

2007RP-08

Prix de transfert
Efficacité fiscale et organisationnelles
dans les firmes multidivisionnelles

Marcel Boyer

Rapport de projet
Project report

Rapport préparé à l'intention de la Direction de la Recherche de Gaz de France
Ne pas distribuer hors de Gaz de France sans l'autorisation de l'auteur

Montréal
Mai 2007

© 2007 Marcel Boyer. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.
Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation

Partenaires corporatifs

Alcan inc.
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Banque Scotia
Bell Canada
BMO Groupe financier
Bourse de Montréal
Caisse de dépôt et placement du Québec
DMR Conseil
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Gaz de France
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Investissements PSP
Ministère des Finances du Québec
Raymond Chabot Grant Thornton
State Street Global Advisors
Transat A.T.
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

ISSN 1499-8610 (Version imprimée) / ISSN 1499-8629 (Version en ligne)

Partenaire financier

Développement
économique, Innovation
et Exportation
Québec 

Prix de transfert

Efficacité fiscale et organisationnelles

dans les firmes multidivisionnelles*

Marcel Boyer[†]

Sommaire exécutif

Au sein d'entreprises multidivisionnelles intégrées, il est généralement indispensable que différentes unités ou divisions s'échangent des biens et des services. Les prix auxquels ces biens et services sont échangés sont appelés *prix de transfert*, ou encore *prix de cession interne*.

Comme nous l'avons souligné dans un rapport précédent sur ce thème, les prix de transfert tiennent une place prépondérante et croissante dans les compagnies multidivisionnelles pour deux raisons principales :

- Les prix de transfert sont un outil de gestion de la performance de la firme. En effet, ils permettent d'obtenir une évaluation financière des différentes divisions et de leurs dirigeants et ainsi de mesurer leurs performances relatives.
- Les prix de transfert peuvent permettre des transferts de bénéfices transfrontaliers artificiels, c'est-à-dire ne reflétant pas les conditions économiques et commerciales des transactions auxquelles ils se rapportent. Dans un contexte de mondialisation des échanges et de concurrence fiscale accrue, les États sont contraints de les contrôler s'ils veulent conserver la base imposable qui leur revient.

Gaz de France, entreprise multidivisionnelle internationale intégrée, n'a pas le choix et doit fixer ses prix de transfert de manière adéquate pour d'une part gagner en performance et d'autre part ne pas s'exposer aux redressements de plus en plus fréquents et lourds réalisés par l'administration fiscale française.

Dans le cadre de la première prestation que nous avons réalisée sur le thème des prix de transfert nous exposons la problématique entourant les prix de transfert ainsi que les méthodes de fixation retenues par l'OCDE. L'accent était ainsi mis sur l'aspect fiscal des politiques de fixation des prix de transfert. ***Au sein de ce « second volet », après avoir résumé les principaux résultats en matière de performance fiscale, nous poursuivons notre exposé en focalisant notre propos sur l'utilisation des prix de transfert comme outil au service de***

* Un exposé général à l'intention des dirigeants de Gaz de France.

[†] Professeur Titulaire, Chaire Bell Canada en économie industrielle, Département de sciences économiques de l'Université de Montréal, Fellow CIRANO, CIREQ, C.D. Howe Institute, courriel : marcel.boyer@cirano.qc.ca.

la performance. Intégrant à la fois les aspects de performance fiscale et de performance organisationnelle en matière de prix de transfert, ce rapport permet d'avoir une vision globale de la problématique qui entoure la valorisation des transactions interdivisionnelles. Il rend à ce titre caduc le précédent rapport.

Mots clés : transactions interdivisionnelles, prix de transfert, prix de cession interne, fixation des prix.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1 PRIX DE TRANSFERT ET PERFORMANCE FISCALE	3
1.1 Principe de pleine concurrence	6
1.2 Méthodes traditionnelles fondées sur les transactions	7
1.2.1 Méthode du prix comparable sur le marché libre (PCML) ou « <i>CUP</i> »	7
1.2.2 Méthode du prix de revente ou « <i>Resale minus</i> »	9
1.2.3 Méthode du prix de revient majoré ou « <i>Cost plus</i> »	10
1.3 Méthodes transactionnelles de bénéfices	11
1.3.1 Méthode du partage du bénéfice ou « <i>Profit split</i> »	12
1.3.2 Méthode transactionnelle de la marge nette ou « TNMM »	14
1.3.3 Méthodes par formule de répartition ou « Formulary method »	15
2 PRIX DE TRANSFERT ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	17
2.1 Prix de transfert et firmes multidivisionnelles	17
2.1.1 L'organisation multidivisionnelle	18
2.1.2 Gaz de France et le modèle multidivisionnel	19
2.2 Objectifs des prix de transfert en matière d'organisation	22
2.2.1 Prix de transfert : outil d'allocation des ressources.....	23
2.2.1.1 Maximisation du profit en l'absence de filiale	24
2.2.1.2 Détermination du prix de transfert avec deux divisions	26
2.2.1.3 Réduction des coûts liée à la structuration en filiales.....	27
2.2.1.4 Manipulation du prix de transfert : conséquences sur l'efficacité.....	29
2.2.2 Prix de transfert : outil de mesure de la performance et de motivation	31
2.2.3 Prix de transfert : outil d'aide à la décision.....	32
2.3 Méthodes de fixation des prix de transfert	33
2.3.1 Méthodes fondées sur les coûts (cost methods)	33

2.3.1.1	Coût réel	33
2.3.1.2	Coût standard « normal ».....	33
2.3.1.3	Coût variable « standard » plus contribution.....	36
2.3.1.4	Coût complet « standard » plus pénalités et ristournes	37
2.3.1.5	Coût « standard » plus marge	37
2.3.1.6	Coût marginal	37
2.3.2	Méthodes fondées sur les prix de marché (market price methods).....	37
2.3.2.1	Méthode fondée directement sur le prix de marché	38
2.3.2.2	Méthode fondée sur le prix de marché aménagé	38
2.3.3	Méthodes fondées sur des prix de transfert négociés.....	39
2.3.4	Méthodes à prix double (dual price methods).....	40
2.4	Fréquence d'utilisation des méthodes de fixation des prix de transfert	40
2.5	Prix de transfert : partage des coûts et partage des risques	41
2.5.1	Méthodes de partage des coûts.....	41
2.5.2	Partage des risques	42
3	FACTEURS DÉTERMINANTS DANS LE CHOIX DES PRIX DE TRANSFERT	42
3.1	Influence du couple stratégie-structure de l'entreprise	43
3.1.1	Travaux d'Eccles.....	44
3.1.2	Résultats de Dearden.....	44
3.2	Contraintes juridiques, financières et fiscales	44
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	46
	BIBLIOGRAPHIE	47

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au sein d'entreprises multidivisionnelles intégrées, il est généralement indispensable que différentes unités ou divisions s'échangent des biens et des services. Les prix auxquels ces biens et services sont échangés sont appelés *prix de transfert*, ou encore *prix de cession interne*. Les prix de transfert tiennent une place prépondérante et croissante dans la problématique de gestion des compagnies pour deux raisons principales.

Premièrement, en interne, les prix de transfert sont particulièrement importants car ils permettent d'obtenir une évaluation financière des différentes divisions et de leurs dirigeants et ainsi de mesurer leurs performances relatives. De plus, la valorisation individuelle des différentes divisions améliore la responsabilisation et donc la motivation des dirigeants et gestionnaires quant à la bonne performance de leur division. L'utilisation de prix de transfert adéquats leur donne en effet un incitatif concret d'optimisation de leurs décisions stratégiques et économiques puisque les répercussions de ces décisions deviennent alors mesurables économiquement. Il est courant par ailleurs que la rémunération des dirigeants soit fonction de la performance de leur division.

Deuxièmement, dans le cadre du marché concurrentiel international, les prix de transfert peuvent également avoir une importance capitale puisqu'ils sont à l'origine du calcul des bénéfices des différentes divisions. On voit clairement ici comment les compagnies peuvent se « jouer » de la fiscalité en modifiant les prix de transfert afin d'associer les profits réels de certaines divisions à d'autres divisions localisées dans des pays où les taxes sur le bénéfice sont moins importantes.

En définitive, que ce soit pour des raisons fiscales ou de performance de la firme, la problématique de la fixation des prix de transfert ne peut pas être ignorée. *Mais comment définir le niveau de ces prix de transfert ?*

Dans le cadre de la première prestation que nous avons réalisée sur le thème des prix de transfert nous exposons la problématique entourant les prix de transfert ainsi que les méthodes de fixation des prix de transfert fixées par l'OCDE. Ces méthodes sont surtout utiles pour fixer les prix de transfert entre des divisions afin de se prémunir contre d'éventuels contrôles de l'administration fiscale. Ces méthodes occultent cependant quasi totalement le rôle de « contrôle de la performance » que doivent également jouer les prix de transfert.

Au sein de ce « second volet », après avoir résumé les principaux résultats en matière de performance fiscale, nous poursuivons notre exposé en focalisant notre propos sur l'utilisation des prix de transfert comme outil au service de la performance. Intégrant à la fois les aspects de performance fiscale et de performance organisationnelle en matière de prix de transfert, ce rapport permet d'obtenir une vision globale de la problématique qui entoure la valorisation des transactions interdivisionnelles. Il rend à ce titre caduc le précédent rapport. La Direction de la Recherche de Gaz de France dispose également, à la fin de ce rapport, d'une bibliographie conséquente lui permettant d'orienter les recherches futures en la matière.

Ce rapport s'articule autour de trois axes principaux. Nous reprenons dans la section 1 les différentes méthodes de fixation des prix de transfert présentées dans notre précédent rapport. Ces méthodes sont basées sur le principe de pleine concurrence et sont reconnues par l'OCDE. Elles ont pour objectif principalement de se mettre à l'abri de l'administration fiscale et visent donc la performance fiscale. Au sein de la section 2, nous effectuons une présentation détaillée des recherches réalisées depuis de plus de 50 ans en matière de prix de transfert et de performance organisationnelle. Un nombre conséquent de méthodes de fixation des prix de transfert sont exposées et explicitées à l'aide d'exemples. Arrivés au terme de ces deux premières sections le lecteur sera sans doute amené à se poser la question suivante : *parmi toutes les méthodes énoncées, laquelle choisir ?* Comme nous le montrons dans la troisième et dernière section de ce rapport, les facteurs déterminants en matière de prix de transfert semblent être d'une part le couple stratégie-structure de la firme et d'autre part les contraintes fiscales, juridiques et financières qui s'imposent à l'entreprise.

1 PRIX DE TRANSFERT ET PERFORMANCE FISCALE

Les prix de transfert font l'objet d'une attention toute particulière des autorités fiscales. Ceux-ci peuvent en effet permettre des transferts de bénéfices transfrontaliers artificiels, c'est-à-dire ne reflétant pas les conditions économiques et commerciales des transactions auxquelles ils se rapportent. Dans un contexte de mondialisation des échanges et de concurrence fiscale accrue, les États sont contraints de les contrôler s'ils veulent conserver la base imposable qui leur revient.

