

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE
ASSOCIÉE

E7
ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UNE ACTIVITÉ
DE TRANSPORT ET DE PRESTATIONS
LOGISTIQUES

2026

SUJET

Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 4

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet se compose de 14 pages, numérotées de 1/14 à 14/14.

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
L'usage de la calculatrice sans mémoire « type collègue » est autorisé.
Aucun autre matériel n'est autorisé.

Annexe à rendre avec la copie :

ANNEXE A page 14.

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants

DOSSIER 1 - TRANS TRUCK.....	6 points
DOSSIER 2 - CARGOPHARM.....	6 points
DOSSIER 3 - TRANSPORTS KIRFA.....	8 points

Le sujet comporte les documents suivants :

DOSSIER 1 - TRANS TRUCK

Document 1 - Bilan comptable après répartition des Transports NORDICK au 31/12/2025
Document 2 - Informations financières et comptables des Transports NORDICK
Document 3 - Article L441-11 du Code de Commerce
Document 4 - Bilan financier des transports NORDICK au 31/12/2025
Document 5 - Ratios

DOSSIER 2 - CARGOPHARM

Document 6 - Informations relatives au litige n°125A
Document 7 - Convention de Montréal (extrait)
Document 8 - Contrat-type de commission de transport (extrait)
Document 9 - Contrat-type applicable aux transports publics routiers de marchandises périssables sous température dirigée (extrait)

DOSSIER 3 - TRANSPORTS KIRFA

Document 10 - Suivi des indicateurs du plan Qualité (Extrait 2025)
Document 11 - Norme ISO 9001 (Extrait du référentiel de certification)
Document 12 - Recueil de doléances des salariés (Extrait)
Document 13 - 9 conseils pour agir au quotidien - Risques psychosociaux (INRS)

Annexe A - Tableau de bord du suivi de la qualité (à rendre avec la copie)

DOSSIER 1 - TRANS TRUCK

La société TRANS TRUCK est une entreprise de transport routier spécialisée dans le transport de conteneurs, située au Havre (76). Créée en 1983, elle a déjà racheté deux entreprises concurrentes pour élargir son périmètre d'activité.

Vous travaillez au sein de cette société en qualité de responsable d'exploitation.

La dirigeante, Madame BAUNARD, envisage le rachat d'une nouvelle société, les transports NORDICK, implantée à Dieppe (76). Avant de prendre sa décision, elle vous demande d'étudier la situation financière de cette entreprise.

Dans le cadre du projet de rachat, Madame BAUNARD a reçu du directeur administratif et financier des transports NORDICK les bilans comptable et financier au 31 décembre 2025 ainsi que diverses informations financières. Afin de mieux cerner le risque engendré par le rachat de l'entreprise NORDICK, Madame BAUNARD fait appel à votre expertise en matière financière.

Travail à faire

- 1.1. Justifiez le montant des capitaux permanents du bilan financier de l'entreprise NORDICK.
- 1.2. Après avoir calculé les ratios présentés dans le document 5, analysez l'opportunité de rachat de la société NORDICK.

**DOCUMENT 1 – BILAN COMPTABLE APRÈS RÉPARTITION DES TRANSPORTS NORDICK AU
31/12/2025 (en €)**

ACTIF	2025			PASSIF	2025
	Brut	Am. Dép.	Net		
ACTIF IMMOBILISÉ				CAPITAUX PROPRES	
Immobilisations incorporelles				Capital social	163 995
Fonds commercial	304 898		304 898	Réserve légale	16 400
Licences, concessions et brevets	29 224	29 224	0	Autres réserves	693 934
Immobilisations corporelles				Résultat de l'exercice	0
Terrains	100 000		100 000		
Installations techniques	17 332	17 332	0		
Autres immobilisations corporelles	1 042 435	982 385	60 050	Total I	874 329
Immobilisations financières					
Titres	29 960		29 960		
Total I	1 523 849	1 028 941	494 908		
ACTIF CIRCULANT				DETTES	
Stocks et encours				Dettes financières	
M.P et autres approvisionnements	66 333		66 333	Emprunt auprès des éta. de crédit (1)	122 965
Créances d'exploitation				Dettes d'exploitation	
Clients	587 360		587 360	Dettes fiscales et sociales	342 850
Autres créances	284 117		284 117	Dettes fournisseurs	321 640
Disponibilités				Autres dettes	7 232
Banque	236 298		236 298		
Total II	1 174 108	0	1 174 108	Total II	794 687
TOTAL GÉNÉRAL	2 697 957	1 028 941	1 669 016	TOTAL GÉNÉRAL	1 669 016

