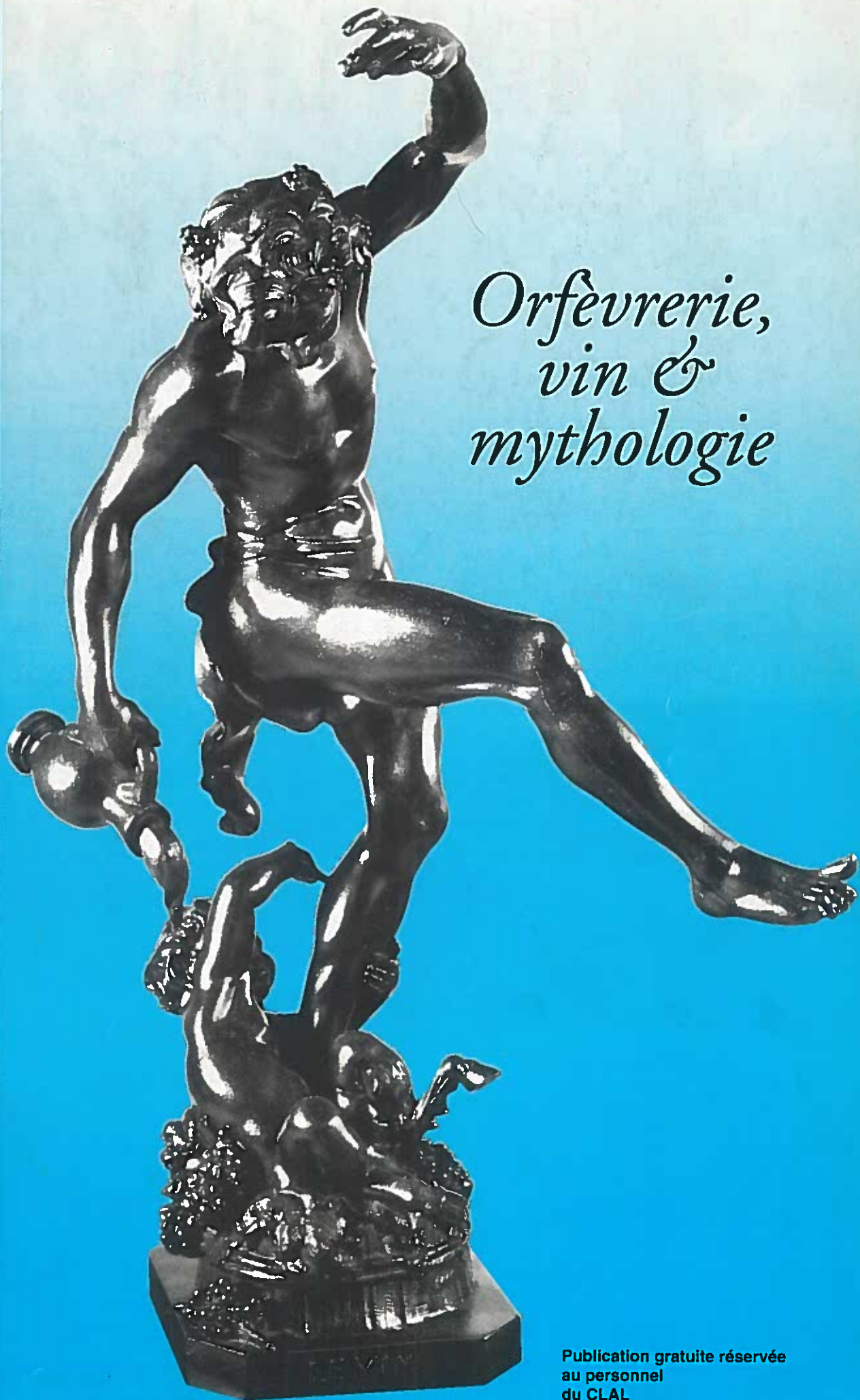


CLAL~INFO

N°88

de mai  
à sept. 94



*Orfèvrerie,  
vin &  
mythologie*

Publication gratuite réservée  
au personnel  
du CLAL

# Sommaire

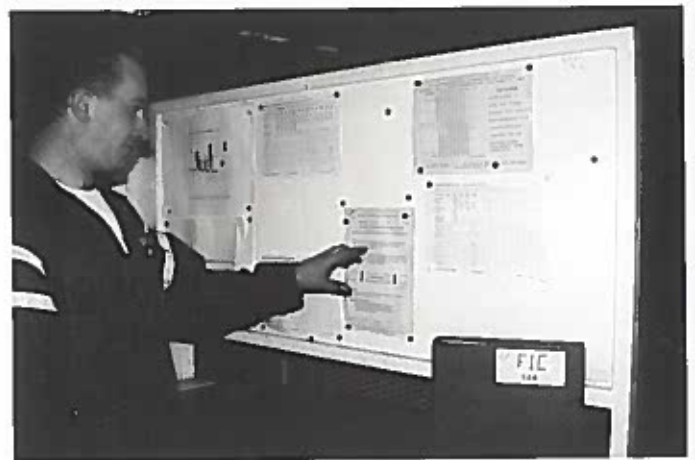


**22** L'audit  
AFAQ

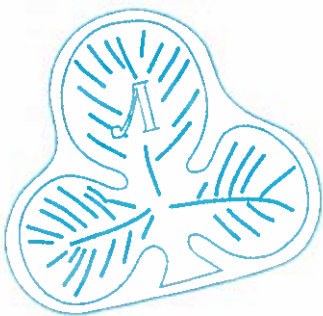
**29** Carnet

**1** COCLICO :  
Comment  
ça pousse?

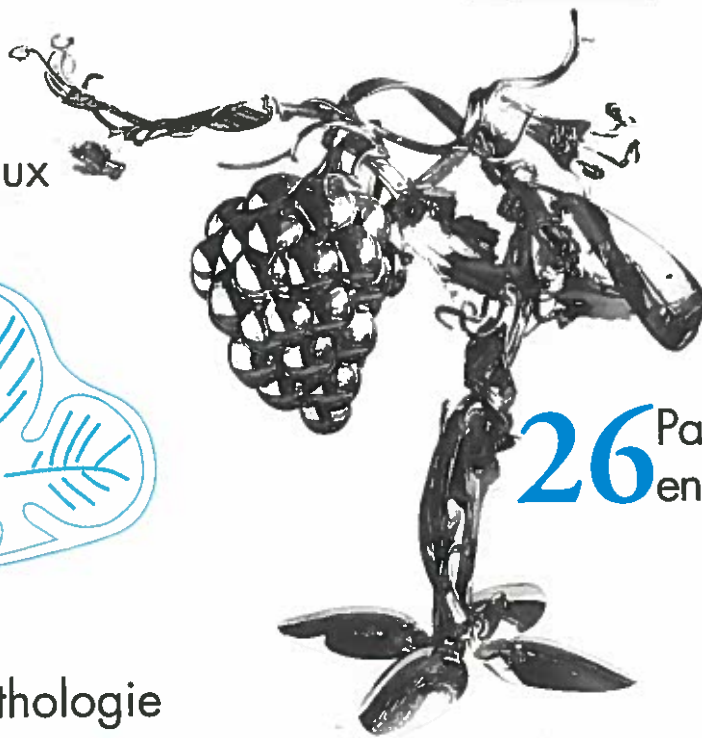
**16** Le  
directeur  
d'Agence



**11** Les  
nouveaux  
poinçons



**12** Vin  
et mythologie



**26** Parlons-  
en

Directeur de la publication :  
M. MASOUNAVE

Rédacteur en chef :  
A. LAPOSTOLLE

Correspondants :  
P. TRIGALO, B. VER-  
NIERES, L. RODRIGUEZ,  
C. BOURKAÏB.

ont collaboré à ce numéro :  
V. BOUILLON-DELPORTE,  
D. JOURNEAU

Photos : Correspondants,  
D. VELARD.

Maquette : DDDP  
Illustrations : D. SUTTER  
Impression : ROZIER

Article "Les nouveaux poinçons" extrait de la revue le bijoutier avec l'aimable autorisation de la rédaction.

REPRODUCTION INTERDI-  
TE SANS AUTORISATION

CLAL-INFO est une réalisati-  
on de la Direction des  
Ressources Humaines



# COMMENT ÇA POUSSE?

*Arrivé à ce point d'agitation, cela mérite quand même qu'on y regarde de plus près !*

*Au début on pouvait penser à une de ces opérations de sensibilisation à la qualité qui excitent périodiquement quelques bonnes volontés.*

*Mais voilà que non seulement cela dure, mais que cela semble même prendre du volume tous les jours.*

*Il fallait en savoir plus. Nous sommes donc allés faire parler le "chef d'orchestre" ou plutôt le "chef de projet" comme on dit aujourd'hui dans les entreprises, le chef du projet COCLICO, Michel Masounave (par ailleurs Directeur des Ressources Humaines du CLAL).*

*"Michel Masounave, bonjour, comment ça pousse ?"*







Michel Masounave le " chef d'orchestre "

**COCLICO ce n'est pas une fleurette, c'est un très gros bouquet ! Il n'y a probablement plus un membre du personnel qui n'en ait pas entendu parler...**

● Plus de 1.000, en tous cas, ont bénéficié d'une session de formation ! La plupart d'entre eux ont déjà aujourd'hui participé à des réunions de concertation pour bâtir le premier plan d'amélioration qualité de leur secteur. 184 réunions dans les 92 services concernés ! C'est géant ! Dans toutes les Divisions, et dans plusieurs services fonctionnels, aujourd'hui, des groupes COCLICO sont au travail pour réaliser le PAQ 94. Près d'une centaine de chantiers en 94!

C'est de fort loin le projet le plus ambitieux jamais mis en oeuvre au CLAL. Ça bouge...

**Vous n'êtes pas un peu en train de nous faire, comme on dit, "une cathédrale"...**

● Je serais presque tenté de vous répondre "oui" pour le plaisir d'une pointe de provocation ! Car vous savez, la construction de la qualité, c'est un chantier qui ne manque pas d'allure. Chercher à améliorer sans cesse ses conceptions, ses attitudes et ses performances, tendre en permanence vers un progrès, ce n'est pas nul comme démarche ! Pour une personne individuelle comme pour un groupe, une équipe, une collectivité.

En tous cas il y a là de quoi se motiver ; et je vois bien que c'est le cas pour une bonne partie de nos collègues. Ils sont nombreux à adhérer à ce projet. S'ils ont une crainte c'est de le voir échouer....

**Laissons la cathédrale ; alors disons une "usine à gaz" ...**

● C'est déjà beaucoup moins motivant en effet !... J'ai bien compris que vous vouliez me parler du risque d'un projet inutilement "gonflé", du risque de se faire plaisir en brassant beaucoup de vent.

Vous savez, ce n'est pas vraiment le risque majeur dans nos entreprises aujourd'hui : on se plaindrait, en général, plutôt du contraire, du risque de ne plus gérer que dans l'urgence et le court terme....

Et de fait, peu de sociétés ont aujourd'hui un véritable "chantier d'entreprise", sur lequel elles puissent appeler leur personnel à se retrouver pour "retrousser les manches" en commun.

Nous essayons au CLAL, avec réalisme ; mais on y croit et "on en veut".

Si le chantier est volumineux (vous avez raison), c'est que nous voulons y réunir un maximum de "bras". M. Bagory, notre Directeur Général, a posé très délibérément ce choix participatif à la base de notre démarche : "toutes les contributions sont les bien venues, un maximum sont nécessaires, dans toutes les fonctions, et à tous les niveaux." Un choix "gonflé" en effet, mais pas au sens où vous le sous-entendiez....

**C'est gonflé et ça marche ?**

● Il n'y a pas de réponse globale simple à cette question. Le CLAL, c'est grand, c'est divers. Les hommes sont divers, les établissements, les divisions, les services représentent autant d'historiques et d'actualités diverses elles-aussi, autant de climats humains différents, autant de problèmes techniques, administratifs ou commerciaux différents, autant de niveaux de qualité différents....

**Vous voila bien prudent d'un seul coup....**

● Il le faut un peu dans ce genre d'opérations complexes, où le recul nous manque encore. C'est une opération de longue haleine ; et nous venons juste de démarrer!

Mais rassurez-vous je vais vous donner un sentiment un peu plus précis : "globalement, COCLICO c'est plutôt bien parti. Et on peut donc penser que c'est jouable". Jouable, je veux dire que nous pouvons effectivement en attendre de réels progrès de nos performances en matière de qualité, des progrès mesurables, vérifiés, mettons dans les 2 années qui viennent.

