

3.4 Prix de cession internes

3.4.1 Coûts induits et résultats internes

3.4.2 Productions équivalentes

DCG 11*

§ 11 p. 277 - 298

DSCG 3*

§ 2 p. 97-103

3.4 Prix de cessions internes

34.1 Coûts induits et résultats internes

But des PCI, dynamiser et motiver les responsables en transposant à l'environnement interne de l'entreprise les contraintes concurrentielles de l'environnement externe. La direction peut soit :

Le PCI valorise le transfert entre un centre vendeur et un centre acheteur. Les PCI sont fixés de deux manières, soit par référence

- au marché (benchmark)
- au coût des produits cédés plus une marge

341.1 Objectifs

1 - optimisation des choix économiques

Les PCI aident à la convergence

2 - motivation du personnel

Les PCI aident à l'allocation optimale des ressources

3 - contrôle de la performance des centres

Les actions d'un centre ne doivent pas perturber les résultats d'un autre centre.

4 - incompatibilité des missions

L'évaluation des performances et la motivation des responsables sont parfois incompatibles

341.2 Politique centralisée

- **Référence au marché**

Il remet la performance du centre dans son contexte économique et financier du marché.

- prix réel du marché : Il permet d'apprécier la profitabilité à court terme d'un centre.
- prix du marché net : C'est le prix de marché, moins les coûts commerciaux et les coûts de transaction.

- **Référence au coût**

Le prix est égal au coût + une marge. C'est pratique lorsque :

- il n'existe pas de réel marché
- il existe un marché mais les informations sont trop difficiles à obtenir
- le marché n'est pas suffisamment concurrentiel
 - coût complet réel

Il répercute l'inefficience ou l'efficience au centre aval sans que ce dernier en soit responsable.

- coût standard

Il faut les réviser

- coûts partiels

Le PCI devrait être = au coût marginal du vendeur + coût d'opportunité de l'entreprise

Le coût marginal :

Le coût d'opportunité de l'entreprise, c'est le manque à gagner provenant d'un achat interne

- **marge bénéficiaire**

le taux de marge doit être

- identique à celui pratiqué en externe
- celui en vigueur dans le secteur ou la branche
- cohérent avec le taux interne de rentabilité attendu par les actionnaires

341.3 Critères de fixation des PCI

- **Nature du centre**

Pour les centres de :

- profit, le prix réel du marché est préconisé
- coût, le coût de revient est préférable

- **Approvisionnement**

Achats internes → PCI = coût + marge

Achats peu diversifiés → PCI = prix de marché à long terme

Achats diversifiés sur un marché très concurrentiel → PCI = prix de marché CT

341.4 Structure

- collective → pas de PCI
- concurrentielle → PCI = prix de marché avec approvisionnement libre
- coopérative → PCI = coût de revient + marge
- participative → PCI = prix de marché

341.5 PCI imposés par la direction

- **Programmés**

La direction concilie les intérêts des centres vendeurs et acheteurs et :

- **Double PCI**

L'entreprise peut faire en sorte que le centre vendeur vende au prix de marché et le centre acheteur achète au coût complet de production du centre vendeur.

- **PCI négociés**

Lorsque les centres ont tout loisir pour négocier entre eux les PCI.

❖ **EXERCICE**

Une société de fruits et légumes SFL produit environ 100 tonnes par mois. Le cours est de 4 €/kg en moyenne. Elle a 380 k€ de charges fixes mensuelles. La société vend ses produits à un grossiste SBM à qui elle doit livrer 20 Tonnes /mois. Le reste de la production est revendu à une conserverie filiale de PBR, au prix du marché.

La conserverie CFL vend sous sa marque de Luxe Archimboldo 200.000 conserves de 250gr de fruits et légumes à 2€ en moyenne par mois.

Les surplus de fruits et légumes conditionnés également en boîte de 250 grammes, sont écoulés sous une marque distributeur à la grande distribution à 1,5 €

La conserverie a mensuellement 196 k€ de charges fixes et 0,2 € de charges variables par boîte fabriquée et vendue.

On néglige les déchets et les variations de stocks.

1. Établissez les comptes de résultat mensuel de SFL CFL.

