

BAC STMG 2024 – Sujet MSDGN TRANSPORTS YBRA : grille d'aide à l'évaluation en appui aux éléments de corrigé

Questions	Capacités évaluées	Programme ¹ et partie du programme concerné	Points de la question	Précisions / Explication / Exigences	Total sur 100
1.1	Caractériser une organisation donnée Repérer les risques externes auxquels les organisations sont confrontées	1 ^{ère} Management Thème 1 Thème 2 1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 4 T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 Thème 3	8 points	La caractérisation de l'entreprise n'est pas demandée La réponse attendue n'est pas nécessairement à réaliser sous forme de tableau mais les principaux éléments du PESTEL doivent apparaître distinctement ainsi que des éléments liés à la concurrence	35
1.2	Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures D'établir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation Distinguer les diverses relations existantes entre une organisation et son écosystème	1 ^{ère} Management Thème 1 1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 T ^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 3	9 points	La classification sous la forme d'un tableau n'est pas obligatoire. Les termes environnemental, social et sociétal sont attendus. Si le candidat omet le terme social, il faut à minima qu'il fasse apparaître dans l'élément sociétal un exemple à caractère social et un exemple à caractère environnemental.	
1.3	Montrer en quoi en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de	1 ^{ère} Management Thème 1 Thème 2	12 points	La distinction parties prenantes internes et externes n'est pas exigée mais au moins une action en lien	

¹ SDGN / management / MSDGN

	l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures Distinguer les diverses les relations existantes entre une organisation et son écosystème	Tale Management, sciences de gestion et numérique Thème 3		avec chacune de ces parties prenantes (une interne et une externe) est attendue.	36
1.4	Caractériser l'avantage concurrentiel d'une organisation Caractériser les différents types de valeur et de les mettre en relation avec les attentes d'acteurs Préciser les enjeux éthiques de l'activité d'une organisation, d'une entreprise.	1ère Management Thème 3 1ère Sciences de gestion et numérique Thème 3 Tale Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 Thème 3	6 points	Le terme « démontrer » exige de la part du candidat de faire le lien de causalité entre la labellisation ISO 26000 et la constitution d'un véritable avantage concurrentiel. Pas uniquement une description des avantages du label.	
2.1	Evaluer la performance de l'organisation grâce à ces indicateurs et proposer des mesures correctrices. D'établir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation D'identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation	1ère Management Thème 2 1ère Sciences de gestion et numérique Thème 1 Thème 3	4 points	2 points accordés sur la capacité du candidat à retrouver le montant par le calcul. 2 points pour la comparaison par rapport au secteur, il s'agit ici simplement de comparer deux chiffres. Le candidat qui n'a pas répondu sur la première partie calculatoire peut néanmoins répondre sur la partie comparaison chiffrée	
2.2	Questionner les indicateurs de résultats D'établir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation.	1ère Management Thème 2 1ère Sciences de gestion et numérique Thème 1 Thème 3	8 points	Une description d'au moins deux leviers d'action est attendue et l'appréciation de leur efficacité (manque de recul sur les décisions prises et focus sur une meilleure prise en compte des nouveaux salariés qui ne restent pas dans l'entreprise)	

	De repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance Distinguer les facteurs de motivation D'identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs	Tale Management, sciences de gestion et numérique Thème 2			
2.3	Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs Apprécier le degré de concentration du pouvoir de décision Reconnaître les différents types et styles de direction Identifier les modalités de coopération dans une organisation Distinguer les facteurs de motivation Repérer ce qui, dans les relations, révèle la culture et les valeurs de l'organisation	1^{ère} Management Thème 1 1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 1 Tale Management, sciences de gestion et numérique Thème 2	9 points	Le terme « style de direction consultatif » est attendu mais en illustrant cette réponse avec au moins un exemple. Le style de direction participatif pourra être accepté mais semble moins pertinent (à vérifier en fonction de la cohérence des exemples apportés par le candidat). L'appréciation de la cohérence est à relier avec le taux de rotation qui reste élevé.	
2.4	Distinguer les données à caractère personnel et les contraintes de leur utilisation Repérer les effets de l'automatisation des activités de gestion sur la circulation de l'information, l'organisation du travail et le rôle des acteurs Identifier et de justifier le mode de production choisi par une organisation	1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 2 Thème 2 Thème 2 Thème 3 Tale Management,	15 points	La définition des technologies numériques n'est pas demandée mais deux parties autour des limites et des apports sont attendues. Une introduction et une conclusion formalisées ne sont pas obligatoires, il faut néanmoins vérifier que le propos du candidat est structuré (même si aucune structure particulière n'est attendue). Des points seront attribués tant sur les exemples issus du contexte de l'entreprise que sur d'autres contextes.	

