

## 2) Que pensez-vous des arguments de M. Charles et de ceux de M. Martin ?

### a) Arguments de M. Charles

#### • Prix de cession trop élevé

Le prix de cession est égal au coût réel plus une marge. Il existe un marché sur lequel il est possible de vendre avec une marge de 10 %. Celle du PCI est de 3 ou 5 %. Le prix de cession est donc plus bas que le prix du marché. Argument non fondé.

#### • Prix de cession non pertinent

Un prix pertinent doit permettre de localiser les performances de chaque centre. Ici, ce n'est pas le cas : plus le centre de Lille est inefficace, plus le coût complet réel est élevé et par voie de conséquence le prix de cession interne. Ce mécanisme est amplifié par la formulation de la marge exprimée en pourcentage : pour un coût de 100, la marge est de 3 mais, si le coût passe à 150, la marge est de 4,5.

En conclusion, plus le centre de Lille a des performances réelles mauvaises, plus sa performance comptable affichée est bonne. M. Charles a raison dans sa critique.

#### • Prix de cession tardif et instable

Le PCI est calculé sur la base d'un coût réel qui effectivement varie à chaque calcul en fonction des conditions réelles de fabrication ; cet argument est juste et comme ce coût doit être élaboré sur les résultats de la comptabilité analytique, il est réel que lorsque M. Charles ne le connaît qu'avec retard.

Proposer un PCI égal au coût complet standard permettrait une réponse satisfaisante en termes de pertinence et d'instabilité. En effet, le coût complet standard est fixe, connu à l'avance des deux parties et permet une localisation des performances : le résultat de Lille traduirait la confrontation entre un coût prévu et le coût réel réalisé, celui de Paris s'appuierait sur un coût d'achat stable.

#### • Cependant, ce système présente quelques inconvénients :

- il n'est plus fait référence à une marge quelconque prise par Lille ;
- le résultat de Lille sera dépendant des quantités achetées par Paris : le coût complet standard est établi en référence à une production normale. Si Paris réduit ses achats en quantité, la performance de Lille sera obérée toutes choses égales par ailleurs.
- Enfin, dire que son entité doit seule réaliser des bénéfices car elle génère le chiffre d'affaires est réducteur, la richesse créée par l'entreprise peut être évaluée par d'autres indicateurs comme la valeur ajoutée.

### b) Arguments de M. Martin

Le système, nous l'avons vu, est globalement favorable au centre de Lille, il est donc logique que M. Martin exprime peu de reproches au système mis en place.

L'aspect motivation liée à l'apparition de la marge est sans doute réel et il est vrai que comme ce centre participe fortement à la création de la richesse produite par l'entreprise, il semble logique qu'une partie du résultat y soit affectée.

En revanche, il a été clairement démontré que les PCI actuels n'incitaient pas à la maîtrise des coûts du centre.