

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE

Épreuve commune à plusieurs BTS tertiaires, dont le BTS MCO (épreuve E4) et le BTS NDRC
(épreuve E3)

SUJET AU FORMAT DE L'EXAMEN N° 3

Durée : 4 heures

Coefficient : 3

Matériel autorisé :

Aucun matériel n'est autorisé (calculatrice interdite).

Aucun document n'est autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Le sujet comporte 12 pages, numérotées de 1/12 à 12/12.

Le sujet se compose d'un contexte, de trois missions et d'un dossier documentaire de 15 annexes. Les missions peuvent être traitées dans l'ordre de votre choix.

Sujet d'entraînement rédigé au format de l'épreuve par espacecommercial.fr pour un devoir sur table ou un examen blanc. L'entreprise, les personnes, les données et les situations sont fictives.

Transports Valmont

Contexte du sujet

Transports Valmont est une société par actions simplifiée (SAS) familiale de transport routier de marchandises et de logistique, installée à Roanne, dans la Loire. Marcel Valmont l'a fondée en 1962 avec un seul camion pour livrer les tissus des filatures roannaises ; son fils Bernard l'a développée vers le transport longue distance ; sa petite-fille Claire Valmont la préside depuis 2019, aux côtés de son frère Thomas, directeur d'exploitation. La famille détient la totalité du capital.

Fin 2025, l'entreprise employait 92 salariés, dont 70 conducteurs, et exploitait 64 camions (48 tracteurs de semi-remorques et 16 porteurs), tous au gazole. Elle transporte des lots complets et du groupage pour environ 150 clients industriels et commerciaux (emballage, agroalimentaire, mécanique, distribution) ; elle stocke et prépare aussi des commandes dans son entrepôt de 6 000 m² de Mably, construit en 2015. En 2025, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 13,9 millions d'euros, dont 15 % en logistique, pour un résultat net de 140 000 €, soit 1 % de son chiffre d'affaires.

L'automne 2026 est une période de fortes tensions. Depuis la guerre au Moyen-Orient, déclenchée fin février, le prix du gazole a flambé et certains clients refusent d'en supporter la hausse. Faute de candidats, quatre à six camions restent chaque semaine au parking. Les clients réclament des transports moins émetteurs de CO₂, alors qu'un tracteur électrique coûte près de trois fois le prix d'un tracteur diesel. Dans le même temps, l'entrepôt est presque plein et plusieurs vendeurs en ligne sollicitent l'entreprise pour stocker et préparer leurs commandes. « Mon grand-père disait qu'un transporteur ne vend que deux choses : la confiance et la ponctualité. Aujourd'hui, il faut aussi savoir changer de métier sans perdre son âme », résume Claire Valmont.

Vous êtes chargé(e) de mission auprès de Claire Valmont. Elle vous confie trois missions : analyser l'environnement de l'entreprise et défendre ses prix (mission 1), fidéliser et développer les compétences des conducteurs (mission 2), choisir une stratégie de développement et sécuriser l'activité (mission 3).

Travail à faire

En vous appuyant sur vos connaissances, sur le contexte et sur le dossier documentaire, vous traiterez les trois missions. Mobilisez les notions et les apports théoriques du programme lorsqu'ils éclairent la question posée, en montrant leur lien avec la situation. Les réponses sont rédigées et argumentées ; les questions juridiques appellent un raisonnement juridique structuré (faits, problème de droit, règle, application, solution).

Mission 1 – Analyser un environnement sous tension (annexes 2 à 8)

En octobre 2026, Claire Valmont prépare le plan stratégique 2027-2030 qu'elle présentera au conseil de famille en décembre. La flambée du gazole, la pénurie de conducteurs et les exigences de décarbonation bouleversent les hypothèses retenues l'an dernier, et certains clients refusent de supporter la hausse du coût de l'énergie. Elle vous demande d'analyser l'environnement de l'entreprise et de l'aider à défendre ses prix.

1.1 Analyser les opportunités et les menaces que le macro-environnement présente pour Transports Valmont, en particulier les politiques publiques de transition énergétique.

1.2 Caractériser les tensions du marché du travail des conducteurs routiers auxquelles Transports Valmont est confrontée.

Le 2 janvier 2026, Transports Valmont a conclu avec Cartonnages Duverney un contrat de transport pour l'année 2026, au prix de 1,62 € HT par kilomètre, « ferme et non révisable ». Le contrat ne mentionne pas la part de l'énergie dans ce prix. De janvier à septembre, le prix d'achat du gazole de Transports Valmont a augmenté de 46 %. Sur ses factures de septembre, l'entreprise a ajouté une ligne « révision énergie » de 8 640 € HT, calculée selon la méthode prévue par le Code des transports. Le 5 octobre 2026, Cartonnages Duverney a refusé de la payer : « Vous avez signé un prix ferme ; le risque du carburant est le vôtre. »

1.3 Déterminer, à l'aide d'un raisonnement juridique, si Transports Valmont peut obtenir de Cartonnages Duverney le paiement de la révision liée au coût de l'énergie.

Mission 2 – Fidéliser et développer les compétences des conducteurs (annexes 9 à 11)

Fin septembre 2026, Transports Valmont ne compte plus que 68 conducteurs, alors qu'il lui en faudrait 74 pour faire rouler ses 64 camions ; douze conducteurs sont partis depuis janvier. Le passage aux camions électriques et le développement de la logistique exigeront aussi de nouvelles compétences. La responsable des ressources humaines, Laure Fontanel, a présenté au comité de direction un plan pour fidéliser les conducteurs. Claire Valmont vous demande de l'aider à construire la politique de ressources humaines de l'entreprise.

2.1 Analyser les besoins de Transports Valmont en emplois et en compétences à l'horizon 2030.**2.2 Apprécier les mesures proposées par la responsable des ressources humaines pour fidéliser les conducteurs.**

Le 3 septembre 2026, en analysant les données du chronotachygraphe, Thomas Valmont a constaté que M. Damien Roche, conducteur de l'entreprise depuis 2017 et jamais sanctionné, avait conduit 10 h 40 le 25 août et enchaîné six heures de conduite sans pause le 27 août. M. Roche explique qu'il voulait tenir les créneaux de livraison d'un client et qu'il n'a pas osé appeler l'exploitation. Thomas Valmont envisage de lui infliger une mise à pied de huit jours ouvrés et de lui retirer, « pour l'exemple », sa prime de qualité de septembre (180 €). Pris par l'activité, il compte lui annoncer cette décision de vive voix à la mi-novembre.

