parlons-en

24 Appel à l'aide

26 La Marge E



28 Les Boîtes en or



Nous vous prions de nous excuser de devoir reporter le carnet.

Directeur de la publication :
M. Masounave
Rédactrice en chef :
P. Trigalo
Correspondants : H. d'Agrain,
A. Lapostolle, M. Poncet,
Ph. Quinquet, G. Talon,
S. Vandernoeth, B. Vernières
Photos : Correspondants, D. Veillard
Maquette : D. Pujos
Illustrations : D. Sutter
Photocomposition : Magic System,
Corinne Santi
Impression : Rozier

REPRODUCTION INTERDITE SANS
AUTORISATION

CLAL-INFO est une réalisation du
service Formation-Communication-
Information.

Exporter les métiers d'art

CLAL INFO a choisi d'évoquer ce secteur du CLAL, assez peu connu, et pourtant très important, surtout en effet à l'aube de 1993 ! Alors, laissons la parole à M. Person.

DE MULTIPLES QUALITES

Qu'est-ce que l'exportation ? Il s'agit tout simplement pour une société de vendre à l'étranger les produits (ou une partie de ces produits) qu'elle propose sur son marché national. Et cela, n'est pas chose aisée ! Tout d'abord, si vous souhaitez exporter un article il faut – c'est une évidence – apporter "un plus" par rapport aux produits fabriqués dans le pays ciblé. Sinon, où serait l'intérêt pour le futur acheteur ?

Alors, quelles sont les qualités requises pour être un bon vendeur à l'export ? Eh bien, il faut être disponible (ainsi, vous pouvez parfois rester loin de chez vous plus de 5 semaines !), parfaitement bilingue ou trilingue. Ce n'est pas tout ! Le vendeur export doit être tout à fait indépendant, il a très souvent comme interlocuteur le patron de la société acheteuse ! Il est nécessaire de répondre sans hésiter à toutes les questions : prix et délais de fabrication, variations possibles

"Il est compliqué, long et coûteux parfois d'exporter. J'ai l'espoir, peut-être utopique, que l'ouverture des frontières en 1993 supprimera une partie de ces inconvénients, et facilitera beaucoup l'exportation", nous confie M. Claude Person, du département Métiers d'Art/Export.



du produit, etc. Vous n'allez pas, en effet, décrocher le téléphone toutes les cinq minutes pour demander un renseignement, surtout si vous vous trouvez à cinq mille kilomètres de votre société ! En bref, le client doit être certain qu'il a en face de lui quelqu'un d'extrêmement compétent et à qui peut vraiment faire confiance ! un décideur !...

NUMERO UN MONDIAL

Pourquoi il est difficile de vendre à l'export quand on est français ? Très simple : tous les grands pays (Etats-Unis, Allemagne, Japon, Grande-Bretagne...) sont profondément nationalistes ! Mais pas nous ! Il est même de bon ton en France, d'acheter une voiture allemande ou un magnétoscope japonais. Cela n'existe pas ailleurs !

D'ailleurs, on trouve des règles de protection draconiennes dans ces pays, telles des taxes à l'importation ou la fermeture de pays à certains produits ! Un exemple ? Vous ne trouverez pas de voitures japonaises en Italie, ceci pour protéger la firme Fiat !...

Cela dit, pour ce qui concerne le CLAL, et notamment pour les apprêts de bijouterie, nous som-

mes toujours le numéro 1 mondial quant au nombre et à la qualité des articles présentés, il s'agit donc pour nous de le rester!...

35 PAYS DANS LE MONDE

Qu'est-ce que le secteur Métiers d'Art/Export vend? "A peu près tout"! Les apprêts, les métaux apprêtés, les sels et bains, les pierres précieuses et les produits dentaires. Une seule exception: la division Joliot qui assure elle-même son exportation!"

Le CLAL est présent dans 35 pays dans le monde: Japon, Thaïlande, Hong-Kong, Taï-Wan, Singapour, Etats-Unis, Canada; et dans la plupart des pays européens: Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie, Hollande, Danemark; ainsi qu'aux DOM-TOM et en Andorre. Nous sommes absents dans certaines parties du monde, les pays de l'Est par méconnaissance du marché, les pays d'Amérique du Sud en raison des taxes énormes à l'importation et les pays du Moyen-Orient pour des raisons surtout "intellectuelles et mentales", plus difficiles à expliquer!...

DES SOCIÉTÉS QUI REPRESENTENT LE CLAL

Qui assure la vente des différents produits des métiers d'art? M. Person explique: "Nous avons mis en place dans certains pays des sociétés qui revendent nos produits. Au Japon, à Hong-Kong, aux Etats-Unis, etc. N'oublions pas de citer bien entendu, nos filiales étrangères, qui assurent une partie appréciable de nos ventes à l'exportation. Nous travaillons également en étroite collaboration avec le cabinet français Gouillardou et Cestrières. Ces personnes sont chargées, entre autres, des DOM-TOM et d'Andorre ainsi

que des Etats-Unis et de l'Extrême-Orient.

Pour ce qui concerne plus spécifiquement le CLAL, M. Christian GOUTIN, représentant, vit en Allemagne et travaille dans toute l'Europe. M. Person précise: "j'ai en charge directe la Finlande et l'Italie, et j'assure le soutien - en cas de besoin - des différents représentants.

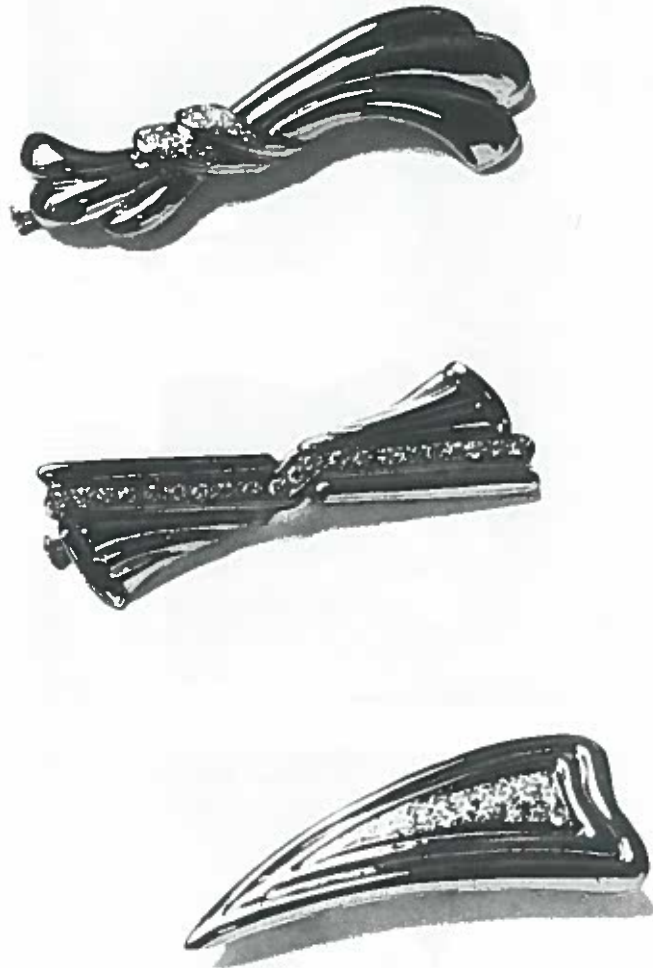
Voyager, visiter les différents clients, démarcher de nouvelles sociétés n'est pas tout! Nous faisons également connaître nos produits en participant à des salons: Inhorgenta en février en Allemagne, Bâle en avril en Suisse, parfois Hong-Kong en septembre et même à certaines expos organisées par des sociétés japonaises dans leur pays!

De temps en temps, nous faisons paraître des insertions publicitaires dans les revues spécialisées (Aurum, Europa Star, Goldschmied Zeitung).

Quels sont les avantages de la distribution de nos apprêts dans le monde? "Nous possédons la collection d'apprêts la plus importante du monde". "Donc, un stock très important, une grande qualité de nos produits, la rapidité de livraison, la compétence de notre personnel, font de notre société un interlocuteur privilégié!"

Autre énorme avantage: l'exclusivité de certains articles (le CLAL est seul au monde à fabriquer certains produits!). Enfin, nous possédons pour quelques clients un "stock nominatif", par exemple, des systèmes de broches pour un gros client japonais, des chaînes au mètre en platine pour un client allemand ou des chaînes en or pour un important client espagnol. Ces clients envoient une commande par télex: deux jours après, ils reçoivent leur livraison!"

L'inconvénient principal? Nos prix plutôt élevés, en raison notamment d'intermédiaires (il nous arrive parfois en effet de sous-traiter des fabrications d'apprêts!).



Des règles de protection draconiennes!



