

QDG N° 07 : Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?

Chapitre 04

LA CREATION DE VALEUR PAR LES DIFFERENTS ACTEURS DE L'ORGANISATION

I. La création de valeur et ses acteurs (Valeur partenariale, Indicateurs quantitatifs et qualitatifs)

Pour créer Voyage de Chocolat, les trois associés, ont réalisé des apports afin de constituer le capital social de l'entreprise. Depuis sa création, le chiffre d'affaires n'a cessé d'augmenter et la société dégage, en 2018, un résultat bénéficiaire de 112 597 €. Léa Zouarti gère efficacement l'entreprise pour créer de la valeur au profit des actionnaires mais tient aussi compte de ses salariés, moteur de l'entreprise en termes d'innovation et de compétences. Pierre Bronski attache une importance particulière aussi bien à la qualité des matières premières qu'au soin apporté au processus de production, allant jusqu'à nouer des relations de partenariat avec ses fournisseurs. Il a investi dans des plantations de cacaoyers sur l'île de Sao Tomé et Príncipe et participe au développement économique local en créant une coopérative permettant à plusieurs petits producteurs de se regrouper, en participant à la rénovation d'une école primaire et à la création d'une bibliothèque.

Les sept salariés sont motivés et investis dans la réussite de la société. Ils reconnaissent bénéficier de bonnes conditions de travail et perçoivent une rémunération supérieure à la moyenne des concurrents. De plus, ils sont régulièrement formés pour maîtriser la fabrication et la vente de toutes les nouvelles créations.

- 1) L'entreprise Voyages de Chocolat a pris un certain nombre de décisions dont les dirigeants veulent identifier les enjeux. Pour chaque décision, indiquez dans un tableau la ou les formes de valeur créées par Voyage de Chocolat et la partie prenante qui en est destinataire.

Document 1 : Les décisions prises par Voyage de Chocolat pour le développement de son activité

- **Décision n° 1** : L'entreprise a décidé de développer un partenariat avec les producteurs de cacao de l'île de Sao Tomé et Príncipe.
- **Décision n° 2** : Le conseil d'administration a proposé d'augmenter la valeur des dividendes de 1€ par action détenue par rapport à l'année précédente.
- **Décision n° 3** : L'augmentation de prix décidée en 2018 a permis l'augmentation de la valeur ajoutée qui a été répartie entre les salariés et les associés. Cette augmentation de prix n'a pas suscité de réactions chez la clientèle.
- **Décision n° 4** : L'entreprise Voyage de Chocolat a décidé d'investir dans la publicité et a effectué par la suite un sondage auprès d'un échantillon de 500 personnes pour connaître la notoriété de l'entreprise.

- **Décision n° 5** : L'entreprise Voyage de Chocolat est très peu endettée et les trois associés veulent rester totalement indépendants. Même si leur entreprise grandissait beaucoup, ils n'ouvriraient jamais leur capital à d'autres actionnaires.

Document 2 : Voyage de Chocolat en quelques chiffres

Composition du capital social de l'entreprise		Les apports en argent des associés, complétés par un prêt bancaire de 15 000 € ont permis d'acquérir l'équipement indispensable à l'activité du laboratoire. Depuis sa création, le chiffre d'affaires n'a cessé d'augmenter et la société dégage en 2016, 2017 et 2018 un résultat bénéficiaire.
Les associés	Les apports	
Léa Zouarti	160 000 €	
Pierre Bronski	30 000 €	
Manuel Sponali	30 000 €	
TOTAL	220 000 €	

- 2) Distinguez parmi vos réponses les indicateurs qualitatifs des indicateurs quantitatifs.

II. La valeur ajoutée

A) LA VALEUR AJOUTÉE

Le responsable de la boutique des chocolats bio-équitable sur Tours, Eric, souhaite réaliser une opération commerciale pour le premier anniversaire de l'ouverture du magasin. Il sollicite Léa Zouarti la gérante de l'entreprise. Avant de donner son accord à Eric, Léa souhaite analyser les résultats d'une opération similaire réalisée dans la première boutique de Tours pour ses 20 ans d'existence.

- 3) Déterminez le montant de la richesse créée par l'entreprise Voyage de Chocolat en 2018.
- 4) Identifiez les acteurs bénéficiaires de la valeur ajoutée de l'entreprise Voyage de Chocolat et déterminez la part reçue en sachant que les associés vont percevoir 5 % des bénéfices de l'année écoulée.
- 5) Dans un paragraphe structuré, expliquez les enjeux du partage de la valeur ajoutée entre les différents acteurs de Voyage de Chocolat compte tenu des ressources de la société.

