

**Concours général – STMG – Session 2014**  
**Management et sciences de gestion**

---

	Pages
Introduction.....	2
Dossier 1 : Analyse stratégique de CUISINOX .....	3
Dossier 2 : Les conséquences de l’investissement sur la performance financière de CUISINOX ...	3
Dossier 3 : Les incidences d’un investissement en termes d’activité de travail .....	3
Dossier 4 : L’évolution envisagée du système d’information .....	4
Annexe I – L’appel d’offres.....	5
Annexe II – L’organisation de la production chez Cuisinox .....	5
Annexe III - Extrait d’un entretien avec M. Ribert, responsable de production.....	6
Annexe IV - L’engagement de Cuisinox .....	6
Annexe V - Trophée INPI 2009 de l’innovation.....	7
Annexe VI – Les nouveaux défis.....	8
Annexe VII – Évaluation du retour sur investissement .....	9
Annexe VIII – Investissement et création de valeur ajoutée .....	9
Annexe IX – Évolution du seuil de rentabilité.....	10
Annexe X – La performance sociale de l’entreprise (Extrait du discours de la Directrice des ressources humaines - DRH).....	12
Annexe XI – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences .....	13
Annexe XII - Diagnostic de l’atelier.....	14
Annexe XIII – Schéma général d’un processus d’approvisionnement .....	15
Annexe XIV –La gestion des achats chez CUISINOX.....	16
Annexe XV – L’Échange de Données Informatisées .....	17
Annexe XVI – Les traitements permis par l’EDI .....	17

## CUISINOX

*La gastronomie française est classée au patrimoine mondial de l'UNESCO. Cette reconnaissance rejaillit prioritairement sur des chefs cuisiniers qui entretiennent un patrimoine exceptionnel, mais cette excellence profite également à des fournisseurs, producteurs et fabricants de matériels qui bénéficient de cette image de haut de gamme et d'excellence.*

**L'entreprise CUISINOX est l'un de ces fabricants de matériels. Créée en 1910, c'est même le premier fabricant français dans le domaine de l'environnement inox des cuisines professionnelles et des étals de vente en rayon poissonnerie.**

Avec 200 salariés (dont 145 ouvriers), CUISINOX conçoit, fabrique et expédie ses produits pour un chiffre d'affaires de 42 millions d'euros en 2013. Ses clients sont pour 60 % des collectivités



territoriales finançant les restaurants scolaires (conseils généraux pour les collèges et régionaux pour les lycées). Les 40% restants sont des cafés, hôtels, restaurants regroupés dans le collectif CHR. Les exportations représentent 15 % de son chiffre d'affaires.

Implantée en Bourgogne, cette entreprise rassemble en un même lieu tous les métiers, ce qui fluidifie les échanges, engendre une meilleure cohésion d'équipes et raccourcit les délais de livraison.

CUISINOX dispose d'une usine qui s'avère être l'une des plus grandes et des plus modernes d'Europe et qui lui permet ainsi de proposer une gamme large et de produire des volumes importants. Ses principaux fournisseurs en tôles d'acier sont de grands groupes de sidérurgie et distributeurs d'acier tels Arcelor Mittal (Luxembourg), Outokumpu (Finlande) ou encore Thyssenkrupp (Allemagne).

La croissance annuelle de 5 % de son chiffre d'affaires démontre la bonne santé de l'entreprise. Pour répondre à l'évolution de la demande, CUISINOX veut accroître sa capacité de production, notamment en investissant dans une machine de tôlerie qui améliorerait à la fois sa productivité et également les conditions de travail de ses ouvriers. Le coût de la machine est évalué à 2,3 millions d'euros.

Les dirigeants de CUISINOX s'interrogent sur les conséquences commerciales, financières et sociales de cet investissement. Les conditions nécessaires à la mise en œuvre de ce nouvel équipement sont-elles de nature à favoriser la pérennité de l'entreprise ?

## **Dossier 1 : Analyse stratégique de CUISINOX (Annexes I à VI)**

Pour mieux comprendre le choix d'investissement de CUISINOX et ses effets sur l'entreprise, il est primordial d'appréhender les spécificités de cette dernière.

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Identifiez la clientèle de CUISINOX et précisez quelle en est sa spécificité.
2. Caractérissez le mode production actuel de cette entreprise.
3. Relevez les défis environnementaux auxquels CUISINOX est confrontée. Précisez en quoi ils constituent une opportunité pour l'entreprise.
4. Caractérissez l'option stratégique privilégiée par CUISINOX.
5. Identifiez la place de l'innovation dans la stratégie de l'entreprise de CUISINOX.

