

# Cas

## CAS N° 1

### ÉNONCÉ

Thème : notion de centre de responsabilité

Un employé déclare : « Un centre de profit est un centre d'analyse dont le chef a pour objectif essentiel de minimiser les consommations directes et indirectes. La performance du chef d'un centre de profit est appréciée par la direction générale en suivant l'évolution du coût horaire complet de l'heure d'activité du centre, ce coût prenant évidemment en compte une quote-part des frais généraux de l'établissement et de l'entreprise. »

#### Travail à faire

En excellent contrôleur de gestion, vous corrigez les erreurs ou les contresens que contient une telle affirmation.

### CORRIGÉ

- Un centre de profit est un centre de responsabilité (ensemble d'acteurs de l'organisation regroupé autour d'un responsable auquel des moyens ont été attribués et doté d'un indicateur de performance) et non pas un centre d'analyse (subdivision comptable où sont analysées et regroupées les charges indirectes préalablement à leurs imputations aux coûts). La notion de centre d'analyse renvoie au calcul des coûts (comptabilité analytique), celle de centre de responsabilité à une structure organisationnelle pour dynamiser le fonctionnement de l'entreprise.
- Pour le responsable (plutôt que chef) d'un centre de profit, l'objectif est de maximiser une marge ou un résultat d'exploitation ou EBE : il doit donc minimiser ses consommations intermédiaires mais ce ne peut être son seul objectif, il faut également qu'il développe les recettes de son centre de responsabilité. De cette façon, il pourra maximiser sa marge et être jugé performant.
- La prise en compte d'une quote-part des frais généraux par un centre de responsabilité demande analyse. Comme le responsable d'un centre doit pouvoir avoir une action sur les éléments de sa performance, l'attribution de charges discrétionnaires peut être un facteur de démotivation ; en revanche, le centre n'existe que dans le cadre d'une structure plus large qui lui assure certaines prestations, il semble donc normal qu'une partie des charges du siège lui soit refacturée. Le choix n'est qu'affaires de circonstances.
- De façon approximative, l'affirmation de l'employé dans la définition de l'objectif du centre (minimiser les charges directes et indirectes) et dans la nature de sa performance (minimisation du coût horaire) s'applique plus à un centre de coût qu'à un centre de profit.