

### 3) Proposer un système de prix de cession qui puisse satisfaire les deux parties

Il s'agit de proposer un système qui évite les différents dysfonctionnements envisagés (actuels ou possibles). Normalement, les PCI doivent permettre :

- le respect de l'efficacité de l'entreprise ;
- une juste évaluation des performances des centres ;
- une autonomie réelle de gestion des centres de responsabilités.

Dans le contexte actuel, il est possible de proposer un PCI calculé sur la base d'un coût complet plus un pourcentage de marge à négocier entre M. Charles et M. Martin. Ce système permet un PCI pertinent car permettant une juste évaluation des performances, un partage du résultat entre les deux centres, facteurs de motivation du personnel. Pour éviter dans l'avenir des problèmes d'approvisionnement pour Paris ou de non-écoulement de sa production pour Lille, il est possible de fixer des quotas minimaux de livraison et d'achat. Cependant cette solution limite l'autonomie de gestion des centres.

C'est pourquoi il peut être préféré un PCI défini comme égal au coût variable standard avec une marge plus un forfait pour couverture de charges fixes. Ce mécanisme permet au centre de Paris d'avoir une juste connaissance de la structure de ses coûts et l'incite à acheter une quantité stable de produits. Pourtant cela ne protège pas Paris contre des difficultés d'approvisionnement si Lille privilégie les clients externes plus profitables.

### 4) Quels conseils feriez-vous au directeur général pour que le système fonctionne de façon satisfaisante ?

Chaque système de prix de cession présente des avantages et des inconvénients : il semble impossible de répondre aux trois objectifs d'un bon système cités à la question 3. Les solutions mises en œuvres dépendent des priorités fixées par la DG à son système de PCI.

Dans ce contexte, il s'agit de mettre en place un système transparent, expliqué et perçu comme juste. Ainsi, il est important de définir clairement :

- comment et pourquoi le prix de cession est fixé ;
- quand et selon quelles modalités il sera mis à jour ;
- les limites à l'autonomie des centres (en matière d'approvisionnement principalement) ;
- qui arbitre les conflits.