## **Dossier 2 : Les conséquences de l'investissement sur la performance financière de CUISINOX (Annexes VII à IX)**

La société CUISINOX est soumise à des tensions en matière de production (capacités de production saturées, obsolescence des outils de production, problèmes d'organisation du processus de production...). Pour pallier ces difficultés, l'entreprise envisage de moderniser sa ligne de production, ce qui implique un investissement lourd.

### **TRAVAIL A FAIRE :**

En vous appuyant sur les **annexes VII et VIII** :

1. Calculez l'incidence de l'investissement sur la valeur ajoutée annuelle de l'entreprise.
2. Retrouvez, par le calcul, la valeur du « retour sur investissement ». Interprétez ce résultat.

En vous appuyant sur l'**annexe IX** :

3. Identifiez les conséquences de l'investissement sur les charges fixes et sur les marges sur coûts variables.
4. Calculez le seuil de rentabilité après investissement.
5. Commentez l'affirmation suivante : « Malgré une augmentation du seuil de rentabilité à prévoir, la progression de l'activité à venir justifie l'investissement ».
6. Déduisez de votre analyse le risque assumé par l'entreprise avec cet investissement.

## **Dossier 3 : Les incidences d'un investissement en termes d'activité de travail (Annexes X à XII)**

L'investissement envisagé implique nécessairement une rationalisation de l'organisation de la production. Pour accompagner cette dernière, la direction des ressources humaines de CUISINOX met en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Cette démarche prospective présente des conséquences importantes en matière d'animation et de mobilisation des hommes.

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Identifiez les indicateurs de la performance sociale privilégiés par la Direction des ressources humaines (DRH) de CUISINOX.
2. Justifiez la pertinence du choix de ces indicateurs.

3. Déterminez les incidences de l'investissement sur l'emploi et les compétences au sein de l'entreprise.
4. Proposez des leviers autres que monétaires pour améliorer la motivation des salariés de CUISINOX.
5. Expliquez les intérêts de la GPEC pour les salariés.

#### **Dossier 4 : L'évolution envisagée du système d'information de CUISINOX (Annexes XIII à XVI)**

Au-delà d'une modernisation de la ligne de production, l'acquisition d'une solution EDI (Échange de Données Informatisées) est envisagée afin de participer à l'amélioration du processus d'approvisionnement. L'entreprise vise ainsi plus particulièrement à réduire les stocks.

##### **TRAVAIL A FAIRE**

1. Expliquez pourquoi la mise en place de l'EDI aurait nécessairement une incidence sur le système d'information de CUISINOX.
2. Démontrez en quoi l'EDI peut être un outil favorisant l'objectif de réduction des stocks de CUISINOX.
3. Le responsable des achats craint que la mise en place de l'EDI ne limite la variété des contacts fournisseurs, et par conséquent son pouvoir de négociation. Précisez si une telle crainte est justifiée ou non et argumentez votre réponse.

## **Annexe I - L'appel d'offres**

Un appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée (cahier des charges) de son besoin (produit ou service).

Les appels d'offres sont principalement utilisés (obligation légale) pour le passage des marchés publics.

Au-dessus du seuil de 90 000 €, les appels d'offres relatifs à un marché public<sup>1</sup> doivent obligatoirement être diffusés sur le BOAMP (Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics).

*Source : [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)*

## **Annexe II - L'organisation de la production chez CUISINOX**

Avec un catalogue riche de 3 200 références en équipement de la cuisine (chariots inox, étals, self, rayonnages...), les produits CUISINOX sont conçus pour une utilisation durable dans des conditions difficiles. Ils sont garantis par 430 rapports d'essais réalisés en laboratoire. La majorité des produits est disponible sur stock pour envoi sous 48 heures. Pour les produits « haut de gamme » sur mesure, toute proposition formulée par CUISINOX est précédée d'une étude préalable permettant de mieux cerner les besoins du client. CUISINOX tient ses engagements. Elle est certifiée ISO 9001<sup>2</sup> depuis 1997.

Les moyens industriels mis en œuvre au service des clients sont importants : usine de 20 000 m<sup>2</sup> couverts, 2 500 tonnes de métal transformées par an. La production est largement automatisée. Le montage des lignes de self-service est effectué en usine avant expédition afin de garantir une installation optimale sur site.

Les objectifs d'amélioration de la qualité du service donnent lieu à des plans d'action, régulièrement redéfinis et sans cesse plus ambitieux. L'ensemble des machines arrive pourtant à saturation.