	Identifier le rôle des technologies numériques dans la production Analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations ; Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre les organisations et les citoyens.	sciences de gestion et numérique Thème 1 Thème 3			
3.1	Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation Déterminer la pertinence d'un contrôle des coûts	1^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1	12 points	Il faut répartir les points entre : Les calculs du FRNG, BFR et trésorerie (au choix du candidat pour la méthode de calcul de la trésorerie : FRNG-BFR ou TA-TP). Le commentaire qui doit pouvoir conclure sur la bonne santé financière de l'entreprise. Le candidat peut s'interroger sur la trésorerie importante de l'entreprise qui est à relier avec des emprunts conséquents (signe probable que l'entreprise a l'intention d'investir, confère question suivante)	29
3.2	Repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel	1^{ère} Management Thème 2 Thème 3 T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1	6 points	Il est attendu les éléments suivants qui caractérisent le management stratégique : conséquences sur le long terme, ressources importantes et caractère irréversible	
3.3	Repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel	T^{ale} Management, sciences de gestion et numérique Thème 1	5 points	Répartition des points entre le calcul du ratio d'autonomie financière et la pertinence de l'équilibre financier. Le candidat qui fera le lien entre le ratio d'autonomie financière et l'équilibre financier sera valorisée	

3.4	Identifier les choix de financement possibles	1 ^{ère} Management Thème 1 Thème 1 1 ^{ère} Sciences de gestion et numérique Thème 3 Tale Management, sciences de gestion et numérique Thème 1	6 points	Le terme de source de financement cohérente doit permettre d'éviter une simple liste des moyens de financement. Deux choix de financement proposés par le candidat en cohérence avec la RSE et l'aspect financier doit permettre d'obtenir tous les points	
-----	---	--	----------	--	--

Proposition de barème sur 100 points

DOSSIER 1 - CONFORTER UNE DÉMARCHE RSE TOURNÉE VERS LES PARTIES PRENANTES	35 points
1.1 Montrer que l'environnement de l'entreprise est porteur de menaces pour l'activité principale de TRANSPORTS YBRA.	8 points
1.2 Identifier les actions mises en place par TRANSPORTS YBRA dans le cadre de sa démarche RSE.	9 points
1.3 Montrer que ces actions contribuent à répondre aux exigences de ses parties prenantes.	12 points
1.4 Démontrer que la labellisation ISO 26000, à l'origine de la démarche RSE de l'entreprise, peut constituer un avantage concurrentiel.	6 points
DOSSIER 2 - FIDÉLISER LES SALARIÉS ET CONSTRUIRE UNE CULTURE D'ENTREPRISE FORTE	36 points
2.1 Retrouver par le calcul et comparer le taux de rotation du personnel de l'entreprise TRANSPORTS YBRA à celui du secteur pour l'année 2022.	4 points
2.2 Apprécier l'efficacité des principaux leviers qui ont été mis en place dans l'entreprise pour faire baisser le taux de rotation du personnel.	8 points
2.3 Identifier le style de direction et apprécier sa cohérence au regard de la fidélisation et de l'implication des salariés.	9 points
2.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquels TRANSPORTS YBRA, présenter les apports et les limites de l'usage des technologies numériques dans les organisations.	15 points
DOSSIER 3 - DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ POUR ALLIER PERFORMANCE FINANCIÈRE ET DÉMARCHE RSE	29 points
3.1 Calculer le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette de l'entreprise TRANSPORTS YBRA pour l'année 2022 et commenter l'équilibre financier de l'entreprise.	12 points
3.2 Montrer que la décision d'ouvrir une nouvelle agence à Rouen relève du management stratégique	6 points
3.3 Apprécier la pertinence de réaliser ce nouvel investissement au regard de l'équilibre financier de TRANSPORTS YBRA.	5 points
3.4 Calculer le ratio d'autonomie financière de l'entreprise puis identifier les sources de financement les mieux adaptées à l'ouverture de la nouvelle agence	6 points
TOTAL	100 points

