

PROPOSITION DE CORRIGÉ

DOSSIER 1	27 points
DOSSIER 2	29 points
DOSSIER 3	24 points
TOTAL	80 points

DOSSIER 1 – Analyse de la performance sociale de l'entreprise TAR

- 1- Calculez pour l'année 2022 le taux de turn-over des personnels sédentaires et roulants. Commentez la situation de l'entreprise concernant le turn-over.

Turn-over sédentaire (année 2022) = $(10 + 5) / 2 \times 100 = 15,6 \%$

48

Turn-over roulant (année 2022) = $(29 + 28) / 2 \times 100 = 19 \%$

150

Le turn-over du personnel est particulièrement inquiétant et pénalisant pour l'entreprise (les taux sont élevés) :

Pour le personnel roulant, il passe de 17 % à 19 %, celui des sédentaires reste relativement stable.

Ce turn-over entraîne des embauches répétées, des difficultés d'intégration et de fidélisation et représente un coût pour l'entreprise.

Il peut même contribuer à renforcer la dégradation du climat social qui entrainera le turn-over... L'entreprise doit trouver d'urgence des solutions.

- 2- Analysez les données extraites du bilan social portant sur l'origine du départ des salariés.

Origine des départs des salariés sédentaires :

En 2022, les départs sont autant à l'initiative de l'employeur que du salarié.

Le taux de départs à l'initiative du salarié (35,7%) est inférieur au départ à l'initiative de l'employeur 64,3%

Les motifs de ces départs sont autant la démission (moyenne de 2 départs) que les départs en retraites (moyenne de 1,75)

Les départs à l'initiative de l'employeur sont majoritairement dus aux fins de CDD (en moyenne 6) et ceci tout au long de la période contre 0,75 pour licenciement).

A noter un ralentissement des fins de CDD depuis l'année 2020

L'entreprise décide peut-être de limiter ses contrats courts ?

Les licenciements sont peu nombreux (0,75 en moyenne) et stable sur l'ensemble de la période.

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 23GTLA5BNC	Page : 1/8

Origine des départs des salariés roulants :

Le taux de départs à l'initiative du salarié (78 %) est supérieur au taux de départ à l'initiative de l'employeur (22 %).

Les départs à l'initiative du salarié

Les motifs de ces départs sont majoritairement les démissions (14,75 démissions contre 3 départs en retraite en moyenne).

Les démissions augmentent régulièrement depuis 2019 avec un maximum en année 2022 de 18 démissions.

Cette situation est inquiétante pour l'entreprise et pose la question de la fidélisation des salariés roulants.

Les départs en retraite augmentent également (ils passent de 2 en 2020 à 4 en 2022)

Les départs à l'initiative de l'employeur

Ils sont majoritairement dus au licenciement avec en moyenne 5,5 licenciements contre 2 départs en CDD sur la période.

C'est une deuxième source d'inquiétude qui pose la question des compétences, et de la capacité à recruter et à intégrer les salariés roulants.

La situation se dégrade puisque l'année 2022 enregistre un double record en ce qui concerne les démissions (18) et les licenciements (6).

3- Exposez les conséquences probables de la détérioration du climat social.

Le climat social se dégrade depuis ces deux dernières années.

On constate :

- Des accidents du travail nombreux

Il y a une augmentation de 33 % des accidents du travail

- Les arrêts de travail sont de plus en plus longs

Les arrêts de plus de 5 jours ont augmenté de 50 % et ceux de moins de 5 jours sont stables.

- Les salariées s'absentent plus

Le taux d'absentéisme a augmenté de 28,6 %, l'absentéisme est un indicateur à surveiller puisqu'il témoigne du niveau de motivation des salariés

- Les absences en lien avec un AT progressent plus que celles qui n'ont pas de lien (+ 45 % contre + 36 %)

Les salariés semblent donc démotivés ce qui amène certains à démisionner

Cette démotivation semble venir de conditions de travail dégradées conduisant à des accidents du travail dans certains cas

L'annexe 4 permet de confirmer cette première analyse :

Les salariés sont globalement insatisfaits des conditions de travail :

- 60,5 % (37,8 % + 22,7 %) ne sont plutôt pas satisfaits contre 29,4 % (12,2 % + 17,2 %) plutôt satisfaits
- Les sans avis représentent 10 %

Ces résultats d'insatisfaction ou de non implication (10 % de sans avis) doivent interpeller cette entreprise car ils reflètent de mauvaises conditions de travail qui peuvent se répercuter sur la motivation, l'implication et la productivité.