Mme Christine Wambersie



M. Person et M. Gouillardou.

Mme Jocelyne Truchot



ETRE A L'AFFUT DE LA MODE

Comment se présente le marché de la bijouterie ? Eh bien, on peut dire qu'il est évolutif à la fois pour le pays et pour le produit. Qu'est-ce que cela signifie ? Par exemple, il y a 5 ans, nous avons vendu énormément de tissu d'or ou un peu plus récemment, des colliers spiro-tubes : c'était la MODE ! Il s'agit donc pour nous de répondre toujours à la mode et si possible même de l'anticiper ! Pour cela, il faut faire appel à des stylistes, bien regarder toutes les collections de tous les pays, suivre avec attention les nouvelles créations des grands, tels Cartier, Tiffany ou Bulgari. En bref, être sans cesse à l'affût. Actuellement, il semblerait que la tendance soit au "tennis bracelet", c'est donc un produit que nous essayons d'avoir en stock. En revanche, les apprêts de base (systèmes d'oreille, fermetures de broches, fermoirs de colliers, etc.) subsistent en dépit des modes.

"Les États-Unis, qui absorbaient beaucoup de produits de différents pays, y compris de la France, achètent de moins en moins à l'étranger. Hong-Kong s'est tourné plutôt vers le marché japonais et les ventes à l'export dans ce pays se sont rétrécies comme une peau de chagrin !" Comme vous pouvez le constater donc, un marché qui est sans cesse en évolution, mais pas toujours dans le bon sens !...

Le CLAL vend essentiellement aux fabricants-bijoutiers des apprêts de bijouterie.

CARNET ATA OBLIGATOIRE !

Comment peut-on définir exactement l'activité commerciale du service ? On peut dire, en fait, qu'elle se divise en 3 catégories : d'une part le service Export vend et expédie les apprêts de bijou-

terie. Par contre, l'activité commerciale du service Sels et Bains est assurée par Dominique Leconte. Le service Export étant chargé uniquement des formalités administratives (documents douaniers, facturation, etc.), il en va de même pour le service pierres précieuses dirigé par Céline Journo ! Enfin, pour les secteurs or apprêté et dentaire, nous n'assurons pas le démarchage de la clientèle, nous nous limitons à enregistrer les commandes et à expédier les articles (essentiellement, aux DOM-TOM et Portugal).

Le représentant ou le vendeur à l'export passe toutes les frontières avec la "collection" accompagné d'un carnet ATA nécessaire au passage douanier. Ce carnet est agréé par la plupart des pays et permet l'entrée et la sortie "en admission temporaire" de cette collection. Cette collection appelée aussi "marmotte" doit ressortir en l'état, il peut en effet exister des contrôles de routine et vous avez plutôt intérêt à repasser la frontière avec le même nombre d'articles qu'à l'aller ! M. Person précise : "cette collection est répartie dans 2 valises et 650 articles représentatifs de la gamme d'apprêts en or et platine y figurent !

L'ORGANISATION DU SERVICE

Chaque employé administratif, au sein du service Export, a en charge un représentant, donc un secteur géographique. M. Jean Bouguana s'occupe des clients de M. Cestrières, Mme Christine Wambersie de ceux de M. Gouillardou, Mlle Sabine Levy gère la clientèle de M. Goutin et Mme Jocelyne Truchot a en charge directe Andorre, Tahiti et les filiales étrangères (apprêts et affinage, pointage compte-poids).

Tous sont des correspondants sédentaires, ils gèrent les dossiers de clients par téléphone, fax ou télex. Ils sont chargés de relancer le service approvi-

sionnement, de faire les expéditions aux clients et d'accomplir les formalités douanières.

Mlle Isabelle Rousset, outre le secrétariat classique, s'occupe de la Belgique et du Luxembourg ainsi que de l'expédition du nitrate d'argent à 3 M en Italie, Fuji en Hollande, Dupont de Nemours en Allemagne...

Il est nécessaire d'avoir de grandes qualités pour occuper ce genre de poste et notamment: une parfaite connaissance de l'anglais ou l'allemand ainsi que de toutes les règles administratives liées à la douane et aux transporteurs!

PAS VRAIMENT DU TOURISME!

M. Claude Person, au CLAL depuis 23 ans, a fait ses premières armes, au côté de M. Boullay, alors chef du service apprêts France. "Après avoir fait mes débuts chez 3 M dans... la comptabilité, j'ai travaillé quelque temps avec M. Boullay, aux guichets, puis en "itinérant" avec des représentants. En 1970, je me suis trouvé à la tête du service Apprêts/France (poste occupé actuellement par Thierry Taravella et depuis 1984, je suis responsable du service Export."

Mon rôle? il est multiple. Essayer de trouver ce qui peut convenir aussi bien au marché allemand qu'à celui de Honk-Kong. Etablir des tarifs. Organiser et mettre en place les différents salons et expos. Assurer les différentes publicités dans les revues. Visiter la clientèle et coordonner les activités des représentants et des sociétés qui proposent les produits du CLAL. Vendre à Tokyo et à New-York sont deux choses radicalement opposées, les mentalités sont tout à fait différentes. Même les règles de sécurité ne sont pas les mêmes! Ainsi, s'il vous arrivait de poser votre marmotte par terre à Tokyo et de l'oublier(?!!), vous pouvez être sûr qu'on viendra vous la rapporter à votre hôtel. Par contre, à New-York, c'est moins sûr! Il nous arrive parfois d'avoir réel-

lement peur de se faire attaquer par des malfaiteurs qui en voudraient à notre marmotte!

Une autre notion que je souhaiterais faire passer souligne M. Person: "Beaucoup de gens nous disent: Ah! mais vous en avez de la chance de visiter des pays lointains, vous devez voir des choses merveilleuses!" "Eh bien, à dire vrai, entre les avions, les taxis, les hôtels, les clients, les préparations de visite le soir ainsi que la recherche des clients éventuels! Nous n'avons pas du tout le temps de visiter quoi que ce soit! Cela peut sembler exagéré mais c'est la vérité absolue! Hormis les clients habituels, nous nous imposons toujours de visiter plusieurs nouveaux clients par semaine (en les trouvant dans les bottins, en passant par hasard devant leur boutique ou en demandant... aux attachés commerciaux des Ambassades de France qui sont de bons conseillers en la matière!

Alors, voyez-vous, la vente à l'export, ce n'est pas du tourisme, c'est dur, très dur. Sachez que le CLAL n'est que peu ou pas connu dans les pays lointains, en Extrême-Orient par exemple et donc ces gens-là n'attendent pas après nous! Alors, il faut "ramer" pour parvenir à les intéresser et ensuite à prendre des commandes!

TROP DE SALONS!

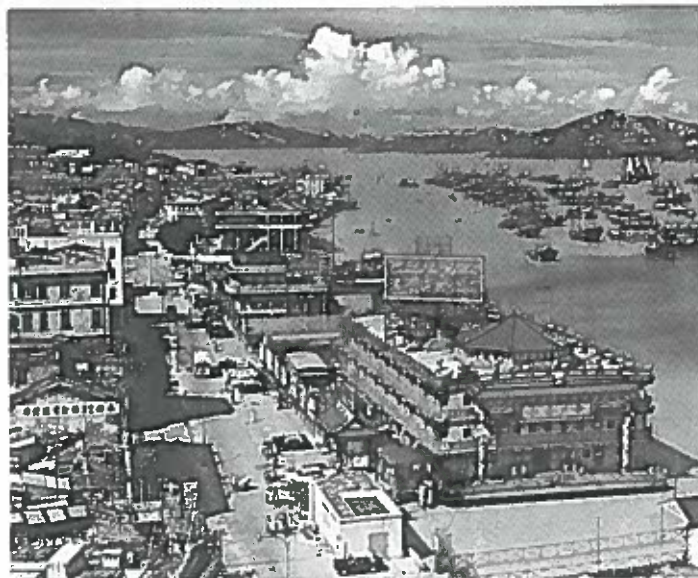
Je parlais précédemment des salons, je pense que la multiplicité des grands salons nationaux est en fait une hérésie. Sous prétexte d'attirer la clientèle chez soi, on multiplie à plaisir ce genre de manifestations. La France n'est pas à l'abri de cette critique. Quand on sait que l'industrie automobile ne fait qu'un salon tous les 2 ans, et que la Bijouterie organise 2 expos par an avec le Bijorhca, on comprend que la dispersion des efforts et des points de rencontre obligés de cette profession nuisent à son développement. Je suis partisan d'une grande exposition mondiale par exemple à Bâle en Suis-

se, pays neutre et idéal par excellence, qui permettrait aux fabricants de rencontrer les clients. Ce serait beaucoup plus efficace et plus rationnel que l'inflation actuelle d'expositions françaises ou internationales. Mise à part cette réflexion tout à fait personnelle, on peut dire que le CLAL a bien réussi son implantation, même très lointaine par exemple, au Japon ou aux Etats-Unis. Notre objectif prochain: accentuer le développement, avec l'aide d'un nouveau représentant de notre activité en Europe d'ici 1993!

De grands marchés restent encore à conquérir, en Allemagne, en Angleterre, en Italie, en Espagne! Nous y avançons à grand pas!...

En conclusion, je dirais que je souhaite la poursuite du développement de nos ventes. Notre objectif? + 30% cette année par rapport à 88!!...

Pour cela, il faut bien sûr accentuer nos efforts et notre travail, trouver des "must" en bijouterie comme en leur temps les colliers spiro-tubes ou le tissu d'or!... Je souhaite à la France de reprendre une partie du marché international à notre grand concurrent: l'Italie! Pour cela, 3 règles d'or: une excellente créativité, des prix raisonnables et des moyens de production plus industriels qu'artisansaux! je pense que le bijou est, et restera la parure par excellence, et que de beaux jours lui sont encore prévus,... dans le monde entier!



