

Le directeur général, qui souhaite conserver l'organisation en centre de profit, vous appelle auprès de lui pour l'aider et le conseiller dans la gestion du conflit qui oppose M. Martin et M. Charles.

### Travail à faire

- 1) Analyser l'organisation actuelle.
- 2) Que pensez-vous des arguments de M. Charles et de ceux de M. Martin ?
- 3) Proposer un système de prix de cession qui puisse satisfaire les deux parties.
- 4) Quels conseils feriez-vous au directeur général pour que le système fonctionne de façon satisfaisante ?

## CORRIGÉ

### 1) Analyser l'organisation actuelle en matière de prix de cession

- L'entreprise est organisée en deux centres de responsabilité de même niveau à savoir des centres de profit, c'est-à-dire que chaque responsable est jugé sur sa capacité à dégager la marge ou le résultat le plus élevé.
- Comme Lille est centre de production et Paris centre de distribution, ce qui est recette pour Lille est achat pour Paris. Compte tenu de leur objectif commun, Lille cherchera à vendre le plus cher possible et Paris à acheter le moins cher possible : la situation est donc source d'émulation mais aussi potentiellement de conflit si un centre s'estime lésé.
- D'autre part, le centre de Lille est libre de vendre à l'extérieur à un prix supérieur (marge de 10 %) à celui auquel il cède sa production à Paris (marge de 3 ou 5 %), ce qui peut conduire ce centre à privilégier les ventes externes au détriment des cessions internes. En revanche, il ne semble pas que le centre de Paris puisse profiter d'un approvisionnement externe. Cela crée une dissymétrie dans les relations entre les centres.
- Les cessions entre les centres sont organisées sur la base d'un prix de cession égal un coût complet réel plus une marge.
- La référence à un coût réel empêche une juste localisation des performances puisque, quelles que soient les conditions de fabrication de Lille, ce dernier est assuré de couvrir ses charges en totalité.
- La référence à un coût complet pose le problème de l'imputation des charges fixes du centre vendeur dans le cas d'une baisse des achats de Paris.
- Par ailleurs, en termes de connaissance des coûts, Paris va considérer le PCI comme un coût variable alors qu'il est composé de charges variables et de charges fixes. Cela peut conduire le centre à des choix contraires à l'intérêt général de l'entreprise.
- Le conflit tel qu'il est exprimé, porte pour le moment essentiellement sur le mode de fixation du prix de cession et pas vraiment sur l'organisation actuelle de l'entreprise. Il s'agit dans la proposition future d'envisager la résolution de ce conflit et d'éviter l'apparition d'un autre conflit sur la liberté de cession des deux centres.