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 23GTLA5BNC	Page : 2/8

4- Proposez à votre responsable des solutions pour éviter la pénurie de personnel et améliorer le climat social.

- Mettre en place un management moderne : meilleure communication, autonomiser les conducteurs
- Améliorer le recrutement et l'intégration des salariés notamment afin de diminuer les AT.
- Mettre en place des formations complémentaires aux formations obligatoires
- Améliorer l'organisation du travail
- Améliorer les conditions matérielles
- Revoir la politique salariale en incluant des primes et l'actionnariat salarial

CORRIGÉE

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 23GTLA5BNC	Page : 3/8

DOSSIER 2 – Analyse de la performance financière de l'entreprise TAR

- 1- Calculez le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN). Vérifiez le calcul de la Trésorerie Nette.

FRNG	Ressources stables – Emplois stables	7 980 708 – 3 383 913 = 4 596 795
BFR	Actif circulant – Passif circulant	6 726 754 – 4 149 672 = 2 577 082
TN	T positive – T négative	2 029 943 – 10 230 = 2 019 713
TN	FRNG – BFR	4 596 795 – 2 577 082 = 2 019 713

- 2- À partir des indicateurs calculés précédemment, portez un jugement sur la structure financière de l'entreprise

Le FR est positif (FRNG + 4 596 795€) ce qui indique que les ressources stables sont suffisantes pour couvrir les emplois stables. Le cycle de financement est donc suffisant pour financer le cycle d'investissement. L'équilibre financier de l'entreprise est assuré à long terme.

Le BFR est de 2 577 082 € : le cycle d'exploitation de l'entreprise TAR génère un besoin de financement dû au fait que les décaissements interviennent avant les encaissements (décalage entre créances et dettes fournisseurs).

La TN est positive (+ 2 019 713 € = FRNG - BFR). La structure financière de l'entreprise est saine puisque le FRNG est supérieur au BFR. Il permet donc de le couvrir c'est pourquoi la TN est positive

- 3- Calculez les ratios nécessaires à votre étude. Analysez ces ratios

Ratios	Formules
Taux d'endettement	$\frac{\text{Dettes financières} (< \text{ et CT})}{\text{Capitaux propres} + \text{provisions pour risques et charges}} * 100$ $\frac{279\ 650}{5\ 482\ 872 + 153\ 520} * 100 = 4,96 \%$
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres} + \text{provisions pour risques et charges}}{\text{Total bilan}} = \frac{5\ 482\ 872}{10\ 065\ 744}$ $= 0,56$

Ratio d'endettement : Les emprunts ne représentent que 5 % des capitaux propres, l'entreprise possède une très grande capacité d'emprunt (95 % de 5 482 872). Il est très inférieur à celui de la profession (5 % au lieu de 40 %).

Ratio d'autonomie financière : Les capitaux propres représentent 56 % du bilan, le ratio passe de 0,39 à 0,56. Il évolue favorablement puisque l'entreprise n'est plus dépendante des ressources externes

4- **. Proposez puis analysez les différents modes de financement possibles pour l'achat du matériel de transport.**

- ***L'emprunt bancaire***

Le taux d'endettement est très faible.

- ***L'entreprise pourrait augmenter son capital social.***

En effet son capital social est 1 500 000 euros avec une augmentation de capital il sera de 2 700 000 €.

Avantages : l'entreprise va renforcer ses capitaux propres son taux d'endettement passera à :

$$\frac{279\ 650}{5\ 482\ 872 + 153\ 520 + 1\ 200\ 000} * 100 = 4,09 \%$$

Inconvénient : cette augmentation de capital risque de modifier les jeux de pouvoir dans l'entreprise si de nouveaux actionnaires achètent les actions et sera difficile à mettre en œuvre à court terme.

- ***L'entreprise peut également se financer en interne via l'autofinancement.***

Avantages : elle sera propriétaire du matériel, sans s'endetter davantage.

Inconvénient : cela va impacter la trésorerie de l'entreprise.

- ***Autre possibilité : le crédit bail ou location***

Avantages : financièrement l'entreprise paiera des redevances ou loyers. L'entreprise n'aura pas à assurer la maintenance du matériel. Cette possibilité n'aura pas d'impact sur le taux d'endettement.

Inconvénients : l'entreprise ne sera pas propriétaire du matériel sauf si elle lève l'option d'achat en cas de crédit-bail.

5- **L'entreprise décide de recourir à l'emprunt, analysez l'incidence de l'emprunt sur la situation financière à court terme et sur le FRNG.**

Aucune incidence car + 1 200 000 en ressources stables (emprunt) et en emplois stables.