Macao

Pub japonaise.



LES BOULES D'OR

CLAL

Le déclarant en douane

Jean-Marc Loï anime depuis le début de l'année 88 le service douane qui dépend du département LME dirigé par M. Léger.

Cette unité, comprenant cinq personnes tient un rôle éminemment important dans l'activité du CLAL puisqu'elle effectue toutes les démarches auprès de l'administration des douanes indispensables aux opérations

d'importation et d'exportation de marchandises.

UN SERVICE DU LME

Le département LME, sigle qui rappelle curieusement mais pas tout à fait fortuitement les initiales du London Metal Exchange, approvisionne le CLAL en métaux (argent métal, or, platinoïdes) provenant des principaux pays producteurs dans le monde. Les métaux arrivent plus ou moins purs sous des formes physique diverses, barres, concentrés pulvérulents d'origine minière, lingots, mousse, mais aussi dans des déchets industriels variés. Ils sont affinés et transformés dans nos usines et peuvent, pour une partie non négligeable être re-exportés en produits manufacturés.

Le rattachement de la douane au département LME est donc logique ; outre MM. Léger et Loï trois autres personnes du département possèdent une procuration en douane et sont habilitées à représenter le CLAL auprès de l'administration des douanes pour toutes les démarches habituelles.



M. Loï et M. Hemmou.

l'expédition de la marchandise peut se faire aussitôt. Pour les importations un agent de constatation ou contrôleur vérifie les DAU qui seront de nouveau contrôlés en détail par un inspecteur qui peut "mettre en visite" la marchandise. Celle-ci ne sera enlevée qu'une fois apposée la mention "admis conforme". Les déclarations d'importation sont transmises au CERDOC (Centre Régional de documentation et de contrôle) qui peut effectuer un contrôle secondaire sur les trois dernières années.

Comme vous le constatez, le service de Jean-Marc Loi ne manque pas d'occupation. Surtout ne lui demandez pas s'il pratique la chasse au DAU!



M. Thomas consulte les microfiches.



M. Loi et M. Thomas.

AGENT DECLARANT EN DOUANE

Agent ayant ou non la procuration en douane, au courant des lois et règlements douaniers et du tarif, chargé de l'établissement des déclarations pour n'importe quelle espèce de marchandises, des déclarations et opérations; ayant ou non des employés sous ses ordres.

"LE CLOU"

Les documents d'importation ou d'exportation déposés à la douane centrale qui présentent des anomalies sont refoulés avec une note d'explication et placés dans une corbeille appelée "le clou". Ils y restent jusqu'à ce que le déclarant en douane apporte la rectification ou le complément d'information.

LE DAU

Le document administratif unique est une liasse en 8 exemplaires qui permet d'effectuer toutes les démarches ou presque d'importation-exportation dans les 12 pays du Marché commun. Il est l'aboutissement d'un processus d'uniformisation et de simplification des procédures douanières.

LE SH

Le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises accélère les opérations de dédouanement, facilite la collecte et la comparaison des statistiques et réduit le coût des échanges internationaux. Il comprend 96 chapitres classés en 4 catégories:

- 1) produits agricoles
- 2) produits chimiques et divers
- 3) produits textiles
- 4) produits industriels



de l'humanité

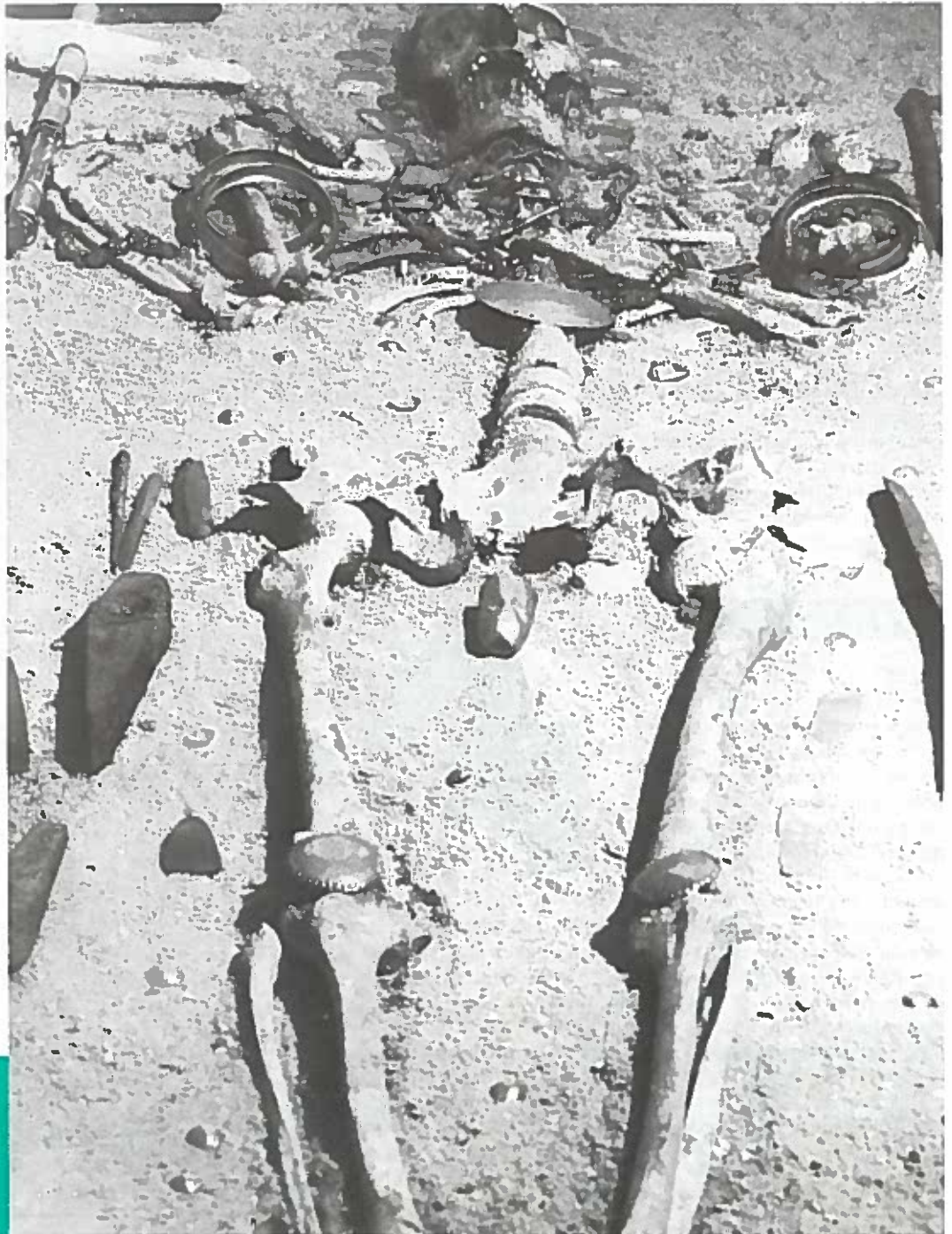
A Varna, les villages de 50 à 100 habitants environ, sont fortifiés, entourés de palissades en bois, organisés en ruelles larges de 0,50 m à 2 m, se coupant à angle droit. Les maisons rectangulaires, parfois à un étage, sont construites en clayonnage, élevées directement sur un plancher en bois. Les murs sont peints à l'intérieur et à l'extérieur, avec un toit en double pente. Chacune possède un four placé à droite de l'entrée. Les habitants sont d'abord d'habiles céramistes, tailleurs d'outils de silex et fondeurs de cuivre expérimentés. Puisvient l'or...

SYMBOLE D'IMMORTALITE

Après le cuivre, l'or a donc accompagné étroitement l'évolution de l'humanité de ce V^e millénaire. L'exploitation des minerais, leur extraction, leur acheminement vers des centres où ils étaient transformés et travaillés, témoignent d'un haut degré de technicité et surtout d'une organisation sociale nécessairement structurée. L'or, dès qu'il est découvert en tant que matériau façonnable devient immédiatement le moyen supérieur de glorifier un individu ou sa fonction sociale.

La magie de l'or a joué à VARNA, il y a 7 000 ans, comme elle joue-

Squelette masculin, le bras droit maintient un sceptre, au-dessus du bras gauche se trouve une hache. Sur le squelette et à proximité, furent trouvés de nombreux objets en or (perles, colliers, anneaux, bracelets...).



Découverte d'une civilisation

ra plus tard pour les pharaons d'Égypte, les Incas, les Aztèques, et bien d'autres peuples. L'or est toujours investi de la même signification, celle du prestige et celle du pouvoir! Métal inaltérable et par là même symbole d'immortalité, recyclable et donc symbole de la renaissance perpétuelle. L'or a été simultanément utilisé comme parure et attribut des princes et des dieux.