L'entreprise est reconnue pour son bon environnement de travail (la fidélité des salariés en atteste par exemple : le turnover est limité à 3 %). Pourtant, les conditions de travail peuvent parfois être difficiles : ainsi, on constate, chez les ouvriers travaillant en tôlerie, un taux d'absentéisme proche des 6 % (contre 4 % pour le secteur). Cet absentéisme pourrait être notamment le fait de TMS (Troubles Musculo-Squelettiques<sup>3</sup>).

---

<sup>1</sup> Les marchés publics sont des contrats à titre onéreux conclus par écrit entre un ou plusieurs opérateurs économiques et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs (État, Collectivités Territoriales...) et ayant pour objet l'exécution de travaux, la fourniture de produits ou la prestation de services.

<sup>2</sup> L'ISO 9001 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme a besoin de démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, elle vise à accroître la satisfaction de ses clients. (Source : [www.iso.org](http://www.iso.org))

<sup>3</sup> Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont des maladies multifactorielles qui peuvent être engendrées par des postures de travail contraignantes et des gestes répétitifs et forcés. Pratiquement, toutes les professions peuvent être touchées et toutes les entreprises doivent y faire face (Source : [www.ameli.fr](http://www.ameli.fr)).

### **Annexe III - Extrait d'un entretien avec M. Ribert, responsable de la production.**

> *Qu'en est-il de votre processus de production ?*

Nous travaillons avec des machines qui fonctionnent de manière quasi automatisée. Nous souhaitons investir dans une nouvelle machine au niveau de la ligne de production pliage. En effet, actuellement nos plieurs portent de lourdes tôles, les conditions ne sont pas toujours faciles pour eux, ce qui entraîne une recrudescence des arrêts maladie venant augmenter le taux d'absentéisme. Notre nouvelle machine permettra en partie l'automatisation de la section pliage.

> *Produisez-vous en grande série ?*

Oui, pour le moment et pour la majorité de nos produits. Nous utilisons le concept de différenciation retardée, technique de production qui permet de repousser le plus possible en aval la personnalisation des produits dans le cycle de production. Nos produits sont fabriqués puis stockés. Prenons l'exemple d'une armoire en inox : nous produisons des portes à l'avance, ce qui d'ailleurs nous permet d'avoir la majorité de nos produits en stocks. Mais pourtant, ceci engendre des coûts de stockage. Nous souhaitons limiter ces coûts en diminuant le coût de possession de stocks.

> *Quel sera l'impact de la nouvelle machine sur ces coûts ?*

La rapidité d'exécution et de réglage nous permettra, pour répondre à la demande du client, de produire en petites séries voire en pièce unitaire ! Nous continuerons ainsi de répondre à la demande de nos clients.

### **Annexe IV - L'engagement de CUISINOX**

L'engagement éco-responsable de CUISINOX est réel, avec 5 actions concrètes, au-delà des habituels effets d'annonces :

- 1) Réalisation du Bilan carbone de l'usine (la seule usine de la profession en France) ;
- 2) Formation des utilisateurs des meubles à énergie (meubles équipés de dispositifs pour la capture de l'énergie cinétique) ;
- 3) Recyclage des Déchets d'Équipements Électriques et Électronique (DEEE) ;
- 4) Réalisation de fiches techniques « environnement » pour tous les produits du catalogue ;
- 5) Utilisation d'une nuance d'inox moins émettrice de gaz à effet de serre.

*Source : Site internet de CUISINOX*

## Annexe V - Trophée INPI 2009 de l'innovation

CUISINOX vient de recevoir le prix de l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle). Cette société qui fête son centenaire réalise des produits et mobiliers en inox pour les cuisines professionnelles et les étals de vente en rayon poissonnerie.

Son catalogue est riche de 3.200 références et s'enrichit chaque année de nombreux produits nouveaux. L'innovation est d'abord technique, gérée par un bureau d'étude au sein de l'entreprise qui regroupe 4 actifs à temps plein. Ceci a amené CUISINOX, dès 1993, à déposer une demande de brevet pour un dispositif d'emboîtement d'un pied sur une table INOX ; cette demande a conduit à un brevet toujours en vigueur, et à des extensions dans 3 pays. Au total 8 demandes de brevet ont été déposées depuis 1993, dont 2 en 2008-2009, avec bien entendu l'aide d'un Conseil en propriété industrielle. Mais l'innovation est également esthétique : car le design est essentiel pour attirer l'œil du consommateur. Ce qui a conduit au dépôt de 5 dessins et modèles depuis 1995, dont 3 au niveau communautaire, notamment pour un lave-mains et pour une armoire mobile de maintien en température.