Aujourd'hui nous "apprenons à faire", nous

découvrons tous de nouveaux concepts, de nouveaux types de comportements. Nous sommes tous "en rôlage" ; mais je pense que le mouvement prendra rapidement ensuite de la vitesse.

**"C'est globalement plutôt bien parti", dites-vous. Donc Michel Masounave, si nous comprenons bien, vous êtes vous-même "globalement plutôt satisfait" ?...**

● Mes états d'âme n'ont qu'une importance "globalement plutôt anecdotique" ! COCLICO c'est par définition, par volonté du CLAL, de sa Direction Générale, une action collective, la plus collective possible. Si c'est "plutôt bien parti" c'est grâce à l'implication d'un grand nombre : les professionnels de terrain lors des formations, lors de la concertation, aujourd'hui dans des groupes de travail ; l'encadrement, au quotidien, les comités qualité de divisions ou de départements où il se fait un très gros travail, la Direction Générale, le comité qualité CLAL, l'équipe de la DRH. Disons qu'en tant que "chef de projet CLAL", chargé d'étudier ce lourd véhicule dès le début 92 et chargé aujourd'hui encore de le piloter, j'ai peut-être eu un peu plus d'occasions d'avoir le trac que d'autres. Je peux donc me réjouir, d'autant plus, de voir les choses, grâce à tous, aller, me semble-t-il, dans le bon sens ! C'est tellement important pour l'avenir du CLAL et de chacun d'entre nous ! Mon échec aurait été un échec pour le CLAL. En dramatisant à peine, aujourd'hui, croyez-moi, pour chaque entreprise c'est vraiment "la qualité ou la mort" ...

**Bigre ! Heureusement que vous nous expliquez que nous allons plutôt dans le**





*bon sens ! Mais qu'est-ce qui vous permet de l'affirmer ?*

- Des faits, avant tout des faits.

L'immense travail de formation initiale s'est très bien déroulé ; et c'est vraiment le carburant du véhicule dont je parlais. (Je profite de notre entretien pour saluer le travail des formateurs du Cabinet QUATERNAIRE, et de Jean-François Claude du même Cabinet) ; ces formations nous laissent un bénéfice immédiat : l'acquisition par le plus grand nombre d'entre nous de nouveaux schémas d'action, des schémas d'action nouveaux et communs (je pense à la "relation client-fournisseur", désormais fameuse dans tous les services). Nous nous forgeons des réflexes d'action communs, à base de références communes simples et claires. Quel progrès déjà !

Autre satisfaction : la grande concertation avec l'ensemble du personnel en vue des PAQ. Cette partie là était particulièrement "gonflée" comme nous disions tout à l'heure ! L'ensemble du personnel ! Vous vous rendez compte !

On n'a pas l'habitude de ces choses, au CLAL ni dans les autres entreprises ! Nos schémas de fonctionnement, depuis l'origine de l'industrie, sont massivement verticaux, descendant. Or nous devons parvenir d'urgence à un enrichissement de ces schémas. Je pense notamment à un certain décloisonnement entre les services, une coopération plus étroite, plus souple, plus flexible entre les fonctions ; et aussi à une plus large association des professionnels "de la base", "du terrain" à la vie de leurs unités. Les esprits ont évolué. Ces choses sont possibles aujourd'hui. Cela dit, décider tout à trac de lancer "en première" une

alité du personnel pour dir des plans-qualité, ut oser" comme on dit. au moment de "plonger", on peut avoir un peu trac. Et là je ne parle pas que du chef de projet CLAL et de son équipe ; je pense principalement à tous les responsables hiérarchiques qui ont eu à animer des réunions de concertation sur le terrain. C'était évident. Ils l'ont fait, et bien fait. La preuve : "globalement" ça a marché ; avec des hauts et des bas, comme il est naturel, selon les secteurs, mais globalement ça a marché ! Plus de 1500 idées ont été formulées, dont 226 ont fait l'objet d'une fiche de proposition d'action transmise aux Comités Qualité ! Pas mal pour un début ! Oui, c'est vrai, il y a des idées, à tous les niveaux, dans l'entreprise, et des gens désireux de contribuer au progrès, si on leur en donne l'occasion. Et cela même dans ces temps difficiles, souvent, pour la vie des entreprises et des salariés ! Bravo à tous !

*C'est de cette concertation que sont sortis les fameux PAQ*

- Exactement ; les plans d'amélioration de la qualité ont été élaborés ensuite sans problème et les groupes COCLICO se sont mis au travail, composés le plus souvent de vrais volontaires, animés par des pilotes eux-mêmes le plus souvent volontaires, et souvent aussi, par des pilotes n'appartenant pas à la hiérarchie. Ce

dernier point représente à lui seul un pas "historique" vers le progrès de la qualité : la clef de ce progrès aujourd'hui, c'est précisément l'implication du plus grand nombre possible des collaborateurs de l'entreprise.

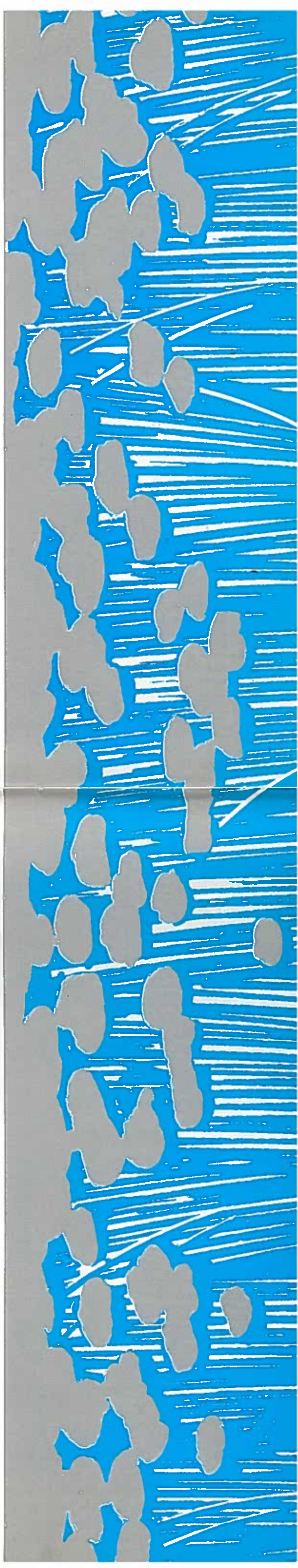
Voilà, en résumé les principales raisons pour laquelle on peut être me semble-t-il raisonnablement optimiste.

Notre opération est loin d'être en tous points "géniale", il y a encore beaucoup de progrès à faire. Mais c'était une première ; nous ferons nécessairement mieux dès 1995. Les premiers résultats devraient alors nous confirmer que nous sommes dans "la bonne direction". Il faudra ensuite redoubler d'acharnement, car les enjeux sont considérables...

*Des efforts, encore des efforts, toujours des efforts ?...*

- Oui, autant le dire. La vie des entreprises est exigeante ces temps-ci, elle est dure même souvent, au CLAL comme ailleurs. Et le combat pour la qualité demande beaucoup d'efforts, c'est exact. Il comporte néanmoins des "remboursements" importants. Le progrès de la qualité passe largement aujourd'hui par plus d'initiative et plus de responsabilité pour un plus grand nombre. Et donc par plus de formation, plus d'expression, plus de concertation, plus de confiance aussi. Le progrès de la qualité de notre service au client passe largement par le progrès de la qualité de notre relation de travail, le progrès de la qualité de nos relations humaines.

Un chantier comme le nôtre prend alors une toute autre dimension dans la vie de l'entreprise. Et il y a, en tous cas, de quoi passionner, parmi beaucoup d'autres, un DRH et son équipe !





# MICRO-TROTTOIR



“La formation véritable carburant de l’opération”  
A commencer par la plus importante de toutes : celle des professionnels de terrain : c’est eux qui font la qualité.

Un groupe de collaborateurs de DMA derrière les barreaux !

Participation oblige.

S’agissant de COCLICO, nous ne pouvons nous contenter d’interviewer des responsables de l’opération.

Nous avons voulu savoir ce qu’ils en disent, à tous niveaux, “les gens” du CLAL.

Il est encore un peu tôt pour une étude d’opinion dans les formes. Nous nous sommes contentés d’aborder un certain nombre de membres du personnel à Paris et à Noisy pour leur demander tout simplement ce qu’ils pensaient de COCLICO. Sans prétendre à une représentativité rigoureuse, plutôt sous le mode d’un “micro-trottoir”.

6



CLAL+ avant, COCLICO maintenant.

Rien n’a changé : on ne fait pas d’un bourricot un cheval de course. Je me demande s’il n’est pas trop tard : on aurait dû investir, développer des technologies, créer. COCLICO est devenu une priorité, en conséquence on a oublié d’autres axes très importants (recherche de nouveaux marchés notamment) ... (cadre commercial Paris).

Pas très fana non plus cet autre :

“J’ai déjà vécu des choses proches : les Groupes de Progrès et la loi sur l’expression des salariés. Ces deux choses sont parties en quenouille. La loi sur l’expression : elle était trop diluée. Les GP : les moyens financiers et le temps n’ont pas été donnés.... Alors ...”  
(cadre gestion Noisy).

## ILS SONT RESERVES ●●●●●●●●●●

Sans aller jusqu’au rejet, un certain nombre des collègues rencontrés font état de sérieuses réserves.

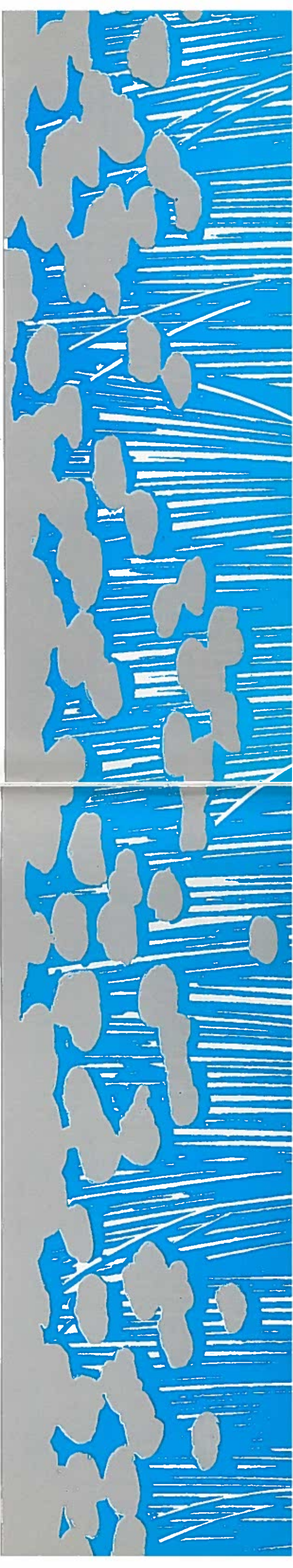
Exemples, dans le désordre :

“Je me suis dit, tiens il y a du nouveau ; ça c’est le côté positif. Pour le côté négatif : on a l’impression que les chefs se reposent sur nous pour faire le boulot. On nous donne le droit à la parole et à l’action, mais il existe des habitudes anciennes”. (employée Noisy).

“Va-t-on vraiment changer le système hiérarchique ? COCLICO va-t-il y arriver ? Dans quelle proportion le changement de travail va-t-il changer les mentalités ?” (employée Noisy).

“Ça part de bons sentiments, mais quelle sera

7







Finies les formations, il faut passer à l'action. Il faut produire du progrès de la qualité. Ici le lancement du PAQ à la Division Métiers d'Art, par son responsable Robert Van de Velde.



Ils veillent en permanence sur l'opération COCLICO. C'est le Comité qualité CLAL, réuni autour de Monsieur Bagory. Ici avec les consultants du Cabinet QUATERNAL-RE (2ème à gauche Guy Le Boterf, responsable du Cabinet).

la rentabilité de l'opération pour laquelle on a mis en place des moyens très importants" (ingénieur Noisy).

"Malheureusement il y a un point négatif, c'est le temps passé, les heures de travail grignonnées" (cadre commerciale Paris).

"Ça doit faciliter le travail, mais ça prendra du temps sur la production" (agent de maîtrise Noisy).

"Malgré COCLICO les commandes doivent sortir" (cadre gestion Noisy).

"J'ai peur de la lourdeur de l'opération car on a tendance à donner aux hiérarchiques de plus en plus de travail administratif alors que le chef d'équipe doit être sur le terrain" (cadre production Noisy).

"Ce sera bénéfique... si tout le monde s'y met" (agent de maîtrise Noisy).

**ILS SONT POUR** ●●●●●●●●●●  
*C'est la grande majorité de ceux que nous avons rencontrés. Écoutons-les.*

"C'est bien, parce qu'il y a une mise en commun des idées, des savoirs-faire" (opérateur Noisy).