DU MATRIARCAT AU PATRIARCAT

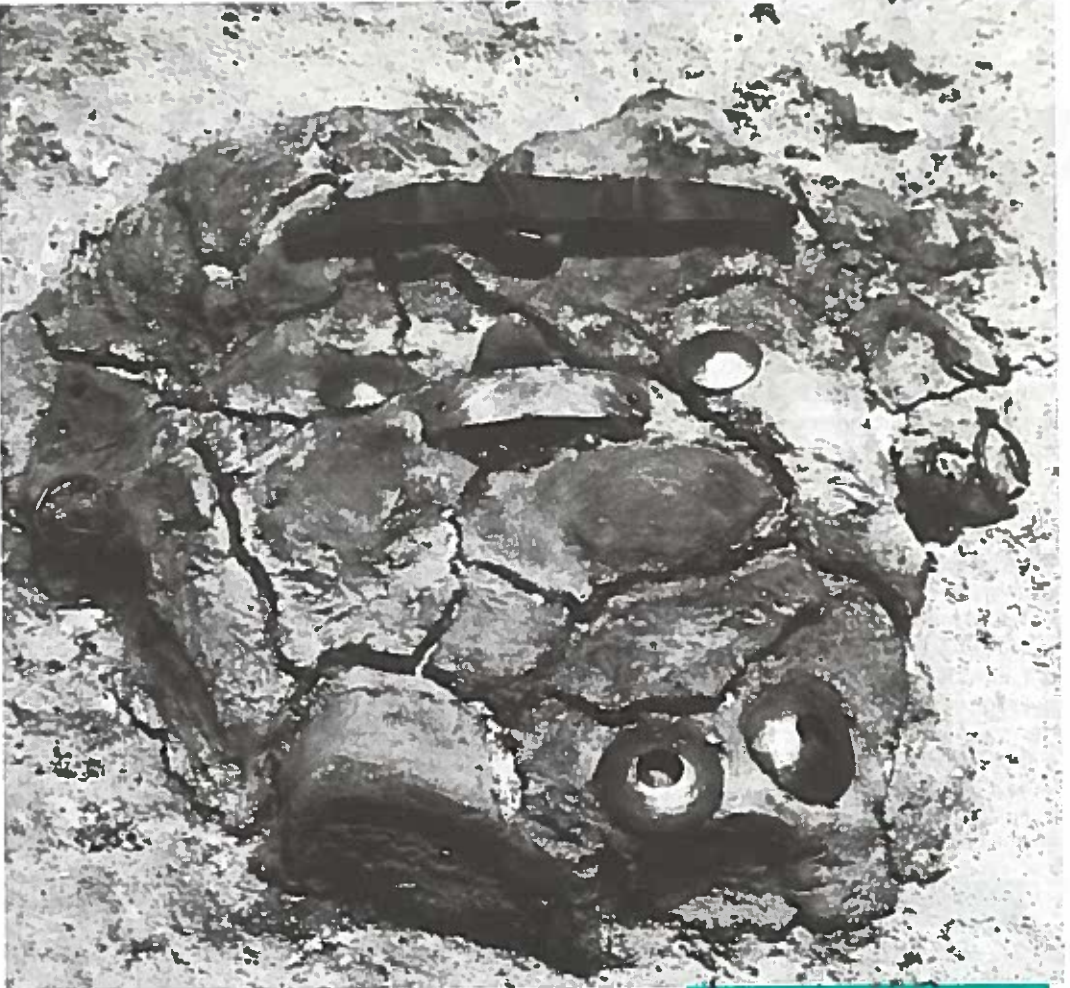
La Société est très hiérarchisée, avec des personnages riches et puissants, côtoyant d'autres plus pauvres.

Mais l'or du Chalcolithique (âge du cuivre) est lié à une autre mutation des sociétés humaines: le passage du matriarcat au patriarcat. Au début du néolithique, les seules divinités étaient des déesses dont on vénérât uniquement la fécondité. Avec la métallurgie viennent les armes, les parures et les signes extérieurs d'un autre type de pouvoir, masculin celui-là. A VARNA, dans les tombes des chefs, il n'y avait... que des hommes!

LA TOMBE N° 43

Les archéologues ont eu la chance que leur première découverte en 1972 soit celle de l'un des plus riches cénotaphes de la nécropole: trois bracelets, un pectoral, six anneaux, trente-sept appliques, cent soixante-douze perles en or! Ils y trouvèrent également: des haches de cuivre, des lames de silex, une idole en os avec des appliques d'or, des colliers de coquillage ou de malachite et kaolin.

La tombe la plus riche est sans doute celle désignée sous le numéro 43. Elle contenait un millier d'objets en or, en tout 1,5 kg de métal précieux! qui parsemaient ou entouraient... le squelette d'un homme de 40 à 50 ans, mesurant 1,75 m environ. Celui-ci, personnage sûrement très im-



Masque avec plusieurs objets en or (diadème, plusieurs anneaux, amulettes, clous...).

L'or, symbole du prestige et du pouvoir!

Le stand du CLAL situé dans la chapelle du château. La "coulée d'or" avait lieu uniquement les week-ends.

portant, avait été paré d'innombrables bijoux et armes. Mais l'une des découvertes les plus précieuses des fouilles de VARNA est un sceau gravé de pictogrammes (sceau de Karanovo) ainsi que de quelques fonds de vases également couverts d'inscriptions, constituant autant de rudiments d'écriture (non encore déchiffrés). En somme une tentative précoce de communication avant l'âge!...



En bref

Noisy-Affinage

LE GP "FAUT D'L'AIR" EN VISITE A L'USINE DE METALLURGIE

Tout le groupe FAUT D'L'AIR était au rendez-vous ce mercredi 22 février dans la cour de l'usine métallurgique pour une visite très attendue : celle du secteur platine. Avec plus de quatre ans d'exis-

tence, le groupe FAUT D'L'AIR est l'un des groupes de progrès pionniers de l'usine de NOISY AFFINAGE.

Animé par Mme RENAUD, technicienne au service Procédés, il est aussi l'un des plus dynamiques. Le nom du groupe vient de la marque des réacteurs utilisés à l'atelier d'affinage platine (PFAUDLER), dont les membres font partie !

Guidé par M. VERNIÈRES, l'homme formation de NOISY-MÉTALLURGIE, le groupe visita les ateliers de fonderie, d'embouti et de perçage des fonds de filières, de chaudronnerie, ainsi que les nouvelles machines ultra modernes à poinçonner et à percer (contrôlées par ordinateur) et la machine de contrôle tridimensionnel.

Ce qui étonna le plus nos chimis-

tes ? le laminage du platine et la fabrication des toiles de platine ! Deux heures n'étaient pas de trop pour cette visite et les questions ne manquèrent pas.

La découverte de métiers si complémentaires du nôtre et pourtant inconnus : une expérience à renouveler...



En bref

Noisy-Affinage

DU NOUVEAU A L'ATELIER AFFINAGE PLATINE...

Pour la calcination des sels de platine, l'atelier s'est doté de nouveaux fours en remplacement d'un équipement devenu inadapté et nécessitant de lourdes dépenses d'entretien. Par sécurité la présence permanente d'un opérateur était indispensable pour intervenir immédiatement en cas d'anomalie des performances du chauffage.

Les nouveaux fours installés, munis d'équipements spécifiques pour le traitement des fumées émises (détente, lavage) sont pourvus d'automatismes gérant le maintien de la température et assurant la mise sous sécurité en cas d'instabilité de pression de gaz ou de tout dérèglement d'origine électrique. Hormis cet avantage primordial, une amélioration sensible de la qualité est constatée conduisant ainsi à une augmentation de la capacité de traitement de l'Atelier.



M. Amine contrôle la fin de l'opération de "calcination".

Fontenay-Trésigny



L'équipe de Fontenay

SUPER MATCH

Début 1989 : événement dans l'usine de Fontenay... la naissance d'une équipe de rugby ! Après un entraînement intensif le samedi, où les initiés apprennent les secrets de ce sport aux débutants, l'équipe est enfin prête. Il s'agit maintenant de trouver une équipe adverse pour se mesurer... L'usine de Noisy-Métallurgie répond à l'appel ! Leur premier match se déroule le 11-02 sur le terrain de Tournan, mis gracieusement à la disposi-

tion du CLAL par le Club de Rugby de la localité. Beaucoup de succès pour cette rencontre, avec de nombreux supporters des deux usines ; même des retraités étaient venus applaudir nos joueurs ! Cette rencontre ensoleillée et sympa se terminera par une victoire de 13 à 0 en faveur des Noiséens. Mais les Trésifontains n'ont pas dit leur dernier mot et préparent activement la revanche ! La journée s'achèvera fort tard par un buffet bien garni et... tout à fait mérité !



L'équipe de Noisy

« la révolution tranquille »

En " 89 ", plus que jamais bien sûr, elle continue ! Tranquilles, en effet, sans tapage, les GP vivent, sept ans après leur lancement au CLAL ! Ils vivent, ils se développent même, puisque de nouveaux vont éclore avec le printemps... Rare exemple de continuité.

Avec eux, se modèlent peu à peu de nouvelles mœurs d'entreprise, plus efficaces et plus satisfaisantes pour les hommes au travail. Tout cela demande du temps, mais tout cela mûrit et portera un jour ses fruits.

