

# Proposition de corrigé

	Compétences évaluées
Dossier 1	A3.C1 – Produire des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pertinents A3.C3 – Analyser et interpréter les indicateurs A3.C4 – Proposer des actions correctives A3.C5 – Résoudre un litige
Dossier 2	A3.C3 – Analyser et interpréter les indicateurs A3.C7 – Analyser le bilan et le compte de résultat
Dossier 3	A3.C2 – Établir des tableaux de bord A3.C3 – Analyser et interpréter les indicateurs A3.C4 – Proposer des actions correctives A3.C6 – Analyser la performance d'une équipe

## DOSSIER 1 –Litige Transports BONNIER ET FILS

30 points

1- Calculez le taux de litiges de décembre imputable à notre entreprise.

Total enlèvement décembre : 16 391

Total litige : 1 415 +90 = 1 505

Taux de litige décembre  $(1\ 505/16\ 391)*100 = 9,18\ %$

2- Analysez la performance en termes de livraison, à partir des données fournies, et d'indicateurs pertinents que vous calculerez

### Constatations :

Evolution défavorable des indicateurs de non-qualité au cours du dernier trimestre, le taux d'avarie est particulièrement important et inquiétant :

Quelques indicateurs possibles

	Taux avaries	Taux perte	Taux non qualité	Taux de qualité
Septembre	4.4%	0%	4.4%	95.6%
Octobre	1.31%	0%	1.31%	98.7%
Novembre	4.83%	0,21%	5%	95.0%
Décembre	8.63%	0.55%	9.18%	90.8%

Le taux de qualité sur le mois de décembre est largement en dessous des objectifs de qualité fixés à 98%. L'entreprise est donc contre performante. On peut aussi proposer des taux de litiges par types de litiges (Avaries, pertes, ...)

### Importance des avaries face aux pertes

Global en décembre

$(1\ 415/1\ 505) *100 = 94\ %$  AVARIE ET  $6\ %$  PERTE

Le taux d'évolution des avaries et perte sur la fin de l'année peut être aussi un bon indicateur : les taux de non qualité sont en augmentation

BTS GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE		Session 2023
Analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques – E52	Code : C 23GTLA5B	Page : 1/7

NB : On peut aussi accepter un taux de litiges moyen sur 4 ou 6 mois : 3,89 % taux moyen montre que le taux de qualité exigé (98%) n'est jamais atteint.

L'annexe 2 mets en évidence une importante **part de litige imputable aux intérimaires**

Sur les 1 505 kg (90 + 1415) seul 50 kg soit 3.3% sont de la responsabilité de nos salariés. Les reste 96.7% imputable aux intérimaires.

### Origines probables de dégradation des indicateurs :

Les litiges sont imputables en **majorité aux intérimaires** et surtout à **M. Rubon**, tournée 4 et 8 .  $(770/1\ 505)*100 = 51,16\%$

Attention également à l'intérimaire **Kevin Durand** responsable de  $(565 /1\ 505) = 37.5\%$  des litiges. Mais ses tournées sont plus pondéreuses  $(1\ 548+3\ 320)/16\ 391 = 29.7\%$  par rapport à Rubon  $(1\ 926+1\ 830)/16\ 391 = 22.9\%$

Il faut analyser plus en détail les tournées notamment en termes de nombre de position qui peuvent être trop élevées.

Les incidents liés à l'expéditeur sont en augmentation en fin d'année : non livraisons liées à des erreurs de préparation de commande chez le client.

### 3- Proposez des actions correctrices afin d'améliorer la situation.

#### Trois solutions minimums attendues

- Mettre en garde M. Rubon et M. Durand , Voir peut-être à se séparer de l'intérimaire M. Rubon.
- Alléger ou rééquilibrer les tournées et notamment les 4 et 9 qui semblent plus importantes (mais là il faudrait avoir le nombre de position)
- Dans la mesure du possible, confier la tournée région parisienne et donc la livraison au client Les délices d'Irancy à nos conducteurs salariés ou n'utiliser que les intérimaires qui donnent satisfaction. A terme, envisager peut-être de créer des postes fixes à la place de l'intérim pour obtenir une meilleure qualité.
- Renforcer les mesures de surveillance et de traçabilité des marchandises pour identifier les causes des pertes.
- Rechercher les causes des avaries pour pouvoir apporter des améliorations.
- Les incidents liés au client sont un facteur de perte de temps et de désorganisation. Pourquoi pas à terme lui proposer de gérer ses stocks et sa préparation de commande, ou lui proposer une assistance pour revoir son organisation. Cela permettrait de renforcer la coopération avec ce client et le lien commercial.