En l'absence de toute législation, l'optimisation du rendement de l'entreprise serait largement influencée par les différences entre les taux d'imposition des bénéfices des différents pays où sont implantées les divisions. En effet, les entreprises pourraient alors minimiser leur charge fiscale en fixant les prix de façon à ce qu'un maximum des bénéfices soit rapporté dans les pays où le taux d'imposition est le plus faible. Cependant, les gouvernements ont intérêt, pour leur part, à ce que les entreprises déclarent correctement leurs bénéfices pour éviter que leurs recettes fiscales ne s'envolent dans des pays dont l'impôt sur les bénéfices des entreprises est moins élevé.

Lorsque plus de 60 % des échanges mondiaux sont le fait d'entreprises multinationales, l'importance des prix de transfert devient manifeste.

Pour bien cerner la problématique, supposons qu'au Royaume-Uni, un constructeur d'ordinateurs bénéficiaire achète des circuits intégrés à sa propre filiale en Corée. Le prix payé par la société mère britannique à sa filiale – le prix de transfert – déterminera le bénéfice déclaré par la filiale coréenne et le montant de l'impôt local qu'elle devra acquitter. Dans l'hypothèse où la société mère paie sa filiale en dessous des prix normaux pratiqués sur le marché local, cette dernière est apparemment en difficulté financière, même si l'ensemble du groupe dégage une marge bénéficiaire correcte au moment de la vente des ordinateurs. L'administration fiscale britannique peut ne rien trouver à redire dans la mesure où le bénéfice est déclaré au Royaume-Uni. En

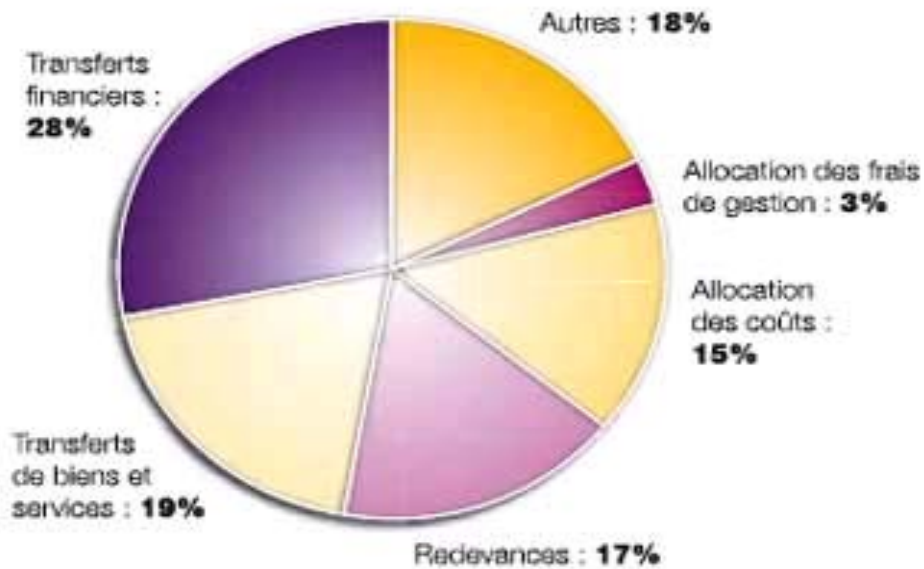
revanche, son homologue coréen s'opposera sans doute à cette pratique puisque cette dernière réduit l'assiette fiscale de son pays.

Compte tenu des risques de réduction de l'assiette fiscale des pays les plus imposés, les pays de l'OCDE se sont entendus sur de grands principes de calcul des prix de transferts. Les entreprises se voient aujourd'hui dans l'obligation de démontrer que leurs prix de transfert n'ont pas eu pour effet de transférer artificiellement une partie de leurs bénéfices auprès d'entités étrangères apparentées. Elles sont ainsi tenues de fournir des informations aux administrations fiscales sous forme d'une documentation présentant leur structure et activités dans le contexte de leur secteur industriel, ainsi que détaillant les méthodes de détermination de leurs prix de transfert et les éléments de comparaison intervenus lors de cette détermination.

Ce problème fiscal ne peut être ignoré par les firmes multinationales puisque les contrôles sont de plus en plus fréquents et les redressements de plus en plus lourds. À titre d'illustration, l'administration fiscale française a procédé en 2004, sur la problématique des prix de transfert, à des redressements de l'impôt sur les sociétés pour plus de 1 milliard d'euros. L'évolution des montants redressés au cours de la dernière décennie ainsi que la répartition des redressements par type de transaction sont présentés dans le graphique ci-dessous.



À titre d'information, la ventilation des redressements sur les prix de transfert par l'administration fiscale française a été la suivante :



Soulignons le fait que la problématique de l'allocation des coûts (ou frais de gestion) représente 18% du montant des redressements. Les politiques de prix de transfert et d'allocation des coûts sont ainsi intimement liées. Nous reviendrons sur ce point dans la section suivante.

1.1 Principe de pleine concurrence

Afin de limiter le champ d'action des entreprises en matière de prix de transfert, le principe de pleine concurrence a été développé. Le principe de pleine concurrence implique que les prix de transfert utilisés entre les unités d'une même compagnie doivent être comparables à ceux existant sur le marché extérieur. Ces prix ayant un impact direct sur les bénéfices des entreprises et par conséquent sur l'imposition, les administrations fiscales de nombreux États y sont particulièrement attentives. Le principe de pleine concurrence est énoncé au paragraphe 1 de l'article 9 du modèle de convention de l'OCDE. Celui-ci stipule que :

« [Lorsque]...les deux entreprises [ayant un lien de dépendance] sont, dans leurs relations commerciales ou financières, liées par des conditions convenues ou imposées, qui diffèrent de celles qui seraient convenues entre des entreprises [n'ayant aucun lien de dépendance], les bénéfices qui, sans ces conditions, auraient été réalisés par l'une des entreprises mais n'ont pu l'être en fait à cause de ces conditions, peuvent être inclus dans les bénéfices de cette entreprise et imposés en conséquence. »

Tous les pays membres de l'OCDE, dont la France, mais aussi un grand nombre de pays non membres ont développé des législations en conformité avec les principes applicables en matière de prix de transfert publiés par l'OCDE en 1995.

Ainsi il est admis que les entreprises multinationales doivent établir leurs prix de transfert au sein de leur groupe en respectant le **principe de pleine concurrence** c'est à dire en utilisant des prix qui soient comparables à ceux qui seraient pratiqués entre deux entreprises indépendantes dans

des conditions similaires. Il est toutefois très fréquent que les produits, services ou incorporels échangés au sein d'un groupe multinational n'ait pas d'équivalent sur le marché. Il est donc souvent impossible de trouver un bien, un service ou un actif comparable qui soit échangé entre entreprises indépendantes. Pour pallier cette difficulté, l'OCDE a développé plusieurs méthodes permettant de fixer et contrôler un prix de transfert.

Il existe essentiellement deux types de méthodes qui permettent d'élaborer une politique de prix de transfert : les *méthodes traditionnelles fondées sur les transactions* et les *méthodes transactionnelles de bénéfices*. Chacun de ces groupes de méthodes font l'objet de plus amples développements dans les deux sous-sections qui suivent.

1.2 Méthodes traditionnelles fondées sur les transactions

1.2.1 Méthode du prix comparable sur le marché libre (PCML) ou « CUP »

Cette méthode est connue sous différents noms :

- Méthode du prix comparable non contrôlé ;
- Méthode de l'opération comparable non contrôlé ;
- Méthode du prix comparable sur un marché de pleine concurrence.

Cette méthode vise à comparer les prix de transfert pratiqués au sein d'une entreprise multinationale aux prix qui sont utilisés pour un même produit, dans les mêmes circonstances, entre des entreprises sans lien de dépendance.

Cette méthode est considérée comme la plus fiable, notamment car elle se base directement sur le prix de transaction des produits transférés. Elle peut cependant s'avérer difficile à appliquer lorsque des entreprises comparables sont difficiles à trouver. Même lorsque des entreprises engagées dans des activités similaires ont pu être identifiées, il faut également tenir compte des différences qui demeurent entre la compagnie et ses comparables. S'il existe une différence, elle

doit être négligeable, et l'on doit pouvoir raisonnablement s'assurer de son incidence. Parmi les facteurs dont il faut tenir compte pour fixer un prix comparable non contrôlé, on peut citer : la taille de l'entreprise, de ces fonctions, des risques qu'elle encourt ; mais également la qualité du produit ; les modalités contractuelles telles que les garanties, le volume acheté, les modalités de paiement et de transport ; les conjonctures du marché ; la date de l'opération ou enfin les risques de change. Ces différences doivent pouvoir être isolées et quantifiées pour procéder au calcul d'un prix de transfert adéquat.

En matière de prix d'actifs incorporels¹, on utilise la méthode correspondante connue sous le nom d'opération comparable non contrôlée. La méthodologie est similaire à celle présentée dans le paragraphe précédent : elle consiste à trouver une opération dans laquelle le même actif incorporel est transféré entre parties sans lien de dépendance.

Un exemple simplifié pourrait par exemple s'articuler comme suit : une compagnie vend directement le charbon qu'elle extrait d'une région minière étrangère spécifique à une de ses filiales françaises. Le charbon de cette région est cependant activement transigé sur le marché français par différentes entreprises et un prix de marché moyen est disponible quotidiennement. Cependant, ce prix inclut l'acheminement du charbon en France, et donc des frais de transport et de douane alors que la filiale française prend possession du charbon directement lors de son extraction dans son pays d'origine.

On peut donc dans ce cas calculer le prix de transfert auquel devrait être transigé le charbon en déduisant du prix de marché un ajustement qui tient compte des coûts de transport et des frais de douanes.

¹ Les actifs incorporels sont les *knowledge assets*. A titre d'exemple on peut citer l'innovation, la recherche et le développement.

En définitive, pour que la méthode soit fiable, toute différence doit pouvoir être redressée, annulée.

1.2.2 Méthode du prix de revente ou « *Resale minus* »

Cette seconde méthode est particulièrement indiquée pour les opérations de commercialisation. On entend par là .les situations où un fabricant vend des produits à un distributeur apparenté, qui lui-même les revends à une partie non contrôlée. En définitive, on est dans le cas où l'acheteur interne n'a pas ajouté de valeur notable au produit en le modifiant physiquement avant de le revendre.