2.3 Vérifier, en mobilisant un raisonnement juridique, si Transports Valmont peut sanctionner M. Roche de la manière envisagée par le directeur d'exploitation.**Mission 3 – Choisir une stratégie de développement et sécuriser l'activité (annexes 12 à 15)**

Le transport représente encore 85 % du chiffre d'affaires de Transports Valmont, alors que ses marges s'effritent. La direction veut développer la logistique pour le compte de vendeurs en ligne et étudie deux voies : le rachat d'un logisticien de la région stéphanoise ou une coentreprise avec un logisticien national. Elle doit aussi remplacer douze tracteurs en 2027, dont quatre pourraient être électriques. Claire Valmont, qui présentera ces choix au conseil de famille, vous demande de les préparer et de sécuriser les relations avec les clients.

3.1 Apprécier la pertinence d'une diversification de Transports Valmont vers la logistique du commerce en ligne.**3.2 Comparer le rachat de Furania Logistique et la coentreprise proposée par Colivane Logistique et recommander la voie la plus adaptée.****3.3 Évaluer les solutions envisagées pour financer le renouvellement de la flotte.**

Le 5 octobre 2026, un conducteur de Transports Valmont a chargé et arrimé à Roanne six palettes filmées de robots de cuisine (1 740 kg au total) que Kitcheo, vendeur en ligne, expédiait vers son prestataire de livraison près de Lyon, sans contrat écrit ni déclaration de valeur. Lors d'un freinage d'urgence, deux palettes se sont renversées : une sangle usée, que le conducteur n'avait pas vérifiée, a cédé. Le 6 octobre, le destinataire a inscrit sur la lettre de voiture « 2 palettes écrasées, 64 robots inutilisables », réserves qu'il a confirmées à Transports Valmont par lettre recommandée le 7 octobre. Kitcheo réclame 18 560 €, prix de revient des robots ; Transports Valmont lui propose 2 000 €.

3.4 Déterminer, en mobilisant un raisonnement juridique, si Transports Valmont doit indemniser intégralement la société Kitcheo.

Dossier documentaire

Annexe	Titre	Mission	Page
1	Transports Valmont en chiffres (2023-2025)	Toutes	4
2	Entretien avec Claire Valmont, présidente de Transports Valmont	1	5
3	Transport routier de marchandises : les PME prises en étau	1	5
4	Camions électriques : une transition sous contrainte	1	6
5	Hausse des carburants : les mesures de soutien aux transporteurs routiers	1	6
6	Conducteurs routiers : un métier qui peine à recruter	1	6
7	Le contrat conclu avec Cartonnages Duverney et les échanges de l'automne 2026	1	7
8	Le prix du transport face au coût de l'énergie : textes juridiques	1	7
9	Les conducteurs de Transports Valmont : tableau de bord social	2	8
10	Enquête auprès des conducteurs et projet de plan « Cap conducteurs 2027 »	2	8
11	Le pouvoir disciplinaire : règlement intérieur et textes juridiques	2	9
12	La logistique du commerce en ligne, un relais de croissance convoité	3	9
13	Les deux voies de développement étudiées par la direction	3	10
14	Renouvellement de la flotte en 2027 : coûts comparés et solutions de financement	3	11
15	La responsabilité du transporteur routier de marchandises	3	11

Annexe 1 – Transports Valmont en chiffres (2023-2025)

Indicateur	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires HT	13 100 000 €	13 600 000 €	13 900 000 €
dont transport (lots complets et groupage)	11 400 000 €	11 700 000 €	11 800 000 €
dont logistique (stockage et préparation de commandes)	1 700 000 €	1 900 000 €	2 100 000 €
Part de la logistique dans le chiffre d'affaires	13,0 %	14,0 %	15,1 %
Résultat net	290 000 €	180 000 €	140 000 €
Résultat net en % du chiffre d'affaires	2,2 %	1,3 %	1,0 %
Effectif au 31 décembre	88	90	92
dont conducteurs	68	69	70
Véhicules moteurs (tracteurs et porteurs), tous au gazole	62	63	64
Conducteurs nécessaires (1,15 par véhicule, pour couvrir congés, absences et formations)	71	72	74
Camions immobilisés faute de conducteur (moyenne par semaine)	1	3	4
Offres d'emploi de conducteur publiées	10	14	16
Candidatures reçues	96	81	64
dont candidats titulaires du permis poids lourd et de la qualification de conducteur	41	30	22
Conducteurs embauchés	9	12	15
Délai moyen de recrutement d'un conducteur (semaines)	6	9	13
Kilomètres parcourus (millions)	6,9	7,0	7,0
Gazole consommé (millions de litres)	2,21	2,24	2,24
Prix moyen d'achat du gazole (€ HT par litre)	1,52	1,44	1,37
Coût du gazole en % du chiffre d'affaires	25,6 %	23,7 %	22,1 %
Émissions directes de CO ₂ estimées (tonnes)	5 900	6 000	6 000
Taux d'occupation de l'entrepôt de Mably (6 000 m ²)	71 %	78 %	86 %

Âge moyen de la flotte en 2025 : 5,9 ans ; 151 clients actifs. De janvier à septembre 2026 : 15 offres, 44 candidatures dont 14 qualifiées, 10 embauches et 12 départs, soit 68 conducteurs au 30 septembre ; recrutement en 15 semaines en moyenne ; 5 camions immobilisés par semaine. Gazole : 1,36 € HT le litre en janvier 2026, 1,98 € en septembre. Source : direction administrative et financière, octobre 2026.

Annexe 2 – Entretien avec Claire Valmont, présidente de Transports Valmont

D'après un entretien accordé à un hebdomadaire économique de la Loire, septembre 2026.

Qu'est-ce qui a changé depuis l'époque de votre grand-père ?

« En 1962, mon grand-père livrait les tissus des filatures roannaises avec un seul camion. Mon père a ouvert des lignes vers Lyon, Marseille, Paris et l'est de la France, puis nous avons construit en 2015 notre entrepôt de Mably. Aujourd'hui, nous faisons rouler 64 camions pour environ 150 clients : des cartonniers, des industriels de l'agroalimentaire et de la mécanique, des distributeurs et, depuis deux ans, quelques vendeurs en ligne. Ce qui n'a pas changé, c'est la promesse : livrer à l'heure, sans casse, et décrocher le téléphone quand le client appelle. »

Comment vivez-vous la flambée du gazole ?