La recherche est donc très développée, c'est ce qu'a voulu souligner l'INPI en distinguant cette société bourguignonne.



Source : *ACTUECO*, janvier 2010

## Annexe VI - Les nouveaux défis

Le Syneg regroupe 48 entreprises, constructeurs français et filiales de commercialisation de constructeurs européens. [...]

Monsieur Augagneur, président du syndicat, a souligné les nouveaux défis des constructeurs sur un marché difficile. En effet, les ventes sur le marché en France et à l'exportation ont baissé de 2 % en 2012 et étaient encore en recul au premier trimestre 2013, à l'exception des exportations.

Le Syneg se mobilise en particulier sur les nouveaux défis environnementaux. En premier lieu la question de la collecte et de la valorisation des équipements en fin de vie. Mais aussi les nouveaux défis sociétaux avec la montée en puissance de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). [...]

### DE NOUVEAUX DEFIS SUR UN MARCHE MANQUANT DE VISIBILITE

#### La directive européenne éco conception ou ErP (Energy related Products) :

► Cette directive européenne vise à concevoir des équipements plus écologiques, plus respectueux de l'environnement, dès leur conception jusqu'à leur élimination. [...]

#### La problématique de la collecte des équipements en fin de vie :

► Le Syneg a été pionnier en matière de collecte et de traitement des DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) en signant dès 2007 un accord avec Recy'stem Pro. Toutefois le Syndicat souligne la pression des pouvoirs publics pour diriger les producteurs vers des "éco organismes". [...]

► Le Syneg ouvre maintenant le dossier des DEA (Déchets d'Éléments d'Ameublement). En vigueur le 1er mai 2013, avec toutefois un délai d'entrée en application d'1 an, un décret prévoit l'adhésion des producteurs concernés à un éco organisme et le règlement d'une éco contribution par l'acheteur. [...]

#### La prise de conscience des responsabilités sociétales des entreprises

► Ces exigences sociétales, de plus en plus importantes pour les entreprises, sont assez bien connues et une bonne partie de leurs objectifs respectés, assure le Syneg. Celui-ci envisage malgré tout de formaliser ces nouvelles exigences dans un guide d'utilisation de la RSE pour les PME, publié d'ici la fin de l'année 2013.

*Source : [www.syneg.org](http://www.syneg.org) juin 2010 (Syndicat National de l'Équipement des Grandes Cuisines)*

## Annexe VII - Évaluation du retour sur investissement

Gains (en K€)(*)	Nature des gains réalisés du fait de l'investissement	Incidence sur la valeur ajoutée
410	Frais de personnel	Non
30	Consommation énergie laser	Oui
112	Suppression sous-traitance	Oui
27	Réduction coût de stockage tôles	Non
12	Consommation énergie panneautage	Oui
6	Moyens de manutention	Non
24	Heures supplémentaires	Non
2	Formations caristes	Non
67	= - 5 % sur chutes et déchets	Oui
<b>690</b>	<b>k€ par an</b>	

Surcoûts (en K€)	Nature des surcoûts liés à l'investissement	Incidence sur la valeur ajoutée
5	Consommation énergie magasin	Oui
90	Frais financiers	Non
<b>95</b>	<b>k€ par an</b>	

Montant de l'investissement	
<b>2 242</b>	<b>k€</b>

Retour sur Investissement	<b>3,8</b>	<b>années</b>
---------------------------	------------	---------------