A travers les réussites de deux d'entre eux, nous donnons un coup de chapeau dans les pages qui suivent à tous ces groupes en progrès. Nous en profitons aussi pour rappeler à ceux qui les découvrent aujourd'hui ce que sont les GP du CLAL.





Travailler autrement.

Bien sûr, beaucoup d'entre nous connaissent les GP. Peut-être, vous-même, êtes-vous membre ou animateur d'un groupe. Mais, ceux qui ne sont pas très anciens au CLAL peuvent s'interroger. Alors, nous proposons un retour en arrière sur cette révolution tranquille au sein de notre Société. 1982 a marqué la naissance des premiers GP dans les usines de Noisy-Métallurgie et de Fontenay. D'année en année, les groupes se sont étendus dans ces deux usines et d'autres se sont formés sur le site de Noisy-Affinage. Sur d'autres sites, le caractère permanent d'un Groupe de Progrès n'a pas été retenu, mais la méthode de travail est mise en œuvre dans des groupes de travail formés à l'occasion d'un problème à résoudre. C'est le cas notamment à Villeurbanne et à Lyon.

1982 : une étonnante proposition...

PRINCIPES ET OBJECTIFS

Un Groupe de Progrès, c'est 5 à 8 personnes volontaires issues d'une même équipe ou d'un même atelier (ou service) qui mettent en commun leurs réflexions pour identifier et analyser les problèmes rencontrés au cours de leur travail dans les domaines de la qualité, des conditions de travail, de l'organisation des coûts ou de la sécurité.

Le GP propose à la hiérarchie des solutions qui, après acceptation, sont mises en œuvre. En somme, une nouvelle façon de vivre ensemble la relation de travail dans l'entreprise et de nouvelles voies de progrès. Progrès pour les hommes : un travail plus intéressant. Progrès pour l'entreprise : un travail plus efficace. Tout évolue ; on ne vit plus dans l'entreprise comme en 1920. Ceux qui travaillent au plus près des réalités quotidiennes peuvent observer ce qui ne va pas et proposent souvent des améliorations judicieuses parce qu'elles sont le fruit de leur expérience permanente. Ils doivent pouvoir faire bénéficier l'entreprise de ce capital irremplaçable et se voir reconnaître une place dans la recherche du progrès collectif.

LA MÉTHODE

Travailler en groupe, c'est bien, mais c'est encore mieux si on travaille avec une méthode et avec des "outils". C'est pourquoi la Méthode de Traitement de Problème (MTP) est plus qu'un plan de travail, c'est une condition essentielle pour la réussite de l'étude.

Alors comment s'y prend-on ? D'abord, bien délimiter le problème, puis en chercher les causes, toutes les causes, principales et secondaires. Ensuite, concevoir plusieurs solutions qui seront confrontées à des critères de choix pour ne retenir que la solution la plus efficace, celle qui élimine les causes qui sont à l'origine du problème. Bien sûr, l'aspect économique n'est pas évacué. Tout a un coût. Parfois, la solution est un compromis entre un idéal et une réalité incontournable. Avec la Méthode, on n'est plus dans le "y-a-qu'à"... "Faut qu'on"... qui fait la part trop belle à l'imaginaire irréaliste.

15 réunions, le GP propose plusieurs solutions à la hiérarchie qui décide avec le groupe celle qui sera retenue. Puis, une fois la solution mise en place, le GP valide les résultats escomptés et envisage l'extension de la solution à des problèmes de même type.

Un groupe de pilotage est en place sur chaque site pour aider les GP dans l'avancement de leurs travaux. Les personnes qui constituent ce groupe sont, en principe, hors hiérarchie directe et ont pour mission de faciliter la recherche d'informations ou d'accélérer la mise en place des solutions.

LE BILAN ET LA SITUATION ACTUELLE

Au CLAL, il y a 28 Groupes de Progrès en activité. Ils se répartissent ainsi : 10 à Noisy-Métallurgie, 7 à Noisy-Affinage, 8 à Fontenay, 1 à Villeurbanne, 2 à la succursale de Lyon. Pour Lyon, on parle de "GIN" -Groupes d'innovation- simple changement d'appellation, car les objectifs sont les mêmes : travailler ensemble aux améliorations de l'organisation interne, d'une part et du service à la clientèle, d'autre part.

La Méthode, largement diffusée au sein de la Société, a favorisé l'émergence de groupes de travail en tous genres qui, bien que non permanents, traitent au coup par coup des problèmes avec le même souci d'efficacité.

Les résultats sont à la hauteur des efforts consentis : plus de 100 sujets ont été traités par tous les GP. Chacun d'eux a fait l'objet d'une solution qui, une fois mise en place, a réglé ici un problème de qualité, là un problème de fabrication, ailleurs un problème de conditions de travail et de sécurité. Le bilan éco-

LA PRATIQUE

Un Groupe de Progrès se réunit sous la conduite du chef d'équipe ou du contre-maître qui en est l'animateur, pendant le temps de travail à intervalle régulier (une fois par quinzaine) pour une durée limitée à 1 h 30 ou 2 h, en tenant compte des impératifs de service. Il fait appel ponctuellement à une personne extérieure au groupe, d'un autre service, pour compléter ses informations ou pour mettre à profit une compétence particulière. Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu diffusé aux membres et à la hiérarchie du secteur. Entre chaque réunion, certaines tâches peuvent être confiées à des membres du groupe, par exemple dénombrer la fréquence de telle avarie, la quantité de pièces rebutées, les causes des rebuts, etc. Tâche limitée, à la portée de la personne et qui lui est confiée parce qu'elle est la plus proche de l'observation ou même de l'expérimentation quand il s'agit d'éprouver une solution. A la fin de l'étude, après 10 ou

Un GP publie ses résultats.



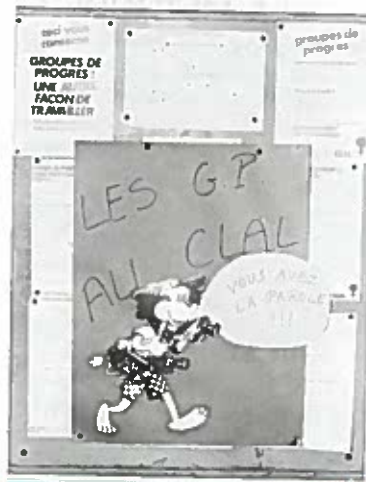
L'indispensable méthode.



CLAL

groupes de progrès

nomique est de toute façon positif. Un investissement se rentabilise au bout d'un certain temps et tout équipement qui évite un accident est économiquement rentable. Et puis aussi, une enquête interne l'a montré, les membres des GP sont plus intéressés à leur travail, car ils comprennent mieux l'activité de l'atelier et de l'usine, ils se sentent plus "dans le coup", mieux considérés, associés, valorisés. Les relations de travail s'en trouvent du même coup améliorées.



1986 : une vaste enquête sur les GP



1985 : le CLAL au 1^{er} forum national des cercles de qualité.

L'AVENIR

On continue ! Si jusqu'à ce jour, ce sont surtout dans les usines que sont mis en place les GP, le secteur administratif et commercial de notre Société n'est pas insensible à ce mouvement de progrès. Déjà, à la succursale de Lyon, ainsi que nous le disions, deux Groupes d'innovation sont à l'œuvre. L'année 1989 devrait voir l'instauration de Groupes de Performance dans la Division des Métiers d'Art du Siège. A chacun sa voie, l'inspiration reste la même !

Dans l'immédiat, une formation pour 8 nouveaux animateurs de Noisy-Métallurgie et de Fontenay a eu lieu courant février. Entraînement à la Méthode et à l'animation du groupe étaient au programme. Les participants, très convaincus, sont prêts pour constituer de nouveaux groupes dans les deux usines.

Pourquoi ne seriez-vous pas l'un des membres de ces prochains GP ?



CLAL-INFO, bien sûr !...

TRAVAILLER AUTREMENT

Outre l'intérêt immédiat que vous y trouverez, vous contribuerez aussi à la recherche et à l'expérimentation de nouvelles mœurs de travail qui restent encore largement à imaginer, vers une entreprise qui diffusera plus largement en son sein l'initiative, la communication et la responsabilité, une entreprise plus performante, mais surtout plus humaine et plus épanouissante pour tous ses membres. "Travailler autrement" ? Faut voir...