« C'est un choc. Depuis le début de la guerre au Moyen-Orient, fin février, notre prix d'achat du gazole a augmenté de près de moitié. Le gazole représentait 22 % de notre chiffre d'affaires en 2025 ; au prix de septembre, ce serait près d'un tiers. En année pleine, le surcoût dépasserait 1,3 million d'euros, près de dix fois notre bénéfice de l'an dernier. La loi nous permet de répercuter la variation du coût de l'énergie sur nos prix, et la plupart de nos clients l'acceptent. D'autres la refusent en invoquant un prix ferme, ou menacent de lancer un appel d'offres. Nous avons demandé l'aide exceptionnelle de l'État, mais elle ne couvrira qu'une petite partie du choc. »

Vos concurrents sont-ils dans la même situation ?

« Tout le monde subit la hausse, mais pas avec les mêmes armes. Sur les trajets internationaux, nous affrontons des transporteurs d'Europe centrale et orientale dont le coût salarial est bien plus faible ; les règles européennes limitent leurs transports à l'intérieur de la France, mais la pression sur les prix reste forte. Et nos grands clients mettent les transporteurs en concurrence sur des plateformes de mise en relation, parfois pour quelques euros d'écart. »

Vous manquez aussi de conducteurs...

« C'est, avec le gazole, notre premier problème. Chaque semaine, quatre à six camions restent au parking faute de conducteur. La moitié de nos conducteurs a 50 ans ou plus, et beaucoup partiront à la retraite d'ici à 2030. Les jeunes ne se bousculent pas : obtenir le permis poids lourd et la qualification de conducteur prend des mois et coûte cher, et le métier a la réputation d'éloigner de la famille. Depuis deux ans, des entrepôts du commerce en ligne se sont installés dans le Roannais et proposent des emplois de jour, sans nuit hors du domicile : plusieurs de nos conducteurs y sont partis. »

Comment dirigez-vous l'entreprise ?

« Comme une famille, avec ses qualités et ses défauts. Mon frère et moi décidons beaucoup de choses ensemble, souvent à la machine à café, et les conducteurs savent qu'ils peuvent frapper à ma porte. Mais l'entreprise a grandi : nos exploitants organisent chaque jour 64 camions sous la pression des clients, et ils m'ont dit qu'ils manquaient à la fois de délégation et de reconnaissance. Je dois apprendre à moins tout contrôler. »

Et la transition énergétique ?

« Nos clients nous demandent désormais nos émissions de CO₂, et certains appels d'offres donnent des points aux offres décarbonées. Nous voulons mettre quatre tracteurs électriques en service en 2027 sur nos lignes régionales, vers Lyon, Saint-Étienne et Clermont-Ferrand, où les camions rentrent chaque soir à l'entrepôt. Mais un tracteur électrique coûte près de trois fois le prix d'un diesel, son autonomie est limitée et il faut installer des bornes. Avec le prix actuel du gazole, le calcul devient pourtant intéressant. »

Comment voyez-vous l'avenir ?

« Notre entrepôt est presque plein et des vendeurs en ligne de la région nous demandent de stocker et de préparer leurs commandes. C'est une piste sérieuse pour ne plus dépendre du seul transport. Mais la logistique du commerce en ligne est un autre métier : il faut un logiciel de gestion d'entrepôt, des préparateurs, de la souplesse pour les pics de fin d'année. Nous étudions plusieurs voies. Une chose est sûre : l'entreprise restera familiale. Mon père, qui détient encore 30 % du capital, me le rappelle à chaque conseil de famille. »

Annexe 3 – Transport routier de marchandises : les PME prises en étau

D'après un quotidien économique régional, 24 septembre 2026.

Pour les transporteurs routiers, 2026 restera l'année du choc pétrolier. La guerre au Moyen-Orient, déclenchée le 28 février, a fait flamber les cours du pétrole : selon le Comité national routier, le coût du gazole professionnel des poids lourds a augmenté de plus de 20 % entre la fin du mois de février et la première semaine de mars, ce qui a alourdi de 4,2 % le coût de revient d'un ensemble articulé roulant sur longue distance. La hausse s'est poursuivie au fil des mois.

Le secteur compte des milliers d'entreprises, pour la plupart des PME familiales, face à des chargeurs (industriels, distributeurs, sites de commerce en ligne) beaucoup plus concentrés. « Les grands donneurs d'ordre lancent des appels d'offres chaque année et comparent les prix sur des bourses de fret en ligne : le transport est souvent acheté comme une marchandise banale », résume un consultant. Résultat : des marges nettes qui dépassent rarement 1 ou 2 % du chiffre d'affaires et qui laissent peu de place pour absorber un choc.

Le Code des transports prévoit pourtant que le prix du transport suive la variation du coût de l'énergie, même lorsque le contrat est muet sur ce point. « Beaucoup de petits transporteurs n'osent pas appliquer cette indexation, de peur de perdre le client », regrette le dirigeant d'une entreprise de la Loire. Les organisations professionnelles réclament un renforcement du mécanisme et

une meilleure information des chargeurs.

La concurrence européenne ajoute à la tension. Sur les liaisons internationales, les transporteurs d'Europe centrale et orientale, aux coûts salariaux plus faibles, ont pris une place importante. Le cabotage, c'est-à-dire le transport réalisé à l'intérieur de la France par un transporteur étranger, est encadré par le droit européen : trois opérations au plus dans les sept jours qui suivent un transport international, puis une période de quatre jours avant de pouvoir recommencer dans le même pays. « Les règles existent ; encore faut-il les contrôler », note le responsable d'une organisation professionnelle.

Tout n'est pas sombre. Le commerce en ligne multiplie les envois de petites quantités, les livraisons rapides et les retours, et de nombreux vendeurs cherchent un partenaire capable de stocker, de préparer et d'expédier leurs commandes. Les transporteurs qui disposent d'entrepôts y voient un relais de croissance, à condition de maîtriser un métier qui n'est pas le leur.

Annexe 4 – Camions électriques : une transition sous contrainte

D'après un magazine professionnel du transport routier, octobre 2026.

Le transport routier est sommé de réduire ses émissions de gaz à effet de serre. L'Union européenne impose aux constructeurs de réduire les émissions moyennes de CO₂ de leurs poids lourds neufs de 45 % d'ici à 2030, de 65 % d'ici à 2035 et de 90 % d'ici à 2040 : les catalogues se remplissent de camions électriques, et les modèles diesel se feront plus rares. En France, une déduction fiscale exceptionnelle, souvent appelée « suramortissement », permet aux entreprises qui achètent un poids lourd électrique neuf, ou qui le prennent en crédit-bail, d'ici à la fin de 2030, de déduire de leur bénéfice imposable, en plus de l'amortissement, une somme calculée sur le surcoût par rapport à un véhicule équivalent roulant avec une autre énergie.