\*K€ : Milliers d'euros

Source : CUISINOX

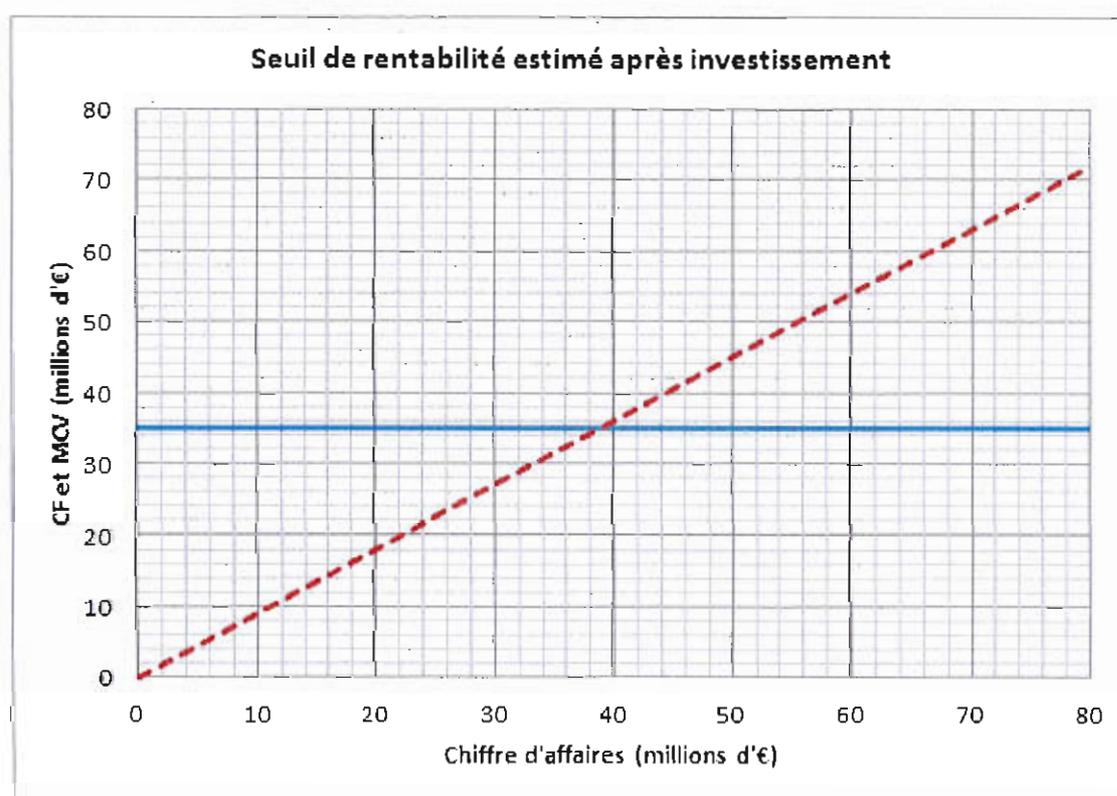
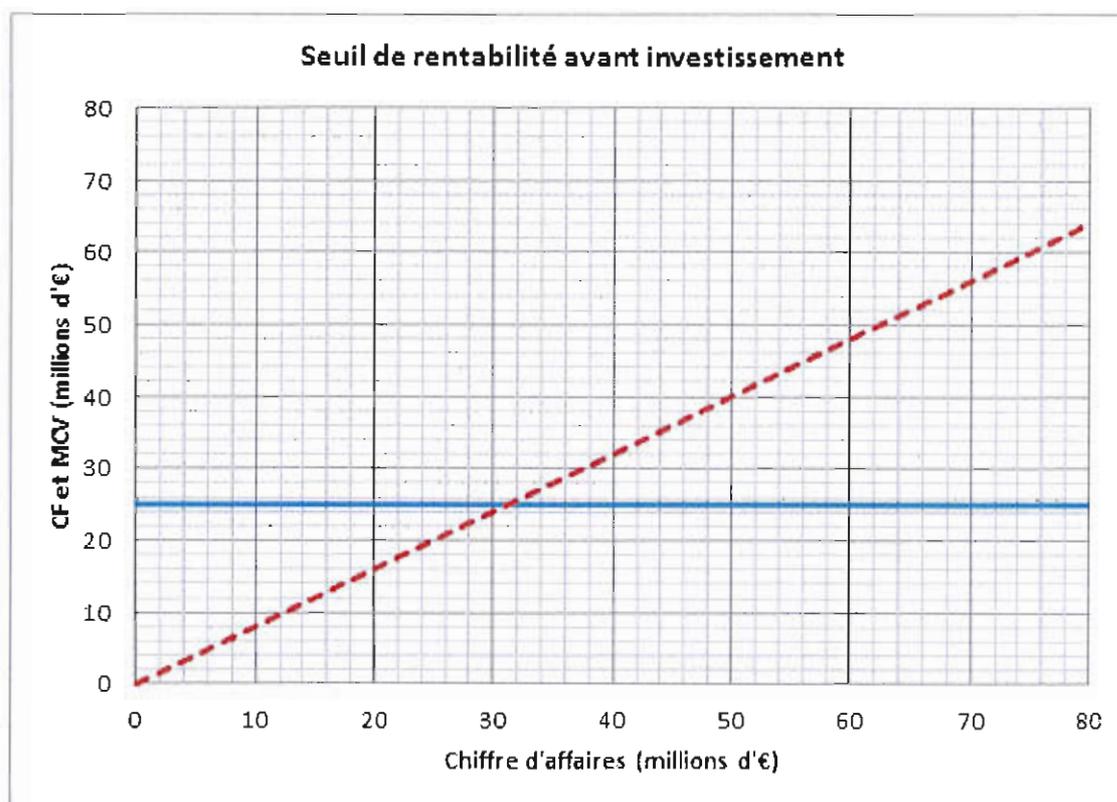
## Annexe VIII - Investissement et création de valeur ajoutée

La valeur ajoutée générée par un investissement conditionne l'évolution de la rémunération des parties prenantes de l'entreprise (salariés, État, apporteurs de capitaux).