BTS GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE		Session 2023
Analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques – E52	Code : C 23GTLA5B	Page : 2/7

4- Pour la situation présentée en annexe 5, traitez de façon méthodologique le litige.

### L'ayant droit à la marchandise

**Vente FCA TRANSITAIRE SANDER** : transfert de risque marchandise dès la remise au premier transporteur (sic sujet). Ici l'avarie a eu lieu pendant le déchargement à l'arrivée du transporteur routier donc après le transfert de risque. L'ayant droit est l'acheteur japonais de l'entreprise les Délices d'Irancy représentée par le transitaire Sander.

### Texte applicable

Envoi de moins de trois tonnes ( $1\ 170\text{ kg} = 250 \times 3 + 300 + 120$ ) en transport routier national, donc le texte applicable est le contrat-type général

### Présomption de responsabilité (Art 7)

Le transporteur routier doit **assurer le déchargement**, il est donc ici présumé responsable des avaries. Avarie lors du déchargement.

### Recevabilité de la demande (Forclusion) (Art L133-3 C Com)

Présence de réserve écrite et motivée sur la Lettre de voiture à l'arrivée et confirmation dans les 3 jours. Demande recevable.

Présence d'un commissionnaire (SANDER) mais il bénéficie du régime de responsabilité de son substitué, les Transports Bonnier.

### Cause d'exonération (Art L133-1 C Com)

Pas de cause probante d'exonération à invoquer, pas de déclaration de valeur, faute ou dol

Donc transporteur est responsable et il doit indemniser l'avarie. Il bénéficie des plafonds du contrat-type.

### Préjudice : Réponse attendue

50% palette confiture soit	125 kg	650.00 €
+ frais de Réexpédition (350 €/365)*125		119.90€
<b>Préjudice palette confiture</b>		<b>769.90 €</b>
80% palette liqueur soit	240 kg	1 600.00 €
+ frais de réexpédition (350€ /365)*240		230.10 €
<b>Préjudice palette liqueur</b>		<b>1 830.10 €</b>
<b>Préjudice total</b>		<b>2600 €</b>

BTS GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE		Session 2023
Analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques – E52	Code : C 23GTLA5B	Page : 3/7

## Pour le calcul du préjudice :

### Accepter :

50% palette confiture soit	125 kg	650 €
80% palette liqueur soit	240 kg	1 600 €
frais de réexpédition		350 €
<b>Préjudice Total</b>		<b>2 600 €</b>

## Calculs des plafonds et indemnités Réponse Attendue

Plafonds Envoi < 3 tonnes du contrat type, calcul par colis (colis=PALETTE)

### Confiture :

Au Kilo	125 kg * 33 € =	4 125.00 €
Au colis		1 000.00 €
<b>Valeur du colis</b>		<b>769.90 €</b>
Donc indemnisation		<b>769.90 €</b>

### Liqueur :

Au kilo	240 kg * 33 € =	7 920.00 €
Au colis		1 000.00 €
<b>Valeur</b>		<b>1 830.10 €</b>
Donc indemnisation		<b>1 000 €</b>

Total indemnisation : 1 769.90€ < au préjudice 2600 €.

## Note au correcteur : valoriser les autres solutions logiques

### Hypothèse 1

Si Choix du texte : Envoi de plus de trois tonnes **ET** responsabilité du transporteur routier exonérés, logique que les plafonds ne soient pas calculés.

### Hypothèse 2

Si Choix du texte : Envoi de plus de trois tonnes **MAIS** responsabilité du transporteur routier engagée (Double erreur), valoriser **ALORS** le calcul des plafonds et le calcul du préjudice.