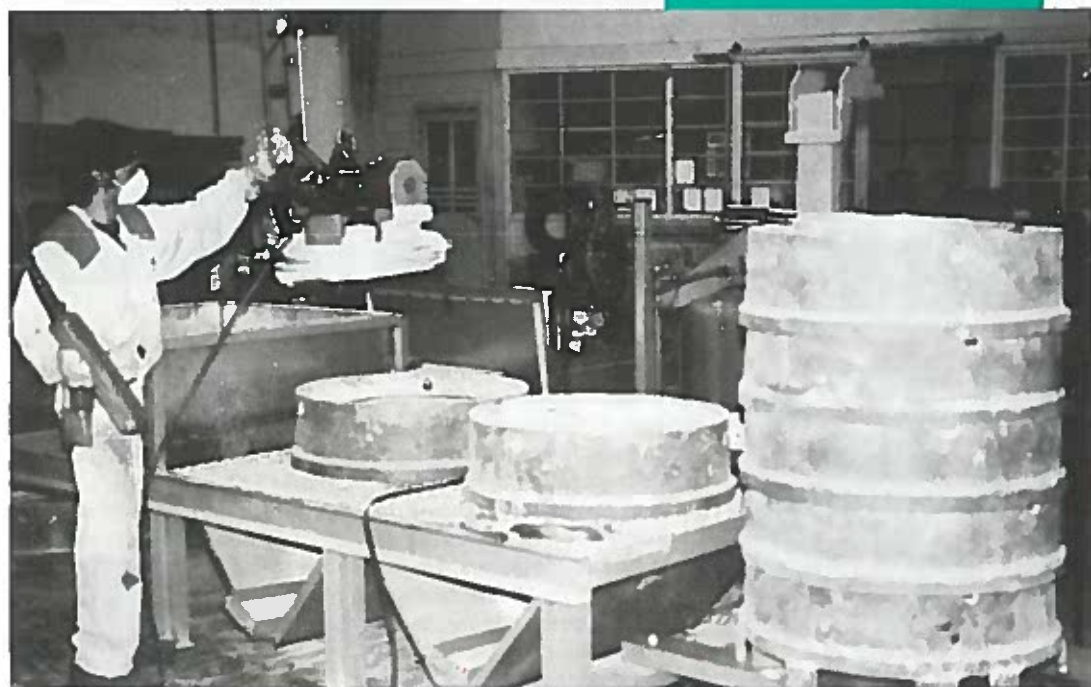
quand les g.p. s'intéressent aux conditions de travail

Noisy-Métallurgie



L'opération de " talcage " sur le poste avant transformation.
MM. Makarewicz et Mendy.

M. Anferte à son poste de travail après transformation.



Pour manutentionner environ 400 tonnes de métal en couronnes dans une année, mieux vaut être bien équipé pour travailler en toute sécurité ! Ce fut l'objet de l'étude du Groupe de Progrès " Laminage Argent-Recuit ", conduit par M. Makarewicz, d'apporter une solution efficace au problème posé : " Comment améliorer les moyens de manutention pour le chargement et le déchargement des fours en toute sécurité ".

Les couronnes pèsent environ 60 kg chacune. Avant recuit, elles doivent être " talquées " pour éviter que les spires ne se collent les unes aux autres. Ce qui entraîne plusieurs manipulations avant de les déposer dans les buses. Certes, dans la méthode de travail " avant ", il y avait un moyen de levage mécanique. Mais, il était mal adapté. De plus, le sol était rendu glissant par la poussière de talc qui s'y déposait.

L'application, par le Groupe de la Méthode de Traitement de Problème (MTP), lui a permis d'élaborer une solution technique qui, approfondie par le Bureau d'Études, a donné lieu à un système de levage à air comprimé avec deux vérins, de façon à prendre les bottes de fil par l'intérieur. Quant aux dangers de glissement, éliminés : le surplus de talc ne tombe plus au sol. Dorénavant, un travail accompli en toute sécurité, une diminution notable de la pénibilité, des manipulations de couronnes sans choc (qualité), la concentration du " talcage " (absence de pollution pour l'environnement), un travail effectué par un seul receveur.

Bravo aux membres des GP : Mme Berthe, MM. Anferte, Antunès, Debeljuh, Hert et Makarewicz (animateur).



CLAL groupes de progrès

des lingotières manuelles en fonderie argent

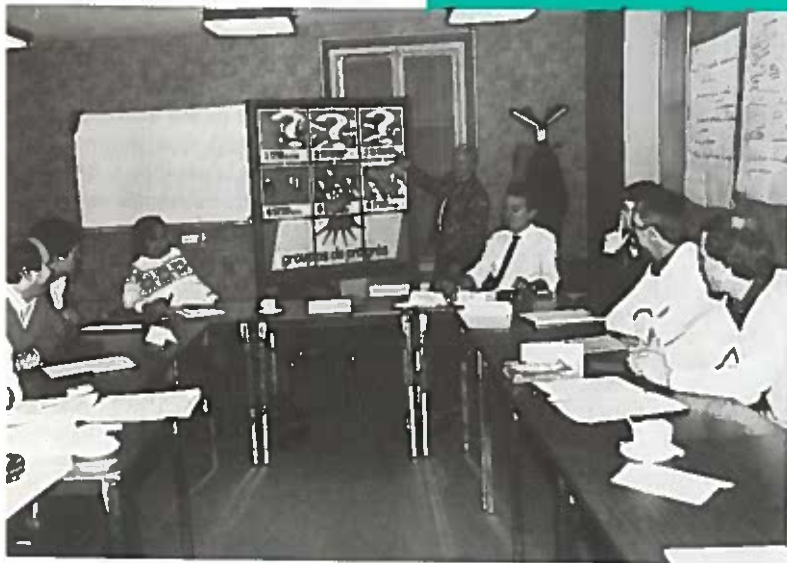
Noisy-Métallurgie



De g. à d. : MM. Croharé, Bouquet, Tehari, Savre.

Animateur GP en formation à Fontenay (mars 89).

De g. à d. : M. de Quatrebarbes et MM. Kozak, Bartaire, Foucher (FT), Mme Hostert, MM. Marteyn, Guanin, Chavatte (NYM), M. Bauduin (FT).



En étudiant un sujet complexe, le GP Fonderie Argent a remis en cause la procédure de réalisation des billettes pour la fabrication des brasures d'argent (une billette, c'est le métal tel qu'il sort de la fonderie quand il est coulé sous forme cylindrique). A l'origine de l'étude : " Comment améliorer la préparation des lingotières en fonderie argent ". A la fin de l'étude une remise en cause radicale de la méthode de travail et des dimensions des lingotières !

Le système actuel d'une lingotière à coquilles pour la coulée d'une fonte présente des inconvénients certains au moment de sa mise en place ainsi que pour la remise en état des deux demi-coquilles après le démoulage. Là encore, la méthode de traitement de problème (MTP) a mis en évidence des causes liées essentiellement au matériel et à la méthode utilisée. Le nettoyage est particulièrement pénible avec risque de détérioration puisqu'il faut faire usage d'une lime et d'un marteau pour ôter les particules de métal et les crasses qui se sont introduites dans les plans de joint de la lingotière. La manipulation de ces coquilles, lourdes, avec une chaîne et un pont roulant est aussi un facteur de risque.

C'est par un procédé à ultrasons que sera assuré le nettoyage des coquilles des nouvelles lingotières. " Nettoyage rapide et intensif en plongeant les pièces souillées dans un liquide détergent en cavitation " assure le fabricant. A noter que c'est le GP qui a fait toutes les démarches auprès de divers fournisseurs pour obtenir la meilleure solution technique et le meilleur rapport qualité prix.

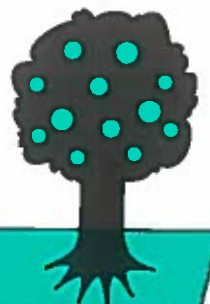
Quand la nouvelle méthode de travail sera en place -actuellement le projet est au bureau d'études pour la réalisation concrète des plans- on fera des gains importants de diverses natures :

- diminution des quantités de matière mises en œuvre.

- Suppression d'opérations annexes.

- Diminution de la pénibilité du travail et des risques d'accident. Les essais effectués pour le filage des billettes ainsi obtenues ont donné entière satisfaction. Le procédé sera étendu à d'autres alliages d'argent, ce qui améliorera la rentabilité du projet initial.

Une belle réalisation de tous les membres du GP : MM. Bouquet (Animateur), Chavatte, Croharé, Savre et Tehari.



CLAL

groupes de progrès

Salons de l'Épargne.

Les Salons de l'Épargne et de l'Investissement, ça marche ! La preuve ? Trois salons ont déjà eu lieu depuis le début de l'année ! Le premier, du 18 au 19 février à Toulouse ; le deuxième, du 16 au 20 mars à Lyon et le troisième du 14 au 16 avril à Castres.

A chaque salon, des loteries sont organisées et le CLAL offre bien sûr plusieurs lots : napoléons de 20F et lingots factices ! A ce propos, Mme Jacquemin (responsable de la succursale de Toulou-

se) nous raconte 2 anecdotes qui se sont déroulées au Forum de l'Épargne de Toulouse. Un visiteur gagne un lingot factice ; peu après il retourne sur le stand voir Mme Jacquemin pour... lui rendre le lingot et réclamer la place 2 napoléons pour chacun de ses enfants ! Mme Jacquemin, bien entendu refuse ! Ce monsieur repart alors très en colère en disant que de toute façon il ne voulait pas de notre lingot car il était trop cher pour le poser sur un bureau et pas assez cher pour le mettre dans un coffre !...

Un autre visiteur, obtient un billet de tombola gagnant, mais s'en va avant le tirage au sort, le lot est donc aussitôt remis en jeu... Le lendemain, ayant appris que son numéro était gagnant, il revient sur le stand réclamer son lot. Mme Jacquemin lui explique alors que c'est trop tard ! Résultat : eh bien, elle recevra peu après une lettre de cette personne l'agonisant d'injures !...