Dans ce cas et comme son nom l'indique, le prix de revente sert de point de départ à la détermination d'une marge brute équivalant à celle que l'on retrouverait entre parties sans lien de dépendance pour les fonctions assurées par le distributeur. La marge de revente appropriée peut se calculer par référence aux cas dans lesquels le distributeur achète des biens similaires auprès de tiers et les revend, ou dans lesquels un distributeur comparable achète des biens similaires et les revend dans des circonstances similaires.

A titre d'illustration, imaginons qu'au sein d'une même compagnie la division A vende un produit à la division B et que cette dernière revende le produit à une autre compagnie. Dans ce cas, afin de déterminer un prix de transfert équivalent au prix du marché, on retranche du prix de la revente perçu par la division B une marge bénéficiaire couvrant à la fois les frais d'achat et de vente, ainsi que les dépenses d'exploitation encourues par B. L'opération de défalcation doit également prendre en compte les actifs utilisés et les risques encourus par B lors de la transaction, et cela afin que B puisse réaliser un bénéfice. Le prix obtenu après déduction peut être considéré comme un prix de marché concurrentiel.

Toute la difficulté est de trouver une transaction comparable et de procéder aux ajustements nécessaires pour pouvoir comparer les transactions au sein d'un groupe avec les transactions

pratiquées entre parties indépendantes (notamment en termes de partage des risques, de formation et de conditions de paiement).

1.2.3 Méthode du prix de revient majoré ou « *Cost plus* »

Cette méthode est également connue sous le nom de méthode du coût d'achat majoré. Elle est indiquée dans les situations qui mettent en jeu la fabrication, l'assemblage ou la production de biens vendus à des apparentés (biens semi-finis). Elle correspond en quelque sorte à l'analogue de la méthode du prix de revente pour les fournisseurs plutôt que les détaillants. En effet il s'agit dans ce cas de partir des coûts supportés par le fournisseur pour la livraison du produit et d'appliquer à ces derniers une marge sur le prix de revient afin que l'unité fournissant le produit obtienne un bénéfice approprié à ses fonctions et au niveau de risque qu'elle assume.

On détermine le prix de transfert en ajoutant un pourcentage approprié du bénéfice brut au coût de production du produit. Il est possible de déterminer ce pourcentage en analysant les pourcentages de bénéfice brut qui ont été gagnés par la société dans le cadre de vente à des tiers ou en se fondant sur des ventes de produit semblables par des sociétés comparables exploitées dans les mêmes conditions.

Il est évidemment crucial pour l'application de cette méthode que le prix de revient soit calculé sur les mêmes bases pour la division concernée et la ou les entreprises comparables afin que la marge sur le prix de revient des entreprises comparables puisse bien être appliquée à la division en question. Il est donc important non seulement d'isoler des entreprises comparables, mais de s'assurer d'avoir l'ensemble des informations nécessaires pour procéder aux ajustements requis pour l'évaluation de la marge bénéficiaire adaptée.

La méthode du prix de revente et celle du prix de revient majoré ont pour avantage de porter sur la marge bénéficiaire brute. Contrairement à la méthode du PCML, elles sont donc moins sensibles à une différence entre les produits ou services comparés. La procédure est sensiblement

la même dans les deux cas et vise à établir la marge bénéficiaire qui correspond aux fonctions exercées, aux actifs utilisés et aux risques assumés.

Notons d'ores et déjà que pour des firmes fortement intégrées comme Gaz de France on retrouve d'une part les situations qui mettent en jeu la fabrication, l'assemblage ou la production de biens vendus à des apparentés et d'autre part celle où une division vend des produits à une autre division chargée de la distribution, qui lui-même les revends à une partie non contrôlée. Il est dans ce cas possible de combiner les méthodes du prix de revente et du prix de revient majoré.

La méthode du prix de revente et celle du prix de revient majoré constituent le deuxième niveau des prix de transfert, lorsque l'unité visée n'a pas de comparables suffisamment semblables pour être en mesure d'appliquer la méthode du prix comparable sur le marché libre. S'il n'est possible d'appliquer aucune des trois méthodes présentées plus haut, il est envisageable de se tourner vers un second type de méthode : les méthodes transactionnelles de bénéfices. Ces méthodes établissent le prix de transfert en fonction du partage relatif des bénéfices.

1.3 Méthode transactionnelles de bénéfices

On peut identifier trois méthodes ou groupes de méthodes au sein des méthodes transactionnelles de bénéfices :

- La méthode de partage du bénéfice ou « Profit split » ;
- La méthode transactionnelle de la marge nette ou « TNMM »;
- Les méthodes par formule de répartition ou « Formulary method ».

Il est en général conseillé de n'avoir recours à ces méthodes que lorsque les méthodes précédentes, fondées sur les transactions et les marges de profit brutes, ne peuvent être appliquées de manière suffisamment fiable. Ces méthodes sont plus souples quant au critère de comparabilité.

La principale différence entre les deux premières méthodes réside dans le fait que la méthode du partage des bénéfices s'applique à tous les participants à une opération contrôlée, alors que la méthode des bénéfices comparables s'applique à un seul participant.

Plus l'incertitude est grande quant à l'analyse de comparabilité et plus une méthode unilatérale, comme la méthode des bénéfices comparables, risque de donner un résultat inapproprié. Tout comme dans le cas de la méthode du prix de revient majoré et de la méthode du prix de revente, la méthode des bénéfices comparables a moins de chances de donner des résultats fiables lorsque l'apport de la partie visée prend la forme de biens incorporels de grande valeur ou uniques. En définitive, en cas d'incertitude trop importante quant à la comparabilité, il est approprié d'utiliser une méthode du partage des bénéfices pour confirmer les résultats obtenus.

1.3.1 Méthode du partage du bénéfice ou « Profit split »

Cette méthode consiste à répartir la marge brute intégrée réalisée au sein d'un groupe de sociétés par l'ensemble des sociétés qui interviennent dans un produit de la recherche à la commercialisation à l'extérieur du groupe. Cette marge globale est ensuite répartie entre les différents acteurs au sein du groupe en fonction de leur rôle dans l'élaboration et la commercialisation du produit. Le rôle des différents acteurs est défini grâce à une analyse fonctionnelle.

Cette méthode est généralement utilisée lorsque deux divisions sont tellement intégrées qu'il devient impossible d'évaluer leurs opérations individuellement ou lorsque l'existence de biens incorporels ou uniques rend inapplicables les méthodes nécessitant un niveau de comparabilité important avec des entreprises externes. À titre d'illustration, d'existence de biens incorporels ou uniques, on peut imaginer qu'au sein d'une même firme la division production exerce des activités de R & D et met au point des éléments de propriété intellectuelle de grande valeur, tandis que la division distribution se positionne sur le marché à grand renfort de publicité.

La méthode du partage du bénéfice procède en deux étapes. Au cours de la première étape, il s'agit de déterminer le montant global des bénéfices obtenus par les différentes unités suite aux diverses transactions internes à la compagnie. Au cours de la seconde étape ces bénéfices sont répartis entre les divisions concernées sur une base économiquement valable, c'est-à-dire en fonction de leurs contributions respectives et des parts de risque assumées par chacune.

Comme nous l'avons présenté lors d'une prestation antérieure², la seconde étape, qui consiste répartir les bénéfices entre divisions, peut s'avérer complexe. À titre d'illustration, nous nous attardons ici sur deux méthodes de répartition :

- La méthode de répartition des bénéfices en fonction d'une analyse résiduelle ou « méthode de fractionnement des bénéfices résiduels » ;
- La méthode de répartition des bénéfices en fonction d'une « analyse des contributions » (OCDE).

Méthode de fractionnement des bénéfices résiduels se décompose en deux calculs (après la détermination du montant total des bénéfices à partager effectuée dans la première étape), pouvant s'effectuer de plusieurs manières. Le premier calcul consiste à déterminer le montant des bénéfices en quelque sorte « attribuables » tandis que le second calcul conduit à répartir le bénéfice résiduel. Ainsi par exemple on peut effectuer les calculs suivants :

- 1^{er} calcul : accorder un taux de rendement à chaque partie pour les fonctions aisément identifiables (comme la fabrication ou la distribution), selon un rendement de base évalué sur la base de données comparables. Le rendement pour ces fonctions ne tient donc généralement pas compte du rendement attribuable aux biens incorporels de grande valeur ou uniques utilisés ou mis au point par les parties en cause. Le calcul de ces rendements de base peut normalement être

² “Principe de choix d'une méthode économique d'allocation : partage des coûts et tarification à Gaz de France”, *Rapport de Projet*, M. Boyer et N. Marchetti (2006).

réalisé à l'aide des méthodes traditionnelles fondées sur les transactions exposées dans la sous section précédente.

- 2^{ème} calcul : l'objectif est d'établir le rendement attribuable aux biens incorporels en répartissant les bénéfices (ou pertes) résiduels entre les parties, sur la base d'une analyse des contributions, en tenant compte de toute information disponible indiquant comment ce bénéfice (ou perte) résiduel aurait été réparti entre des parties n'ayant aucun lien de dépendance dans des circonstances similaires.

Méthode de l'analyse des contributions : l'OCDE propose également comme option, le partage des bénéfices fondé uniquement sur une analyse des contributions. Le montant total des bénéfices des parties à une opération contrôlée est partagé en fonction de la contribution relative de chaque partie. Il est cependant souvent difficile de quantifier la contribution relative de chaque partie.

En quelque sorte, la *méthode de fractionnement des bénéfices résiduels* consiste à allouer les coûts attribuables avant d'appliquer la *méthode d'analyse des contributions*. En ce sens elle garantit un résultat plus fiable.

1.3.2 Méthode transactionnelle de la marge nette ou « TNMM »

Cette méthode consiste à contrôler une transaction au sein d'un groupe sur la base de la marge nette qu'elle permet de dégager. La marge nette s'applique sur différentes bases appropriées comme les coûts, les ventes ou les actifs.

De manière très succincte, la *méthode transactionnelle de la marge nette* consiste à comparer la marge nette réalisée sur une transaction au sein du groupe avec les marges nettes qui sont réalisées sur des transactions comparables avec ou par des sociétés indépendantes. En se fondant sur la marge nette on peut évaluer le prix de transfert. Un écart trop significatif de marge entre transaction comparable doit conduire à un réajustement du prix de transfert considéré. Attention,

cette marge devra être dégagée par observation d'une période suffisamment longue pour éviter d'étendre l'influence de fluctuation des prix à court terme.

Cette méthode est considérée comme à la fois complexe et coûteuse à mettre en œuvre pour une fiabilité très discutable.

Bien que les sociétés sur lesquelles on se fonde pour effectuer la comparaison doivent exercer des fonctions semblables à celles de la division effectuant le transfert, la méthode transactionnelle de la marge nette fait appel à un degré moindre de comparabilité par rapport aux méthodes traditionnelles fondées sur les transactions.

L'intérêt de cette méthode est d'amenuiser l'influence des variations des cours sur les prix de transfert. Cette stabilité permet aux sociétés liées de moins surveiller la fluctuation du marché dans des relations commerciales souvent stables.