DOSSIER 1 – CONFORTER UNE DÉMARCHE RSE TOURNÉE VERS LES PARTIES PRENANTES

1.1. Montrer que l'environnement est porteur de menaces pour l'activité de TRANSPORTS YBRA.

Cette activité fait l'objet de menaces dans son macroenvironnement :

Éléments	Menaces
Politique	- Le conflit Ukrainien a de lourds impacts sur les prix notamment des matières premières et en particulier le carburant.
Economique	- La pénurie de main d'œuvre est une forte menace, la pyramide des âges montre une proportion importante des plus de 55 ans dans le métier et une faible présence des jeunes. - le prix des carburants est en augmentation depuis 2021, ce qui menace la trésorerie des entreprises de transport - Uberisation de l'économie (statuts de micro-entrepreneur, modèles économiques de plateforme), entrée en jeu de nouveaux acteurs qui sont capables de proposer des tarifs plus attractifs que les entreprises traditionnelles.
Socio-culturel	- mauvaise image du secteur du transport, peu de femmes sont attirées par ces métiers. - tendance à la consommation responsable et à la diminution du transport de marchandises.
Technologique	- digitalisation du secteur, permettant l'entrée de nouveaux acteurs indépendants et qui concurrencent les acteurs plus traditionnels comme Transports YBRA.
Environnemental	- prise en compte de l'impact environnemental de leurs activités, les entreprises visent à la décarbonation de leur fret.
Légal	- les accords sociaux de février 2022 et le début du conflit ukrainien augmentent les charges des entreprises. - la législation européenne visant à interdire la production de véhicules thermiques à terme.

Cette activité fait l'objet de menaces dans son microenvironnement :

- L'arrivée d'acteurs comme les nouvelles entreprises de transport venant du monde numérique et des microentreprises ou des indépendants [...] exacerbe la concurrence dans le secteur.
- La concurrence est rude pour attirer les talents.
- Très nombreuses PME du secteur du transport de marchandises (2 400 pour le département du Pas-de-Calais où exerce TRANSPORTS YBRA).

1.2 Identifier les actions mises en place par TRANSPORTS YBRA dans le cadre de sa démarche RSE.

Transports YBRA a mis en place de nombreuses actions dans le cadre de sa démarche RSE :

Éléments	Actions
Social	- fort accompagnement des formateurs sur le terrain - formations dans divers domaines tant pour les salariés routiers que pour les employés administratifs. - engagement en faveur de l'inclusion des femmes dans les métiers de la logistique (événements Z'elles et post réseaux sociaux). - Comité Consultatif des Conducteurs pour écouter les revendications et faire participer les salariés aux décisions de l'entreprise
Sociétal	- Partenariat avec l'ASSIFEP et le Pôle Emploi pour la formation et l'emploi de jeunes du secteur. - Mécénat pour les fêtes de la sainte Barbe - Les EPI sont fournies par des entreprises du territoire ce qui stimule le tissu économique. - <i>l'ensemble des mesures pour rendre l'activité moins polluante et donc moins contraignante pour les populations locales</i>
Environnemental	- engagement dans le bilan carbone avec un évaluateur interne permettant de limiter les rejets de CO². - label "entreprise engagée pour la nature" les obligeant à rendre compte publiquement des actions mises en place dans l'entreprise - installation de panneaux photovoltaïques pour les besoins en énergie sur site - plantation d'arbres aux abords du site de Méricourt - utilisation de camion GNV et HVO100 qui permettent de limiter les rejets de CO².