Cela dit, à part ces 2 anecdotes, cette manifestation a été une belle réussite, avec pour la première fois, un fondeur femme ; Laurence Salvi qui assurait la célèbre coulée d'or et Patrice Monamy à l'expertise des pièces d'or.

A Castres, le Salon assez petit

(19 exposants) était organisé par la jeune Chambre Économique de la ville. La coulée d'or d'un lingot à Toulouse comme à Castres, a attiré une foule nombreuse et intéressée.

A Lyon, le CLAL avait choisi d'illustrer le thème suivant : "la ruée vers l'or" en exposant des graviers aurifères et des pépites d'or et en décorant le stand avec une photo géante de la célèbre pépite d'or "IRMA." Mais ce n'est pas tout ! Le CLAL dorait à l'or fin des pépites et des petits lingots en laiton (par galvano) et les distribuait ensuite aux visiteurs avec une petite chaîne également dorée à l'or fin. Sur le stand également l'attraction de la coulée d'or et les expertises des pièces (environ 2.500 pièces en 3 jours !) ont beaucoup plu au public. Mais le plus grand succès a été remporté par les "scellés CLAL" pour les pièces expertisées : "une grande réussite pratique et esthétique" d'après de nombreux clients ! Une petite anecdote que nous raconte Patrick Lirzin de la succursale de Lyon : "des visiteurs qui avaient fait expertiser leurs pièces d'or chez un confrère sont venus à notre stand pour qu'on leur conditionne ces pièces dans nos nouveaux scellés CLAL !"



Mme Jacquemin avec le Maire de Toulouse, Dominique BAUDIS sur le stand CLAL.

A vos marques !...

Le cross du Figaro, tout le monde connaît ! Qui n'a pas en effet entendu parler de cette célèbre manifestation sportive ?

Mais saviez-vous que, chaque année, des équipes du CLAL figuraient parmi les nombreux participants à cette course ?

Ainsi, lors du dernier cross du Figaro, les 17 et 18 décembre derniers, c'est l'équipe de Noisy qui a eu le privilège de remporter

la coupe (ceci pour la 2^e année consécutive !).

La remise de cette coupe ? Elle s'est déroulée le 27 février, lors d'un pot à l'usine de Noisy-Métallurgie, en présence de notre Directeur Général, M. Jacques Bagory.

Rendez-vous à d'ores et déjà été pris pour le 29^e cross du Figaro, alors... avis aux amateurs !



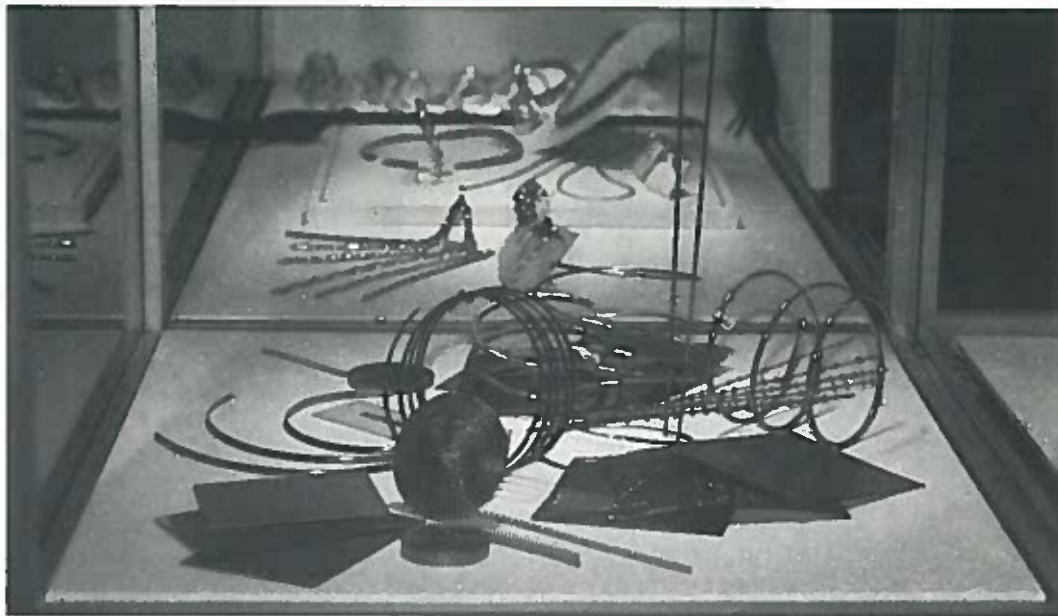
M. BAGORY remet la coupe à M. BOUHAFS.

Inhorgenta.

Le Salon Inhorgenta a eu lieu à Munich du 10 au 14 février. Le service Export de la Division Métiers d'Art était présent à cette manifestation qui permet surtout de rencontrer des clients allemands et autrichiens.

"Cette année, nous avons enregistré une progression des commandes de 17 % par rapport à 88," souligne M. PERSON. "Des nouveautés : colliers boules et systèmes oreilles ont obtenu un vif succès. Ce salon nous permet, entre autres, de constituer un "portefeuille" de nouveaux clients.

Aussitôt après Inhorgenta, M. GOUTIN rend visite systématiquement à chacun de ces clients, afin de concrétiser "leur demande de passage" par une prise de commande effective !



Congrès mondial d'implantologie dentaire

Ce congrès s'est déroulé du 8 au 11 mars, au Palais des Congrès, à Paris.

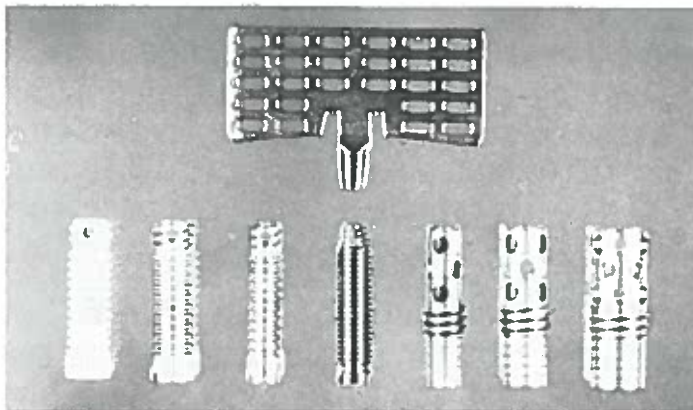
Savez-vous ce qu'est l'implantologie dentaire ? Eh bien, un implant dentaire, c'est une structure métallique cylindrique, en forme de vis, que l'on introduit dans l'os, dans le but de remplacer la racine d'une dent manquante. Sur cette racine, on reconstruit une prothèse dentaire, dans des conditions proches de celles que l'on peut réaliser sur une dent naturelle.

L'implantologie a acquis ses lettres de noblesse après les travaux du Professeur Branemark. Les taux de réussite dans ce domaine atteignent quasiment 100 % ! CLAL a fait son entrée dans l'implantologie en prenant la représentation de la firme CO-REVENT-Corporation (marque d'implants la plus vendue dans le monde). Après 6 mois d'activité,

CLAL a équipé une centaine de cabinets en France, grâce notamment à des stages de formation (cela représente environ 15 % des implantologues !).

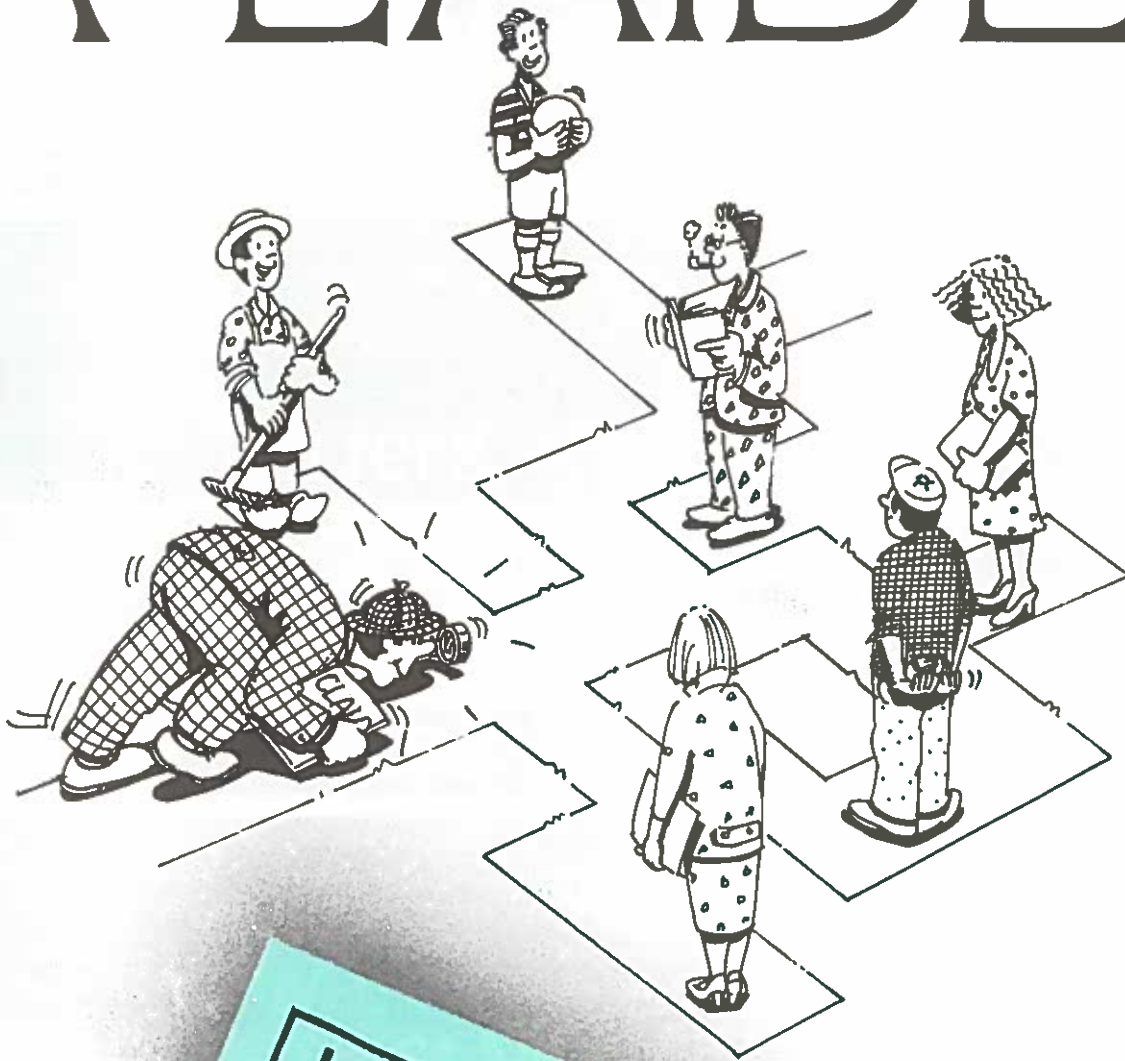
La promotion de l'implantologie passe par la mise en place de cours de formation aux chirurgiens-dentistes (400 stagiaires, dentistes et prothésistes, ont ainsi été formés par le CLAL !).