(1) Dont 20 000€ remboursables à moins d'un an

DOCUMENT 2 - INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES DES TRANSPORTS NORDICK

Le terrain d'une valeur de 100 000 € a été évalué au 31/12/2025 à 250 000 €.

Le chiffre d'affaires réalisé par NORDICK en 2025 s'élève à 4 115 000 € HT.

Les achats et autres services extérieurs s'élèvent à 3 574 200 € HT.

Toutes les opérations sont assujetties au taux normal de TVA de 20 %.

Le stock inscrit au bilan correspond uniquement à un stock lié au carburant :

- la valeur du stock moyen s'élève à 70 235 €
- le coût d'achat HT s'élève à 790 876 €.

DOCUMENT 3 – ARTICLE DU CODE DE COMMERCE

Code du commerce

Sous-section 2 : Délais de paiement

Article L441-11

II. - Le délai de paiement, par tout producteur, revendeur ou prestataire de service ne peut dépasser :

[..] 5 - Trente jours après la date d'émission de la facture pour le transport routier de marchandises, pour la location de véhicules avec ou sans conducteur, pour la commission de transport ainsi que pour les activités de transitaire, d'agent maritime et de fret aérien, de courtier de fret et de commissionnaire en douane.

DOCUMENT 4 - BILAN FINANCIER DES TRANSPORTS NORDICK AU 31/12/2025 (en €)

ACTIF		PASSIF	
Actif réel à plus d'un an	644 908	Capitaux permanents (passif réel à plus d'un an)	1 127 294
Actif réel à moins d'un an	1 174 108	Passif réel à moins d'un an	691 722
Total actif	1 819 016	Total passif	1 819 016

DOCUMENT 5 - RATIOS

	FORMULES DE CALCUL	RÉSULTAT ATTENDU
SOLVABILITÉ GÉNÉRALE	$= \frac{\text{Total de l'actif}}{\text{Total des dettes}}$	> 1
LIQUIDITÉ GÉNÉRALE	$= \frac{\text{Actif réel à moins d'un an}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$	> 1
LIQUIDITÉ IMMÉDIATE	$= \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$	Doit se rapprocher de 1
ROTATION DES STOCKS	$= \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Coût d'achat HT}} \times 360 \text{ jours}$	
ROTATION DES CRÉANCES CLIENTS	$= \frac{\text{Créances clients}}{\text{CA TTC}} \times 360 \text{ jours}$	
ROTATION DES DETTES FOURNISSEURS	$= \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats et services extérieurs TTC}} \times 360 \text{ jours}$	

DOSSIER 2 - CARGOPHARM

La société CARGOPHARM, commissionnaire de transport situé en région parisienne, a été créée en 2013 par M. Olivier NOLIX.

Titulaire du BTS GTLA, vous êtes affecté(e) au service SAV - Litiges de la société.

La société CARGOPHARM a été mandatée par le client VACBIO pour procéder à l'expédition de produits pharmaceutiques à destination de Saint-Denis de La Réunion. Pour l'exécution de l'opération de transport par voie aérienne au départ de l'aéroport Charles-de-Gaulle à Paris, la compagnie DHL a été sollicitée.

Compte tenu de la nature spécifique de la marchandise, l'expéditeur communique l'intégralité des instructions conformément à la réglementation sanitaire en vigueur.

Le client VACBIO, laboratoire pharmaceutique, fait appel à CARGOPHARM afin de procéder à l'expédition de vaccins à destination des établissements FELIX situés à Saint-Denis de la Réunion. Dans le cadre de cette opération de transport, un incident est constaté par le destinataire.