1.3 Montrer que ces actions contribuent à répondre aux exigences de ses parties prenantes.

Ces mesures répondent aux exigences des différentes parties prenantes :

- les clients cherchant à décarboner leur fret profitent des technologies déployées par Transports YBRA pour limiter leur CO², leur permettant ainsi d'assainir leur chaîne logistique.
- les salariés cherchant de bonnes conditions de travail disposent d'un ensemble de formations sur leur métier mais également sur la sécurité et le bien-être au travail.
- les riverains profitent des actions menées par l'entreprise (plantation d'arbre, décarbonation)
- les organismes peuvent compter sur les partenariats avec Transports YBRA pour accomplir leur mission (association de chasseurs pour la plantation d'arbre, Pôle Emploi, ...).

1.4 Démontrer que la labellisation ISO 26000, à l'origine de la démarche RSE de l'entreprise, peut constituer un avantage concurrentiel.

Même si la démarche RSE est de plus en plus pratiquée par les entreprises du secteur, la labellisation ISO 26000 atteste d'un réel effort de Transports YBRA pour ses pratiques environnementales et sociales.

L'ISO 26000 n'a donc pas de caractère obligatoire : cette démarche volontaire n'est pas effectuée par toutes les entreprises du secteur, et devient une façon de se différencier de ses concurrents. Elle vient attester des bonnes pratiques des entreprises sur divers domaines :

D'abord sur le plan environnemental : dans un contexte concurrentiel et dans lequel les clients souhaitent décarboner leur fret, cet ISO permet de rassurer les clients sur ce point et donc de se différencier des concurrents qui ne disposent pas de cette labellisation.

Ensuite, sur le plan social en interne : l'ISO 26000 atteste de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de relation de travail, de conditions de travail. Ces exigences permettent aux salariés de bénéficier d'une bonne qualité de vie au travail, ce qui les rend plus performants car plus motivés. Par ailleurs, les clients sensibles à l'éthique se tourneront davantage vers Transports YBRA plutôt que ses concurrents.

Enfin, sur le plan social en externe : les bonnes pratiques liées la loyauté envers les consommateurs rassurent les clients. Pour finir, l'implication de l'entreprise sur son territoire (emploi, éducation, culture...) lui permet de tisser des liens avec les collectivités locales.

En ce sens, l'ISO 26000 constitue bien un avantage concurrentiel.

DOSSIER 2 – FIDÉLISER LES SALARIÉS ET CONSTRUIRE UNE CULTURE D'ENTREPRISE FORTE

2.1 Retrouver par le calcul le taux de rotation du personnel de l'entreprise TRANSPORTS YBRA et comparer le au taux du secteur pour l'année 2022.

D'après la formule du turnover : $[(120 + 139) / 2] / 201 = 64,43\%$

On constate que le taux de rotation de l'entreprise est supérieur à celui du secteur (64,42 % par rapport à 45 % soit 19 points d'écart). On peut donc supposer que l'entreprise a des difficultés à garder ses salariés car ils ont été nombreux à partir durant l'année 2022.

2.2 Apprécier l'efficacité des principaux leviers qui ont été mis en place dans l'entreprise pour faire baisser le taux de rotation du personnel

De nombreux leviers sont mis en place :

- l'amélioration du bien-être au travail des salariés (équilibre vie privée-vie professionnelle)
- des challenges, afin de stimuler les chauffeurs et leur permettre d'augmenter leur rémunération (primes par exemple).
- des accompagnements sont mis en place pour les jeunes chauffeurs afin d'améliorer leur intégration
- des bilans à 1 / 3 / 6 mois sont mis en place afin de connaître les difficultés des nouveaux chauffeurs
- le comité consultatif des conducteurs qui permet d'être à l'écoute des besoins des salariés.

Malgré ces mesures, le turnover reste élevé. Leur pertinence peut donc être remise en question.

Même si le secteur est particulièrement concurrentiel, le taux de turnover de Transports YBRA reste particulièrement élevé au cours du 1^{er} mois dans l'entreprise (document 7 – 51 départs), on peut

donc penser que les leviers d'action les plus pertinents sont l'intégration et la formation des nouveaux arrivants, afin qu'ils se sentent rapidement impliqués dans leur poste et correctement formés à leurs missions.