"Ça permet de discuter de ses problèmes de travail. Ça doit améliorer les problèmes de tous les jours" (opératrice Noisy).

"C'est intéressant. On a pu s'exprimer avec la hiérarchie. Si tout le monde s'y met on doit lever des blocages. On devrait mieux savoir à quoi sert notre travail. Il faut que ça continue" (opérateur Noisy).



Ils s'agitent tous les jours sur le chantier. C'est le groupe de pilotage de la DRH (de gauche à droite Michel Masounave, Michel Poncet, Laurent Rodriguez, avec Guy Le Boterf).  
Mais c'est toute la DRH qui est atteinte !  
Ici André Lapostolle et Patricia Trigalo avec Jean-François Claude.

"COCLICO répond à un besoin de communication" (ingénieur Noisy).

"COCLICO c'est une très grande idée nécessaire au CLAL car cela oblige chacun à se remettre en question. Nous avons tous pris conscience que l'on peut balayer devant sa porte avant de dénoncer les collègues" (cadre commercial Paris).

"Le CLAL a une nécessité impérieuse de s'améliorer ; COCLICO n'est donc pas vécu comme une contrainte mais comme une démarche nécessaire" (cadre commercial Paris).

"COCLICO, je suis content parce que j'aime le changement" (cadre gestion Noisy).

"Je cite COCLICO à tout bout de champs lorsqu'il s'agit de mieux s'organiser, de mieux tra-



Très importante aussi la formation des pilotes, les animateurs des groupes de travail COCLICO. Pour leur efficacité mais aussi pour que cette expérience d'animation soit pour eux l'occasion d'un réel enrichissement.



Ici un groupe de la Division Platine avec Jean-François Claude.

vailer" (cadre commercial Paris).

"COCLICO donne aux opérateurs un projet à terme et leur permet d'acquérir de nouvelles compétences" (service qualité Noisy).

"COCLICO met tout en cause et en particulier l'organisation et c'est bien" (cadre commercial Paris).

"Certains opérateurs conduiront des groupes et c'est une bonne chose" (cadre production Noisy).

"Il faut que le CLAL améliore ses services et ses délais pour garder ses clients... et donc ses emplois" (agent de maîtrise Noisy).

"Ce sont des idées jeunes pour une organisation CLAL un peu vieillotte. On a senti une amélioration du relationnel depuis le début de l'opération" (opératrice Noisy).



"C'est une opération positive pour défendre l'entreprise face à la concurrence" (opérateur Noisy).

### ILS ESPERENT ●●●●●●●●●●

*L'attitude qui domine probablement est celle d'une attente positive et un peu anxieuse. C'est l'attitude dominante, car on la retrouve souvent, aussi, chez ceux qui sont franchement favorables ou un peu réservés par rapport à COCLICO.*

*Des exemples de cette attente :*

"J'attends une meilleure formation des opérateurs, des réunions de concertation" (opérateur Noisy)

"J'attends une pause au CLAL pour sortir la tête du guidon" (cadre commercial Paris)

"J'espère plus d'autonomie, j'attends de pouvoir exprimer mes idées avec plus de tolérance" (opérateur Noisy)

"J'attends que soient faits des investissements en outillage et en moyens de contrôle" (opérateur Noisy)

"De la volonté et de la combativité" (cadre qualité Noisy)

"J'attends d'être écouté, des moyens pour améliorer la sécurité, des meilleures relations hiérarchiques" (opérateur Noisy)

"Un personnel plus autonome : un soulagement au niveau de management" (cadre production Noisy)

"On lèvera peut-être des lièvres. Tous les gens attendent une amélioration ; ils ont besoin de sentir et voir le CLAL progresser" (cadre commercial Paris)

"J'attends une mobilisation de tout le monde. COCLICO fera du bien surtout à la techno-

structure car COCLICO la fera bouger" (cadre qualité Noisy)

"J'attends une implication du personnel. Elle existe déjà de façon individuelle, mais j'attends une implication collective afin qu'il y ait une plus grande cohérence dans les actions" (cadre commercial Noisy)

*Derrière cette attente multiforme, qui montre bien à quel point le chantier qualité est au coeur de nombreuses réalités de l'entreprise, une inquiétude affleure parfois :*

"Je crains que le personnel soit découragé si ce n'est pas suivi" (opérateur Noisy)

"Je serais déçue si ça ne marchait pas" (opératrice Noisy)

"La concrétisation sera-t-elle à la hauteur des espérances ?" (ingénieur Noisy)

"La confiance sera retrouvée si le PAQ est mené à bien. Si on ne voit pas de changement on se dira que c'était du bluff" (opérateur Noisy)

"Compte tenu de l'importance des moyens mis en oeuvre, si ça échoue, les conséquences devraient être très graves pour le moral" (cadre gestion Noisy)

*"Je comprends très bien et cette attente, et cette inquiétude, à la hauteur de l'importance de cette grande affaire qu'est COCLICO, commente Michel Masounave. A certains égards, c'est un peu "quitte ou double" pour le CLAL. A nous tous de faire ce qui est en notre pouvoir pour ne pas être déçus ! Plus notre attente est grande, plus notre inquiétude est vive, et plus nous devons porter d'énergie à ce combat".*





## Les nouveaux poinçons

### LES TITRES LÉGAUX DES OUVRAGES D'OR, D'ARGENT OU DE PLATINE

"Les titres légaux des ouvrages d'or ou contenant de l'or ainsi que les titres légaux des ouvrages en argent ou en platine sont les suivants :

a) 916 millièmes et 750 millièmes pour les ouvrages en or ; 585 millièmes et 375 millièmes pour les ouvrages contenant de l'or ;

b) 925 millièmes et 800 millièmes pour les ouvrages en argent ;

c) 950 millièmes, 900 millièmes et 850 millièmes pour les ouvrages en platine."

La loi du 4 janvier 1994 (JO du 5 janvier) fixe les nouvelles règles du jeu pour les fabricants, les importateurs et les détaillants d'ouvrages et de bijoux en métaux précieux.

Afin d'éviter la confusion dans les esprits les appellations sont précisées. Reste aux acheteurs à se familiariser avec les nouveaux poinçons.

commercialisation au stade de détail auprès des particuliers".

"Les ouvrages contenant de l'or aux titres de 585 ou de 375 millièmes bénéficient de l'appellation "alliage d'or" assortie de leur titre, lors de leur commercialisation au stade du détail auprès des particuliers".

Comme on le voit, les désignations 9, 14, 18 ou 22 carats disparaissent au profit de termes plus clairs pour le consommateur.

### POINÇONS DE GARANTIE

"La garantie de l'Etat assure à l'acheteur, par l'apposition du poinçon de garantie, le titre du produit mis sur le marché. Elle est mise en oeuvre par l'administration au moyen d'un contrôle préalable. Lorsqu'il bénéficie de l'habilitation, le fabricant répond de la concordance entre le titre correspondant au poinçon insculpé et le titre réel de l'ouvrage mis sur le marché".

"La garantie publique correspond à un engagement par lequel l'organisme de contrôle agréé et le fabricant répondent de la concordance entre le titre correspondant au poinçon insculpé et le titre réel de l'ouvrage mis sur le marché."

"La garantie publique ne peut être accordée que par des organismes de contrôle préalablement agréés par le ministre chargé du budget et le ministre chargé de l'industrie".

"Pour être acceptés à la marque, les ouvrages doivent porter l'empreinte du poinçon de fabricant et être assez avancés pour n'éprouver aucune altération au cours du finissage"

du poinçon dit "de responsabilité", qui est soumis aux mêmes règles que le poinçon de maître du fabricant. Ces ouvrages sont ensuite, selon le cas, envoyés, sous plomb, au bureau de garantie le plus voisin pour les ouvrages susceptibles de bénéficier de la garantie d'Etat, ou à l'organisme de contrôle agréé pour les autres ouvrages, afin d'être marqués s'ils possèdent l'un des titres légaux".

"Les ouvrages aux titres légaux fabriqués ou mis en libre pratique dans un Etat membre de l'Union européenne, comportant déjà l'empreinte, d'une part, d'un poinçon de fabricant ou d'un poinçon de responsabilité et, d'autre part, d'un poinçon de titre, enregistrés dans cet Etat, peuvent être commercialisés sur le territoire national sans contrôle préalable d'un bureau de garantie français ou d'un organisme agréé français, selon le cas, à la condition que le poinçon de fabricant dont ils sont revêtus ait été déposé au service de la garantie et le poinçon de titre reconnu par ce service. Toutefois les personnes qui les commercialisent sur le territoire national ont la faculté de présenter ces ouvrages à la garantie pour y être essayés et insculpés du poinçon de titre français. En l'absence de l'une des empreintes, ces ouvrages sont soumis aux dispositions de l'alinéa précédent.

"Les fabricants ou leurs représentants ou les professionnels responsables de l'introduction en France de leurs ouvrages en provenance des autres Etats membres de l'Union européenne doivent déposer leur poinçon au service de la garantie préalablement à toute opération".

### LES OUVRAGES IMPORTÉS

"Les ouvrages importés d'un Etat non membre de l'Union européenne doivent être présentés aux agents des douanes pour être déclarés et pesés. Ils sont frappés par l'importateur

### LES GARANTIES

"Le titre des ouvrages est garanti par l'Etat, à l'exception de celui des produits contenant de l'or aux titres de 585 ou 375 millièmes, dont la garantie, dite "garantie publique", est assurée par un organisme de contrôle agréé par l'Etat."

### OR ET ALLIAGE D'OR

"Seuls les ouvrages d'or dont le titre est supérieur ou égal à 750 millièmes peuvent bénéficier de l'appellation "or" lors de leur



# Vin et mythologie

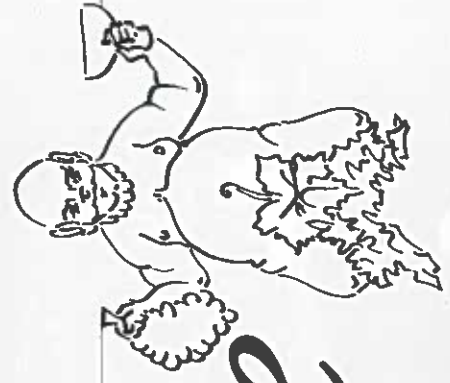
Anacréon poète lyrique du 6<sup>ème</sup> siècle avant J. C.

Dionysos jeune, régule de Louis Holweck (19ème siècle).

Il existe une relation directe entre l'or et le vin dans la mythologie grecque (et romaine). P. Gau aborde le sujet à travers le mythe de Dionysos et autres anecdotes. Mais n'y voyez pas malice, son ancienneté au "comptoir" (devenu CLAL depuis) ne l'a pas entraîné à l'intempérance, elle lui a donné le goût des métaux précieux et des légendes qui s'y attachent.

Grappe de raisin : pièce unique en argent 950, d'un poids de 1580 g, réalisée à l'occasion de l'exposition. Le créateur, M. Stern a utilisé 40 cuillères à café, 7 cuillères de table, 5 fourchettes de table.

"Bien fou qui n'aime pas à boire Car le vin nous remplit d'une voluptueuse ivresse. Le vin nous invite à la danse et nous fait oublier nos maux". Euripide (480-406 av JC)



## LA LÉGENDE DE DIONYSOS ET DE MIDAS

Midas, fils de la Grande Déesse de l'Ida et d'un satyre était roi de Brégion, en Macédoine. Il régnait sur les Bryges et s'occupait des roses de son célèbre jardin. Dans son enfance, on vit une procession de fourmis transporter des grains de blé au bord de son berceau et les plaquer entre ses lèvres pendant qu'il dormait, prodige dans lequel les devins virent un présage de grandes richesses. Le poète Orphée fut son professeur.

Dionysos était le fils de Zeus et d'une mortelle, Sémélé, qui fut foudroyée pour avoir osé porter les yeux sur son amant le Dieu des Dieux.

Zeus s'empara de l'enfant dont Sémélé était grosse et l'enferma dans sa cuisse. De ce fait, il en faisait un Immortel. Dieu de la végétation exubérante et surtout dieu de la vigne et du vin, Dionysos était un des plus grands dieux du panthéon grec.

Silène, satyre débauché, avait été son précepteur.

Un jour, le vieux Silène, en état d'ébriété, s'écarta du cortège de Dionysos pour s'égarer dans le jardin des roses. Les jardiniers le découvrirent, profondément endormi, devant son vin. Ils le ligotèrent avec des guirlandes de fleurs et le conduisirent à Midas à qui il raconta de merveilles hisseuses hisseuses hisseuses.