Les obstacles restent nombreux. Un tracteur électrique coûte encore deux à trois fois le prix d'un tracteur diesel. Son autonomie, de quelques centaines de kilomètres, le destine d'abord aux trajets régionaux avec retour quotidien au dépôt. Les bornes de recharge rapide pour poids lourds sont encore peu nombreuses le long des autoroutes, et l'installation de bornes au dépôt suppose un raccordement électrique coûteux. Enfin, la valeur de revente d'un camion électrique d'occasion est mal connue, car les batteries progressent très vite.

La flambée du gazole change pourtant le calcul. « Avec le gazole à son niveau de l'automne, l'électrique devient compétitif sur les lignes régionales, à condition de recharger au dépôt à un prix d'électricité négocié », explique un spécialiste du financement des flottes. Les biocarburants, comme le B100 issu du colza, offrent une solution de transition pour les camions équipés de moteurs adaptés.

Les chargeurs, eux, accélèrent. Les grands groupes industriels et de distribution demandent à leurs transporteurs de mesurer les émissions de chaque livraison, et de plus en plus d'appels d'offres valorisent les solutions bas carbone. En ville, la pression réglementaire demeure : en mai 2026, le Conseil constitutionnel a censuré, pour une raison de procédure, la suppression des zones à faibles émissions votée par le Parlement. Les collectivités concernées gardent donc la faculté, voire l'obligation, de restreindre la circulation des véhicules les plus polluants, mais l'avenir du dispositif reste débattu.

Pour les PME, le choix est délicat : investir trop tôt, c'est payer cher une technologie qui progresse vite ; investir trop tard, c'est risquer de perdre les clients qui exigent des transports décarbonés.

Annexe 5 – Hausse des carburants : les mesures de soutien aux transporteurs routiers

D'après economie.gouv.fr, « Crise au Moyen-Orient : toutes les mesures de soutien économique », page consultée en octobre 2026.

Aide exceptionnelle aux entreprises de transport public routier. L'État verse une subvention aux entreprises de transport routier de marchandises établies en France, de moins de 1 000 salariés, titulaires de la licence de transport adaptée et sans dette fiscale ou sociale impayée à la fin de 2024, sauf exceptions. Son montant dépend du nombre et du type de véhicules, achetés ou loués : 500 € par tracteur routier, de 70 € à 400 € par porteur selon son poids ; il est plafonné à 180 000 € par entreprise. Une aide supérieure à 15 000 € est réservée aux entreprises dont le résultat courant avant impôts n'a pas dépassé 1 % du chiffre d'affaires sur deux exercices. L'aide relève du régime européen des aides de faible montant (de minimis). Les demandes au titre de la troisième période peuvent être déposées jusqu'au 9 novembre 2026.

Prêt flash carburant. Bpifrance propose aux TPE et aux PME du transport dont les dépenses de carburant représentent au moins 5 % du chiffre d'affaires un prêt de 5 000 € à 50 000 €, sur 36 mois dont 12 mois de différé de remboursement du capital, au taux de 3,8 % bonifié par l'État, sans garantie sur les biens de l'entreprise ou du dirigeant.

Médiation des entreprises. Le Médiateur des entreprises propose une médiation confidentielle pour régler les différends entre clients et fournisseurs liés à la hausse des carburants, par exemple une hausse de prix refusée ou imposée. Le litige doit porter sur au moins 1 500 € et avoir fait l'objet d'une première discussion restée sans résultat ; un médiateur prend contact avec l'entreprise dans les sept jours.

Annexe 6 – Conducteurs routiers : un métier qui peine à recruter

D'après un magazine consacré à l'emploi et aux ressources humaines, juin 2026.

Le paradoxe est bien connu des transporteurs : alors que de nombreux demandeurs d'emploi cherchent un travail, des camions restent à quai faute de conducteurs. Le métier figure depuis des années parmi les métiers en tension, et la démographie n'arrange rien : dans beaucoup d'entreprises, une part importante des conducteurs approche de la retraite.

Devenir conducteur de poids lourd suppose d'obtenir le permis de la catégorie adaptée et une qualification professionnelle obligatoire, soit plusieurs mois de formation et plusieurs milliers d'euros, que les candidats ne peuvent pas toujours financer. Un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) « conducteur routier de marchandises », créé en 2025, ouvre une nouvelle voie de formation aux jeunes, et la formation des demandeurs d'emploi peut être financée avec France Travail.

Surtout, le métier a changé. « Les conducteurs ne refusent pas le travail, ils refusent un mode de vie », résume une consultante en ressources humaines. Nuits passées dans la cabine, plannings connus la veille, attente aux quais des clients, créneaux de livraison de plus en plus serrés : la pression s'est accrue avec le commerce en ligne, qui exige des livraisons rapides et multiplie les manutentions. « Chez nos clients transporteurs, la plupart des accidents du travail arrivent à l'arrêt, au déchargement, et non au volant », ajoute-t-elle.

La concurrence pour la main-d'œuvre s'est aussi durcie. Les entrepôts du commerce en ligne recrutent des caristes et des préparateurs de commandes pour des emplois de jour, parfois mieux payés à l'heure, et attirent des conducteurs lassés des découchés. Dans un secteur où les marges sont faibles, les transporteurs peinent à suivre la hausse des salaires à l'embauche.

Les entreprises qui s'en sortent jouent sur plusieurs leviers : écoles de conduite internes qui financent le permis de demandeurs d'emploi ou de salariés de l'entrepôt, tutorat par des conducteurs expérimentés, lignes organisées en relais pour que les conducteurs rentrent chez eux chaque soir, matériel de manutention, plannings anticipés, paiement par les clients des temps d'attente. Elles cherchent aussi à attirer davantage de femmes, encore très peu nombreuses au volant des poids lourds.

Annexe 7 – Le contrat conclu avec Cartonnages Duverney et les échanges de l'automne 2026

D'après des documents internes de Transports Valmont (extraits).

Contrat de transport signé le 2 janvier 2026 entre Transports Valmont SAS (le transporteur) et Cartonnages Duverney SAS, à Riorges (le donneur d'ordre).

Article 1 – Objet. Le transporteur assure le transport des palettes de cartons d'emballage du donneur d'ordre depuis son usine de Riorges vers ses clients de la région Auvergne-Rhône-Alpes et du quart sud-est de la France.