L'approche est unilatérale ce qui permet de contourner certaines difficultés parfois insolubles. La marge nette permet d'éviter les correctifs comptables de catégorisation des coûts de production nécessaires dans la méthode du prix de revente. Aucune répartition des coûts n'est également à accomplir.

L'OCDE rappelle le caractère subsidiaire de cette méthode qui soulève de nombreuses difficultés pratiques de mise en œuvre. Toutefois, elle permet en complément de contrôler ou d'affiner l'écart de pleine concurrence.

1.3.3 Méthodes par formule de répartition ou « Formulary method »

Pour terminer, il existe plusieurs méthodes fondées sur une répartition du bénéfice mondial consolidé d'un groupe entre les différents pays dans lequel le groupe intervient et ce en utilisant une clé « objective ». La clé de répartition peut être fondée par exemple sur le chiffre d'affaires, le nombre de salariés, valeur des immobilisations *etc...* L'OCDE se montre très réservée à

l'égard de ces méthodes qui sont totalement déconnectées de la réalité des groupes multinationaux et des marchés sur lesquels ils opèrent. En outre elles aboutiraient à taxer les groupes multinationaux selon des critères totalement différents de ceux utilisés pour des sociétés indépendantes, en contradiction avec le principe de pleine concurrence.

Au final, la méthode choisie et les ajustements nécessaires dépendront en grande partie du niveau de comparabilité des opérations (circonstances économiques des parties, caractéristiques des biens ou services, stratégies commerciales adoptées par les parties, etc.). Ainsi, si une entreprise comparable tente de lancer un nouveau produit ou service sur le marché, celle-ci sera peut-être amenée dans un premier temps à vendre le produit/service à un prix inférieur à celui escompté afin d'obtenir une part de marché satisfaisante. La division qui va vendre ce même produit à une division avec laquelle elle a un lien de dépendance n'aura par exemple pas à baisser temporairement son prix de vente.

La fiabilité d'une méthode dépendra en premier lieu du degré de comparabilité entre les transactions contrôlées (internes) et les transactions non contrôlées (externes). Pour que les prix de transfert calculés soient fiables, il ne faut pas qu'il y ait de différences structurelles entre les transactions internes et externes ou que des ajustements suffisamment fiables puissent être appliqués.

2 PRIX DE TRANSFERT ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Dans la mesure où les prix de transfert affectent les incitations auxquelles les gestionnaires de division font face et dans la mesure où ces incitations peuvent augmenter la performance des divisions, l'ensemble de la firme devient plus profitable. En jouant un rôle important dans l'évaluation de la performance des différentes divisions, les prix de transfert peuvent être des facteurs puissants de performance globale. Mais il faut que ceux-ci soient fixés de manière adéquate pour qu'ils aient l'effet désiré de motivation et d'optimisation dans l'utilisation des ressources.

Quelle que soit la méthode utilisée, les prix de transfert ne peuvent satisfaire l'ensemble des acteurs de l'entreprise, les intérêts de chacun de ces acteurs étant souvent contradictoires et l'optimum global n'est pas toujours la somme des optimums locaux.

Afin de bien cerner l'importance de la politique des prix de transfert en matière de performance organisationnelle il est nécessaire de connaître l'univers dans lequel ces derniers évoluent à savoir la firme multidivisionnelle. Ce point est abordé dans la sous-section qui suit. Nous présentons ensuite en détail dans la sous-section 2.2 les objectifs qui sont traditionnellement assignés aux prix de transfert. La sous-section 2.3 est consacrée aux méthodes de fixation des prix de transfert développées pour atteindre ces objectifs.

2.1 Prix de transfert et firmes multidivisionnelles

Analyser l'outil que constituent les prix de transfert en matière de performance organisationnelle implique de s'intéresser à la forme d'organisation dans laquelle ils s'expriment à savoir la forme multidivisionnelle. Ainsi, au sein de cette sous-section nous revenons dans un premier paragraphe sur l'historique de la création des firmes multidivisionnelles en insistant sur les avantages et inconvénients qui caractérisent ce type d'organisation. Nous présentons dans un second paragraphe les particularités des entreprises multidivisionnelles en réseau comme Gaz de France.

2.1.1 L'organisation multidivisionnelle

Les formes d'organisations industrielles ont évolué de façon constante depuis l'émergence de l'entreprise industrielle. Ainsi, on trouve au début du 19^{ème} des productions manufacturières généralement de petite taille. Des innovations majeures, comme le chemin de fer, le bateau à vapeur ou encore le télégraphe, permettent de développer les relations commerciales. A la fin du 19^{ème} les grandes entreprises font leur apparition et vendent des produits sur des marchés tant nationaux qu'internationaux. La production de masse se généralise permettant de fabriquer en quantité des produits de qualité supérieure à des prix plus bas.

Ces changements stratégiques se sont accompagnés de changements organisationnels particulièrement profonds. Le champ et la complexité croissante des échanges ont tât fait de dépasser l'aptitude des propriétaires à gérer seul leurs activités. Le propriétaire n'étant plus directement responsable de la supervision des activités il est devenu nécessaire de créer des systèmes d'échange d'informations qui permettent de contrôler et d'évaluer les responsables affectés aux tâches anciennement tenues par les propriétaires. On retrouve dans cette idée de contrôle et d'évaluation un des facteurs de création des prix de transfert. Il manque cependant la notion d'échange intra-firme pour que cet outil fasse réellement son apparition. En effet, la décentralisation n'est pas de mise à cette époque et les firmes sont pour la plupart dirigées de façon centralisée et organisées selon des lignes fonctionnelles.

Un changement radical à lieu au début des années 1920 avec l'introduction de la firme multidivisionnelle. Au sein de ce type d'organisations, les cadres qui contrôlent les divisions indépendantes sont responsables de leurs performances. Ils doivent rendre des comptes à leurs supérieurs hiérarchiques, qui les évaluent, coordonnent leurs activités et élaborent la stratégie de la firme. Les premières firmes à adopter ce mode organisationnel sont General Motors, Du Pont, Sears Roebuck et Standard Oil of New Jersey.

Au cours du 20^{ème} siècle, les firmes du monde entier ont ainsi exploité de façon croissante les avantages de la forme multidivisionnelle en poussant à l'intégration en amont et en aval. Cette intégration croissante a eu pour conséquence directe l'incorporation au sein de la firme des transactions entre clients et fournisseurs qui, antérieurement, avaient lieu sur le marché : les prix de transfert étaient nés.

La forme multidivisionnelle constitue aujourd'hui le modèle dominant d'organisation. Mais quels sont les avantages et les principales difficultés rencontrés dans la conception et la gestion des opérations réalisées au sein de ce type d'organisation ?

Sans entrer dans le détail, la firme multidivisionnelle permet d'une part l'amélioration de l'information et des incitations et d'autre part le renforcement de la coordination et du contrôle. Mais ces objectifs ne sont pas atteints sans difficultés : des problèmes de management peuvent survenir fréquemment. Il est par exemple complexe de définir le rôle précis de chaque division et de rendre compte de leur relation. De plus, bien que la décentralisation de l'autorité facilite le bon usage de l'information, le fait même que la direction générale ne dispose pas aisément de l'information exacerbe le problème de l'aléa moral. En conséquence, des systèmes d'incitation doivent être mis en place, engendrant des coûts supplémentaires.

Enfin, et c'est sans doute à la fois un problème supplémentaire et une solution à l'ensemble des problèmes de la firme multidivisionnelle : il faut fixer les prix de transfert lors des transactions entre divisions. Nous allons voir dans la suite de cette section comment ces prix de transfert doivent être fixés.

2.1.2 Gaz de France et le modèle multidivisionnel

Les prix de transfert sont généralement considérés comme le fruit de la conjonction de deux phénomènes :

- Un certain niveau d'intégration verticale ;

- Un souci de décentralisation.

Dans le cadre de cette organisation, les firmes créent ce que l'on appelle des centres de profits ou divisions. Dean (1955) définit les centres de profit comme des entités :

- possédant une indépendance opérationnelle dans la prise de décision qui affecte ses profits ;
- ayant accès aux ressources et aux marchés avec une liberté d'approvisionnement en interne comme en externe ;
- possédant une vision claire des coûts et des profits générés dans le cadre de leurs activités ;
- enfin, se fixant comme objectif la recherche du profit.

Dans la réalité, très rares sont les organisations dont les centres de profits ou divisions possèdent ces quatre caractéristiques. Comme nous le verrons, il n'est parfois d'ailleurs pas optimal de laisser autant de liberté à ces divisions. Le plus souvent, comme le note Salomons (1965), le système de prix de transfert est mis en place sur des pseudo-centres de profit, c'est-à-dire des centres dont les responsables ne maîtrisent pas la totalité des éléments composant leur compte de résultat. Qu'en est-il dans une entreprise comme Gaz de France ?

L'organisation multidivisionnelle constitue une référence naturelle pour les entreprises qui souhaite (ou doivent pour des raisons juridiques) quitter la culture administrative pour entrer dans la culture de gestion. Gaz de France fait partie de ces entreprises évoluant un cadre en pleine mutation. Elle est tenue de s'adapter pour gagner en performance dans un univers toujours plus concurrentiel.

Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, le modèle multidivisionnel est attractif mais pas sans danger. Décomposer l'entreprise en centres de profit et/ou de coût, indépendants, permet de retrouver les avantages de la PME tout en conservant les gains liés à la

grande entreprise en termes d'économies d'échelle. Grâce à cette organisation, on dispose d'un responsable pour chaque centre. Ce responsable est théoriquement libre de prendre des décisions opérationnelles et ce au plus près du terrain.

Cependant, dans la plupart des cas, les centres de profit ne disposent pas de la liberté nécessaire pour permettre au mécanisme de fonctionner de manière optimale. Pour Dearden (1976) :

« La décentralisation par centres de profit ne peut être menée à bien que s'il est possible de diviser l'entreprise en unités véritablement en mesure de maîtriser leur développement. C'est-à-dire dont les responsables peuvent totalement orchestrer la production, le marketing et la recherche et le développement. Si pour une raison ou pour une autre, la responsabilité dans un ou plusieurs de ces domaines leur échappe, le système n'est plus viable »

Ces propos doivent à notre sens être nuancés. En effet, même s'il ne semble pas possible d'atteindre le niveau de décentralisation « optimal » au sens de Dearden dans des entreprises comme Gaz de France, une forme de décentralisation est envisageable.

En effet, Gaz de France est une « entreprise de réseaux » mais également depuis peu une « entreprise en réseaux ». Comme nous allons le montrer dans les lignes qui suivent, ces deux particularités font qu'une forte interdépendance et une forme de centralisation sont susceptibles de subsister lors du glissement d'une culture administrative vers une culture de gestion.