Midas, ravi, le garda chez lui pendant cinq jours et cinq nuits puis donna l'ordre à un guide de l'escorter jusqu'au quartier général de Dionysos. Celui-ci, enchanté de revoir son vieux compagnon, envoya de-

mander à Midas ce qu'il souhaitait comme récompense. "Je te demande de faire que tout ce que je toucherai se transforme en or" proposa Midas. Mais ce ne furent pas seulement les pierres, les fleurs et les meubles de la maison qui se transformèrent en or ; lorsqu'il se mit à table, les aliments et l'eau se changèrent aussi en or. Midas ne tarda pas à implorer qu'on le délivre de ce don car il mourrait de faim et de soif. Très amusé, Dionysos lui dit alors de se rendre à la source du fleuve Pactole et de s'y tremper. C'est ce qu'il fit aussitôt. Il fut délivré de cette aptitude à tout changer en or mais le sable du fleuve Pactole est, encore aujourd'hui, tout scintillant de paillettes d'or.

## COMPAGNES ET COMPAGNONS DE BACCHUS

Dionysos était un dieu entouré de tout un cortège de génies secondaires : les Nymphes ses nourrices, Pan, les Silènes et les Satyres.

Les Nymphes, filles de Zeus, étaient des divinités des bois, des eaux et des prairies. Elles ont élevé l'enfance de Dionysos et de bien d'autres dieux.

Douées d'un irrésistible pouvoir de séduction, elles s'unissaient soit aux immortels, soit à quelques mortels privilégiés antérieurs des premières races humaines. Mais elles avaient fort à faire lorsque elle voulaient échapper aux poursuites des Satyres !

Les Satyres, génies des bois et des montagnes d'abord humbles petits dieux pétulants, malicieux, pottrons, au corps velu, aux oreilles pointues, aux pieds fourchus, moitié hommes et moitié bêtes, personnifiaient les mauvaises passions, les instincts sensuels et brutaux de



La marche de Silène.

"Sans Cérés et Bacchus Vénus est de glace" Terence (vers 190-159 av JC)



Bacchant en famille d'après Clodion : fonte du 19ème siècle.

POUR S'Y RETROUVER DANS LES MYTHOLOGIES	
Grecque et Romaine	
Zeus	Jupiter
Dionysos	Bacchus
Dionysies	Bacchantales (fêtes en l'honneur du dieu)





l'homme primitif. Par la suite leur apparence physique se modifia et leur caractère s'ennoblit.

A la famille des Satyres se rattache celle des Silènes. Fort laids, ils dissimulaient sous des apparences grotesques, une sagesse profonde et un vif sentiment musical.

Pan, inventeur de la Syrinx (la flûte de Pan), était le dieu des pâturages, des montagnes, des gorges sauvages et des cavernes profondes. Son corps trapu, monté sur des pattes de bouc apparaissait aux bergers et aux troupeaux qui s'enfuyaient, saisis d'une terreur "panique".

## L'EXPOSITION

Pour illustrer le rapport entre le vin et l'or, P. Gau a eu l'idée de rassembler un certain nombre d'objets et pièces de collection sur ce thème.

Tout naturellement, la salle d'exposition de la Société Tétard Frères sert de cadre, à la présentation destinée aux clients et au personnel du CLAL. Des franciliens et des provinciaux profitent d'un déplacement à Paris pour faire une halte rue Portefoin.

Du 4 mai au 31 juillet, les pièces, dont certaines ont été prêtées bénévolement ou bien réalisées spécialement pour l'occasion par des collectionneurs ou des artistes amis, sont visibles en permanence. Mais plutôt qu'une longue description, nous vous proposons quelques photos d'objets exposés.

Et merci aux organisateurs, réalisateurs et personnel d'accueil pour cette initiative.



Une partie de l'exposition. Au fond, la plus belle pièce en argent de la collection CLAL.

"Les portes de la paix" visible en permanence dans le cadre magnifique de la société Tétard Frères.



J-C Salignon accueille des visiteurs.



P. Gau reçoit un professeur et des élèves de l'école de bijouterie Nicolas Flamel.



Timbale forme tonne (maître orfèvre Lavallois).



V. Thabault s'est beaucoup investie dans la décoration des vitrines et la présentation des objets exposés.





Le triomphe de Bacchus.

Dionysos : plâtre du 18ème siècle.



Bacchante : marbre du 19ème siècle d'après Clodion.

Bacchante et Pan : médailles éditées par la Monnaie.





# Le directeur d'Agence

La division des métiers d'art (DMA) rayonne sur l'ensemble du territoire national à partir de Paris, bien sûr, mais également grâce à l'implantation de six agences régionales.

Lyon et Marseille sont les plus importantes.

Les quatre autres : Bordeaux, Nice, Strasbourg et Toulouse présentent des similitudes de taille, d'effectif et de domaines d'activités.

A la tête de ces agences, un responsable dont la fonction complexe mérite un coup de projecteur.

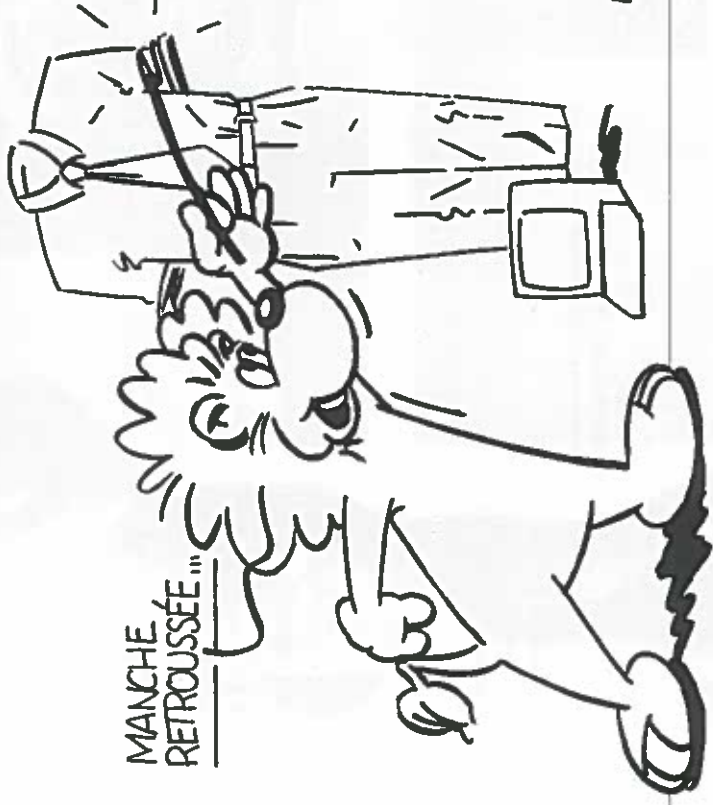
Pascal Fonteneau en poste à Bordeaux depuis trois ans évoque son métier avec, à la fois, simplicité et passion.

La politique commerciale étant définie par le directeur de la division DMA, Robert Van de Velde, avec ses chefs de marchés, le directeur d'agence doit veiller à son application sur le plan régional en mettant à la disposition d'une force de vente un stock, une assistance, un ensemble de services.

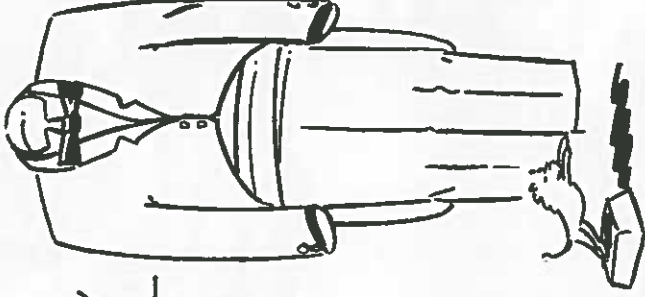
Ce qui justifie la présence d'une agence c'est la proximité d'un stock pour des professionnels. Des clients qui habitent Biarritz ou dans une autre ville du 64 (Pyrénées-Atlantiques), pour eux, qu'ils commandent à Bordeaux ou à Paris ça ne change apparemment pas grand chose.

Je dis bien apparemment, car en réalité ils sont sensibles à ce qu'on appelle à la région. Ils peuvent plus facilement fai-

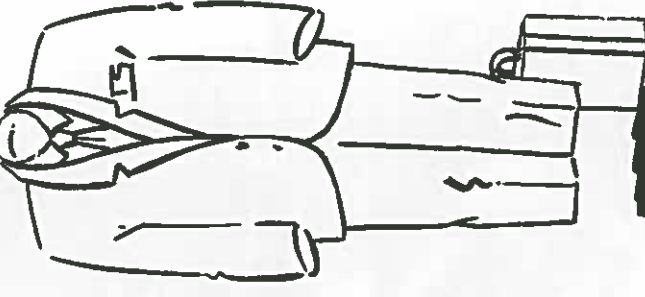
TENUE DE "CHAUFFE"



TENUE DE GALA



TENUE COMMERCIALE



un homme - un métier



Pascal Fonteneau entouré de ses collaborateurs.

Debout de gauche à droite : Héléne Martinez, Martine Médal, Thierry Redondo, Sylvie Doucement et Céline Martinez.

Assise : Sylvia Mio.



duit avant de l'acheter, ça rassure : certains n'hésitent pas à faire 100 ou 200 Km pour venir choisir sur place;

le déplacement à Bordeaux et ont par là l'occasion de voir, de connaître des interlocuteurs qu'ils entendent habituellement au téléphone.

Ils ont l'impression d'être mieux servis dans une agence régionale et c'est certainement le cas car finalement on les connaît mieux.

On offre un service régional grâce à notre stock ; le dynamisme et la disponibilité du personnel de l'agence apportent le "plus" qui fidélise.

Pour les clients, toucher le pro-

## MANAGER ET FACTOTUM

En province, le responsable d'une agence jouit d'une indépendance que n'ont pas

d'autres cadres, même à des niveaux plus élevés.

Si j'étais à mon compte, si j'avais une affaire personnelle, je ne la dirigerais pas autrement que je le fais aujourd'hui à Bordeaux. Les problèmes sont de tous ordres : du cas le plus banal à la situation la plus valorisante.

Il faut régler une panne de chaudière, recevoir des vendeurs de matériel bureautique. En même temps il faut vendre ses produits, servir le client au guichet, jouer le rôle de conseil financier, aménager un échéancier, relancer les clients qui ont des retards de paiement, faire du change, effectuer de la récupération. C'est bien simple, il

faut continuellement s'adapter à une situation nouvelle. Je peux faire des apprêts la première heure sitôt l'ouverture, puis vendre du dentaire et ensuite du Joliot. Un peu de change (pour changer). Dring ! Une commande de collier ... Dring ! C'est la Banque d'Aquitaine qui achète des lingots ... Dring ! C'est le chirurgien dentiste de ... Et puis il y a le courrier, la réservation pour un déplacement à Paris dans un stage COCLICO, la préparation des paquets à expédier etc ... etc ...

Cette énumération très incomplète de tâches disparates ne concerne pas uniquement le responsable de l'agence. Dans une petite unité tout le monde vit les mêmes contraintes. Chacun a sa spécialité parce qu'il faut que chacun soit compétent dans son domaine (technique, commercial, administratif) mais la polyvalence est de rigueur.

Quand un client s'assoit devant un vendeur au guichet, il vient acheter des apprêts, de l'outillage, de l'or pour alimenter son compte-poids, il va donner des balayures à traiter. Le vendeur en face de lui se charge de faire





# 6 AGENCES EN FRANCE



*L'accueil des clients ou l'agence de Bordeaux, vue sous des angles différents*



l'encaissement, rend la monnaie, établit la facture, donne des tendances des cours des métaux ou va lui fournir de l'aurocyane.

Ce même vendeur fera les inventaires, surveillera les seuils de réapprovisionnement, effectuera le soir les couvertures métaux, réalisera diverses tâches comptables etc ...

Chacun touche à tout, c'est ce qui est intéressant car c'est diversifié.

Notre métier est valorisant par les matières, les produits que nous manipulons ; il est valorisant aussi par toutes ces situations différentes que nous devons maîtriser mais à la fois il n'est pas facile car il faut connaître toutes les procédures, tous les protocoles de commercialisation qui ne sont pas forcément les mêmes.

Tant qu'on n'a pas vécu ces continuels changements, ces adaptations constantes on ne se rend pas compte des richesses et des exigences du poste. Et j'oublie la sécurité et d'autres ... détails : il faut ouvrir et fermer l'agence, ouvrir et fermer les coffres, jeter un coup d'oeil de temps en temps sur le stock des fournitures pour renouveler les consommables ((rouleaux d'imprimante, papier, etc ...).

## AMBASSADEUR DU CLAL

L'autre fonction importante du directeur d'agence consiste à représenter le CLAL auprès des

instances régionales officielles (préfecture, chambre syndicale) ou dans des manifestations de toutes sortes (professionnelles, scolaires, associatives, culturelles ...).