Article 2 – Durée. Le contrat prend effet le 2 janvier 2026 et prend fin le 31 décembre 2026.

Article 4 – Prix. Le prix est fixé à 1,62 € HT par kilomètre parcouru en charge. Ce prix est ferme et non révisable pendant toute la durée du contrat.

Article 7 – Volumes. Le donneur d'ordre confie au transporteur au moins 80 % de ses expéditions par route dans la zone définie à l'article 1.

Courriel du 28 septembre 2026 d'Éric Chazelle, responsable administratif et financier de Transports Valmont, à Jérôme Pelletier, responsable logistique de Cartonnages Duverney : « Vous trouverez ci-joint nos factures de septembre. Comme le prévoit le Code des transports, elles comportent une ligne « révision énergie » de 8 640 € HT : le prix convenu est révisé selon la variation de l'indice du gazole publié par le Comité national routier depuis la date de notre contrat. »

Réponse du 5 octobre 2026 de Jérôme Pelletier : « Notre contrat prévoit un prix ferme et non révisable : nous l'avons signé pour avoir de la visibilité sur nos coûts. Le risque du carburant est le vôtre. Nous réglerons vos factures sans la ligne « révision énergie ». Si vous insistez, nous lancerons un appel d'offres pour 2027 : d'autres transporteurs nous démarchent. »

Note de Claire Valmont, 6 octobre 2026. « Cartonnages Duverney représente 6 % de notre chiffre d'affaires. Nous devons répercuter la hausse du gazole sans perdre ce client : préparez-moi une réponse argumentée. »

Annexe 8 – Le prix du transport face au coût de l'énergie : textes juridiques

D'après le Code civil et le Code des transports, versions en vigueur en octobre 2026 (extraits reformulés).

D'après l'article 1102 du Code civil. Chacun est libre de contracter ou de ne pas contracter, de choisir son cocontractant et de déterminer le contenu et la forme du contrat dans les limites fixées par la loi. La liberté contractuelle ne permet pas de déroger aux règles qui intéressent l'ordre public.

D'après l'article 1103 du Code civil. Les contrats légalement formés tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits.

D'après l'article L. 3222-1 du Code des transports. Lorsque le contrat de transport mentionne les charges d'énergie de propulsion (le carburant) retenues pour établir le prix du transport, le prix initialement convenu est révisé de plein droit pour couvrir la variation de ces charges entre la date du contrat et la date de réalisation de l'opération de transport. La facture fait apparaître les charges d'énergie supportées par l'entreprise pour réaliser l'opération.

D'après l'article L. 3222-2 du Code des transports. À défaut de stipulations contractuelles identifiant ces charges, celles-ci sont déterminées, à la date du contrat, par référence au prix de l'énergie publié par le Comité national routier et à la part de ces charges dans le prix du transport, telle qu'elle ressort des indices synthétiques de ce comité. Le prix initialement convenu est révisé de plein droit en appliquant à ces charges la variation de l'indice publié par le Comité national routier entre la date du contrat et la date de réalisation de l'opération de transport. La facture fait apparaître ces charges.

D'après l'article L. 3222-9 du Code des transports. Les dispositions de l'article L. 3221-2 et des articles L. 3222-1 à L. 3222-6 sont d'ordre public.

D'après l'article L. 3242-3 du Code des transports. Le cocontractant du transporteur routier qui ne respecte pas les obligations que lui imposent les articles L. 3222-1 et L. 3222-2 est puni d'une amende de 15 000 €.

Lexique. Le Comité national routier (CNR) publie des indices des coûts du transport routier, notamment un indice mensuel du prix du gazole professionnel.

Annexe 9 – Les conducteurs de Transports Valmont : tableau de bord social

Pyramide des âges des 70 conducteurs au 31 décembre 2025. Moins de 30 ans : 6 (8,6 %) ; 30 à 39 ans : 11 (15,7 %) ; 40 à 49 ans : 17 (24,3 %) ; 50 à 54 ans : 14 (20,0 %) ; 55 ans et plus : 22 (31,4 %). Départs à la retraite prévus de 2026 à 2030 : 19. Femmes : deux conductrices.

Motifs des quatorze départs de 2025 : neuf démissions, dont cinq pour un emploi sans nuit hors du domicile (entrepôt, livraison locale) ; deux départs à la retraite ; deux ruptures conventionnelles ; un licenciement. Sept de ces quatorze conducteurs avaient moins d'un an d'ancienneté.

Indicateurs annuels des conducteurs.

Indicateur	2023	2024	2025
Conducteurs au 31 décembre	68	69	70
Entrées (embauches) dans l'année	9	12	15
Sorties (départs) dans l'année	9	11	14
Taux de rotation ((entrées + sorties) ÷ 2 ÷ effectif moyen)	13,2 %	16,8 %	20,9 %
Départs de conducteurs ayant moins d'un an d'ancienneté	3	5	7
Âge moyen (années)	47,2	47,9	48,6
Taux d'absentéisme	5,1 %	6,0 %	6,9 %
Accidents du travail avec arrêt	6	8	9
dont accidents lors de manutentions (chargement, déchargement, livraison)	4	6	7
Heures de formation par conducteur	14	12	11
Nuits hors du domicile par mois (conducteurs longue distance, moyenne)	9	10	11
Salaire brut mensuel moyen, hors frais de déplacement	2 290 €	2 340 €	2 380 €

Coût estimé d'un départ de conducteur (recrutement, formation, intégration, camion immobilisé) : 11 000 €. Marge perdue par camion immobilisé faute de conducteur : environ 4 500 € par mois. Source : service des ressources humaines et direction administrative et financière de Transports Valmont, septembre 2026.

Annexe 10 – Enquête auprès des conducteurs et projet de plan « Cap conducteurs 2027 »

D'après des documents internes de Transports Valmont, juin et septembre 2026.