Plafonds Envoi > 3 tonnes du contrat type,

### Confiture + Liqueur

Au Kilo	(125 + 240) kg * 20 € =	7 300 €
A la tonne	3 T320 * 3 200 €	10 624 €
<b>Plafonds Retenu</b>		<b>7 300 €</b>

**Total indemnisation : 2 600 < au plafond 7300 €**

BTS GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE		Session 2023
Analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques – E52	Code : C 23GTLA5B	Page : 4/7

1- Calculez le FRNG, le BFR et la trésorerie nette de votre entreprise la société **Transports BONNIER ET FILS**.

**Analyse de la situation actuelle :**

Le FRNG s'élève actuellement à  $40\,492 - 39\,435 = 1\,057\text{ k€}$ .

BFR =  $2\,872 - 1\,696 = 1\,176\text{ k€}$

La trésorerie nette (TN) est actuellement égale à  $38 - 157 = -119\text{ k€}$

Ou  $\text{FRNG} - \text{BFR} = 1\,057 - 1\,176 = -119\text{ k€}$

2- Dans l'optique de l'acquisition de la société **STPI**, commentez les résultats obtenus

**Situation des transports BONNIER ET FILS**

Au vu de la situation financière des transports BONNIER ET FILS, l'investissement est tout à fait **réalisable**, la trésorerie actuelle de Transport Bonnier est négative mais son FRNG est largement positif.

Les Transports BONNIER ET FILS ont souscrit un emprunt de 400 k€ couplé à une augmentation de son capital de 250k€ : le FRNG sera amélioré de 50 000. ( $250\,000 + 400\,000 = 650\,000\text{ €}$  pour un investissement de 600 000 €. Il faut voir si le BFR n'augmentera pas par l'investissement et aggraver la trésorerie déjà négative. En cas de difficulté ponctuelle de trésorerie, ils pourront compter sur une autorisation de découvert de 500K€ maximum.

Donc, elle est en capacité de financer l'acquisition de STPI

De plus, l'investissement demeure opportun au vu des avantages économiques prévus (élargissement du maillage territorial et des parts de marché sans augmenter ses moyens matériels...).

Accepter toute proposition pertinente.

3- Calculez les ratios de la société STPI à partir des soldes intermédiaires de gestion (SIG) en complétant l'Annexe A (à rendre avec la copie).

Chiffre d'affaires =  $2\,726\,989 + 43\,712 = 2\,770\,701\text{ €}$

Ratios	Formules	Vos calculs	2022	2021	2020	Branche
Profitabilité brute	<u>EBE</u> CA	372 013	13,43%	13,73%	14,26%	15,25%
		2 770 701				
Partage de la VA en faveur des salariés :	<u>Charges de personnel</u> Valeur ajoutée	1 043 902	68,75%	66,21%	63,45%	57,15%
		1 518 347				
Poids des charges financières	<u>Charges financière</u> CA	97 455	3,52%	3,14%	2,43%	1,40%
		2 770 701				
Profitabilité nette	<u>Résultat net</u> CA	-15 630	-0,56%	-0,10%	0,16%	2,05%
		2 770 701				

#### 4- Analysez les SIG ainsi que les ratios obtenus.

##### Situation STPI

La lecture du tableau des SIG nous permet de constater que chaque solde pour 2022 est légèrement inférieur à 2021. La situation évolue donc défavorablement.

Ensuite on constate que le résultat d'exploitation est positif mais que le RCAI se détériore dangereusement. Il est donc évident que les charges financières sont une des explications importantes de la perte sur 2022. (Dettes financières à LT élevées : 612 548 €).

L'analyse des ratios va permettre de préciser ces constats : tout d'abord, la rentabilité brute, calculée à partir de l'EBE, est légèrement en baisse, mais pas très éloignée des performances moyennes de la branche.

Par contre, les deux ratios suivants, le partage de la valeur ajoutée et le poids des charges financières sont mauvais et en nette dégradation. Cela explique pourquoi STPI a un résultat net de l'exercice négatif en 2022.

Il peut y avoir plusieurs explications pour le partage de la VA en faveur des salariés (des salariés pas assez productifs, certaines rémunérations excessives, des postes en doublon ou une répartition des tâches mal définie...). Quant au poids des charges financières (plus du double de la moyenne de la branche) peut s'expliquer notamment par un endettement trop élevé et par des taux d'intérêt peut être moins bien négociés....

Au final, du fait de ces éléments, la performance financière de la société STPI continue de se dégrader dangereusement en devenant déficitaire en 2022.