Votre responsable vous soumet le dossier « litige n°125A » et vous demande de procéder à son traitement.

Travail à faire

- 2.1. Traitez le litige de façon méthodologique.
- 2.2. Compte tenu des conséquences financières, précisez les solutions permettant d'obtenir une réparation intégrale du préjudice.

DOCUMENT 6 – INFORMATIONS RELATIVES AU LITIGE N°125A

- Nature des marchandises : vaccins
- Envoi total : 120 cartons
- Poids unitaire : 7 kg
- Dimensions d'un carton : 50 x 40 x 30 cm
- Contraintes : transport sous température dirigée + 2° / + 4°
- Valeur CPT⁽¹⁾ Aéroport Roland GARROS (La Réunion) : 12 000 €
- Marchandises réceptionnées par le destinataire à l'aéroport d'arrivée.
- La LTA⁽²⁾, établie par le commissionnaire, ne précise aucunement les conditions de transport et de conservation de la marchandise.
- Réserves mentionnées par le destinataire à l'arrivée sur la LTA : 120 colis non transportés dans les conditions prévues – « Produits impropres à la consommation en raison d'une température élevée : 29° ».
- Compte tenu de la valeur des produits transportés, une demande d'expertise a été initiée par le destinataire. Le rapport d'expertise confirme en effet la validité et la conformité des réserves mentionnées sur la LTA, à savoir un relevé de température anormalement élevé et une absence de mention particulière sur le document de transport.

⁽¹⁾ Incoterms CCI 2020 - Le vendeur assume donc les risques jusqu'à la remise au premier transporteur.

⁽²⁾ Lettre de transport aérien

DOCUMENT 7 – CONVENTION DE MONTRÉAL (EXTRAIT)

Article 1^{er} - Champ d'application

1. La présente convention s'applique à tout transport international de personnes, bagages ou marchandises, effectué par aéronef contre rémunération. Elle s'applique également aux transports gratuits effectués par aéronef par une entreprise de transport aérien.

Article 18 - Dommage causé à la marchandise

1. Le transporteur est responsable du dommage survenu en cas de destruction, perte ou avarie de la marchandise par cela seul que le fait qui a causé le dommage s'est produit pendant le transport aérien.

2. Toutefois, le transporteur n'est pas responsable s'il établit, et dans la mesure où il établit, que la destruction, la perte ou l'avarie de la marchandise résulte de l'un ou de plusieurs des faits suivants :

- a. la nature ou le vice propre de la marchandise ;
- b. l'emballage défectueux de la marchandise par une personne autre que le transporteur ou ses préposés ou mandataires ;
- c. un fait de guerre ou un conflit armé ;
- d. un acte de l'autorité publique accompli en relation avec l'entrée, la sortie ou le transit de la marchandise.

Article 22 - Limites de responsabilité relatives aux marchandises

3. Dans le transport de marchandises, la responsabilité du transporteur, en cas de destruction, de perte, d'avarie ou de retard, est limitée à la somme de 17 (*) droits de tirage spéciaux par kilogramme, sauf déclaration spéciale d'intérêt à la livraison faite par l'expéditeur au moment de la remise du colis au transporteur et moyennant le paiement d'une somme supplémentaire éventuelle. Dans ce cas, le transporteur sera tenu de payer jusqu'à concurrence de la somme déclarée, à moins qu'il prouve qu'elle est supérieure à l'intérêt réel de l'expéditeur à la livraison.

(*) Révision 2019 des limites de responsabilité prévues par la Convention de Montréal

Comme suite à l'examen des limites de responsabilité effectué par l'OACI en 2019 au titre de l'article 24 de la Convention pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international, élaborée à Montréal le 28 mai 1999 (Doc 9740) (Convention de Montréal de 1999), les limites de responsabilité qui sont établies dans les articles 21 et 22 de ladite Convention et exprimées en droits de tirages spéciaux (DTS), ont été révisées avec effet au 28 décembre 2019 :

Convention de Montréal de 1999	Limites révisées (DTS) au 28 décembre 2019
Article 22	22

1 XDR (DTS - droits de tirage spéciaux) = 1,24 EUR

Source : <https://www.economie.gouv>

DOCUMENT 8 – CONTRAT-TYPE DE COMMISSION DE TRANSPORT (EXTRAIT)

Article 1^{er} - Objet et domaine d'application

Le présent contrat définit les conditions dans lesquelles un commissionnaire de transport organise, en son nom et pour le compte d'un commettant dénommé ci-après donneur d'ordre, le déplacement de marchandises.