2. La direction de SFL pense que les résultats de la conserverie sont faibles et qu'une partie de la production soit transformée avec un bénéfice nul. SFL propose de passer à une livraison de 30 tonnes par mois. **Faut-il accepter ?**

3. Dans le but de « dynamiser » les commerciaux, CFL propose de calculer en coût directs dans SFL et CFL. Cela fait ressortir les marges par domaine d'activité stratégique : Produits frais, conserves Luxe, conserves sous marque de distributeur.

Dans cette optique, le « prix du marché » est-il pertinent pour définir le PCI des produits à CFL, Que préconisez-vous ?

CORRIGE

1. Comptes de résultat mensuel

SFL

| | |
|---|--------------|
| Ventes externes (SFL) (20 x 1 000 x 4) | 80k€ |
| Ventes internes (CCA) (80 x 1 000 x 4) | 320k€ |
| | 400k€ |

| | |
|-------------------|--------------|
| Charges fixes | 380 k€ |
| → Résultat | 20 k€ |
| | 400k€ |

CFL

| | |
|--|-----------------------|
| Ventes Arcimboldo 200k€ x 2 | 400k€ |
| Ventes Grandes surfaces [(80k€ x 4) – 200 000] x 1,5 | 18k€ |
| | 580k€ |
| Achats internes | 320 k€ |
| Charges variables (80k€ x 4 x 0,2) | 64 k€ |
| Charges fixes | 196k€ |
| | → Résultat 0k€ |
| | 580k€ |

2. Étude de la proposition

Pour SFL, la proposition est sans conséquence car on réalise une marge de 4€/kg en interne et en externe.

Pour CFL il y a une baisse marginale de son activité de 10 tonnes, imputées sur les ventes à la grande distribution où la marge est la plus faible : $10 \times 1\,000 \times 4 = 40\,000$ Conserves.

Sur chaque conserve vendue à la grande distribution, CFL a une marge unitaire de $1,5 \text{ €} - 1,2 \text{ €} = 0,3 \text{ €} \rightarrow$ baisse de la marge et du résultat prévu de CFL de $0,3 \text{ €} \times 40\,000 = 12 \text{ k€}$

Au niveau du groupe on n'a donc pas intérêt à accepter la proposition.

C'est même l'opposé qu'il faut préconiser. Si SFL livre en interne toute sa production à CFL, CFL pourrait vendre en plus $20 \times 1\,000 \times 4 = 80\,000$ boîtes en grandes surfaces, améliorant le résultat de $80\,000 \times 0,3 = 24 \text{ k€}$

3. Politique de PCI

Le prix de marché présente l'inconvénient de faire profiter SFL d'une marge très importante réalisée en interne à CFL, au détriment de la filiale. Or, cette marge ne sera réalisée qu'au moment de la vente des conserves.

Pour éviter ce transfert, la solution est le coût marginal, au coût variable si celui-ci reste proportionnel et que les charges fixes restent constantes.

Or, SFL n'a que des frais fixes, son coût marginal = 0 est donc nul, et il faudrait en fait ici livrer **gratuitement** la production à CFL. Dans ce cas les résultats sont :

| Éléments | Ventes de F et L | Total SFL (amont) | Ventes Arcimboldo | Ventes Grandes S ² | Total (aval) | Total groupe |
|----------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| Ventes | 80 k€ | 80 k€ | 400 k€ | 180 k€ | = 580 k€ | = 660 k€ |
| Charges variables | 0 | 0 | 40 k€ | 24 k€ | 64 k€ | = 64 k€ |
| Marges sur coûts variables | 80 k€ | 80 k€ | 360 k€ | 156 k€ | 516 k€ | = 596 k€ |
| Charges fixes | | 380 k€ | | | 196 k€ | = 576 k€ |
| Résultats | | - 300 k€ | | | + 320 k€ | + 20 k€ |

Les deux modes de facturation interne (prix du marché et coût marginal) donnent des visions très différentes de la contribution de chaque société au résultat consolidé :

| Mode de facturation | Résultat global | Résultat SFL | Résultat CFL |
|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Prix du marché (4 euros) | + 20 k€ | + 20 k€ | 0 |
| Coût marginal (0) | + 20 k€ | - 300 k€ | + 320 k€ |

La marge réalisée « en aval » par CFL couvre les frais fixes engagés « en amont » pour la récolte.