C'est souvent à l'occasion de réunions, de forums, d'expositions et parfois de soirées que l'on rencontre des gens de la profession dans un contexte qui favorise le renforcement de liens jusque là uniquement professionnels.

C'est très important. Les clients sont contents de vous voir ; ils apprécient que vous ayez les mêmes centres d'intérêts qu'eux.

Concrètement, j'assiste le plus régulièrement que je peux, aux réunions de la chambre syndicale de HBJO, de la chambre patronale, de remise de prix, de concours d'apprentis, de tout

ce qui a trait à la profession. Il faut être disponible, apporter des conseils, être présent de façon permanente. Même si l'agence n'est pas très grande, à Bordeaux je représente une société importante, un groupe puissant qui a une forte notoriété dans notre profession.

## ATTENTION DANGER !

Si j'ai un conseil à donner à un futur directeur d'agence, c'est de ne pas habiter trop loin de l'agence parce que le responsable commence tôt le matin et termine tard.

S'il lui prend l'envie d'habiter





1h ou 1h30 de son lieu de travail ça devient catastrophique. Au niveau de la sécurité il arrive, même si c'est rare, qu'une alarme se déclenche à cause d'une porte ou d'une fenêtre mal fermée, ou encore d'un événement plus grave. A 3h du matin il faut se lever et aller voir sur place surtout quand c'est la police qui vous réveille de cette manière : "dans une demi-heure on vous attend devant la porte, monsieur"

## UN PARCOURS TRES "CLALIEN"

Je suis entré au CLAL en 1979 comme intérimaire dans le ser-

**Le directeur d'agence dans son rôle de commercial sédentaire.**

**Pascal prépare les paquets qui doivent impérativement partir le soir même.**

vice RM (réception - métaux) dirigé par M. Greiner.

J'étais aide-fondeur et je touchais les métaux précieux pour la première fois.

J'ai tourné dans plusieurs services, j'ai même été planton, puis je suis passé au service des comptes - poids avec M. Pichot avant d'obtenir une place fixe d'acheteur de brouilles chez Jean Tissier, aux métaux fondus.

Belle école en vérité car j'ai pratiquement fait tous les guichets du service. J'étais donc formé à

reconnaître les métaux pour pouvoir les acheter aussi bien aux professionnels qu'au particuliers et la suite de ma carrière doit beaucoup à deux spécialisations : l'expertise des pièces et les prestations à la Bourse de Paris.

L'expertise des pièces ; il faut savoir reconnaître une pièce, savoir si elle est bien en or ou en argent et surtout si elle n'est pas fausse, si elle n'a pas été fabriquée par un faussaire, si la frappe est de bon aloi.

Ensuite il faut déterminer si la pièce est négociable en Bourse ou si elle est reprise à la valeur du métal uniquement... Mais surtout, derrière ce métier il y a l'Histoire.

Ces pièces datent de la deuxième moitié du 19ème siècle et à travers elles ont appris que la première union monétaire latine apparaît à cette époque.

Des pièces françaises, italiennes, grecques, suisses et... tunisiennes avaient une valeur faciale de 20 F (même calibre, même poids, même qualité d'or).

Avec un louis d'or de 20 F on pouvait aller en France, en Italie, en Grèce, en Suisse.

Bien avant l'écu l'union monétaire existait. C'était même physique puisqu'on avait les pièces dans la poche.

Barreur à la Bourse de Paris ; ce terme de métier désigne la

personne qui, à la Bourse, autour de la corbeille achète ou vend les matières d'or cotées en Bourse en utilisant les mots traditionnels : "j'ai, je prends". Il n'y a que treize sociétés en France qui sont habilitées à négocier des barres, des lingots ou des pièces pour le compte d'autres sociétés ou pour le compte de particuliers.

Pendant un temps, j'ai exercé le métier de représentant et j'effectuais la récupération des déchets industriels (chutes de fabrication de professionnels en cuivre argenté ou doré, déchets d'électronique, de composants informatiques usagés...).

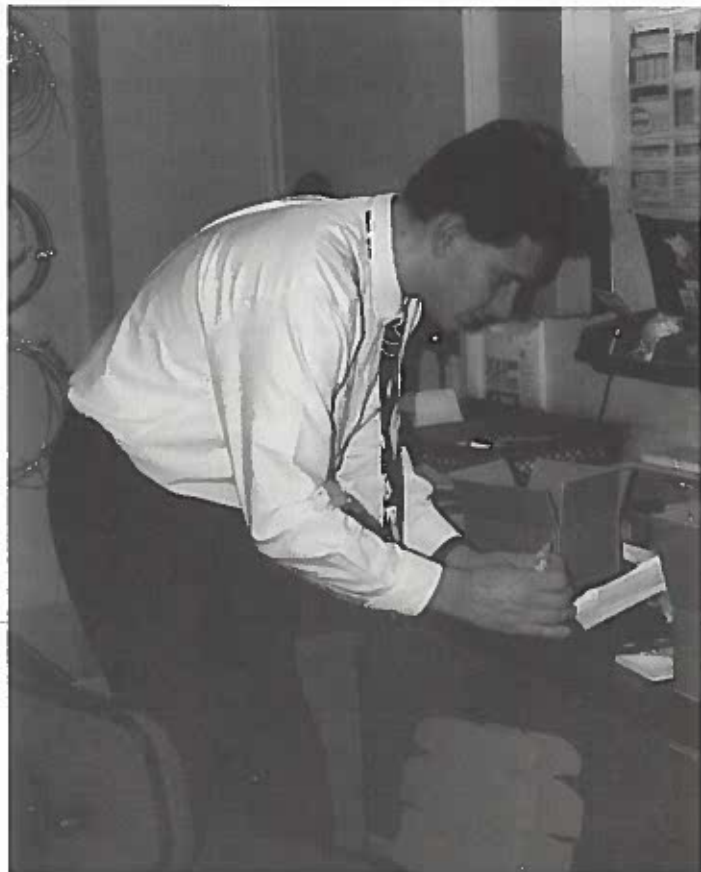
Période faste car la quantité de métaux récupérée était intéressante compte tenu du prix du traitement.

Les temps ont bien changé !

## RETOUR AU PAYS

Et puis, un beau jour, j'ai été nommé à Bordeaux.

Bordelais d'origine, j'avais émis le souhait de revenir au pays. Jacques Offenstein qui dirigeait l'agence atteignait l'âge de la retraite ; j'avais fait savoir que le poste m'intéressait si on voulait bien de moi ; apparemment on





a bien voulu. J'ai débarqué à Bordeaux le 2 janvier 1991. Ça a été le changement brutal. Chez Jean Tissier j'avais un poste à responsabilités car je négociais des valeurs aussi bien aux guichets (dans les expertises) qu'à la Bourse, mais je n'avais pas de personnel sous mes ordres. Du jour au lendemain j'ai eu des collaborateurs à manager ; c'est ce qui me captivait le plus, c'est ce qui me séduisait toujours aujourd'hui. Je n'avais pas de formation sur les apprêts mais je connaissais déjà les apprêts sans les avoir faits. Ça peut paraître bizarre de dire ça mais à force d'acheter des bijoux pendant près de huit ans, je connaissais les fabrications, les alliages, les titres. Je connaissais les modèles aussi, la désignation qu'on donne aux articles. Il ne me fallait plus les acheter, il me fallait les vendre ; le métier est quand même différent ! Ici à Bordeaux, je succédais à une personne compétente qui prenait sa retraite ; la tâche était délicate mais laissait du potentiel. Aujourd'hui, globalement, les résultats nets ont été multipliés par quatre. La bijouterie marchait déjà très bien, je l'ai développée : nous avons terminé l'année 93 en progression de 23 % par rapport

aux résultats de 92 qui étaient eux-mêmes très bons. Le développement était assez inattendu car Bordeaux était déjà une agence qui marchait très bien en apprêts comparée aux autres agences de même taille. Le secteur couvre environ dix départements, de Niort à Biarritz. La ville de Bordeaux vit dans une certaine aisance (il y a de très belles affaires de bijouterie à Bordeaux) et le reste du secteur est très comparable à ce qui se passe partout en France. On a développé le change ou plutôt disons qu'on l'a créé de toutes pièces car il était inexistant. En 92, le dentaire a progressé de 12 % mais la région reste difficile : beaucoup de "ferrailleurs" mais peu d'utilisateurs de métaux précieux. L'implantologie marche mieux mais ça ne vaut pas l'Alsace. Joliot et les métaux apprêtés se sont énormément développés. En galvano, par contre, il n'y a pas beaucoup de marchés sur la région. Augmenter les résultats, j'en faisais un challenge car j'avais des preuves à faire. En conséquence la quantité de travail s'était considérablement accrue et j'étais bien content qu'on m'accorde du personnel supplémentaire au bout de deux ans et demi ; on avait tous les batteries à plat.



Le "patron" à son poste.

lieu aussi la connaissance du même milieu bordelais s'est faite très vite. Aujourd'hui on travaille avec toutes les grandes banques de la place. La banque d'Aquitaine, par exemple, travaillait depuis trente ans avec une très grande maison de haut niveau et compétente ; nous avons fait jouer notre régionalisme et nous avons prouvé par la suite que nos services étaient de qualité. Dans la bijouterie, on a pu faire la différence grâce au stock qu'on a gonflé : on ne pouvait plus dire continuellement aux clients "on commande à Paris et vous aurez la marchandise dans quarante-huit heures". Pour Joliot, on a exposé, laissé en démonstration ou prêté du matériel. On a pratiqué un nouveau tarif d'affinage, repris des déchets en l'état car il faut vendre mais aussi faciliter l'approvisionnement des comptes poids ; du métal qui arrive en compte poids c'est du métal qui entre au CLAL et qu'il faut revendre sous une autre forme. En général, quand le métal est au CLAL le client se sert au CLAL, c'est surtout vrai pour les artisans, moins pour les grosses sociétés. A force d'offrir ces nouveaux services, on a ouvert des nouveaux comptes, environ une cinquantaine en trois ans. On a aussi réactivé des comptes anciens qui "vivotaient" par manque de suivi commercial. Pour preuve, un client du secteur en relation directe avec Paris ne souhaitait pas travailler avec l'agence de Bordeaux. Au cours d'une visite, j'ai réussi à le convaincre qu'il aurait à notre contact un ensemble de services complet et performant

avec des interlocuteurs privilégiés (ce qu'on a développé par ailleurs). Aujourd'hui le volant d'affaires avec lui a été multiplié par quatre environ. L'hérésie dans tout ça c'est que le client n'était pas inscrit sur la liste des clients suivis par Paris et donc n'était pas suivi du tout ; il était hors secteur donc jamais visité. C'est fou ! Cet exemple n'est pas isolé ce qui explique notre ascension mais la courbe commence à se tasser : nous ne ferons pas tous les ans + 20 ou + 30 %. On a rattrapé les autres agences et en apprêts on se place juste derrière Marseille (Lyon étant loin devant). Autrefois ce n'était pas le cas ; je suis content de le dire car c'est la vérité.

## DÉLÉGUER POUR MIEUX AGIR

La principale qualité que doit posséder un directeur d'agence c'est de savoir déléguer. Compte tenu de la variété des tâches, de la justesse de l'effectif et des responsabilités diverses à assumer il faut déléguer. D'abord former les gens et leur faire confiance. Un directeur d'agence doit aller en clientèle pour affirmer la présence régionale du CLAL. Il faut faire du relationnel ; on ne peut pas en faire sans visiter certaines sociétés : les grosses pour entretenir des liens commerciaux équilibrés, les plus modestes pour leur prouver notre attachement et notre



Gros plan sur P. Fonteneau

## COMPÉTENCE ET SERVICES DE PROXIMITÉ

J'ai apporté mon professionnalisme au niveau du change que je connaissais bien. J'étais très habitué aux relations qu'on pouvait avoir avec les banques à travers les prestations que je faisais à la corbeille puisque les interlocuteurs sont les fondés de pouvoir des principales banques françaises. J'étais bien intégré dans ce mi-



considération et parfois les aider à traverser une période difficile;

Les représentants excellent dans ce rôle mais le responsable amène une autre dimension en apportant le poids de sa fonction. Et puis, il existe des clients hors structure comme par exemple les porcelainiers. Fin novembre 1993, j'ai effectué une tournée d'une semaine dans la région de Limoges et de Vierzou pour vendre des ors liquides de la nouvelle gamme qui se mettait en place et pour récupérer porcelaine cassée et vieux chiffons contenant des métaux précieux.