Enquête anonyme de juin 2026 (54 réponses sur 69 conducteurs). Ce qui pèse le plus dans votre travail (plusieurs réponses possibles) : les nuits passées hors du domicile, 63 % ; l'attente aux quais et les créneaux de livraison trop serrés, 57 % ; le niveau de rémunération, 52 % ; le planning connu trop tard, 46 % ; les manutentions lors des livraisons, 41 % ; le manque de reconnaissance de l'encadrement, 33 %. Ce que vous appréciez : l'état et l'équipement des camions, 81 % ; l'ambiance entre conducteurs, 72 % ; la proximité de la direction, 61 %. Seraient intéressés par des lignes régionales avec retour chaque soir : 58 % ; par la conduite d'un camion électrique : 44 % ; par le rôle de tuteur d'un nouveau conducteur : 31 % (48 % des conducteurs de 50 ans et plus) ; par une évolution vers l'exploitation ou la logistique : 22 %. Quelques commentaires libres : « Je ne vois mes enfants que le week-end. » ; « On attend deux heures à quai, puis on nous presse pour rattraper le retard. » ; « Les camions sont impeccables, mais personne ne nous dit jamais merci. » ; « Au bout de vingt ans de route, j'aimerais transmettre ce que je sais. »

Compte rendu du comité de direction du 22 septembre 2026. Présents : Claire Valmont, présidente ; Thomas Valmont, directeur d'exploitation ; Éric Chazelle, responsable administratif et financier ; Laure Fontanel, responsable des ressources humaines ; deux élus du comité social et économique (CSE). Laure Fontanel présente le plan « Cap conducteurs 2027 » :

1. augmentation de 120 € brut par mois de tous les salaires de conducteurs au 1er janvier 2027, soit environ 135 000 € par an, cotisations patronales comprises ;
2. organisation en relais de huit lignes longue distance (échange des semi-remorques à mi-parcours avec un transporteur partenaire), qui permettrait à 24 conducteurs de rentrer chez eux chaque soir ;
3. équipement des 16 porteurs en hayons élévateurs et transpalettes électriques (96 000 € d'investissement) ;
4. communication du planning le jeudi pour la semaine suivante ;
5. création d'une école de conduite interne : financement du permis et de la qualification de huit personnes par an (demandeurs d'emploi, salariés de l'entrepôt), pour un coût d'environ 8 500 € par personne, accompagnées par six tuteurs volontaires de plus de 50 ans rémunérés par une prime de 150 € par mois ;
6. facturation systématique aux clients des temps d'attente aux quais qui dépassent le temps convenu.

Les élus du CSE soutiennent les mesures 2 à 6, mais jugent l'augmentation insuffisante face aux salaires proposés par les entrepôts voisins. Thomas Valmont craint que les relais compliquent l'exploitation et que des clients refusent de payer l'attente. Claire Valmont rappelle que, compte tenu de la hausse du gazole, l'entreprise ne peut pas consacrer plus de 250 000 € par an à

ce plan, investissements compris. La décision sera prise en décembre.

Annexe 11 – Le pouvoir disciplinaire : règlement intérieur et textes juridiques

D'après le règlement intérieur de Transports Valmont (mis à jour le 1er mars 2024), le Code du travail (articles en vigueur en octobre 2026), la fiche « Le règlement intérieur » du Code du travail numérique (code.travail.gouv.fr, mise à jour le 16 avril 2025) et un arrêt de la Cour de cassation (extraits reformulés).

Règlement intérieur de Transports Valmont, article 5 – Temps de conduite et de repos. Le conducteur respecte les temps de conduite, de pause et de repos fixés par la réglementation européenne : 9 heures de conduite par jour au plus (10 heures, deux fois par semaine au plus) ; une pause d'au moins 45 minutes après 4 h 30 de conduite ; un repos journalier d'au moins 11 heures (9 heures, trois fois au plus entre deux repos hebdomadaires). Lorsqu'un planning ne lui permet pas de respecter ces règles, il en informe sans délai l'exploitation, qui le modifie.

Règlement intérieur, article 14 – Sanctions. Tout agissement considéré comme fautif peut, selon sa gravité, faire l'objet de l'une des sanctions suivantes : avertissement écrit ; mise à pied disciplinaire, sans rémunération, d'une durée maximale de cinq jours ouvrés ; mutation disciplinaire ; rétrogradation ; licenciement.

D'après le Code du travail numérique. Le règlement intérieur est obligatoire dans les entreprises qui emploient au moins 50 salariés pendant douze mois consécutifs. Il fixe notamment la nature et l'échelle des sanctions : une sanction ne peut être prononcée que si elle est prévue par le règlement intérieur. S'il prévoit une mise à pied disciplinaire, il doit en fixer la durée maximale.

D'après l'article L. 1331-1 du Code du travail. Constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié qu'il considère comme fautif, que cette mesure affecte immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération.

D'après l'article L. 1331-2 du Code du travail. Les amendes ou autres sanctions pécuniaires sont interdites. Toute disposition ou stipulation contraire est réputée non écrite.

D'après les articles L. 1332-1 et L. 1332-2 du Code du travail. Aucune sanction ne peut être prise sans que le salarié soit informé, dans le même temps et par écrit, des griefs retenus contre lui. L'employeur qui envisage une sanction convoque le salarié en lui précisant l'objet de la convocation, sauf s'il s'agit d'un avertissement ou d'une sanction de même nature sans incidence sur la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. Lors de l'entretien, le salarié peut se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise ; l'employeur indique le motif de la sanction envisagée et recueille ses explications. La sanction ne peut intervenir moins de deux jours ouvrables ni plus d'un mois après le jour fixé pour l'entretien. Elle est motivée et notifiée au salarié.

D'après l'article R. 1332-1 du Code du travail. La convocation indique l'objet de l'entretien, sa date, son heure et son lieu, et rappelle que le salarié peut se faire assister. Elle est remise en main propre contre récépissé ou envoyée par lettre recommandée, dans le délai de deux mois prévu à l'article L. 1332-4.

D'après l'article L. 1332-4 du Code du travail. Aucun fait fautif ne peut donner lieu à lui seul à l'engagement de poursuites disciplinaires au-delà d'un délai de deux mois à compter du jour où l'employeur en a eu connaissance, à moins que ce fait ait donné lieu dans le même délai à l'exercice de poursuites pénales.

D'après l'article L. 1333-2 du Code du travail. Le conseil de prud'hommes peut annuler une sanction irrégulière en la forme, injustifiée ou disproportionnée à la faute commise.

D'après Cass. soc., 26 octobre 2010, n° 09-42.740. Un salarié avait reçu une mise à pied disciplinaire de cinq jours. Le règlement intérieur de l'entreprise mentionnait la mise à pied parmi les sanctions possibles, sans en fixer la durée maximale. La Cour de cassation a annulé la sanction : une mise à pied prévue par le règlement intérieur n'est licite que si ce règlement précise sa durée maximale.

Annexe 12 – La logistique du commerce en ligne, un relais de croissance convoité

D'après une lettre d'information professionnelle de la logistique, septembre 2026.