#### 5- Au vu de ces résultats, l'acquisition de la société STPI vous paraît-elle pertinente en termes de performance financière de votre entreprise ? Justifiez votre réponse.

Note au correcteur : accepter une des deux hypothèses argumentées

##### Hyp 1 : Pertinence de l'investissement :

Au vu de l'analyse de la rentabilité de STPI, cet investissement est **pertinent**. Du fait de la réorganisation, STPI pourrait devenir rentable (RCAI positif), en ayant agi sur les points négatifs précédemment évoqués : moins de charges de personnel grâce au départ de 4 personnes. Tout ceci sans pénaliser l'activité puisque les Transports BONNIER ET FILS reprendraient ce qui serait transféré.

NB1 Si STPI redevient rentable, l'investissement financier s'en trouvera valorisé.

NB2 Ceci sera confirmé par l'amélioration du taux de remplissage qui sera constaté dans le dossier 3.

NB3 Cette appréciation peut être renforcée par le fait que cette acquisition permettrait d'accroître la couverture géographique de l'entreprise.

BTS GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE		Session 2023
Analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques – E52	Code : C 23GTLA5B	Page : 6/7

## **Hyp 2 : Non-pertinence de l'investissement**

Le projet d'acquisition de la société STPI ne semble pas pertinent au regard de sa situation financière.

D'une part, son compte de résultat révèle une perte de 15 630 € en 2022 et l'analyse de ses ratios permet de constater une dégradation progressive de sa situation entre 2020 et 2022. En effet, deux ratios attirent l'attention : le partage de la valeur ajoutée et le poids des charges financières supérieurs aux normes du secteur (Cf. Q2). Le départ de 4 personnes ne sera pas suffisant pour diminuer le poids de sa masse salariale dans la VA, STPI restera probablement encore au-dessus de la norme.

D'autre part, l'acquisition de STPI pourrait avoir des incidences négatives sur le niveau des charges financières des transports BONNIER ET FILS. Pour financer cette acquisition les transports BONNIER ET FILS aurait recours à un emprunt bancaire de 400 000 €, ce qui augmenterait ses intérêts sur emprunt et impactera in fine son taux d'endettement.

Enfin, compte tenu de sa trésorerie nette négative (-119 00 euros), ce projet d'acquisition semble peu pertinent au regard de sa propre situation.

CORRIGÉ

BTS GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE		Session 2023
Analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques – E52	Code : C 23GTLA5B	Page : 7/7

**DOSSIER 3 – Tableau de bord Transports BONNIER ET FILS 20 points**

1- Complétez le tableau de bord joint en annexe B (à rendre avec la copie).

Indicateurs	Pour les Transports BONNIER			En intégrant les anciennes tournées STPI
	2021	2022	Taux d'évolution	
Chiffre d'affaires réalisé	24 325 784	24 412 520		<b>24 730 520</b> +( 318 000)
Objectif de chiffre d'affaires	24 800 000	25 000 000		25 000 000
Taux de réalisation	98,09%	97,65%		<b>98,92 %</b>
Nombre de livraisons	105 422	106 144	0,68 %	107 204
Nombre de litiges	3 645	3 736	2,44 %	3773
Taux de litiges	3,46 %	3,52 %		3,52 %
Taux d'attrition des clients (1)	<b>5,42 %</b>	<b>5,55 %</b>		Inchangé
Capacité de chargement (en palettes)	1 257 096	1 273 728	1,32 %	<b>1 273 728</b> Pas de moyen de transport supplémentaire
Nombre de palettes expédiées	1 141 925	1 162 654	1,82 %	<b>1 183 504</b> +(20 850)
Taux de remplissage	<b>90,84 %</b>	<b>91,28 %</b>		<b>92,92 %</b>
Nombre moyen de manutentionnaires salariés (2)	54	51	- 5,56 %	Inchangé
Accidents de travail manutentionnaires salariés	6	7	16,67 %	Inchangé
Nombre d'accidents par manutentionnaire salarié	0,11	0,14	27,27%	0,13
Nombre annuel moyen de manutentionnaires intérimaires (2)	<b>27</b> <small>(41757/35*45)=26,5</small>	<b>28</b> <small>43639/35/45)=27,7</small>	<b>3,70 %</b>	Inchangé
Accidents de travail manutentionnaires intérimaires	3	5	66,66 %	Inchangé
Nombre d'accidents par manutentionnaire intérimaire	<b>0,11 accident /manut</b>	<b>0,18 accident /manut</b>	<b>63,64 %</b>	Inchangé
Ancienneté moyenne matériels de manutention (3)	7,4	7,9	6,76%	9,5
Nombre de journées de formation	1 685	1 547	- 8,19%	Inchangé
Nombre de journées de formation à la sécurité	493	466	- 5,48%	Inchangé