Document 3 : Dialogue entre Léa (Gérante de Voyage de Chocolats) et Elisa (Responsable de la première boutique de Tours)

Léa : Eric Donati souhaite mettre une opération commerciale pour le premier anniversaire de la boutique bio, comme vous l'aviez fait pour les 20 ans de la boutique de Tours. Pourriez-vous me rappeler les chiffres de cette opération ?

Elisa : Nous avons eu 400 clients sur la semaine, 70 % ont effectué un achat pour un panier moyen de 25 €. Les frais de publicité ont représenté un montant de 1 150 € H.T. et les autres charges 600 €.

Léa : Vous pouvez être satisfaite de votre performance commerciale, en moyenne vous réalisez un chiffre d'affaires de 5 000 € et sur cette semaine il est de 9 800 € TTC.

Elisa : La boutique va gagner plus d'argent, vous allez pouvoir me verser une prime.

Léa : Vous n'avez pas oublié vos cours de Sciences de Gestion j'espère. Le chiffre d'affaires n'est pas égal au bénéfice ni à la richesse produite. Il faut que je retire les achats de matières premières, les frais publicitaires, les dépenses relatives à l'énergie et la location du point de vente de Tours.

Elisa : La valeur ajoutée est versée en priorité aux salariés si je me souviens bien.

Léa : Pas seulement, elle est redistribuée à tous ceux qui ont contribué à la création de richesse.

Elisa : N'oubliez pas ma prime dans les calculs que vous allez effectuer pour déterminer si cette opération commerciale a créé de la richesse.

Léa : Les salariés de Voyage de Chocolat sont toujours récompensés des efforts réalisés. Je vais demander à la comptable Laure Farnali de retrouver les informations financières permettant de déterminer pour l'année 2018 la richesse créée.

Document 4 : Informations financières 2018

Laure Farnali, comptable de l'entreprise a rassemblé dans un tableau les informations financières de l'année 2018 nécessaires à la détermination de la valeur ajoutée et sa répartition.

2018	Chiffre d'affaires	Achats de matières premières	Charges externes	Impôt et taxes et charges sociales	Salaires	Intérêts bancaires
Montant en €	1 678 368	1 145 795	15 870	187 396	215 890	820

B) LA TVA

Le processus de fabrication de tables basses en bois



Taux de TVA applicable 20%	Bûcheron	Scierie	Entreprise de fabrication de meubles	Magasin de meubles
Valeur ajoutée créée				
Base de la TVA collectée				
Montant de la TVA collectée				
Base de la TVA déductible				
Montant de la TVA déductible				
TVA à reverser à l'État				
TVA payée par les consommateurs finaux				

- 6) Compléter le tableau
- 7) Démontrer que la TVA est supportée par les consommateurs finaux.

III. La valeur financière

Les associés de Voyage de Chocolat étudient les deux documents de synthèse, compte de résultat et bilan afin de déterminer si la société réalise suffisamment de valeur financière pour envisager la création d'une troisième boutique dans la Région Centre Val de Loire. Le montant de l'investissement est évalué à 200 000 €.

Léa Zouarki va chercher à déterminer si la valeur financière dégagée par l'entreprise est suffisante pour couvrir le montant de l'investissement ou si elle a besoin de recourir à un emprunt bancaire.

- 8) Déterminez le montant des dépenses et des recettes réalisées au cours des années 2018 et 2017 en distinguant l'exploitation du financement.
- 9) Déterminez la valeur financière créée en 2018 par l'entreprise Voyage de Chocolat et expliquez son évolution par rapport à 2017.
- 10) Effectuez une comparaison dans le temps de la profitabilité de l'entreprise et sa rentabilité à partir des indicateurs quantitatifs de votre choix.
- 11) Effectuez une comparaison dans le temps de son niveau d'endettement.
- 12) Vous concluez sur la possibilité pour l'entreprise de financer son nouvel investissement par un emprunt bancaire.

Document 5 : Compte de résultat de l'entreprise Voyage de Chocolat pour les années 2017 et 2018

Charges en €	2018	2017	Produits en €	2018	2017
Charges d'exploitation			Produits d'exploitation		
Achats d'approvisionnements	1 145 795	1 115 621	Production vendue	1 678 368	1 628 912
Autres charges externes	15 870	14 235	Chiffre d'affaires	1 678 368	1 628 912
Impôts, taxes	3 426	3 358			
Salaires	215 890	209 615			
Charges sociales	110 320	106 904			
Total des charges d'exploitation	1 491 301	1 449 733	Total des produits d'exploitation	1 678 368	1 628 912
Charges financières			Produits financiers		
Intérêts et charges assimilées	820	810	Autres intérêts et produits assimilés		
Total des charges financières	820	810	Total des produits financiers		
Charges exceptionnelles			Produits exceptionnels		
Total des charges exceptionnelles			Total des produits exceptionnels		
Impôts sur les bénéfices	73 650	68 200			
Total des charges	1 565 771	1 518 743	Total des produits	1 678 368	1 628 912
Solde créditeur : bénéfice	112 597	110 169	Solde débiteur : perte		
TOTAL GÉNÉRAL	1 678 368	1 628 912	TOTAL GÉNÉRAL	1 678 368	1 628 912