2.3 Identifier le style de direction et apprécier sa cohérence au regard de la fidélisation et de l'implication des salariés

Le dirigeant prend conseil auprès d'une équipe pluridisciplinaire composée des managers de l'entreprise qui apportent leur expertise (brainstorming avec l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices).

Un Comité consultatif des conducteurs qui se prononce sur des sujets divers et variés a été mis en place.

Il s'agit donc d'un style de direction consultatif.

Le taux de rotation du personnel reste encore élevé mais ce style de direction semble le plus adapté pour répondre au problème de fidélisation des salariés dans cette entreprise.

Le candidat peut mettre aussi en avant le style de direction participatif à condition d'apporter des exemples qui s'y rapportent (proposition d'idées qui participent à la prise de décisions, équipe pluridisciplinaire qui prend des décisions stratégiques).

2.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquels TRANSPORTS YBRA, présenter les apports et les limites de l'usage des technologies numériques dans les organisations

Exemples de technologies numériques : ordinateurs, smartphones, logiciels, applications, PGI, site web, réseaux sociaux, objets connectés, intelligence artificielles, chatbot, données ouvertes, Cloud computing.

Outils numériques mobilisés	Apports	Limites
Réseaux sociaux Site web	• toucher de nouveaux clients • avoir une meilleure visibilité de l'offre • obtenir plus de notoriété • améliorer l'e-réputation • améliorer la relation client et la connaissance des clients	• Dépendance (si perte de réseau/connexion, l'organisation peut se retrouver à l'arrêt) et donc perte de CA et e-réputation dégradée • Risque en matière de cyber sécurité (piratage, vols de données personnelles...)
Equipements matériels (ordinateurs, smartphones) et logiciels (applications, PGI)	• améliore la façon de rendre un service au client • Optimise la gestion, le traitement et le stockage des données • Permet un gain de temps (grâce à la rapidité des processus)	• Connexion permanente (droit à la déconnexion) alors que chez Transports YBRA, les jeunes valorisent l'équilibre vie privée – vie professionnelle • Dépendance (hyper-connectivité) • Bugs à corriger

	• Permet d'accéder à une multitude d'informations (veille) • Automatisation des échanges • Meilleure diffusion et circulation de l'information (interne ou externe) : application en ligne chez Transports YBRA permettant de déposer les demandes de congés, les constats d'accident... • Facilite les relations humaines dans les organisations (par exemple la newsletter comme chez Transports YBRA qui permet de communiquer sur les événements en interne, ce qui améliore les rapports humains et la communication) • Développement d'une forme d'intelligence collective grâce aux outils collaboratifs • favoriser la communication et les relations entre les collaborateurs • Permet le travail à distance	• Nécessite des formations coûteuses et des ressources importantes : ainsi chez Transports YBRA, des formations ont lieu sur l'utilisation des outils numériques (messaging, tableur...) qui peuvent s'avérer onéreuses pour l'entreprise • Crée des inégalités en fonction des postes occupés ou de la maîtrise de ces outils par les collaborateurs (plus ou moins expérimentés) : ainsi chez Transports YBRA, des formations ont lieu sur l'utilisation des outils numériques (messaging, tableur...)
Objets connectés IA	• Facilite le contrôle et réduit le risque d'erreur (automatisation des procédures) • Améliore l'efficacité et la productivité (l'ordinateur de bord chez Transports YBRA permet aux conducteurs de recevoir directement leur mission : le dispositif est rapide et évite les erreurs de compréhension)	• Sentiment de surveillance ou d'intrusion (géolocalisation) : les conducteurs routiers sont surveillés via la géolocalisation et sont contraints dans leurs pratiques professionnelles (temps de pause obligatoires par exemple)

On attend des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations. Toutes les réponses pertinentes sur d'autres contextes organisationnels sont à valoriser par le correcteur.

DOSSIER 3 – DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ POUR ASSURER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

3.1 Analyser la situation financière de l'entreprise YBRA à l'aide d'indicateurs pertinents.

On attend que le candidat mobilise le calcul du FRNG, du BFR et de la TN pour répondre à la question.