2- Présentez une analyse globale de la situation actuelle et future en tenant compte de l'incidence de l'acquisition de STPI.

**Situation actuelle :**

- Le CAHT est en légère amélioration et atteint presque l'objectif (97% à 98%)
- Le taux de litiges est en très légère hausse, de la même manière que le taux d'attrition. Néanmoins ces litiges représentent des pertes de clients, et donc peuvent expliquer en partie le fait que le chiffre d'affaires soit inférieur aux objectifs fixés. La baisse du nombre de journée de formation (-8.19%) peut également expliquer l'augmentation des litiges.
- Amélioration des capacités de chargement ainsi que du taux de remplissage (+91.28%). Le taux est excellent.
- On constate une baisse des effectifs salariés (-3), et une légère augmentation du personnel intérimaire (+1) avec un fort taux de progression sur les accidents des manutentionnaires intérimaires.  
A l'origine de cette non qualité, on peut relever que l'effort de formation est en baisse, (-8.19%) et notamment sur la sécurité. Ce manque de formation peut être à l'origine de la hausse des accidents du travail.

On peut également constater un nombre d'accidents par intérimaire un peu supérieur à celui constaté chez les salariés de l'entreprise. Ceci peut avoir un rapport avec le manque de formation évoqué précédemment (des salariés ne respectant pas forcément toutes les procédures peuvent encadrer les intérimaires en transmettant des consignes mal adaptées), ou bien découler de missions trop courtes ou auprès d'intérimaires ne connaissant pas assez l'entreprise et ses procédures (pas assez d'informations disponibles à ce sujet pour trancher).  
Autres explications possibles de cette non-qualité :

- on peut noter que l'ancienneté moyenne des matériels de manutention augmente, signe d'un sous-investissement en la matière. Des matériels trop anciens peuvent être à l'origine d'accidents et/ou de malfaçons.
- Procédures de travail à revoir (pas d'informations à ce sujet dans l'énoncé) ?

Tous ces éléments réunis peuvent expliquer la croissance insuffisante de l'activité (CA qui reste inférieur aux objectifs).

**Projection en tenant compte de l'acquisition de STPI :**

Cette acquisition permettrait d'une part de générer un chiffre d'affaires supplémentaire de 318 k€, ce qui rapprocherait les Transports BONNIER ET FILS de l'objectif de CA. ( 98.92%)  
Elle permettrait également, grâce à la réorganisation des tournées, d'augmenter le taux de remplissage, et même de dépasser l'objectif de 92% avec un taux à 92,92%.  
Les autres éléments sont inchangés.

BTS GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE		Session 2023
Analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques – E52	Code : C 23GTLA5B	Page : 9/7

3- Formulez des propositions afin d'améliorer les performances de l'entreprise  
Augmenter l'effort de formation des salariés, afin de diminuer les accidents et les litiges.

Revoir la politique de gestion et de formation de l'intérim (et non pas remettre en question le recours à l'intérim), en **améliorant** par exemple **l'accueil des nouveaux intérimaires** et/ou en essayant d'avoir davantage recours à des intérimaires ayant déjà travaillé chez les transports BONNIER ET FILS.

Mettre l'accent sur l'analyse et la gestion des litiges, pour réussir à faire baisser le taux de litiges (à titre d'exemple, avec un taux de litiges de 3,52% nous n'atteignons pas le taux de qualité de 98%).

Ces mesures devraient pouvoir améliorer la satisfaction des clients, et ainsi permettre aux Transports BONNIER ET FILS de reprendre le chemin d'une croissance plus forte.

CORRIGÉ

BTS GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE		Session 2023
Analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques – E52	Code : C 23GTLA5B	Page : 10/7