Article 3 - Obligations du donneur d'ordre

3.1. Informations et documents à fournir par le donneur d'ordre au commissionnaire.

En vue de la bonne organisation du transport et dans des délais compatibles avec celle-ci, le donneur d'ordre fournit notamment au commissionnaire, pour chaque envoi, par écrit ou par tout moyen électronique de transmission et de conservation de données, les informations suivantes :

- 1° La nature et l'objet du transport à organiser ;
- 2° Les modalités particulières d'exécution ;
- 3° L'adresse, la date et, si nécessaire, l'heure de la mise à disposition de la marchandise et de sa livraison ;
- 4° Le nom de l'expéditeur ainsi que celui du destinataire ;
- 5° Le nombre de colis ou le poids brut, les dimensions si nécessaire, et la nature très exacte des marchandises ;

- 6° La dangerosité éventuelle de celles-ci ;
- 7° Les prestations accessoires demandées ;
- 8° Toute autre instruction spécifique.

Article 13 – Responsabilité

Le commissionnaire de transport est présumé responsable des dommages résultant du transport, de son organisation et de l'exécution des prestations accessoires et des instructions spécifiques.

L'indemnisation du préjudice prouvé, direct et prévisible, s'effectue dans les conditions suivantes.

13.1. Responsabilité du fait des substitués.

La réparation de ce préjudice prouvé due par le commissionnaire de transport est limitée à celle encourue par le substitué dans le cadre de l'envoi qui lui est confié. Quand les limites d'indemnisation des substitués n'ont pas été portées à la connaissance du donneur d'ordre ou ne résultent pas de dispositions impératives, légales ou réglementaires, elles sont réputées identiques à celles relatives à la responsabilité personnelle du commissionnaire de transport.

13.2. Responsabilité personnelle du commissionnaire de transport.

Sauf faute intentionnelle ou inexcusable, l'indemnité pour faute personnelle prouvée du commissionnaire de transport est strictement limitée conformément aux dispositions ci-après :

13.2.1. Pertes et avaries de la marchandise.

La réparation due par le commissionnaire de transport est égale à 20 € par kilogramme de poids brut de marchandise manquante ou avariée sans pouvoir excéder une somme supérieure au produit du poids brut de la marchandise de l'envoi exprimé en tonnes multiplié par 5 000 €. [...]

13.3. Déclaration de valeur.

Le donneur d'ordre peut souscrire une déclaration de valeur qui, fixée par lui et acceptée par le commissionnaire de transport, a pour effet de substituer le montant de cette déclaration aux plafonds d'indemnité indiqués ci-dessus (cf. art. 13.1 et 13.2.1). Cette déclaration fait l'objet d'une rémunération supplémentaire.

DOCUMENT 9 – CONTRAT-TYPE APPLICABLE AUX TRANSPORTS PUBLICS ROUTIERS DE MARCHANDISES PÉRISSEBLES SOUS TEMPÉRATURE DIRIGÉE (EXTRAIT)

Article 1^{er} - Objet et domaine d'application du contrat

Le présent contrat a pour objet le transport en régime intérieur, par un transporteur public, d'envois de marchandises périssables, quel qu'en soit le poids, au moyen de véhicules à température dirigée, moyennant un prix devant assurer une juste rémunération du service ainsi rendu, le tout conformément aux dispositions du présent code notamment celles relatives à la réglementation sociale du transport, aux conditions d'exercice des professions de transport et au transport routier.