Un investissement permet de générer de la valeur ajoutée dès lors :

- qu'il accroît la production (ou la marge commerciale) de l'entreprise ;
- qu'il permet de réduire les consommations en provenance de tiers

## Annexe IX - Évolution du seuil de rentabilité



— Charges fixes  
- - - Marge sur coûts variables

### Données financières avant investissement

(Montants en millions d'€)

Chiffre d'affaires	0	10	20	30	40	50	60	70	80
Charges fixes	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Charges variables	0	2	4	6	8	10	12	14	16
Marge sur coûts variables	0	8	16	24	32	40	48	56	64
Taux de marge sur coûts variables		80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %

Seuil de rentabilité = 31,25 millions d'€

### Données financières estimées après investissement

(Montants en millions d'€)

Chiffre d'affaires	0	10	20	30	40	50	60	70	80
Charges fixes	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Charges variables	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Marge sur coûts variables	0	9	18	27	36	45	54	63	72
Taux de marge sur coûts variables		90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %

## **Annexe X - La performance sociale de l'entreprise (Extrait du discours de la Directrice des ressources humaines - DRH).**

Dans le cadre de l'investissement, la Direction des ressources humaines se pose une question : avec qui allons-nous travailler demain ? C'est-à-dire, avec quels effectifs et quels types de compétences dans les 6 mois à venir et jusqu'à 5 ans ? Nous avons une vision de l'avenir concernant le développement du marché. Nous voulons être gagnants sur cette vision.

Nous devons adapter nos ressources humaines à nos besoins immédiats et futurs tant au niveau qualitatif que quantitatif. Ce projet s'adresse à chaque salarié de l'entreprise.

Chaque individu a des caractéristiques propres. Par son activité de travail, il devient un acteur qui produit de la valeur et constitue une véritable ressource de l'entreprise.

Notre avantage concurrentiel durable repose ainsi sur les compétences encadrées dans les savoir-faire, les connaissances et les compétences de nos membres.

Le développement des compétences est un enjeu de réussite de l'entreprise. Nous devons acquérir et développer nous-mêmes nos compétences de plus en plus rapidement avec une visibilité et une participation pour tous nos collaborateurs. Nous ne voulons pas nous adapter brutalement, mais anticiper les tendances du marché pour ne pas les subir.

Nos objectifs sont exprimés en termes généraux. Pour être concrets, nous voulons :

- Partager une vision de l'avenir et anticiper l'évolution des métiers en termes de nombres d'emplois et de compétences requises ;
- Permettre ainsi à l'entreprise et à ses salariés de se préparer collectivement et individuellement à ces évolutions ;
- Prendre le temps d'accompagner chaque salarié travaillant sur un métier amené à évoluer ;
- Maintenir à 3 % notre taux de turn-over ;
- Abaisser de 2 points au minimum le taux d'absentéisme des plieurs en tôlerie pour rejoindre celui du secteur à 4 % ;
- Accompagner l'évolution de l'entreprise en gérant la pyramide des âges, en intégrant les ressources nouvelles, en recherchant une meilleure adéquation avec les plans de formations ;
- Profiter de l'investissement pour renforcer notre politique de formation. Les nouvelles compétences nécessaires doivent être recherchées prioritairement en interne pour éviter toute perte d'emploi. L'investissement détruira certains emplois en production, mais en créera d'autres au niveau du conseil client et de la logistique ;
- Réaliser un suivi des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) qui devraient très fortement diminuer grâce à la nouvelle machine ;
- Renforcer notre volonté de dialoguer avec les salariés.

Nous nous sommes saisis de la GPEC comme levier de performance. À compter du moment où cela devient une réalité, c'est-à-dire un choix effectif, il convient de savoir se servir des bons outils et c'est à l'entreprise d'informer l'ensemble de ses collaborateurs sur l'avenir de l'entreprise. Il s'agit d'une très grande responsabilité. La GPEC, c'est pour nous une obligation d'objectiver les choses.