Les entreprises en réseaux sont une forme d'organisation visant à développer des avantages en termes de coûts et de stratégies par la recherche de coopération ou d'alliances. Le projet de fusion entre Gaz de France et Suez est un exemple concret et actuel de la volonté de Gaz de France d'être une entreprise en réseaux.

Les entreprises de réseaux peuvent être définies de différentes façons. Retenons ici celle proposée par Curien (1992). Une entreprise de réseau est caractérisée par l'existence de trois structures d'activités stratifiées :

- en amont, les infrastructures avec des investissements et des coûts fixes importants qui se traduisent par des économies d'échelle et des économies d'envergure ;
- au centre, des services de coordination et de contrôle ayant pour objet d'optimiser les infrastructures ;
- en aval, les services « finals » d'utilisation destinés à répondre aux besoins de la clientèle.

Ces entreprises en réseaux se caractérisent par :

- de fortes indivisibilités à la fois techniques et organisationnelles ;
- des externalités de production et de consommation qui peuvent être négatives ou positives. A titre d'illustration d'externalité positive de consommation, on voit apparaître des effets de club lorsqu'un grand nombre d'utilisateur utilise un réseau augmentant ainsi la valeur de la connexion.

On comprend à la lecture de ces quelques lignes que « l'acquisition » des divers avantages de la firme multidivisionnelle n'est pas chose facile dans une entreprise comme Gaz de France : l'interdépendance entre divisions et les externalités diverses sont autant d'obstacles qu'il va falloir surmonter pour parvenir à une organisation multidimensionnelle optimale. La fixation des prix de transfert devra cependant tenir compte des spécificités de l'entreprise.

2.2 Objectifs des prix de transfert en matière d'organisation

Les prix de transfert sont considérés dans la littérature comme un outil de gestion de la décentralisation. La littérature attribue aux prix de transfert trois objectifs, parfois contradictoires :

- l'allocation des ressources : coordonner les décisions des divisions afin d'atteindre les buts de l'organisation (on peut parler de congruence) ;

- la mesure de la performance et la motivation ;
- l'aide à la décision en matière de tarification et d'investissement.

Ces objectifs naissent naturellement de la forme décentralisée de l'organisation dont le processus repose sur la délégation de l'autorité, l'allocation des ressources et la mesure de la performance.

La délégation de l'autorité n'est pas un phénomène organisationnel récent. Déjà en 1953 dans *The Company Organisation Structure*, on pouvait lire : *“A reduction in size of the decision making unit into several units, by splitting an existing large unit into several units, each small, and delegating to each decision-making power, may bring about considerable increases in efficiency”*. L'allocation des ressources peut être considérée comme un second objectif de la décentralisation. La constitution de centre de coût et de profit permet à la direction générale de maîtriser de façon beaucoup plus efficace les différents segments de l'entreprise. Enfin, la délégation de l'autorité implique la mesure de la performance. Cette mesure de la performance permet de déterminer quelle est contribution de chacune des unités au profit global de l'entreprise.

Revenons plus en détail sur chacun des objectifs assignés aux prix de transfert.

2.2.1 Prix de transfert : outil d'allocation des ressources

Les objectifs de l'entreprise et des responsables de division peuvent parfois être incompatibles. Par conséquent, le problème de l'entreprise est de déterminer la politique de prix de transfert qui permette d'atteindre son objectif de maximisation du profit en tenant compte des objectifs des responsables de division. Dans un cadre d'information parfaite, la firme peut fixer « aisément » les prix de transfert optimaux.

La question de l'allocation optimale des ressources peut être abordée à l'aide d'un modèle microéconomique relativement simple. Nous reprenons ici un modèle disponible dans de nombreux ouvrages de microéconomie avancée.

La théorie microéconomique permet donc de déterminer la solution optimale en matière de fixation du prix de transfert entre les deux divisions. Nous supposons ici qu'un certain degré de différenciation du produit permet à l'entreprise de choisir le prix du produit final qui maximise son profit. Il y a deux situations possibles :

- la première situation sert de référence. C'est le cas où une seule entreprise fabrique le produit puis le distribue. Il n'y a donc qu'une seule fonction de coût total, même si la fabrication et la distribution du produit, en tant que fonctions distinctes, sont réalisées par deux divisions différentes. Le produit fabriqué est alors vendu sur le marché au prix p qui est choisi en fonction de la demande et des coûts, de façon à maximiser le profit.
- la seconde situation est celle où l'entreprise est structurée en deux divisions : la division production (désignée par « A ») fabrique le produit et la division distribution (désignée par « B ») le vend. Il y a alors deux fonctions de coût et la division A doit vendre le produit qu'elle fabrique à la division B, à un prix p_T (le prix de transfert). La division B vendra alors le produit final sur le marché au prix p .

La fonction de demande pour le produit final est la même dans les deux situations. Nous allons comparer ces deux cas afin de montrer que lorsque l'entreprise est structurée en division, *la maximisation du profit (et donc l'efficacité économique) implique que le prix de transfert soit égal au coût marginal de la division A.*

2.2.1.1 Maximisation du profit en l'absence de filiale

Lorsqu'il n'y a qu'une seule entreprise, nous supposons que sa fonction de coût total est donnée par :

$$CT = 312\,500 + 25Q + 0,0015Q^2$$

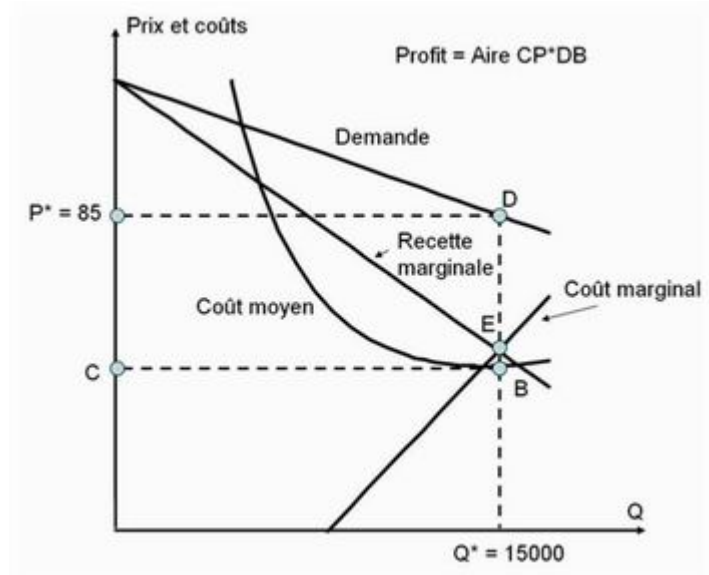
Q représente sa production.

La fonction de demande qui s'adresse à l'entreprise est de la forme :

$$p = 100 - 0,001Q$$

Où p représente le prix du produit final. Le profit est maximum lorsque la recette marginale est égale au coût marginal, ce qui implique des valeurs optimales de prix et de quantité données par $p^* = 85$ euros et $Q^* = 15\ 000$ unités. Le profit est alors égal à 250 000. Le graphique ci-dessous illustre la maximisation du profit de l'entreprise en l'absence de structuration en filiales.

Figure 1 - Maximisation du profit de l'entreprise en l'absence de structuration en filiales



En l'absence de structuration en filiales, le prix et la quantité qui garantissent l'efficacité et maximisent le profit sont déterminés par l'égalisation de la recette marginale et du coût marginal au point E . Le profit est égal à l'aire $CPDB$. Il est maximum, c'est-à-dire qu'aucune autre combinaison prix/quantité ne permet d'obtenir un profit supérieur. L'allocation des ressources est optimale et l'efficacité est réalisée.

Cette situation va servir de « benchmark » pour déterminer l'allocation optimale des ressources lorsque la production est structurée en deux filiales.

2.2.1.2 Détermination du prix de transfert avec deux divisions

S'il y a deux divisions verticalement intégrées A et B, les fonctions de coût sont respectivement :

$$CT_A = 250\,000 + 20Q + 0,001Q^2$$

$$CT_B = 62\,500 + 5Q + 0,0005Q^2$$

$CT = CT_A + CT_B$. En effet, nous supposons que la réduction de coût liée à la structuration en filiales est nulle. Ceci nous permet d'éviter qu'une réduction du profit liée à une fixation inefficace du prix de transfert ne soit masquée par une augmentation de profit liée à l'économie de coût normalement permise par la structuration en filiales.

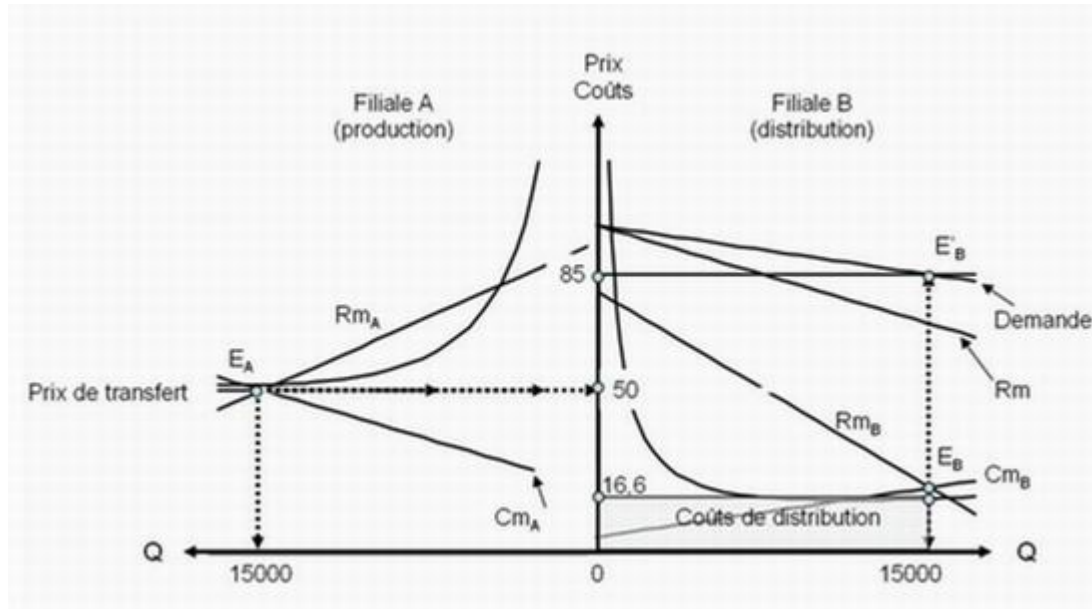
La structuration en division implique que chacune de ces divisions maximise son profit. Elles vont donc égaliser recette marginale et coût marginal. Sans entrer dans le détail des calculs, Lorsque $Q = 15\,000$, $Cm_A = Rm_A = 50$, ce qui implique un prix de transfert optimal de 50. La partie gauche de la figure suivante illustre la maximisation du profit de la division A. Le point E_A correspond à l'intersection de la recette marginale et du coût marginal de A. Ce point détermine une production Q égale à 15 000. Le prix de transfert est alors égal à 50. À ce point, le coût moyen est égal à 51,66. Il est donc supérieur au coût marginal, qui est aussi le prix de transfert. La division A est donc déficitaire d'un montant global égal à $(51,66 - 50) \times 15\,000$, soit environ 25 000 euros.