Document 6 : Le bilan de Voyage de Chocolat (2017 et 2018)

ACTIF	2018	2017	PASSIF	2018	2017
Immobilisations incorporelles	503 900	503 900	Capital	220 000	220 000
Immobilisations corporelles	245 750	200 750	Réserves	510 000	490 000
Immobilisations financières	6 200	6 200	Résultat de l'exercice	112 597	110 169
Actif immobilisé	755 850	710 850	Capitaux propres	865 097	842 179
Stocks	87500	102 990	Emprunt bancaire	15 000	15 000
Créances	18 000	25 400	Dettes fournisseurs	9 560	5 750
Disponibilités	8 307	7 279	Dettes fiscales et sociales	2 500	5 600
Actif circulant	136 307	157 679	Dettes	27 060	26 350
TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	869 657	846 519	TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	892 157	868 529

IV. La valeur perçue

Les associés de Voyage de Chocolat ont profité de leur présence aux Salons du chocolat de Tours et de Paris pour faire réaliser une enquête auprès des consommateurs afin de recueillir leurs avis sur la société. Ils ont également participé à une animation événementielle.

- 13) Dans un paragraphe structuré, présentez la valeur perçue actuelle de Voyage de Chocolat en termes d'image de marque et de notoriété.
- 14) Mesurez le niveau de satisfaction des clients de Voyage de Chocolat. Est-il possible de dire que les produits de la société sont de qualité ?
- 15) Comment Voyage de Chocolat a-t-elle pu améliorer sa présence sur les réseaux sociaux ?
- 16) Analysez, à travers les indicateurs présentés, l'impact des réseaux sociaux sur la valeur perçue de l'entreprise.

Document 7 : Extrait de l'entretien réalisé par le site Passion Chocolat avec Léa Zouarti lors du Salon du Chocolat

Comment expliquez-vous la réussite de votre deuxième boutique consacrée au chocolat bio-équitable ?

La boutique est aménagée et décorée avec des matériaux naturels. Les peintures utilisées sont de peintures Bio Natura bénéficiant du Label Pure contrôlé par Ecocert, garantissant 99,42 % d'ingrédients naturels. Les emballages sont en papier recyclé, toile de jute ou amidon de pomme de terre 100 % biodégradables, solides et recyclables. Nous sommes portés par le retour des consommateurs à l'authenticité des produits et la volonté de préservation de l'environnement.

Quel a été l'impact de votre animation événementielle sur les réseaux sociaux lors du Salon du Chocolat événement mondial à Paris du 31 octobre au 04 novembre 2018 ?

En relation avec l'agence 37 EVENT, entreprise événementielle de Tours, nous avons lancé un appel à tous les internautes sur Facebook pour venir participer durant 1 heure par jour du 31 octobre au 04 novembre 2018 aux ateliers des toqués de chocolat où ils pouvaient réaliser leur propre chocolat. Le succès a dépassé notre espérance avec des participants de 18 à 88 ans. La société 37 EVENT a pu mesurer la visibilité de cet événement par les visites sur notre site internet et à travers les avis des internautes et les recommandations formulées. L'objectif premier était d'améliorer notre e-réputation, la réussite est totale.

Quels sont les éléments que vous souhaitez développer par rapport à vos chocolats ?

Notre objectif est de développer l'image de marque de nos chocolats, des créations réalisées à partir du cacao issu de grands crus du monde, produit dans le respect du commerce équitable et de l'agriculture biologique.

Pourquoi utilisez-vous du chocolat à partir de grands crus ?

Comme le vin, le chocolat possède aussi de grands crus. C'est la variété du cacao et l'origine du terroir qui font la différence. Les amateurs ne s'y trompent pas. L'image de marque de nos produits est aussi renforcée, la notoriété numérique est en nette progression avec l'animation événementielle. La satisfaction des clients est proche de 85 %, l'objectif énoncé en début d'année. Les avis formulés sur Facebook vont nous permettre de nous améliorer.

Document 8 : Résultats de l'enquête réalisée sur le Salon du Chocolat

Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1 500 personnes représentatif de la population de la Région Centre Val de Loire âgée de 15 ans et plus.