Notre gestion des ressources humaines nécessite de la préserver, de l'évaluer et de la rétribuer en relation avec ses contributions, dans une recherche de performance et de motivation humaine.

## Annexe XI - La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Faire de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) signifie, d'une part, pour les ressources humaines, de maîtriser les évolutions de l'emploi et d'autre part, de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution.

Source : <http://www.anact.fr>

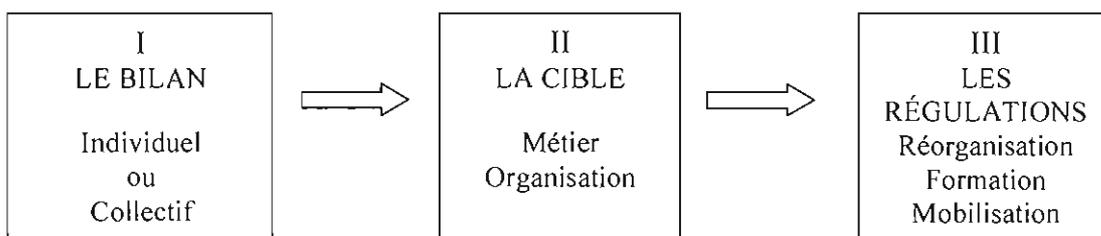
### Que permet la GPEC ?

- réduire des difficultés de recrutement,
- faire face à un problème de pyramide des âges,
- résoudre une situation de sureffectif,
- optimiser les dispositifs de formation,
- développer la qualification des salariés,
- valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives,
- accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production,
- développer les mobilités professionnelles des salariés,
- favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle,
- anticiper l'adaptation des compétences aux emplois,
- maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques,
- améliorer la gestion des carrières,
- réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

Un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et à moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

Source : <http://www.emploi.gouv.fr>

### Les trois temps de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences



Source : *Adapté de MARTORY B., CROZET D., Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances, Éd. Dunod, 2003*

## Annexe XII - Diagnostic de l'atelier

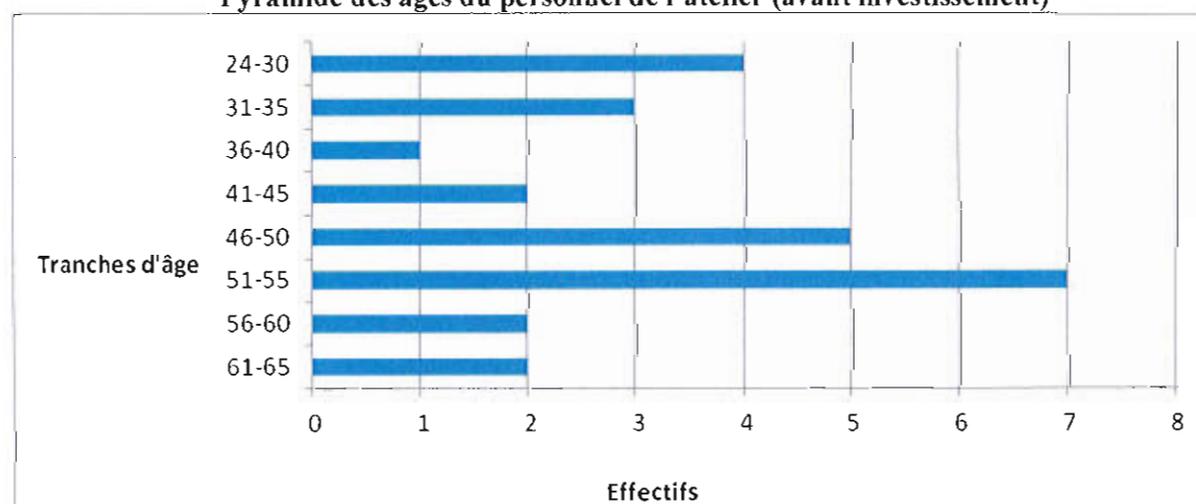
Le chef d'atelier est le seul à détenir les compétences nécessaires à la fabrication des nouveaux produits et à la gestion de certains aléas de production. Il possède des compétences de diagnostic (panne machine, défaut d'aspect). Or, il part en retraite dans un an.

Les plieurs sont fortement démotivés. Cette démotivation est non seulement due à la déqualification résultant d'un fractionnement des tâches, mais aussi aux conditions de travail qui sont difficiles. Ceci entraîne une recrudescence des arrêts maladie venant augmenter le taux d'absentéisme. Ce phénomène de démotivation propre aux plieurs se répand de façon préoccupante à l'ensemble du personnel de l'atelier.