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 23GTLA5BNC	Page : 5/8

DOSSIER 3 – Analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise TAR

1. Calculez les taux de non-qualité de Lucille pour les semaines 1 et 2. Commentez.

Nom du préparateur	Nombre d'erreurs de préparation commises		Nombre de lignes préparées		Objectif Taux de non-qualité	Taux de non-qualité	
	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 1	Semaine 2		S1	S2
Joseph	13	14	8 357	8 421	0,15%	0,16%	0,17%
Martial	9	8	7 526	7 948		0,12%	0,10%
Albert	10	7	5 352	5 563		0,19%	0,13%
Sofiane	17	16	9 144	9 357		0,18%	0,17%
Lucille	33	30	12 252	12 168		0,27%	0,25%
Momo	8	4	6 423	8 126		0,12%	0,05%


La performance de Lucille est mauvaise. Elle est à relativiser car elle prépare plus de commande (plus de 12 000 par semaine) que les autres préparateurs. C'est une illustration du problème de méthode (surcharge de travail) qui génère des dysfonctionnement.

2. Évaluer la performance organisationnelle de l'entreprise dans sa préparation de commandes

Les 2 tableaux suivants sont donnés à titre indicatif pour le classement des préparateurs

Classement semaine 1

Nom du préparateur	Nombre d'erreurs de préparation commises		Nombre de lignes préparées		Objectif Taux de non-qualité	Taux de non-qualité
	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 1	Semaine 2		S1
Martial	9	8	7 526	7 948	0,15 %	0,12 %
Momo	8	4	6 423	8 126		0,12 %
Joseph	13	14	8 357	8 421		0,16 %
Sofiane	17	16	9 144	9 357		0,19 %
Albert	10	7	5 352	5 563		0,19 %
Lucille	33	30	12 252	12 168		0,27 %

 Au dessus du seuil

Classement semaine 2

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 23GTLA5BNC	Page : 6/8

Nom du préparateur	Nombre d'erreurs de préparation commises		Nombre de lignes préparées		Objectif Taux de non-qualité	Taux de non-qualité
	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 1	Semaine 2		S2
Momo	8	4	6 423	8 126	0,15%	0,05%
Martial	9	8	7 526	7 948		0,10%
Albert	10	7	5 352	5 563		0,13%
Joseph	13	14,00	8357	8421		0,17%
Sofiane	17	16	9 144	9 357		0,17%
Lucille	33	30	12 252	12 168		0,25%

- En semaine 1 : 4/6 préparateurs n'atteignent pas les objectifs de taux de non qualité en semaine 2 3/6 opérateurs n'atteignent pas les objectifs (>0,15%)
- Disparité des résultats avec des taux allant de 0,05 % à 0,27%

L'entreprise doit donc améliorer sa performance dans l'organisation de ses préparations de commandes

CORRIGÉ

3. Identifiez les causes de non-qualité et en déduire leurs conséquences sur la performance organisationnelle.)

- Information erronée → Erreurs dans la préparation de commande et insatisfaction des clients
- Erreur de positionnement des colis → productivité amoindrie, retards dans la préparation
- Surcharge de travail ou mauvaise répartition → Épuisement/ démotivation/ accidents du travail/ erreurs...
- Absentéisme → désorganisation des équipes et surcharge de travail/ coût (recours intérim)
- Manque de formation → productivité faible...
- Mauvaise application des procédures → problème de qualité / baisse de la productivité...
- Matériel inadapté → risques d'accidents/ problème d'efficience
- Bruit → dégradation des conditions de travail...
- ...

4. Formulez des propositions pour améliorer la qualité du service de préparation. Justifiez votre réponse.

- Faire un rappel des procédures et des informations à échanger (réunions hebdomadaires sur les méthodes de travail et les problèmes rencontrés)
- Faire un rappel des procédures et des informations à échanger (réunions hebdomadaires sur les méthodes de travail et les problèmes rencontrés)
- Mieux répartir la charge de travail entre les préparateurs
- Optimiser le processus de remplacement des salariés absents
- Améliorer les conditions de travail (bouchons d'oreilles, casques anti bruit...)
- Renouveler le matériel et s'assurer de leur maintenance
- Faire un bilan avec les salariés en difficultés pour identifier l'origine de leurs problèmes et trouver des solutions
- Proposer des formations aux salariés en difficulté
- Envisager un système de prime qualité
- Meilleure intégration des nouveaux (parcours d'intégration)
- Adopter un management positif
- ...

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 23GTLA5BNC	Page : 8/8