Ils vendent des robots de cuisine, des cosmétiques ou des vêtements sur leur propre site et sur les grandes places de marché. Pour ces petites et moyennes marques nées en ligne, stocker, préparer et expédier les commandes devient vite un casse-tête quand les ventes décollent. Beaucoup confient cette tâche à un prestataire spécialisé : c'est la logistique du commerce en ligne, que les professionnels appellent « e-logistique ».

Le métier n'a pas grand-chose à voir avec le transport de palettes. Il faut recevoir et ranger des milliers de références, préparer à l'unité des colis expédiés le jour même, gérer les retours des clients et absorber des pics d'activité. « Entre la mi-novembre et Noël, le volume de certains de nos clients triple », témoigne le directeur d'un entrepôt lyonnais. Le logiciel de gestion d'entrepôt, connecté en temps réel aux sites marchands et aux places de marché, est le cœur du système : « Un vendeur qui ne voit pas son stock à jour sur son site part chez un concurrent dans la semaine », prévient un consultant.

Les marges y sont plus élevées que dans le transport : de 3 à 5 % du chiffre d'affaires pour un prestataire bien géré, selon un cabinet spécialisé. Mais les risques sont réels : contrats courts, souvent d'un à trois ans ; clients qui grandissent vite... ou disparaissent ; dépendance à quelques gros comptes ; investissements dans l'automatisation ; difficulté à recruter des

préparateurs et des caristes, surtout pendant les pics.

Pour les transporteurs régionaux, l'occasion est tentante : proposer une offre complète, du stockage à la livraison, fidélise les clients et remplit les camions. Plusieurs ont franchi le pas en rachetant un logisticien, d'autres en s'alliant à un spécialiste national qui apporte son logiciel, son savoir-faire et ses clients. « La pire erreur est de croire que l'on devient logisticien en ajoutant des rayonnages dans un entrepôt de transit », avertit le dirigeant d'un groupe de transport qui a diversifié ses activités il y a dix ans.

Il raconte avoir mis trois ans à rendre sa logistique rentable : « Nous avons dû recruter un responsable d'entrepôt venu de la grande distribution, choisir un logiciel, apprendre à gérer les pics avec l'intérim et renoncer à deux clients qui nous faisaient perdre de l'argent. Nos conducteurs, eux, ont vu arriver des collègues aux horaires de bureau : il a fallu expliquer, et faire évoluer certains d'entre eux vers l'entrepôt. Aujourd'hui, la logistique représente le tiers de notre chiffre d'affaires et la moitié de notre résultat. »

Annexe 13 – Les deux voies de développement étudiées par la direction

D'après une note de Claire Valmont et d'Éric Chazelle au conseil de famille, octobre 2026.

Six vendeurs en ligne de la région, dont Kitcheo, client de notre activité de transport depuis 2024, nous ont demandé de stocker et de préparer leurs commandes ; l'entrepôt de Mably, occupé à 86 %, ne peut pas les accueillir. Construire seuls un nouvel entrepôt de 10 000 m² (6,5 millions d'euros, deux ans de délai) dépasserait nos capacités. Deux voies sont étudiées.

Voie A – Racheter Furania Logistique. Installé à Andrézieux-Bouthéon, près de Saint-Étienne, ce logisticien stocke et prépare les commandes de neuf vendeurs en ligne dans deux entrepôts loués (14 000 m²). Son fondateur, 63 ans, souhaite vendre la totalité des actions et partir à la retraite dès la cession.

Voie B – Créer une coentreprise avec Colivane Logistique. Ce logisticien national du commerce en ligne (18 sites) propose de créer une société commune, détenue à parts égales, qui exploiterait à partir de septembre 2027 un entrepôt neuf de 10 000 m² loué à Roanne. Colivane apporterait son logiciel, ses équipements automatisés et quatre clients ; Transports Valmont, sa connaissance des clients régionaux et le transport des marchandises, qui lui serait réservé pendant cinq ans. Après six ans, chaque associé pourrait céder ses actions à l'autre, à un prix fixé par un expert.

Position des actionnaires. Les statuts de Transports Valmont exigent l'accord d'actionnaires représentant au moins les deux tiers du capital pour toute acquisition ou prise de participation. Bernard Valmont (30 % du capital) veut « une affaire que l'on contrôle de bout en bout » et se méfie d'un associé qui aurait son mot à dire. Thomas Valmont (30 %) penche aussi pour le rachat, mais s'inquiète de son financement. Claire Valmont (40 %) défend la coentreprise, « pour apprendre le métier sans mettre l'entreprise en danger ».

Comparaison des deux voies.

Critère	Voie A : rachat de Furania	Voie B : coentreprise avec Colivane
Investissement	3 400 000 € pour 100 % des actions : emprunt de 2 700 000 € sur 7 ans et 700 000 € d'autofinancement	400 000 € pour 50 % du capital : emprunt de 400 000 € sur 5 ans
Démarrage	Début 2027	Septembre 2027
Activité	En 2025 : chiffre d'affaires de 5 400 000 €, résultat net de 230 000 €, capacité d'autofinancement de 430 000 € ; 41 salariés ; dettes financières de 600 000 €	Prévu en 2029 : chiffre d'affaires de 6 000 000 €, résultat net de 300 000 € partagé à parts égales
Clients	9 vendeurs en ligne ; le premier pèse 38 % du chiffre d'affaires, contrat expirant en juin 2027	4 clients apportés par Colivane et les vendeurs en ligne de la région
Savoir-faire	Logiciel et équipe expérimentée ; rotation de 34 % des préparateurs ; départ du fondateur	Logiciel, automatisation et formation des équipes apportés par Colivane
Décisions	Transports Valmont seule	Partagées : unanimité pour les décisions importantes ; directeur général nommé par Colivane
Transport en plus pour Transports Valmont	Environ 600 000 € par an	Environ 1 200 000 € par an, réservés pendant cinq ans
Capacité de remboursement*	4,6 années (capacité d'autofinancement de Furania comprise)	3,9 années (emprunt de 400 000 € compris)

* Dettes financières ÷ capacité d'autofinancement, après l'opération et le renouvellement de la flotte (solution C de l'annexe 14) ; la banque fixe la limite à 4 années. Source : direction de Transports Valmont, octobre 2026.

Annexe 14 – Renouvellement de la flotte en 2027 : coûts comparés et solutions de financement

D'après une note de la direction administrative et financière de Transports Valmont, octobre 2026.