J'avais loué une camionnette et comme j'étais tantôt vendeur tantôt récupérateur, je me changeais dans le véhicule : en costume pour vendre, en jean pour récupérer. C'était marrant d'ailleurs car des gens auraient pu me voir faire ce manège et auraient pu imaginer les scénarios les plus rocambolesques.

## UNE JOURNÉE - TYPE

Une fois l'agence ouverte et les salutations faites, il faut consulter les résultats de la veille, vérifier que la journée démarre bien, s'assurer que les inventaires tournants ne présentent pas d'anomalies, examiner les seuils de réapprovisionnement, contrôler que les commandes en cours soient bien livrées, éventuellement rappeler Paris, trier le courrier, le répartir, lire la partie qui me concerne, prendre des rendez-vous, aller aux rendez-vous déjà fixés, etc, etc ... sans oublier de faire le bouche-trou en cas d'absence d'une personne. Ici il faut savoir tout faire (c'est peut-être moins vrai à Lyon et à Marseille). C'est un des postes les plus complexes. Un vendeur-guichet a le droit de ne pas tout savoir ; il a déjà la connaissance de deux, trois ou quatre marchés,

on ne peut pas exiger qu'il connaisse tout. Mais le directeur est le "patron" de l'agence : il sait faire ce que les autres savent faire et en plus il assume la responsabilité du tout.

## UNE STRUCTURE FORMATRICE

On est dans un métier où il n'y a pas d'école.

J'ai suivi un stage de management de quatre jours sitôt ma nomination décidée mais en fait l'apprentissage de la fonction se fait sur le tas.

Ce qui m'a beaucoup aidé, la cellule qui m'a formé c'est "Régions 6", je le dis clairement. Régions 6, c'est le nom du groupe formé par les six directeurs d'agence ; on se rencontre une fois par mois, on expose nos problèmes, on réfléchit ensemble au fonctionnement de nos agences, on s'efforce d'améliorer nos rapports avec le siège, nos rapports entre nous. Cette structure formatrice permet à chacun de puiser les éléments qui l'enrichissent et l'aident à se développer.

Je ne sais pas quel parcours idéal il faudrait faire suivre à un futur responsable d'agence mais je crois que des notions de finance sont indispensables pour prendre les décisions qui équilibrent les relations avec nos clients.

## COMME SUR UN HUIT METRES

J'ai été bien accueilli par le personnel de l'agence à mon arrivée et depuis je m'efforce d'entretenir un climat convivial. Tout ce que j'ai entrepris depuis je l'ai fait en concertation avec l'équipe.

A partir du moment où on re-

connait les compétences de chacun, d'un côté comme de l'autre, on se respecte et on se fait confiance.

Tout le monde entend les conversations des collègues, personne n'est jamais mis à l'écart.

Tout le monde est au courant des problèmes ou des satisfactions (professionnels ou privés) de chacun. L'entente est bonne, les moments d'énerverment en période de surcharge ne prennent pas des proportions irrémédiables.

On vit comme sur un bateau de huit mètres en croisière avec des amis ; je l'ai déjà vécu, il faut bien s'entendre.

Autant on est amis quand on se voit le week-end, autant la cohabitation pendant un mois sur le bateau change les rapports. En période de fêtes on se réunit, on mange, on sort ensemble. Certains d'entre nous, à l'agence se voient le week-end et organisent des loisirs ou des occupations en commun. Je suis très proche des collègues mais j'ai quand même mon jardin secret. Je suis partisan de rapports équilibrés avec tous car des activités privilé-

giées avec l'un ou l'autre entraînent un changement d'attitudes.

## QUEL AVENIR ?

Je le vois au CLAL avec un retour à Paris ou ailleurs.

C'est sûr que tôt ou tard j'aspérerai à faire autre chose car c'est dans mon tempérament. Pour l'instant la famille Fonteneau retrouve un équilibre qu'elle a perdu. Ma mutation a entraîné, pour ma femme, la perte de son emploi en région parisienne. On peut voir cela comme le prix à payer pour évoluer.

La vie à Bordeaux est plus agréable qu'à Paris car en plus d'être jolie, la ville possède des dimensions humaines qui me conviennent bien et puis la plage n'est qu'à trois-quarts d'heure et la montagne à trois heures.

De Bordeaux on peut prendre de l'élan, la Gironde est le département des espaces !



*Place réservée à P. Fonteneau à la réunion des commerciaux.*



# L'audit AFAQ

Fin mai, MSX a accueilli les auditeurs de l'AFAQ dans le but d'obtenir la certification ISO 9002.

M. Dufey, directeur de la division, a reçu CLAL-INFO pour nous faire part de l'expérience de MSX dans la mise en place de la norme.

**CLAL-INFO : Pouvez-vous nous dire pourquoi MSX a choisi de travailler sous assurance qualité, selon la norme ISO 9002 ?**

M. Dufey : L'ISO 9002 est une démarche lourde qui nécessite de profondes motivations. Sans elles, nous ne serions pas prêts aujourd'hui.

Notre première motivation est externe : MSX a de plus en plus de clients pour qui l'ISO 9002 devient un passeport. Nous distinguons deux types de clients :

- les clients actuels les plus importants (Augé Découpage, Sollac, Chevassus). Pour l'instant, ils se contentent de la démarche mais à terme le certificat ISO 9002 sera un critère de sélection des fournisseurs.
- les clients nouveaux qui ont une position plus tranchée : ils exigent le certificat ISO 9002 pour passer des commandes. Ainsi, l'obtention du certificat permettra à MSX de se battre sur des marchés nouveaux tout en conservant les anciens.

La deuxième motivation est interne : elle vient de la nécessité de travailler avec toujours plus de rigueur.

MSX a longtemps souffert de process laissés à l'initiative d'opérateurs. A l'époque, cela suffisait. Aujourd'hui les clients deviennent de plus en plus exigeants et souhaitent des délais fiables avec une qualité constante. Il n'est plus possible de laisser chaque opérateur faire "sa" gamme.

La démarche ISO a permis de structurer le savoir existant afin que tout le monde puisse en bénéficier. Ainsi grâce aux procédures et aux instructions, les process

sont connus et mieux maîtrisés. Le fait d'écrire tout ce que l'on fait, évite les points d'ombre qui pouvaient exister ça et là, surtout entre deux services ou deux ateliers.

Désormais, tous ces documents font partie du "paysage" de la division. Ils nous donnent des points de référence à partir desquels il est possible d'évoluer.

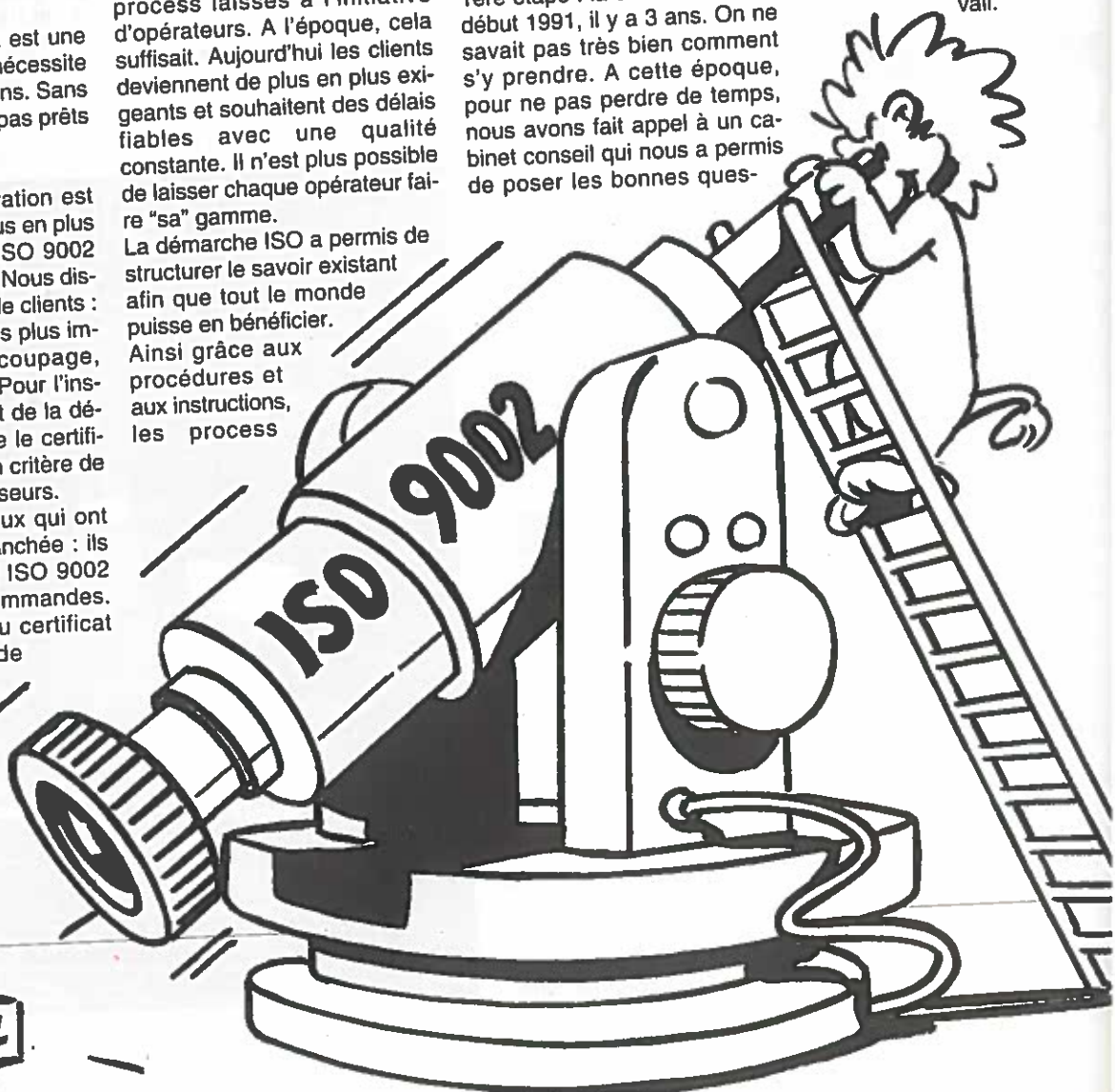
**CI : Quelles furent les grandes étapes de la mise en place de la norme ?**

M.D. : Il y a eu 5 grandes étapes :

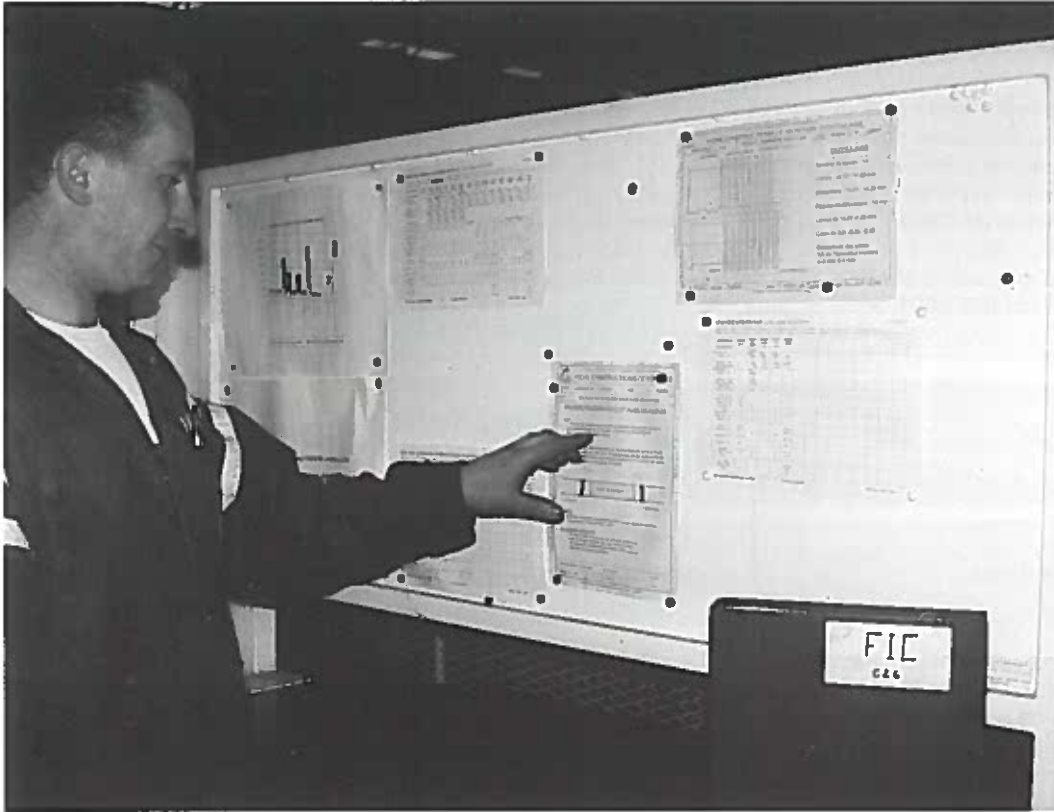
1ère étape : la décision. C'était début 1991, il y a 3 ans. On ne savait pas très bien comment s'y prendre. A cette époque, pour ne pas perdre de temps, nous avons fait appel à un cabinet conseil qui nous a permis de poser les bonnes ques-

tions et de définir les moyens à mettre en place.