La division B prend livraison des 15 000 unités qu'elle paie chacune 50 euros. À partir de la fonction de demande globale, le prix de vente sur le marché est égal à 85 euros. Le profit de la division B est alors :

$$\Pi_B = (p - p_T - 16,66) \times 15\,000 = 275\,000$$

La partie droite de la figure suivante illustre la maximisation du profit de la division B.

Figure 2 - Maximisation du profit lorsque l'activité est structurée en filiales



Le profit consolidé de l'entreprise est égal au profit de la division B, moins la perte de la division A, soit 250 000 euros, la même somme que dans le cas d'une entreprise qui ne structure pas son activité en filiales.

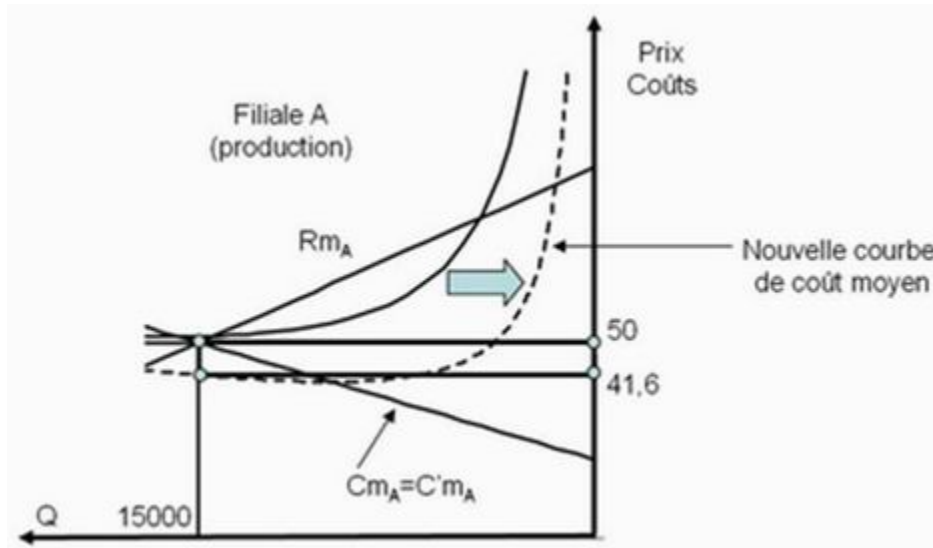
En résumé, nous avons montré que lorsqu'une entreprise structure son activité en filiales, la filiale de production doit choisir un niveau de production tel que son coût marginal soit égal à sa recette marginale. Le prix de transfert est alors égal au coût marginal et/ou à la recette marginale associés à ce niveau de production. Ceci garantit que, toutes choses égales par ailleurs, le niveau de profit lié à la structuration en filiales est égal au niveau de profit obtenu avant la structuration en filiale.

2.2.1.3 Réduction des coûts liée à la structuration en filiales

Pour être complet, il reste à intégrer la réduction de coût dont bénéficie la division de production, du fait par exemple d'une meilleure localisation. Dans ce modèle simplifié, on ne peut le faire

que de façon exogène, en supposant que la fonction de coût moyen de la division A est déplacée vers le bas, conformément au schéma de la figure 3 (on suppose que le coût de la division B reste inchangé).

Figure 3 - La prise en compte simplifiée de la réduction de coût



La courbe en pointillé est la courbe de coût moyen dérivée de la fonction de coût total ayant pour équation :

$$CT'_A = 100\,000 + 20Q + 0,001Q^2$$

On suppose donc que la localisation de la production dans une filiale a réduit le coût fixe de production.

La réduction du coût fixe ne modifie pas le coût marginal de A. Par conséquent, l'optimum de production de A est inchangé. La seule différence est que maintenant le profit de A est positif. Il est égal à $(50 - 41,66) \times 15\,000$ soit 250 000 euros. On a ainsi un profit consolidé de groupe égal à 525 000 euros contre 250 000 euros seulement quand l'entreprise n'est pas structurée en filiales.

2.2.1.4 Manipulation du prix de transfert : conséquences sur l'efficience

Montrons que si le prix de transfert n'est pas égal au coût marginal de la division amont, il s'ensuit une modification de sa décision de production et donc du profit du groupe. Le profit consolidé va baisser car le seul niveau de production qui garantit un profit maximum est $Q^* = 15\ 000$. Or pour produire cette quantité, la filiale doit recevoir le « bon signal », à savoir un prix de transfert égal à 50. Si le signal est « manipulé », « faussé », la filiale produira une quantité différente et le profit ne sera plus maximum.

Supposons que l'entreprise augmente le prix de transfert de 50 à 60, la division A va changer sa décision de production et fabriquer davantage d'unités. En effet, si le prix de transfert augmente de 10, cela agit comme une subvention pour la filiale A, dont la recette marginale Rm_A se déplace vers le haut (voir la figure 4).

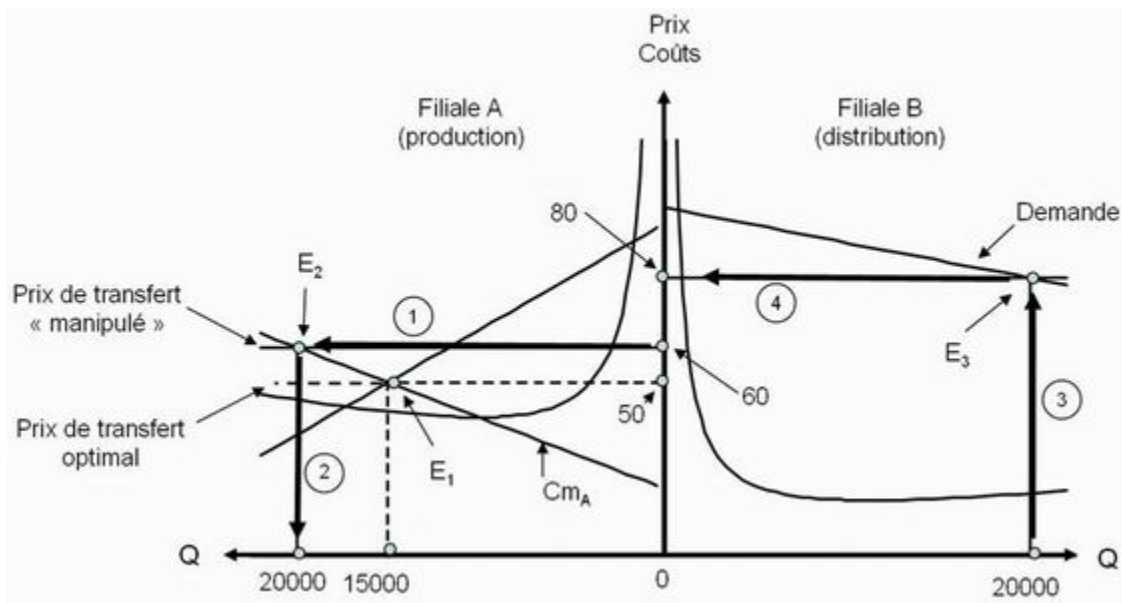
Le nouveau point d'intersection avec la courbe de coût marginal (point E_2) à lieu plus à gauche que dans le cas précédent (nous prenons désormais la nouvelle courbe de coût moyen de la figure 3 comme benchmark, car elle incorpore une réduction de coût liée à la localisation).

Le problème de maximisation du profit de la division A consiste à déterminer Q^* tel que $Rm_A = Cm_A$. Le nouveau niveau de production est donné par $Q^* = 20\ 000$, ce qui correspond au point E_2 sur la figure 4. On remarque que le coût moyen de production est légèrement plus élevé pour produire 20 000 unités que pour en produire 15 000. Il s'ensuit une augmentation du coût total de A. Toutefois, cette augmentation du coût total est largement compensée par l'augmentation de la recette de A. En définitive, l'objectif de relèvement du prix de transfert a bien eu pour conséquence d'augmenter substantiellement le profit de la division A.

Cependant, la division B doit alors vendre 20 000 unités au lieu de 15 000 unités et payer un prix de transfert égal à 60 euros, au lieu de 50. Pour écouler 20 000 unités, la division B doit réduire le

prix de vente à 80. Sa recette totale est alors modifiée. Elle est désormais égale à $20\,000 \times 80 = 1\,600\,000$ au lieu de $15\,000 \times 85 = 1\,275\,000$, soit une augmentation de 325 000 euros.

Figure 4 - Fixation d'un prix de transfert non compatible avec l'allocation efficiente de ressources



Tout semble aller dans le bon sens, mais c'est au niveau des coûts que les problèmes surviennent. En effet, le coût total de la division B augmente doublement : D'abord parce qu'il faut distribuer 20 000 unités au lieu de 15 000; d'où une augmentation du coût moyen de distribution de 16,66 euros à 18,12 euros, ce qui représente une augmentation du coût total de distribution de 112 500 euros. De plus, l'entreprise doit payer 10 euros de plus par unité à la division A, ce qui représente une augmentation de coût égale à 450 000 euros.

En définitive, la recette totale de B a augmenté de 325 000 euros, mais ses coûts ont augmenté davantage : $450\,000 + 112\,500 = 562\,500$ euros. Le profit total de la division B a donc baissé.

Cette baisse est supérieure à l'augmentation du profit de A (175 000 euros). La différence correspond à la diminution du profit consolidé du groupe.

On a ainsi montré comment le fait d'avoir agit sur le prix interne d'une transaction entre a faussé l'allocation optimale des ressources, entraîné une surproduction et finalement généré une baisse du profit du groupe. Bien entendu le problème est éminemment plus complexe que celui exposé dans le modèle : l'information n'est pas parfaite dans la réalité et l'entreprise va avoir du mal à obtenir des informations fiables lui permettant de fixer le prix de transfert au niveau du coût marginal. D'autre problème peuvent survenir comme nous le soulignons dans le paragraphe 2.3.1.6.

2.2.2 Prix de transfert : outil de mesure de la performance et de motivation

En matière de contrôle de la performance, l'utilisation de pseudo-centres de profit pose un problème de « contrôlabilité ». En effet, l'incertitude de l'environnement conduit à obtenir des résultats qui ne dépendent pas uniquement du comportement et des décisions d'une division.

Le principe de contrôlabilité énonce que l'évaluation de la performance d'une division ne doit pas intégrer d'élément hors de son contrôle (Choudhury (1986), Merchant (1987), Salomons (1965)). Les raisons qui justifient la validité de ce principe sont doubles : d'une part, si les indicateurs de performance sont influencés par des événements incontrôlables, ils n'indiquent pas parfaitement si les actions de la division ont été bonnes, d'autre part, tenir les divisions responsables d'élément qu'elles ne contrôlent pas peut conduire à des comportements dysfonctionnels.