Article 8 – Température

8.1. Température au départ.

a) De la marchandise :

L'abaissement ou l'élévation préalable de la température de la marchandise pour l'amener au niveau requis incombe au donneur d'ordre ;

b) Du véhicule réfrigérant, frigorifique ou calorifique :

L'abaissement ou l'élévation de la température à l'intérieur du véhicule, au niveau requis, incombe au transporteur. Lorsque le donneur d'ordre le demande, ces opérations sont effectuées préalablement au chargement ;

c) Contrôle :

Une vérification contradictoire de la température du véhicule avant l'ouverture des portes et de la marchandise est effectuée avec mention sur le document de transport.

8.2. Maintien de la température en cours de transport.

Le transporteur est responsable du maintien de la température ambiante à l'intérieur du véhicule réfrigérant, frigorifique ou calorifique, selon les indications portées sur le document de transport ou selon toutes les instructions écrites du donneur d'ordre ou, à défaut, selon la nature de la marchandise conformément à la réglementation en vigueur.

8.3. Température à l'arrivée.

Une vérification contradictoire de la température de la marchandise est effectuée.

Article 20 - Indemnisation pour pertes et avaries

Le transporteur est tenu de verser une indemnité pour la réparation de tous les dommages justifiés dont il est légalement tenu pour responsable, résultant de la perte totale ou partielle ou de l'avarie de la marchandise.

Pour les envois inférieurs à trois tonnes, cette indemnité ne peut excéder 23 € par kilogramme de poids brut de marchandises manquantes ou avariées pour chacun des objets compris dans l'envoi, sans pouvoir dépasser 750 € par colis perdu, incomplet ou avarié, quels qu'en soient le poids, le volume, les dimensions, la nature ou la valeur.

Pour les envois égaux ou supérieurs à trois tonnes, elle ne peut excéder 14 € par kilogramme de poids brut de marchandises manquantes ou avariées pour chacun des objets compris dans l'envoi, sans pouvoir dépasser, par envoi perdu, incomplet ou avarié, quels qu'en soient le poids, le volume, les dimensions, la nature ou la valeur, une somme supérieure au produit du poids brut de l'envoi exprimé en tonnes multiplié par 4 000 €.

Le donneur d'ordre a toujours la faculté de faire une déclaration de valeur qui a pour effet de substituer le montant de cette déclaration au plafond de l'indemnité fixée à l'un ou à l'autre des alinéas ci-dessus.

En tout état de cause, l'indemnité est réduite d'un tiers lorsque le donneur d'ordre impose la destruction de la marchandise laissée pour compte, pour autant consommable, ou en interdit le sauvetage.

DOSSIER 3 – TRANSPORTS KIRFA

Les transports KIRFA, situés en Gironde, est une entreprise spécialisée dans le groupage de marchandises. Fondée en 2007, la société compte 20 conducteurs au 1^{er} janvier 2025.

Le dirigeant de l'entreprise KIRFA vous précise que la certification ISO 9001 représente un atout majeur dans le cadre des appels d'offres. Elle démontre la capacité de l'entreprise à offrir des services conformes aux standards de qualité internationale, garantissant ainsi la fiabilité, la ponctualité et la sécurité des opérations de transport. Cette certification valorise également l'engagement de l'entreprise envers l'amélioration continue et la satisfaction client, ce qui constitue un critère souvent décisif pour les donneurs d'ordre. En intégrant ISO 9001, KIRFA pourra se distinguer de la concurrence en offrant un niveau de qualité de service appréciable, augmentant ainsi ses chances de remporter des marchés publics ou privés.

Vous avez été embauché(e) par les transports KIRFA au sein du service Qualité.

En raison des causes de non-qualité recensées, votre responsable vous demande de traiter le dossier relatif au plan d'amélioration continue de la qualité.

Travail à faire

- 3.1. Calculez les différents indicateurs présentés en **annexe A** (à rendre avec la copie), puis commentez les résultats obtenus.
- 3.2. Présentez l'intérêt pour l'entreprise KIRFA d'obtenir la norme ISO 9001.
- 3.3. Au regard des critères analysés et des éléments liés à la politique qualité, proposez 5 axes d'amélioration. Votre réponse devra être structurée et argumentée.