2ème étape : les premiers écrits. Ils consistaient à décrire les structures existantes. Cette phase a duré près d'un an. MSX s'était alors fait aidé par le même cabinet et par la direction qualité (Madame Pianelli). Celle-ci a donné les procédures de base qui nous ont servi à écrire toutes les autres. Elle a fixé des échéances. Ces différents partenaires nous ont évité de partir tous azimuts car il y avait beaucoup de travail.







Frédéric Vitti ci-dessus (Cisailles laminés, bandes rouleaux) et Boudjemaa Guerfi ci-dessous (Dégrossi fils). Consultent les fiches d'instructions de contrôle (F.I.C.) applicables à leur poste de travail.

Les F.I.C. précisent les caractéristiques à contrôler, les moyens de contrôle et les critères d'acceptation dans le but d'établir la conformité du produit.



Toutefois, malgré le travail accompli au cours de cette phase, les résultats ont été limités : les différents acteurs ne voyaient pas l'intérêt de respecter les écrits et chacun "faisait encore au mieux".

3ème étape. Je suis intervenu directement pour dire que la procédure devenait la règle. C'était fin 92/début 93.

4ème étape : les audits internes. Cette étape a permis de vérifier sur le terrain que les écrits (procédures, gammes et instructions) étaient bien appliqués. Nous avons formé des auditeurs dans de nombreux services, en plus du service qualité. Cela a été très bénéfique.

## L'AFAQ ET L'AUDIT

**L'AFAQ** (Association Française pour l'Assurance de la Qualité) est un organisme, loi 1901, qui a pour but de vérifier que les mesures préconisées dans les normes ISO 9001, 9002 ou 9003 sont correctement appliquées dans l'entreprise.

Pour cela, des experts (auditeurs) viennent dans l'entreprise et passent plusieurs jours pour :

- examiner les procédures et s'assurer qu'elles répondent aux exigences de la norme choisie
- vérifier que ces procédures sont bien appliquées sur le terrain et comprises par tous.

Si les résultats de l'audit sont satisfaisants, l'AFAQ délivre un certificat valable 3 ans. Toutefois, les auditeurs reviennent chaque année pour auditer des points particuliers. Si de graves défaillances sont alors constatées, le certificat est retiré.

Aujourd'hui, plus de 2000 entreprises françaises sont certifiées ISO 9000 (9001, 9002 ou 9003).



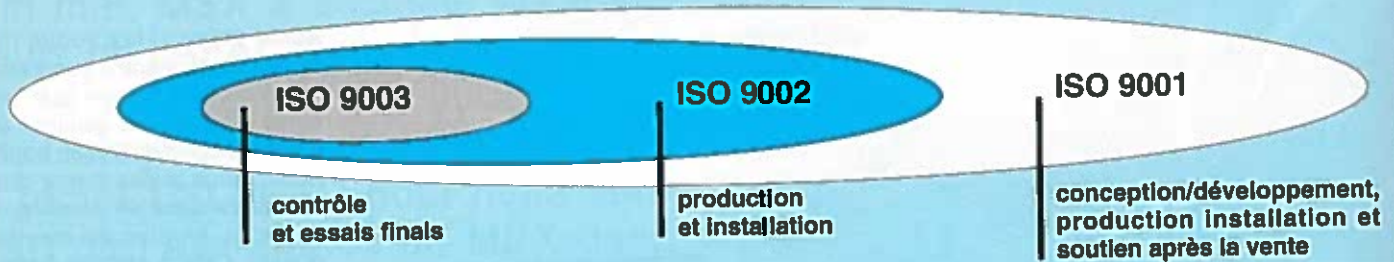
## LES NORMES ISO 9000

L'ISO (International Organisation for Standardisation) est une organisation dont le but est de créer des normes internationales. Celles-ci touchent tous les domaines : aéronautique et espace, véhicules routiers, produits pétroliers, cinématographie, qualité de l'eau, prothèses médicales, métallurgie, etc. et qualité. 75 pays sont membres de l'ISO.

Les normes ISO les plus connues en qualité sont les normes de la série 9000 et parmi celles-ci les ISO 9001, 9002 et 9003.

Chacune décrit une organisation du travail dont le but est d'assurer au client la conformité du produit livré à ses exigences.

Les entreprises qui souhaitent travailler conformément aux normes ISO 9000 doivent s'organiser et décrire leur organisation dans des procédures après avoir fait le choix d'un référentiel entre les 3 normes.



ifique : l'intérêt des procédures a été compris et les services auditeurs/audités se sont découverts.

En juin 1993, un cabinet extérieur (différent de celui qui nous avait aidé au début pour des raisons d'objectivité) est venu faire un audit blanc. Cela nous a amené à remodeler certaines procédures et instructions.

5ème étape : la préparation de l'audit AFAQ prévu les 25, 26 et 27 mai (réalisé depuis). Au cours de cette étape, des ré-

unions supplémentaires ont eu lieu afin de rappeler les enjeux et de présenter la façon dont se déroulerait l'audit.

De plus, il y a eu des audits produits pour s'assurer une dernière fois que les process prévus étaient bien appliqués.

CI : Qui a participé à la mise en place de l'ISO 9002 à MSX ?

M.D. : Absolument tout le monde !

Bien sûr, le service qualité a joué un rôle particulier de maître d'œuvre. Renforcé chaque an-

née par un stagiaire en management de la qualité de l'EN SAM (Ecole des Arts e Métiers), le service qualité rédigeait les procédures avec l'aide des services impliqués. Il assurait le bon développement de la démarche et s'assure de sa pénétration jusqu'au opérateurs.

La mise en place des procédures s'est faite en cascade les chefs de service avec le responsables d'atelier puis le responsables d'atelier avec le opérateurs.

La direction qualité nous a aussi aidés sur le plan normatif (rélecture des procédures, audits et la coordination du projet ISO sur l'ensemble du CLAL.

CI : Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées ?

M.D. : Des difficultés surtout matérielles : temps et disponibilités des acteurs.

Ensuite nous avons été confrontés au conflit entre l'ISO et production à court terme. Il faut faire honorer les commandes tout en respectant les procédures. Parfois, en cas d'aléa, elles imposaient un processus décisionnel fiable mais plus long que les décisions subjectives prises autrefois. Au tout début





de leur mise en place, nous avons constaté que le nombre de non conformités avait augmenté : les opérateurs arrêtaient les produits non conformes et les premières actions correctives n'étaient pas encore en place. Aujourd'hui cela va mieux.

La relation clients/fournisseurs des formations COCLICO a permis de mieux faire comprendre la nécessité d'arrêter tout de suite un produit non conforme.

Nous avons d'ailleurs profité de cette formation pour continuer les actions d'information sur l'ISO.

**Cl :** La démarche ISO a-t-elle changé quelque chose dans votre façon de travailler ?

**M.D. :** Oui, maintenant les gens se réfèrent aux procédures. L'ISO a d'ailleurs libéré un certain champ d'initiative : les opérateurs peuvent, par exemple, décider d'arrêter un produit non conforme en toute connaissance. Les conséquences sont très importantes en interne :

- les opérateurs se sentent plus responsables de leur travail
- les produits non conformes ne sont plus passés aux clients internes dans l'espoir de "sauver" le produit. Cela correspond à une attente des opérateurs.
- les sources de non conformités sont détectées plus tôt
- l'ISO, grâce à sa documentation, assure la mémoire des défauts
- l'ISO assure que la mise en place d'une action corrective localisée ne dégrade pas l'ensemble du process.

Sur le plan externe, l'ISO a permis l'organisation systématique du suivi des fournisseurs les plus importants grâce aux audits. Enfin, la mise en place de l'ISO a permis de montrer aux clients effectuant des audits la volonté et l'engagement de MSX pour mieux les satisfaire. Ainsi, nous répondons à un de leurs besoins: la confiance dans leurs fournisseurs.

## LA NORME ISO 9002 : DES CONTRAINTES SUPPLÉMENTAIRES ?

Il est vrai que la norme exige une rigueur de travail. CLAL-INFO a demandé à quelques intéressés leur avis sur ce point.

"Le jeu en vaut la chandelle" pense M. Muselet, responsable de la fabrication à MSX. "L'ISO, c'est formaliser ce que l'on fait et faire ce que l'on a écrit. C'est difficile car cela nous oblige à changer nos habitudes. Mais avec le temps ces contraintes nouvelles deviennent de nouvelles habitudes (par exemple : déplacer un produit non conforme sur la zone prévue à cet effet). Les contraintes ne sont pas insurmontables."

M. Delattre, technicien d'atelier, pense qu'il est "très important de connaître le fonctionnement des machines décrit dans les instructions. Cela nous aide dans notre travail."

M. Mercier L'abbé, responsable des ventes au service commercial, partage ce point de vue : "dans les premiers temps, l'ISO a apporté des lourdeurs (remplissage de documents, procédures nouvelles...), maintenant, à l'usage, l'ISO apparaît comme une opportunité pour s'améliorer. Lorsque nous recevons une commande, l'ISO nous oblige à poser les bonnes questions au client (que veut-il précisément ?) mais aussi aux services en aval comme la fabrication, les méthodes ou la qualité (sommes-nous capables de satisfaire la commande ? et comment ?). En résumé, l'ISO, c'est bon pour vendre des produits et pour le fonctionnement interne de la division."

## LEXIQUE

**Audit qualité :** examen méthodique de l'organisation d'une entreprise. L'audit vérifie que les procédures et instructions :

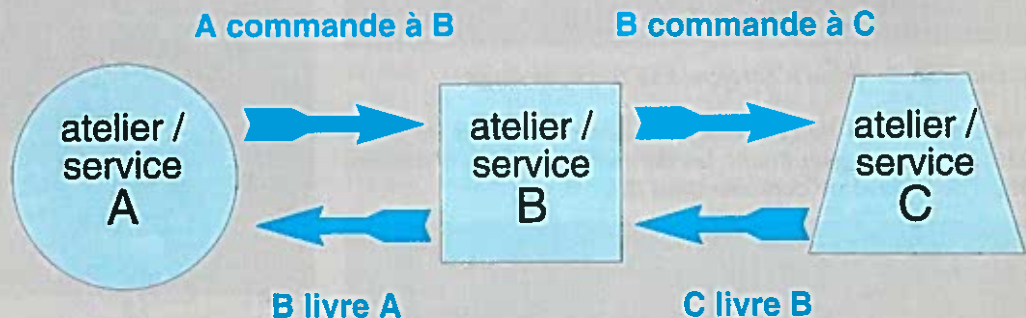
- répondent aux exigences de la norme choisie (ISO 9001, 9002 ou 9003)
- sont correctement appliquées.

**Assurance de la qualité :** ensemble de dispositions que prend une entreprise pour garantir (assurer) au client la qualité des produits ou prestations qu'elle livre.

Un slogan de l'assurance de la qualité est : "écrire tout ce que l'on fait, faire tout ce que l'on a écrit" d'où l'importance des procédures et de leur respect.

**Procédure :** document qui décrit la marche à suivre pour accomplir une activité, les personnes concernées et quand cela doit être fait.

**Client/fournisseur en interne :** maillon élémentaire et fondamental de la chaîne client/fournisseur. Les relations entre ateliers ou services à l'intérieur du CLAL sont de même nature qu'avec son client externe.



L'atelier/service B est à la fois fournisseur interne de l'atelier/service C et client interne de l'atelier/service A



PARLONS  
EN



## RÉUNION DES COMMERCIAUX DMA

Dans le salon Carnavalet de l'hôtel Holyday Inn, Place de la République à Paris, plus de soixante cinq personnes se pressaient le 4 février dernier.

L'ensemble des commerciaux du Pôle Dentaire et du Pôle Bijouterie et leurs managers se retrouvaient pour communiquer et échanger sur le sujet qui les

concerne le plus, leur métier de commercial.

Robert Van de Velde, le directeur de la division présenta et commenta dans le détail les résultats de l'année 1993.

Dans une conjoncture déprimée, avec une organisation et des outils encore incomplets les commerciaux avaient su démontrer une grande combativité et une efficacité remarquables. Robert Van de Velde leur adressa de vives et sincères félicitations et les incita à persévérer car aucune situation ne peut être tenue pour définitivement acquise.