FRNG	Ressources stables – Emplois stables	9 973 207 – 5 844 881 = 4 128 326 €
BFR	Actif circulant – Passif circulant	3 972 670 – 3 367 977 = 604 693 €
Trésorerie nette	FRNG – BFR ou TA – TP	4 128 326 – 604 693 = 3 523 633 € Ou 3 523 633 (absence de trésorerie passive)

Le fonds de roulement net global s'élève à 4 128 326 €, Transports YBRA est donc en mesure de financer ses investissements à long terme et dispose d'un supplément pour son cycle d'exploitation. Le besoin en fonds de roulement s'élève à 604 693 €, l'activité de Transports YBRA génère donc un besoin de financement. Cependant le fonds de roulement net global permet de couvrir le besoin en fonds de roulement et permet de dégager une trésorerie nette de 3 523 633€.

Globalement, la situation financière de Transports YBRA est saine, même si elle reste fortement endettée.

3.2 Montrer que la décision d'ouvrir une nouvelle agence à Rouen relève du management stratégique

Cette décision est qualifiée de stratégique car :

- elle a été prise par son dirigeant David YBRA ;
- elle a des conséquences à long terme : la flotte de camions représente un investissement important à amortir sur de nombreuses années
- elle engage des ressources importantes (plusieurs milliers d'euros, embauche de nouveaux chauffeurs pour les camions, mais aussi de personnels administratifs pour l'agence de Rouen, locaux).

Elle est donc difficilement réversible.

3.3 Calculer le ratio d'autonomie financière puis apprécier la pertinence de réaliser ce nouvel investissement au regard de l'équilibre financier de TRANSPORTS YBRA

Le ratio d'autonomie financière de l'entreprise TRANSPORTS YBRA calculée par la formule :

Capitaux propres / total du bilan = 2 635 336/13 341 184 = 19,75% à comparer aux 25% qui est le taux moyen du secteur.

Au regard de l'équilibre financier, l'entreprise est en mesure de financer une partie de ses investissements et son activité. Il serait donc opportun de se développer plus largement au niveau national, d'autant que l'entreprise peut également trouver d'autres sources de financement externes.

Toutefois, le ratio d'endettement montre que l'entreprise se finance majoritairement avec des ressources externes, ce qui peut comporter un risque de solvabilité.

L'ouverture de l'agence de Rouen peut lui permettre néanmoins d'augmenter ses revenus car elle va augmenter son activité. Un meilleur maillage territorial peut également contribuer à étendre sa notoriété et développer ses parts de marché. Elle peut également élargir son portefeuille client, voire renforcer les rapports commerciaux avec ses clients actuels.

Accepter tout raisonnement pertinent.

3.4 Identifier les sources de financement les mieux adaptées à l'ouverture de la nouvelle agence

Diverses sources de financement peuvent être envisagées pour le lancement de l'agence de Rouen :

- L'entreprise peut envisager l'autofinancement, c'est-à-dire se financer avec ses propres fonds, car elle a une trésorerie largement excédentaire ;
- Elle peut également faire appel à des subventions publiques pour s'équiper en camions nouvelle génération, moins polluants ;
- Elle peut recourir au crédit-bail : il s'agirait de disposer de camions qu'elle louerait avec une option d'achat en fin de location. Cette solution lui permettrait de ne pas réaliser un investissement trop important dès le départ ;
- Le crédit bancaire n'est pas impossible, il n'est cependant pas le plus pertinent au regard du ratio d'autonomie financière de l'entreprise (19,75 % seulement de capitaux propres).
- L'augmentation de capital, le crowdfunding et le compte-courant d'associé ne sont pas forcément pertinents au regard de la trésorerie de l'entreprise, du type d'investissement proposé et de l'activité.

On valorisera les candidats ayant fait un lien avec le contexte financier de l'entreprise (l'autofinancement est largement envisageable au regard de la trésorerie, même si les entreprises apprécient de réduire les risques en utilisant plusieurs moyens de financement).