DOCUMENT 10 - SUIVI DES INDICATEURS DU PLAN QUALITÉ (EXTRAIT 2025)

		Nombre de commandes non satisfaites	Expérience conducteurs		
			+ de 5 ans	de 3 à 5 ans	- de 3 ans
Litiges	Retards	19 200	1 200	4 000	14 000
	Avaries	13 000	1 000	4 000	8 000
	Dévoyés	6 000	600	1 400	4 000
Turnover	Effectifs		4	6	10
	Départs		2	4	8
	Arrivées		1	5	6
Taux d'absentéisme	Accident(s) du travail		16 %	24 %	60 %
	Autres motifs		55 %	35 %	10 %

DOCUMENT 11 - NORME ISO 9001 (EXTRAIT DU RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION)

ISO 9001 est la norme internationale pour les Systèmes de Management de la Qualité (QMS), publiée par ISO (l'Organisation Internationale de Normalisation)

La norme ISO 9001 est fondée sur les principes du management de la qualité :

- **Orientation client** : savoir identifier et s'adapter aux besoins de ses clients ;
- **Leadership** : fixer des objectifs et créer une dynamique de changement ;
- **Collaboration** : impliquer les collaborateurs de l'entreprise et leur démontrer un intérêt en investissant du temps pour comprendre leurs besoins et aspirations ;
- **Approche processus** : mettre en place des procédures compréhensibles de tous les salariés, permettre d'identifier les dysfonctionnements ;
- **Amélioration** : inscrire la volonté d'amélioration dans le temps ;
- **Prise de décision fondée sur des preuves** : prendre en compte les observations du personnel, des clients ...
- **Gérer les relations avec les prestataires** : s'assurer de la qualité des prestations fournies.

DOCUMENT 12 - RECUEIL DE DOLÉANCES DES SALARIÉS (EXTRAITS)

Salariés	Doléances
Julien	Le directeur se plaint toujours, nous ne sommes jamais encouragés.
Yann	La direction prend des décisions sans jamais nous consulter.
Mike	Mon véhicule tombe en panne régulièrement.
Sarah	Nos EPI sont de mauvaise qualité et ne sont pas remplacés.
Ismaël	De nombreuses réclamations sont émises par nos clients en raison des retards sur nos quais de chargement.
Noah	On est plusieurs à décharger les camions, on a tendance à se gêner, ce qui a dernièrement provoqué un accident sur notre parc.
Juliette	Il est difficile pour moi de concilier ma vie privée et le travail en raison des horaires.
Elye	Il n'y a aucune procédure pour nous guider au quotidien. Je suis stressée en permanence.
Sohane	Je n'ai jamais bénéficié de formations pour évoluer dans l'entreprise depuis près de 7 ans.

DOCUMENT 13 - 9 CONSEILS POUR AGIR AU QUOTIDIEN - RISQUES PSYCHOSOCIAUX (INRS)



ANNEXE A - Tableau de bord du suivi de la qualité

Indicateurs	2024	2025	Taux d'évolution (en %)
Commandes totales	300 000	280 000	
Commandes satisfaites	274 800	241 800	
Nombre de commandes non satisfaites			
Taux de satisfaction			
Nombre total d'avaries	11 000		
Avaries imputables à l'entreprise ⁽¹⁾	5 000	7 000	
Taux d'avaries imputables à l'entreprise			
Nombre de départs conducteurs			
Nombre d'arrivées conducteurs			
Taux de turnover ⁽²⁾	55 %		

⁽¹⁾ Avaries du fait de la responsabilité de l'entreprise

⁽²⁾ $[(\text{Nombre d'entrées} + \text{nombre de sorties}) / 2] / \text{Effectif total conducteurs} \times 100$

NOM DE FAMILLE (naissance) :
(en majuscules)

NOM DE FAMILLE (naissance) :
(en majuscules)

(en majuscules)

PRENOM :

RENOM :
(en majuscules)

N° candidat :

N° d'inscription :



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Né(e) le :

(Les numéros figurent sur la convocation, si besoin demander à un surveillant.)