Pour conclure son intervention, Robert Van de Velde présenta les grandes lignes de la stratégie à trois ans de DMA, élaborée par un partenaire extérieur, Euromap.

Enorme travail dans lequel tout le management de DMA s'était fortement impliqué, afin que l'essor de la division s'effectue dans la plus grande cohérence avec le maximum de résultats.

Valérie Bouillon-Delporte, res-

pensable marketing, prit le relais avec nos partenaires de la société Longreach. La présentation de DMA'SK, la base de données marketing et commerciale de DMA est l'aboutissement d'un projet mature.

Projet qui débuta en 92 et fut rendu possible grâce à la participation des managers et commerciaux de la division, mais aussi à l'étroite collaboration entre le service marketing, le service informatique et l'équipe de la société Longreach conceptrice de la base.

L'objectif d'un tel outil est évident : il s'agit d'apporter à DMA une meilleure connaissance de son marché, de son environnement concurrentiel, de ses clients et prospects. Une fois les principes d'une base de données relationnelles (tables, relations et requêtes) éclaircis, chacune des rubriques de la base DMA'SK fut commentée.

Pourquoi une telle présentation à l'ensemble de la force de vente ? L'acteur principal de DMA'SK est bien sûr le com-



*Robert Van de Velde s'adresse à sa force de vente.*

*Eric Grosset et Thierry Castagnetti nos partenaires de la société Longreach peaufinent les derniers détails de la présentation de la base de données DMA'SK.*



*Quelques uns des participants.*



mercial qui agit dans un environnement interactif.

En apportant des informations à cette base et en les complétant (grâce à la FRI = Fiche de Remontée d'Informations), chaque commercial va ainsi pouvoir optimiser la gestion de son portefeuille clients et prospects, mieux couvrir son territoire et rentabiliser chacune de ses actions.

L'assistance put constater la crédibilité du projet par la qualité et l'ampleur des moyens mis en place pour accompagner le projet : installation de micro-ordinateurs 486, formation, assistance technique, saisie centralisée et mise en place d'un groupe pilote. Ce groupe, composé de commerciaux volontaires issus de différents départements de DMA constituera un véritable panel représentatif des besoins et des attentes de l'ensemble des commerciaux. Il fera évoluer la base pour qu'elle soit un outil adapté en permanence à la réalité de DMA.

La deuxième partie de la journée était consacrée à la "productivité commerciale".

Mme Ehliet consultante de la CEGOS rappela ce qu'il fallait entendre par productivité commerciale puis Joël Comminsoli, directeur de l'agence de Marseille présenta les résultats du groupe de travail composé de dix commerciaux dont l'objectif était de rechercher dans quelle mesure DMA pouvait améliorer ses méthodes de travail.

Deux rapporteurs, Véronique Raulin et Francis Larrieu développèrent les travaux de leur sous-groupe : l'analyse de l'activité bureau des commerciaux et la recherche d'une méthode pour mieux gérer un secteur de vente.

Les axes futurs de réflexion furent présentés.

S'ensuivit un débat avec l'ensemble de l'assistance jusqu'au moment où Robert Van de Velde après une conclusion optimiste prit congé de tous.

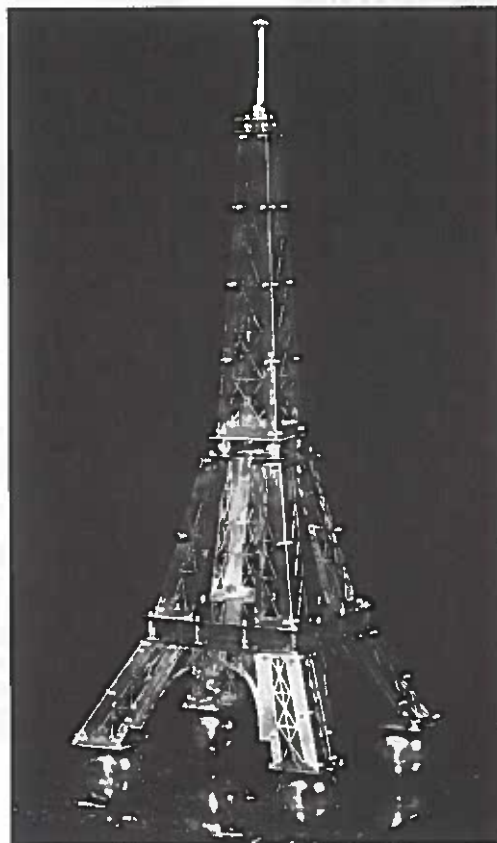


**Michel Demarthon**

*La tour Eiffel, pièce en vermeil réalisée pour le centenaire du monument.*



*La foule se presse dans les salons de la mairie du 3ème arrondissement autour des objets exposés et devant les panneaux d'information sur l'argent.*



## MICHEL DEMARTHON

Michel Demarthon exposait dans les salons de la mairie du 3ème arrondissement de Paris.

Sculpteur sur métaux précieux, Michel Demarthon exerce son art à Paris depuis 1979 dans son atelier du Marais. D'abord restaurateur d'objets anciens, il s'est peu à peu orienté vers la création. Il s'est spécialisé dans les trophées culturels et sportifs, la réalisation de monuments et la conception personnalisée des désirs les plus originaux de ses clients.

Depuis 1983, il est le sculpteur des Journalistes Sportifs Français qui récompensent chaque année le meilleur sportif - Joël Bats, Fabrice Guy, Marie-José Perec, David Douillet, entre autres, ont reçu un trophée Demarthon.

Son oeuvre en vermeil, présentée pour le centenaire de la Tour Eiffel, est connue de tous les français pour avoir été la vedette d'un "Champs Elysées" en 1989.

Mais le sculpteur, s'il peut se vanter que l'une de ses oeuvres en argent figure définitivement dans le bâtiment symbole du Futuroscope de Poitiers, n'est pas moins fier des trophées réalisés pour les Jeux Paralympiques de Tignes.

La formation de cet artiste atypique lui permet de travailler sur les objets anciens tout en créant des pièces contemporaines.

Michel Demarthon exposait donc des sculptures, objets et bijoux en argent massif et vermeil dans les salons de la mairie du 3ème arrondissement du

30 mai au 7 juin 1994.

Les divisions joaillerie et métiers d'art du CLAL prêtaient concrètement leur concours à cette manifestation.

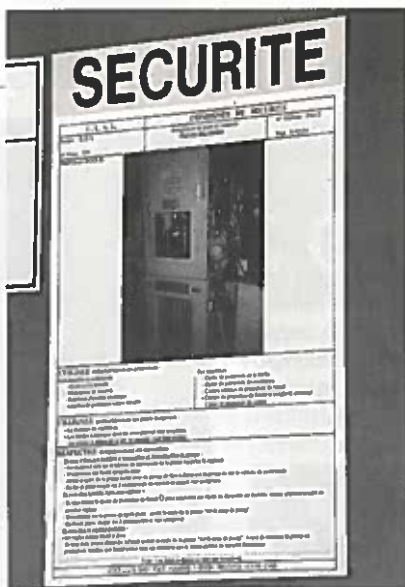
Tétard Frères présentait des pièces d'orfèvrerie tandis que DMA avait choisi de faire découvrir le CLAL et le métal argent en quelques panneaux simples et attrayants.

De nombreux invités, lors du vernissage, semblaient apprendre que la plus grosse société du 3ème arrondissement se nomme CLAL.

Le maire, Jacques Dominati, le personnel municipal et tous les partenaires de Michel Demarthon peuvent être associés dans la réussite de l'exposition.



PARLONS  
EN



les consignes en gros plan.

## LA SÉCURITÉ S'AFFICHE

FONTENAY

Cure de jouvence pour les affiches de sécurité ! Progressivement toutes les machines retrouvent un élément important de décoration...utile. Il s'agit des panneaux de consignes de sécurité - Sous la photo et les caractéristiques de la machine, trois rubriques qui interpellent l'opérateur ou l'intervenant :

- les protections à utiliser obligatoirement

- les points dangereux à craindre
- les instructions à respecter.

Le rajeunissement des supports visuels apporte un changement qui maintient en alerte l'esprit de sécurité.

*Le panneau de consignes de sécurité dans son "milieu naturel"*



## LES AUDITEURS AURONT LA PAROLE!



Les futurs auditeurs préparent en sous-groupes les questionnaires des audits qu'ils réaliseront dans les divisions.

*L'animatrice, Madame B. Moreau, de la société QOMETH les guide et les conseille.*



Dans les divisions, les audits internes et externes vont se multiplier aux cours des mois prochains pour assurer une progression continue de la qualité. Il est donc nécessaire de former les auditeurs (qui peuvent être aussi des audités) à organiser, réaliser et réussir un

audit. Seize personnes de plusieurs sites viennent de terminer une action sur ce thème. "Je comprends mieux les objectifs des auditeurs maintenant que je suis passé de l'autre côté" a déclaré; lors de l'évaluation, un participant récemment audité par l'AFAQ.





## DRIJFHOUT

### MARIAGES

M. F. van Dee, le 19.05.1994, Usine  
M. P. van Vuuren, le 24.06.1994, Représentant

### NAISSANCES

Cesar Adrianus, fils de M. Zijp le 29.10.1993, Usine  
Ricardo, fils de M. van Leeuwen le 23.12.1993, Aut.  
Kim Sanne Marjolein, fille de M. Smienk le 31.12.1993  
Marloes, fille de M. De Vries le 04.02.1994, Usine



## SEMP

### NAISSANCES

Maria del Pilar, fille de M. Aurelio Bayon Corredera le 26.02.1994  
Irene, fille de M. Raimundo Iglesias Martins le 21.04.1994

## HR

### MARIAGES

M. Michel Castioni avec Melle Marie France Boillat le 10.06.1994

## NOISY-LE-SEC

### NAISSANCES

Sofiane, fille de M. Ikache A le 30.11.1993, Laminage Argent  
Clara, fille de Mme Quetier le

31.10.1993, Commercial AGI  
Prescilia, fille de M. Lecoustre et de Melle Anferste Ch. le 30.11.1993, Or apprêté



Melvin, fils de M. Louis-Joseph le 05.12.1993, Réception DRA  
Leslie, fille de M. Fumey le 17.12.1993, Tréfilerie argent  
Celine, fille de M. Besson le 12.01.1994, Commercial AGI  
Lucas, fils de M. Bellec le 08.02.1994, Production DPI  
Guillaume, fils de M. Joncour le 13.02.1994, Contrôle/Qualité DMA



Quentin, fils de Mme Chamaly le 11.04.1994, Commercial DPI  
Yavi, fille de M. Dimbia le 30.03.1994, Fonderie DRA

### MARIAGES

M. Brebion Hervé avec Melle Agarwal le 27.12.1993, Sce Platine



### RETRAITE

M. Debeljuh Mario le 31.03.1994, entré le 12.06.1962, Laminage argent

### DECES

M. Zaatra Mabrouck le 10.04.1994, Électronique DPI  
M. Penhouet Francis le 17.04.1994, retraité

## PARIS

### NAISSANCES

Marc Antoine, fils de M. Bruno Kramer le 16.01.1994, DI  
Kevin, fils de Mme Christelle Wiss le 10.01.1994, SG  
Arthur, fils de M. Christian Carbonnaux le 06.03.1994, DP  
Hicham, fils de Mme Myriam Zaabat le 18.05.1994 DJO  
Serhan, fils de M. Nécati Algul le 04.03.1994, Sce LCA  
Jérôme, fils de M. Marc Queignec le 10.04.1994, S ce LCA

## STRASBOURG



### NAISSANCES

Julien, fils de M; Alain Baumann le 18.03.1994

## LYON

### NAISSANCES

Mélany, fille de Mme Lise Bensoussan le 20.05.1994  
Pierre, fils de Mme Patricia Pacaud le 22.05.1994=



## BORNEL

### NAISSANCES

Samantha, fille de M. Beaucheron Patrick le 10.03.1994, Service Elaboration  
Romain, fils de M. Jacquesson Dominique le 22.04.1994, Service Qualité  
Amandine, fille de Mme. Bureau Michèle le 10.11.1993, Service Administratif



極 品 中 的 極 品  
高科技單心線及絞線

鍍銀銅線

航空線材

鍍鎳銅線

通訊線材

合金銅

電子線材

銅包鋼線

保險用線材

任何特殊線材

歡迎洽詢！



CLAL

FILS SPÉCIAUX

BP 37 31,rue Giffard 38231 PONT DE CHÉRU Y CEDEX FRANCE  
Tél.: (33) 78 32 39 39 - Fax: (33) 78 32 39 19