L'existence de nombreux congrès ne manque pas également de susciter cette activité en plein développement. Paris a donc accueilli au mois de mars le 1^{er} congrès international de l'implantologie et des bio-matériaux dentaires. Un grand succès avec plus de 1 000 visiteurs dont 450 scientifiques étrangers !



M. Ninety avec un visiteur.

A L'AIDE




CLAL

SP/S1
SP/NyA
SP/NyM
SP/B1
SP/Fc
SP/SE

RECRUTEMENT INTERNE ET EXTERNE

POSTE A POURVOIR

Date : _____

Nombre : _____

Délai : _____

Destinataires :

SP/S1
SP/NyA
SP/NyM
SP/B1
SP/Fc
SP/SE

NATURE DU POSTE : _____

LIEU DE TRAVAIL : _____

PROFIL SOUHAITE : _____

FORMATION : _____

LES FRAIS DIRECTS DE DISTRIBUTION DE NOS PRODUITS

Salaires des commerciaux, frais de déplacements, publicité, expositions, catalogues...

118 MF



LES FRAIS FINANCIERS DIRECTEMENT LIES A LA VENTE DE NOS PRODUITS

Coûts des crédits accordés à nos clients et du stock des métaux nécessaires à la production.

35 MF



LES GAINS OU PERTES DES USINES

- elles "gagnent" la valeur de la production qu'elles vendent aux services commerciaux,
- elles dépensent ce qui leur faut pour travailler : salaires, amortissements, matières consommables, énergie...
Si les usines arrivent à dépenser moins qu'elles ne gagnent (rien ne l'interdit!), ce profit vient améliorer la marge.
Si elles dépensent plus, la perte vient diminuer la marge.

18 MF



LA MARGE D

Bien connue des gens de Bornel.

139 MF



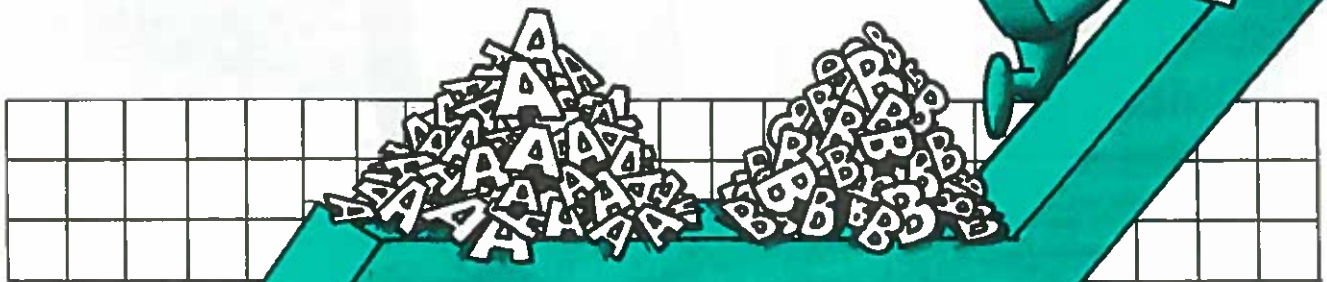
FRAIS GENERAUX DE LA MAISON

Comptabilité, informatique, recherche, transports, téléphone, entretien, assurances, restaurants d'entreprises, etc.

78 MF

LA MARGE E

61 MF



tes en or

“Les orfèvres de l'Antiquité élevaient aux Dieux des statues colossales; ceux du Moyen Age fabriquaient pour les Saints des châsses monumentales; au dix-septième siècle, on faisait pour les orangers des vases, pour les lits des balustrades en argent; à la fin du dix-huitième, on faisait des bonbonnières et des étuis.”

DELICIEUX BIJOUX

Du XV^e siècle au XIX^e, la mode de la boîte apparaît: boîte à poudre, boîte de senteurs, boîte à mouches, boîte à fards, boîte à eau orientale, ou boîte à parfums que l'on mettait dans sa poche comme accessoire indispensable de sa toilette.

Au XVIII^e siècle, avec l'usage du tabac à priser les orfèvres rivalisaient d'imagination pour fabriquer des boîtes.

En voici une définition de l'époque: “la boîte est un délicieux bijou fermant à miracle.”

Ce bijou donc qui rivalisait de beauté et de préciosité marquait également le rang, la fonction et le goût de son propriétaire.

Les formes? Elles étaient très variées! en coquille, en tombeau, rectangulaire à pans coupés, rondes, ovales, en forme d'œuf, d'animal, de vase, de pistolet même.

Les orfèvres parisiens s'inspiraient d'œuvres de grands peintres de l'époque pour créer ces “boîtes-bijoux”, tels que Francis BOUCHER, Jean-Baptiste CHAR-DIN, Antoine WATTEAU...

PRECIEUSE MATIERE

On alliait l'or avec de l'argent pour obtenir une couleur “plus verte”, avec du cuivre “pour faire plus rouge”, avec du platine pour “rendre plus blanc”. Cela permettait ainsi de composer des paysages avec par exemple arbres, nuages, etc.

L'or était ensuite gravé à la main, guilloché au tour, estampé. On alliait aussi l'émail blanc, la porcelaine, les pierres semi-précieuses ou précieuses (diamants, rubis, émeraudes) les pierres dures (agate, jaspe) et également les fossiles.

Il existait trois grandes familles de boîtes:

- les boîtes en or massif, de quatre couleurs, décorées de gravures au burin;
- les boîtes en or massif avec des espaces prévus pour les pierres de couleur, émaux, peintures sur émail (avec souvent un portrait au verso du couvercle!);
- les boîtes “montées en cage” comportant une simple carcasse d'or entre laquelle s'inséraient des plaques de porcelaine, des miniatures sous cristal, des pierres dures, etc.



LES COLLECTIONNEURS

Sous Louis XV apparaissent les grands amateurs de boîtes.

Madame de Pompadour en détenait plusieurs douzaines.

Le Régent en avait une pour chaque jour!

Frédéric II en réunit plus de 700 dans son château.

Le Prince de Conti, à sa mort en 1777, en possédait 800!

Durant la seconde moitié du XVIII^e, il était fréquent de posséder 60 à 70 boîtes précieuses.

Après la Révolution, les collections furent dispersées et rachetées par des amateurs comme le roi George IV en Angleterre.

De nos jours, les boîtes font partie des objets de vitrines où les tabatières et les boîtes en or connaissent un grand succès, car elles sont estimées comme valeur refuge en raison notamment de la préciosité des matériaux.

Boîte en jaspe en forme de dromadaire avec monture en or de couleur, ciselée et incrustée de brillants sur le couvercle de corp ajouré, de style Régence.

Les Musées où l'on peut admirer ces chefs-d'œuvre de l'orfèvrerie:

- Musée du Louvre,
- Musée Cognacq-Jay, 25, bd des Capucines, 75002 PARIS,
- Musée des Arts Décoratifs, 107, rue de Rivoli, 75001 PARIS,
- Musée Carnavalet, 29, rue Sévigné, 75003 PARIS.

IMPLANTS CORE-VENT



***150.000 implants CORE-VENT
posés dans le monde
par 7.000 chirurgiens***

***Pourquoi CORE-VENT,
est-il le leader ?***