À la question : Quelle pâtisserie-chocolaterie connaissez-vous sur Tours et ses environs ?

75 % des personnes interrogées ont répondu « Voyage de Chocolat ».

Et à la question : Parmi ces pâtisseries-chocolateries lesquelles connaissez-vous ? « Voyage de Chocolat » a été citée en premier dans 90 % des cas.

Quelques réponses spontanées à l'évocation de Voyage de Chocolat : « c'est une belle boutique », elle est « classe et spacieuse », « Je trouve que les chocolats sont assez onctueux ».

Sur chacun de ces critères, quelle note sur 20 êtes-vous prête à donner ?	de 0 à 5	de 6 à 10	de 11 à 15	de 16 à 20
Esthétisme de la boutique	1 %	2,5 %	20,5 %	76 %
Accueil	1,5 %	5,5 %	23,5 %	69,5 %
Origine des cacaos	7,5 %	20,5 %	31,5 %	40,5 %
Goût	2 %	14 %	25,5 %	58,5 %
Informations sur les produits	0 %	3 %	12 %	85 %
Prix	12,5 %	27,5 %	34 %	26 %

V. La relation entre le prix, le coût et la qualité d'un produit

En 2016, les trois associés ont déterminé les prix de vente des tablettes de chocolat en fonction des conseils des experts comptables de l'entreprise. Léa Zouarti, la gérante, se demande si les prix retenus sont conformes à ses recommandations.

Elle souhaite fixer le prix de vente des deux tablettes de chocolat noir de la gamme BIO en fonction de la qualité du cacao utilisé, de la concurrence et des recommandations de l'expert-comptable : la gamme BIO se compose de :

- La tablette de chocolat noir BIO de dégustation 85% de cacao (tablettes de 100 g)
- La tablette de chocolat noir BIO de dégustation 95% de cacao supérieur (tablettes de 100 g)

Eric Donati a effectué une recherche de prix des principales tablettes concurrentes :

- La tablette Noir infini 99% à un prix de vente HT de 4,95 € du chocolatier Cludel.
- La tablette Noir 85% à un prix de vente HT de 3,95 € du chocolatier Cludel.

En fonction des prévisions des ventes en hausse pour l'année 2019, Léa Zouarti souhaite vérifier si elle peut obtenir une augmentation de sa marge sur les deux tablettes de la gamme BIO.

- 17) Calculez le coût de revient des deux tablettes de chocolat.
- 18) Établissez le prix de vente en fonction de l'objectif de marge sur coût de revient. Quelles conclusions pouvez-vous tirer en termes de rentabilité ?
- 19) Énoncez les choix qui s'offrent à Léa en termes de prix, coût et qualité du produit.
- 20) Quels intérêts peuvent tirer Léa de la mise en place de dispositifs qualité dans son entreprise ?

Document 9 : Les informations relatives aux coûts des deux produits

La production de tablettes de chocolat nécessite l'utilisation de pâte de cacao, de beurre de cacao et de sucre. Les matières premières ne font pas l'objet de stockage. Elles sont assemblées dans un atelier de production. Il en ressort deux sortes de tablette de chocolat, les deux produits finis ne font pas l'objet de stockage.

Chaque tablette nécessite la consommation de matières premières en proportions différentes.

	Tablette de chocolat noir BIO 85 % de cacao	Tablette de chocolat noir BIO 95 % de cacao supérieur
Pâte de cacao	85 g	95 g
Beurre de cacao	10 g	3 g
Sucre	5 g	2 g

Les informations concernant la production du mois de mai sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

	Tablette de chocolat noir BIO 85 % de cacao	Tablette de chocolat noir BIO 95 % de cacao supérieur
LES ACHATS		
Pâte de cacao 85 %	1 700 kg à 24 € le kg	
Pâte de cacao 95 % supérieur		1 900 kg à 28 € le kg
Beurre cacao	260 kg à 20 € le kg	
Sucre	140 kg à 0,24 € le kg	
Emballages	20 000 à 6 € les 100	20 000 à 6 € les 100
LA PRODUCTION	20 000 tablettes	20 000 tablettes

On vous précise que la production du mois de mai a nécessité 300 heures de main-d'œuvre directe (MOD) à 34 € l'heure. Ces heures de MOD se répartissent de la façon suivante : 45 % pour le chocolat noir BIO 85 % et 55 % pour le chocolat noir BIO 95 %.

Les charges indirectes d'approvisionnement représentent 1,20 € par kg acheté.

Les charges indirectes de production représentent 26 € pour une heure de main-d'œuvre.

Les charges indirectes de distribution représentent 0,12 € par produits vendus.

Les achats d'emballages ne font pas partie des matières premières.