L'idée qui consiste à exclure de l'évaluation de la performance les résultats qui ne dépendent pas du « comportement » de la division est cependant nuancée par les recherches menées dans le cadre de la théorie de l'agence. En effet, en situation de hasard moral, c'est-à-dire quand l'effort de la division n'est pas parfaitement observable, l'évaluation de cette dernière doit être fondée sur

les résultats et par conséquent intégrer une part de risque (Shavell (1979)) ou intégrer des éléments hors contrôle afin de permettre une forme de divulgation de l'information (Antle et Demski (1988)).

Dans les cas les plus fréquents ou il n'est pas possible de séparer de manière évidente et claire les divisions, les dysfonctionnements liés à une méthodologie de fixation de prix de transfert inadéquate seront nombreux : manipulation d'information, transfert d'inefficiences d'une division à l'autre, conflit d'objectif ou encore prise de décisions sous-optimales. Afin de contrer au maximum la portée de ces inefficiences, de nombreuses méthodes ont été développées dans la littérature. Les plus importantes d'entre elles font l'objet de développement dans la suite de ce rapport. Notons d'ores et déjà que la solution unique n'existe pas : la forme organisationnelle de la firme et le type de bien transféré jouent un rôle capital dans la détermination de la politique de prix de transfert optimale. En définitive, les prix de transfert doivent être cohérents avec le système d'information et de pilotage de l'organisation.

Le problème de la performance et de la motivation est éminemment plus complexe lorsqu'il y a une asymétrie d'information, c'est-à-dire lorsqu'une partie de l'information est privée. Les responsables de division vont avoir tendance à dissimuler de l'information dans le but de manipuler les résultats sur lesquels ils seront jugés in fine... L'entreprise soucieuse de maximiser ses profits devra par conséquent s'assurer que les phénomènes d'anti-sélection et d'aléa moral sont encadrés par des mécanismes adaptés.

2.2.3 Prix de transfert : outil d'aide à la décision

Les prix de transfert sont enfin un précieux outil d'aide à la décision au sein des entreprises multidivisionnelles. Nous n'entrerons pas ici dans le détail mais on comprend qu'il sera par exemple très complexe pour la firme de fixer un prix de marché si elle dispose de prix de transfert biaisés par des doubles marges. Il lui sera également difficile de déterminer quels

investissements réaliser. Une division vendant à des prix de transfert sur-évalués peut paraître particulièrement rentable alors qu'en définitive son activité devrait être externalisée.

2.3 Méthodes de fixation des prix de transfert

Quatre grandes approches peuvent être distinguées : celle faisant référence aux coûts, celle faisant référence aux prix, celle fondée sur la négociation et enfin celles à prix double. Nous développons chacune de ces méthodes dans les paragraphes qui suivent.

2.3.1 Méthodes fondées sur les coûts (cost methods)

2.3.1.1 Coût réel

Si la valeur retenue est un coût réel, la division qui achète ne sait pas au moment de l'achat à quel prix le produit lui sera facturé, puisque le coût réel de ce dernier ne sera connu qu'en fin de période (à la clôture des comptes de la division vendeuse). Ainsi, si le prix est fluctuant la division acheteuse peut hésiter à acheter ce qui peut conduire à des situations sous-optimales.

Une autre limite de l'utilisation du coût réel est que ce dernier englobe l'efficacité ou l'inefficacité de la division vendeuse. Dans ce cas la division vendeuse peut ou se décharger de son inefficacité sur la division vendeuse ou perdre les avantages (en termes de récompense) en cas d'efficacité au profit de la division acheteuse. Si l'achat en interne est obligatoire la division acheteuse ne dispose d'aucun moyen pour se prémunir contre l'inefficacité des divisions amont. En définitive, ce type de politique n'incite nullement à réduire les coûts et les divisions en relations avec les clients externes ne vont sans doute réaliser que des profits médiocres.

2.3.1.2 Coût standard « normal »

La fixation des prix de transfert au niveau du coût standard « normal » permet de remédier à certains problèmes énoncés ci-dessus mais elle ne conduit pas pour autant à des décisions optimales pour l'entreprise. En d'autres termes la congruence n'est pas forcément présente. Afin d'illustrer nos propos supposons qu'une entreprise soit composée de deux divisions. La division

A est la division amont. Elle fabrique des pièces X à un coût standard de 80 euros. Ce coût standard se compose des éléments suivants :

Coût variable (CV)	50
Coût fixe (CF) correspondant à un niveau de production « normal »	30
Coût total = CV + CF	80

La division aval, nommée B, assemble des pièces X et commercialise le produit Y qui en résulte pour un coût unitaire de 20 euros. Le prix de vente du produit est de 90 euros.

La division A peut vendre ses pièces sur le marché extérieur ou à la division B. Dans ce dernier cas le prix de transfert est de 80 euros. Notons que pour la division B, le prix de transfert dans sa totalité est un coût variable tandis que pour l'entreprise dans son ensemble les coûts variables ne s'élèvent qu'à 50 euros.

Supposons qu'il y ait un potentiel non utilisé au sein de la division A ou qu'en d'autres termes en régime normal la division A sous-utilise ses capacités de production. Du point de vue de l'entreprise, dès que les coûts fixes correspondant à l'activité normale de la division A sont couverts, il est profitable que la division A fournisse la division B en pièces X. En effet, dans cette situation toute vente interne supplémentaire se traduit par une augmentation du profit de l'entreprise dans son ensemble :

		Contribution marginale pour l'entreprise
Revenu additionnel		90
Coûts additionnels		
• Division A	50	
• Division B	20	70
Profit additionnel		20

Si l'on se place du côté de la division B le résultat continue de décroître :

		Contribution marginale pour la division B
Revenu additionnel		90
Coûts additionnels		
• Prix de transfert de la Division A	80	
• Division B	20	100
Profit additionnel		-10

Ainsi, bien qu'intéressant pour l'entreprise dans son ensemble, il y a fort à parier que la division B n'acceptera pas l'offre de l'entreprise A.

Un autre problème lié à l'utilisation du coût standard est qu'il est nécessaire de savoir à quel intervalle le montant des prix de transfert doit être modifié. La périodicité aura un impact considérable sur la motivation des divisions. Ainsi, avec une périodicité longue, les gains de productivité réalisés par la division vente lui sont acquis pour une durée longue et apparaissent dans sa compte de résultat : en définitive, le coût réel est inférieur au coût standard. D'un autre côté, si

le coût de fourniture interne représente une proportion des coûts important de la division aval il est probable qu'avec le temps cette dernière perde progressivement en compétitivité. Notons que cette perte de compétitivité n'est pas liée à sa performance interne : elle est dépendante de la division amont. A l'inverse si l'on ajuste les prix de transfert fréquemment, seule la division aval bénéficie des gains de productivité de la division aval qui n'est par conséquent que peu incité à se dépasser.

Il convient donc de fixer une périodicité optimale qui incite la division aval à se dépasser tout en garantissant la compétitivité à la division amont. Notons enfin que le problème de l'imputation des charges fixes peut poser problème. L'utilisation des méthodes d'allocation présentées dans un précédent rapport réalisé par le CIRANO peut s'avérer utile pour résoudre ce problème.

2.3.1.3 Coût variable « standard » plus contribution

Avec un prix de transfert fixé au coût complet standard, la couverture des frais fixes de la division amont dépend du volume effectivement acheté par l'unité aval. Ainsi, si la division aval achète moins que les quantités prévues, le coût unitaire réel de la division amont augmente et sa performance est réduite sans qu'elle ait pour autant démérité. Si la division aval achète plus que prévu, le phénomène inverse se produit : la performance de la division aval augmente sans qu'elle soit davantage responsable de ce gain de performance...

Une solution à ce problème consiste à fixer le prix de transfert au niveau du coût variable standard et à demander à ou aux divisions aval de verser à la division amont un montant permettant de couvrir les coûts fixes. Le montant de la contribution de chaque division aval peut être déterminé à l'aide des méthodes d'allocation développées par les économistes. Si une telle procédure est retenue : la division aval est incitée à acheter au moins le volume prévu et en cas de dépassement de la commande, la performance de la division aval n'est pas artificiellement gonflée. Du point de vue de la congruence, les coûts variables de l'entreprise dans son ensemble correspondent à ceux intégrés par la ou les divisions amont.

2.3.1.4 Coût complet « standard » plus pénalités et ristournes

Une solution alternative au problème des coûts fixes de la division amont consiste à contrôler le niveau de commande des divisions aval. À cette fin, il est envisageable d'instaurer une planification pluriannuelle de l'utilisation des produits de la division amont intégrant des pénalités et des ristournes sur les quantités réellement achetées.

2.3.1.5 Coût « standard » plus marge

Si la division aval est un centre de profit, il est primordial d'ajouter au coût standard une marge afin d'inciter la division à se dépasser. Plusieurs alternatives sont possibles pour fixer le niveau de cette marge. Il est possible de :

- se fonder sur les marges du secteur ou des concurrents fabriquant un produit analogue ;
- de prendre la marge sur le coût standard dégagée par la division amont lorsqu'elle vend d'autres bien sur le marché extérieur ;
- d'appliquer à la valeur des équipements nécessaires pour produire le bien un taux de rentabilité minimal ou jugé normal par la Direction Générale.

2.3.1.6 Coût marginal

L'utilisation du coût marginal est la méthode privilégiée par la théorie économique. Elle permet d'offrir le produit final à un prix de vente le plus faible possible puisque le coût total du produit n'est pas augmenté de dose moyennes de coûts, ni de marges successives issues des cessions internes entre les divisions. Cette méthode peut s'avérer très intéressante dans le cadre d'une stratégie d'augmentation de part de marché. Le coût marginal n'échappe cependant pas aux problèmes caractéristiques des autres méthodes : modalité d'absorption des coûts fixe de la division amont, transmission des inefficiences, périodicité de la révision du coût...

2.3.2 Méthodes fondées sur les prix de marché (market price methods)

Nous exposons ici deux méthodes fondées sur les prix de marché : la méthode fondée sur le prix de marché tel quel et la méthode fondée sur le prix de marché aménagé.

2.3.2.1 Méthode fondée directement sur le prix de marché

Si l'objectif de la décentralisation est de voir les divisions se comporter comme des entreprises autonomes recherchant le profit, il est tentant de retenir le prix de marché (lorsque celui-ci existe) comme prix de transfert. La performance des divisions est dans ce cas appréciée sur une base saine dans le sens où les prix de transfert s'imposent de l'extérieur sans marchandage ou négociation entre les divisions. De plus la concurrence qui naît de ce mode de fixation des prix de transfert incite la division vendeuse à être plus performante que les entreprises extérieures. Ceci permet la congruence entre les objectifs de l'entreprise et de ces divisions.