Douze tracteurs de neuf ans doivent être remplacés en 2027. La direction propose d'acheter huit tracteurs diesel de dernière génération (118 000 € l'unité) et quatre tracteurs électriques (315 000 € l'unité) affectés aux lignes régionales, avec quatre bornes de recharge à l'entrepôt (260 000 €), soit un programme de 2 464 000 €.

Coût comparé d'un tracteur sur cinq ans (hors bornes de recharge ; 110 000 km par an sur une ligne régionale, en deux rotations par jour avec une recharge rapide à l'entrepôt à la mi-journée ; énergie au prix de septembre 2026 : gazole à 1,98 € HT le litre, électricité à 0,21 € HT le kWh). Tracteur diesel : prix d'achat 118 000 € ; 31 litres aux 100 km, soit 67 518 € d'énergie par an ; entretien 9 000 € par an ; valeur de revente estimée après cinq ans 35 000 € ; coût total sur cinq ans 465 590 €. Tracteur électrique : prix d'achat 315 000 € ; 125 kWh aux 100 km, soit 28 875 € d'énergie par an ; entretien 6 000 € par an ; valeur de revente estimée 70 000 €, très incertaine ; coût total sur cinq ans 419 375 € ; autonomie réelle d'environ 350 km. Au prix moyen du gazole de 2025 (1,37 € HT le litre), le coût total du tracteur diesel tombe à 361 585 €. Le tracteur électrique devient moins coûteux que le diesel dès que le gazole dépasse en moyenne 1,71 € HT le litre sur cinq ans.

Situation financière. Capacité d'autofinancement : 1 520 000 € en 2025, 1 350 000 € prévus en 2026. Dettes financières : 4 900 000 € au 31 décembre 2025, 3 900 000 € prévus au 31 décembre 2026 (capacité de remboursement de 2,9 années). Capitaux propres : 4 600 000 €. Trésorerie nette prévue au 31 décembre 2026 : 160 000 €. La banque limite la capacité de remboursement à 4 années et annonce qu'elle comptera les engagements de crédit-bail comme des dettes.

Avis des partenaires financiers. La banque financerait volontiers les tracteurs diesel, avec une garantie sur les véhicules, mais se montre plus réservée sur les tracteurs électriques, dont la valeur de revente est incertaine. Le loueur propose une location longue durée de cinq ans qui comprend l'entretien, le remplacement de la batterie en cas de défaillance et la reprise des tracteurs en fin de contrat.

Trois solutions de financement.

Critère	Solution A : emprunt	Solution B : crédit-bail	Solution C : mixte
Montage	Emprunt de 2 200 000 € (5 ans, 4,3 %) et 264 000 € d'autofinancement	Crédit-bail de 5 ans pour les 12 tracteurs (option d'achat de 1 %) ; bornes autofinancées	Diesel et bornes : emprunt de 1 000 000 € (5 ans, 4,3 %) et 204 000 € d'autofinancement ; électriques : location longue durée de 5 ans, entretien compris
Coût sur cinq ans	291 800 € d'intérêts	332 040 € de loyers et d'option au-delà du prix des tracteurs	132 600 € d'intérêts ; location des électriques : 1 512 000 €, contre environ 1 270 000 € en propriété (achat, entretien, intérêts, revente déduite)
Propriété	Dès l'achat	En fin de contrat, si l'option est levée	Diesel : dès l'achat ; électriques : jamais
Risque sur la revente des électriques	À la charge de Transports Valmont	Surtout à la charge de Transports Valmont	À la charge du loueur
Déduction fiscale (électriques)	Oui	Oui (crédit-preneur)	Non : elle revient au loueur, propriétaire
Capacité de remboursement*	4,5 années (emprunt de 2 200 000 € compris)	4,5 années (crédit-bail compté comme une dette)	3,6 années (emprunt de 1 000 000 € compris)

* Dettes financières ÷ capacité d'autofinancement, après l'opération, sur la base des dettes et de la capacité d'autofinancement prévues pour 2026.

Source : direction administrative et financière de Transports Valmont, octobre 2026.

Annexe 15 – La responsabilité du transporteur routier de marchandises

D'après le Code de commerce (articles en vigueur en octobre 2026) et le contrat type général applicable aux transports publics routiers de marchandises (annexe II à la troisième partie réglementaire du Code des transports, issue du décret n° 2017-461 du 31 mars 2017), extraits reformulés.

D'après l'article L. 133-1 du Code de commerce. Le voiturier (le transporteur) est garant de la perte des objets à transporter, hors les cas de force majeure. Il est garant des avaries autres que celles qui proviennent du vice propre de la chose ou de la force majeure. Toute clause contraire insérée dans une lettre de voiture, un tarif ou tout autre document est nulle.

D'après l'article L. 133-3 du Code de commerce. La réception des objets transportés éteint toute action contre le voiturier pour avarie ou perte partielle si, dans les trois jours qui suivent cette réception, jours fériés non compris, le destinataire n'a pas notifié au voiturier sa protestation motivée, par acte extrajudiciaire ou par lettre recommandée. Toute stipulation contraire est nulle, sauf pour les transports internationaux.

D'après l'article L. 133-8 du Code de commerce. Seule est équipollente au dol la faute inexcusable du voiturier. Est inexcusable la faute délibérée qui implique la conscience de la probabilité du dommage et son acceptation téméraire sans raison valable. Toute clause contraire est réputée non écrite.

D'après le contrat type général. Article 1er : le contrat type s'applique de plein droit, à défaut de convention écrite entre les parties sur les points qu'il règle. Article 2.1 : un colis est un objet ou un ensemble d'objets formant une charge unitaire lors de sa remise au transporteur, par exemple une palette cerclée ou filmée par le donneur d'ordre. Article 7.1 : pour les envois de moins de 3 tonnes, le transporteur exécute sous sa responsabilité le chargement, le calage, l'arrimage et le déchargement. Article 22.1 : hors les cas de dol et de faute inexcusable du transporteur, l'indemnité pour pertes et avaries ne peut excéder, pour les envois de moins de 3 tonnes, 33 € par kilogramme de poids brut de marchandises manquantes ou avariées, sans pouvoir dépasser 1 000 € par colis perdu, incomplet ou avarié ; pour les envois de 3 tonnes et plus, 20 € par kilogramme, dans la limite de 3 200 € par tonne de poids brut de l'envoi. Article 22.2 : le donneur d'ordre peut faire, par écrit et au plus tard à la conclusion du contrat, une déclaration de valeur qui se substitue à ces plafonds, moyennant le paiement d'un prix convenu.