

Cas Milcom (prix de cessions internes)

La société Milcom comprend 3 divisions respectivement nommées Agate, Béryl et Célestite.

Agate fabrique 3 produits. L'Alpha est vendu à l'extérieur de la firme au prix du marché de 95 euros l'unité ; le Beta entre dans la fabrication des produits de Béryl et est vendu à cette division 50 euros l'unité ; le Gamma qui rentre dans la fabrication des produits de Célestite est cédé à cette dernière au prix de 45 euros l'unité.

Les productions-ventes mensuelles d'Alpha, Beta et Gamma sont stables depuis des mois et s'élèvent respectivement à 500, 400 et 600 unités. Ces productions saturent la capacité de production actuelle de la division Agate. La direction générale qui a d'autres priorités en matière d'investissements se refuse à augmenter cette capacité à court ou moyen terme malgré les demandes réitérées de M. Legrand, directeur d'Agate.

Jusqu'en septembre de l'année dernière, le fonctionnement de la société Milcom était assez centralisé et les directeurs de division n'étaient libres ni de leur plan de production ni des prix de leurs produits. Au premier octobre est intervenue une réforme décidée par M. Milcom érigeant chacune des divisions en centre de profit et laissant libres, en principe, les chefs de division de fixer leurs prix.

A la suite de cette réforme, M. Legrand s'interroge sur la réorientation de sa production et/ou sur la modification de ses prix. Le produit Alpha voit son prix fixé par le marché. La division pourrait en doubler les ventes à ce prix-là si elle pouvait en produire suffisamment mais sa capacité de production reste fixée à 900 heures machine par mois dont 500 sont consommées par Alpha, 200 par Beta et 200 par Gamma.

M. Legrand est frappé par la différence de résultat analytique de ses trois produits. Celui d'Alpha est de 20 euros par unité puisque ce produit rapporte 95 euros et que son coût de revient est de 75 euros (50 euros de coût variable et 25 euros de coût fixe imputé à raison de 0,5 euro de coût fixe pour un euro de coût variable).

Le résultat analytique de Beta est de -2,5 euros puisque son coût de revient s'élève à 52,5 euros (35 euros de coût variable unitaire et 17,5 de cout fixe imputé).

Le résultat analytique de Gamma s'élève à 7,5 euros puisque son coût de revient se compose de 25 euros de coût variable et de 12,5 euros de coût fixe imputé.

Sondés discrètement par M. Legrand, les directeurs des divisions Béryl et Célestite s'opposent tous deux à une augmentation des prix des produits qu'ils achètent. Le directeur de Béryl résiste parce que ses marges sont faibles et qu'il trouve que l'avantage de prix dont il bénéficie actuellement par rapport à ce que lui coûterait l'achat d'un substitut de Beta est faible, le substitut étant disponible à 53 euros. Le directeur de la division Célestite menace pour sa part de s'adresser désormais à l'extérieur puisqu'il existe un substitut de Gamma parfait pour ses fabrications au prix de 41 euros.

Que feriez-vous à la place de M. Legrand ? Est-ce que cette position serait conforme à l'intérêt global de la société Milcom ? Explicitiez toutes les hypothèses qui vous paraissent nécessaires.