La nouvelle machine apporte une réponse partielle à ce problème puisqu'elle nécessite davantage de qualifications de la part des ouvriers, qualifications que les ouvriers devront acquérir. L'investissement génère un besoin en conseil client et en logistique. Le sur effectif engendré par l'investissement au niveau de l'atelier de production est redéployé par des créations au niveau des services.

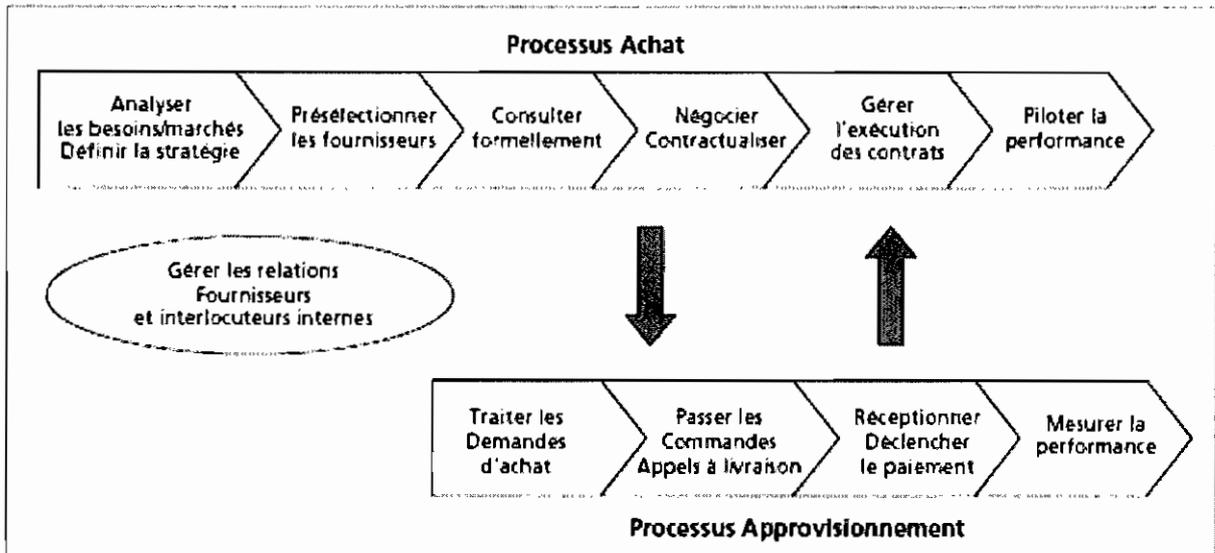
		Effectif avant investissement	Effectif après investissement
Atelier Production	Chef d'atelier	1	1
	Laser	3	2
	Cariste	2	2
	Ouvrier zone 1	3	2
	Ouvrier zone 2	2	1
	Plieurs tôlerie	12	6
	Ouvrier FAO	3	2
	<i>Sous total 1</i>	<i>26</i>	<i>16</i>
Services	Conseil Clientèle	0	6
	Logistique	0	4
	<i>Sous total 2</i>	<i>0</i>	<i>10</i>
	<b>TOTAL (1+2)</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

Pyramide des âges du personnel de l'atelier (avant investissement)



Source : Service RH de l'entreprise.

## Annexe XIII - Schéma général d'un processus d'approvisionnement



Source : *Toute la fonction Achat*, Philippe PETIT, Dunod, 2008.

## Annexe XIV - La gestion des achats chez CUISINOX

Le responsable des stocks est au cœur du processus achat de CUISINOX. Il lance les approvisionnements :

- lorsque les stocks atteignent un seuil critique ;
- lorsqu'il est averti par le service production d'une importante commande à traiter pour laquelle les stocks du moment ne suffisent pas.

Il déclenche alors une alerte à destination du service achat : les acheteurs se rapprochent alors du responsable production pour connaître les caractéristiques et spécificités des matières à commander.

Viennent ensuite la phase de présélection des fournisseurs, puis la phase de négociation. Pour cette dernière, il est fréquent que le service production soit consulté pour mieux cerner les marges de négociation envisageables (compromis prix/qualité, délais...).

Vient enfin la phase de gestion de la commande, qui couvre un certain nombre de traitements (réception achat, comptabilisation, paiement...).

**Schéma simplifié du processus achat chez CUISINOX**