Des situations sous-optimales peuvent cependant survenir lorsque le prix de marché n'est pas suffisamment concurrentiel ou que de nombreuses interdépendances existent entre les divisions.

2.3.2.2 Méthode fondée sur le prix de marché aménagé

Cette méthode est souvent retenue lorsque la division acheteuse est un département commercial et que la division vendeuse est une unité de fabrication. Le raisonnement qui conduit à la fixation des prix de transfert est le suivant : si l'unité de fabrication vendait à une société indépendante, le coût du service de distribution intégrant le bénéfice de la société de distribution serait représenté par la différence entre le prix réglé par le client et celui payé à l'unité de fabrication. En adoptant une procédure similaire, mais en interne, la division commerciale verse à la division fabrication le prix payé par le client (i.e. le prix de marché) moins une commission représentant les frais commerciaux plus profit.

Remarquons néanmoins que cette méthode n'incite pas toujours la division commerciale à agir dans l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble. Ainsi par exemple, supposons qu'il soit accordé une commission de 10 % à la division commerciale et que le chiffre d'affaires soit de 400 000 euros. La commission est de 40 000 euros. Supposons que le chiffre d'affaire passe à 300 000 euros, la commission de la division commerciale chute à 30 000 euros. On a alors le tableau suivant :

	Chiffre d'affaire	Commission de la division commerciale	Prix de transfert
	400 000	40 000	360 000
	300 000	30 000	270 000
Différentiel	100 000	10 000	90 000

On remarque qu'une baisse du chiffre d'affaire de 25 % ne signifie pas une perte trop importante en terme absolu pour la division commerciale. Il n'en est pas de même pour la division production puisque sa recette est amputée de 90 000 soit près de 6 fois plus que celle de la division commerciale...

2.3.3 Méthodes fondées sur des prix de transfert négociés

Le prix de transfert est alors obtenu par négociation direct entre les représentants des divisions. L'avantage de cette méthode est principalement qu'elle permet de préserver l'autonomie des divisions. Un premier problème est que le résultat de la procédure de négociation est étroitement lié aux capacités de négociation des représentants de division. Un second problème naît de l'asymétrie d'information, chacun des représentants ayant de forte chance d'être informé personnellement des coûts et bénéfices de la transaction pour sa propre division.

A titre d'illustration, la division vendeuse aura tendance à surestimer ses coûts de production afin d'augmenter ses prix de vente. A l'inverse, la division acheteuse sera pour sa part incitée à minimiser la valeur marginale du bien transféré afin d'en réduire le prix. Il est par conséquent probable qu'une quantité trop faible de biens sera transférée et que la production finale sera finalement réduite...

2.3.4 Méthodes à prix double (dual price methods)

Dans le cadre de cette approche le prix perçu par la division vendeuse n'est pas égal au prix payé par la division acheteuse. Cette méthode tente de concilier les objectifs parfois contradictoires des divisions et de la Direction Générale.

À titre d'illustration supposons que l'on combine le coût complet et le prix de marché. Ainsi, la division vendeuse se voit imputer le montant le plus élevé entre le coût complet et le prix de marché. La division acheteuse comptabilise la même opération au coût complet ou au prix de marché, suivant celui des deux qui est le plus bas. La différence entre les deux prix correspond au coût payé par l'entreprise pour avoir obligé les deux divisions à faire des affaires entre elles au lieu d'utiliser le marché : comme débouché extérieur pour la division vendeuse et comme ressource pour la division acheteuse.

Le lecteur désireux de recevoir des éclaircissements théoriques sur les méthodes à prix double peut débiter par la lecture du mécanisme de Ronen-McKinney et du mécanisme de Groves-Loeb. En effet, ces deux mécanismes sont à l'origine de cette méthode de fixation des prix de transfert.

2.4 Fréquence d'utilisation des méthodes de fixation des prix de transfert

Quelles sont les politiques de prix de transfert en application dans les entreprises ? Répondre à cette question n'est pas chose facile car le secret règne en matière de prix de transfert. Nous nous bornerons ici à présenter les résultats de quelques études citées fréquemment dans la littérature. Comme nous allons le voir, il n'existe pas de consensus sur le sujet...

Selon une étude du National Industrial Conference board réalisée en 1967 pour des entreprises américaines, la moitié des firmes utilisent des méthodes fondées sur les coûts, un quart d'entre elles se fondent sur les prix et le quart restant utilise un mélange de coûts et de prix.

L'étude de Yunker (1983) vient contredire les résultats précédents. En effet, selon l'auteur, les firmes utilisent par ordre d'importance : les prix de marché, les prix négociés, les coûts et enfin les prix double. Les résultats des études empiriques réalisées par Eccles (1985) et Tang (1979,1991) sont relativement proches de ceux de Yunker (1983). Selon ces derniers, 40 % des politiques de prix de transfert sont fondées sur les prix de marché, 30 % sur les coûts, 10 % sont fixés par négociation (les 20 % restants ne sont pas identifiés).

En 1984, Brutcher infirme les résultats de Yunker et montrent que la référence aux coûts reste la méthode la plus répandue. Si l'on s'intéresse plus particulièrement à la France, l'enquête réalisée par Bafcop et al. (1991) montre que les firmes françaises sont plus enclines à utiliser des méthodes fondées sur les coûts que sur les prix.

2.5 Prix de transfert : partage des coûts et partage des risques

2.5.1 Méthodes de partage des coûts

Comme nous venons de le voir dans le paragraphe qui précède, fixer les prix de transfert en se fondant sur les coûts implique souvent de résoudre le problème des coûts fixes. Un autre problème peut survenir au moment du partage des coûts de fonctionnement de la Direction Générale entre les diverses divisions.

Les règles de partage des coûts communs et des bénéfices à la coopération sont donc des composantes essentielles des politiques de fixation des prix de transfert. Bien que leur analyse scientifique explicite soit déjà relativement avancée, leur application au sein des organisations (entreprises, alliances ou réseaux d'entreprises, gouvernements) reste relativement embryonnaire et souvent tributaire d'une approche historique ad hoc, plutôt que rationnellement choisie pour maximiser la performance et la valeur de l'organisation.

Il faut reconnaître que l'analyse des règles de partage des coûts communs exige une certaine dose de mathématiques. Il est important, par ailleurs, de préciser que ces mathématiques ne servent qu'à traduire, dans un langage rigoureux et programmable, les contraintes institutionnelles et les objectifs que doit satisfaire ou rencontrer la règle de partage recherchée.

L'analyse rigoureuse des règles de partage des coûts et la diversité de ces règles montrent qu'il n'y a pas une règle universellement appropriée, qui pourrait être applicable dans toute situation. Le choix d'une méthode de partage de coûts en particulier devrait se faire en fonction de l'ensemble des propriétés qu'elle satisfait. Ces propriétés sont la représentation formelle et rigoureuse de principes (équité, efficacité, cohérence) et de caractéristiques souhaitables (traitement égalitaire des égaux, invariance aux changements d'échelle, etc.).

Pour plus d'informations sur le sujet ce référer au rapport « *principe de choix d'une méthode d'allocation économique* » produit pour le compte de la Direction de la Recherche de Gaz de France par le CIRANO.

2.5.2 Partage des risques

(à venir)

3 FACTEURS DÉTERMINANTS DANS LE CHOIX DES PRIX DE TRANSFERT

Comme nous l'avons vu dans les sections 1 et 2, les méthodes de fixation des prix de transfert sont nombreuses. Il paraît relativement complexe de choisir la politique optimale parmi toutes ces solutions. Au sein de cette troisième et dernière section, nous allons nous intéresser aux facteurs déterminants de la politique de prix de transfert dans la pratique.

Au vu de la littérature, deux « variables » affectent principalement le choix de la politique de prix de transfert :

- le contexte stratégie-structure de l'entreprise ;
- les contraintes juridiques, financières et fiscales.

Nous développons chacun des ces points dans les sous-sections qui suivent.

3.1 Influence du couple stratégie-structure de l'entreprise

Le recours à des variables stratégiques pour définir la politique de prix de transfert optimale n'est pas une idée nouvelle. Dearden (1966) et Salomons (1965) préconisaient déjà d'établir la politique de prix de transfert en fonction du contexte environnemental dans lequel évoluent les firmes. Eccles (1980) met en évidence une relation étroite entre la politique de prix de transfert et le mode d'organisation de l'entreprise. Plus récemment, Cats-Barrils et al. (1988) proposaient d'établir les politiques de prix de transfert en fonction du cycle de vie des produits transférés et de leurs courbes d'expérience. Welch et Nayak (1992) mettent en relation les prix de transfert et les technologies utilisées. Spicer (1998) et Spicer et Colbert (1995) préconisent pour leur part d'établir les prix de transfert en fonction du degré de spécificité des produits transférés entre les divisions.

Confronté au nombre important d'étude sur le sujet, nous prenons le parti de nous limiter dans les paragraphes qui suivent aux travaux fondateurs à savoir ceux de Dearden et d'Eccles.

3.1.1 Travaux d'Eccles

++++

	<i>Diversification faible</i>	<i>Diversification élevée</i>
<i>Intégration verticale élevée</i>	<p>Type coopératif</p> <ul style="list-style-type: none"> - priorité à l'approvisionnement en interne - si accent mis sur l'interdépendance, cession au coût complet réel - si accent mis sur la mesure de la performance cession au coût complet standard plus marge bénéficiaire fondée sur la rentabilité normale des investissements des unités amont 	<p>Type participatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - une part de l'approvisionnement en interne - cessions internes évaluées au prix de marché - l'évaluation des cessions est source de conflits
<i>Intégration verticale faible</i>	<p>Type collectif</p> <ul style="list-style-type: none"> - cessions internes quasi obligatoire concerne surtout la valorisation des transferts des unités de production vers les départements commerciaux - cessions au coût standard de production départ usine 	<p>Type concurrentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> - délégation du choix de la source d'approvisionnement - prix de transfert fondé sur le prix de marché

3.1.2 Résultats de Dearden

3.2 Contraintes juridiques, financières et fiscales

Si des échanges ont lieu entre filiales les prix de transfert affectent :

- le résultat fiscal de chaque filiale, le montant de leur imposition ainsi que la politique de participation du personnel aux résultats ;

- l'assiette de la TVA de chaque unité, qu'il s'agisse de transactions nationales ou internationales ;
- l'assiette des droits de douane, si l'échange se fait avec un pays étranger ;
- la stratégie commerciale du groupe (par exemple si le prix de vente est déterminé réglementairement à partir du coût d'achat, en manipulant les prix de transfert on peut éliminer la concurrence) ;
- la politique de financement (grâce à des prix de transfert manipulés il est possible d'alimenter la trésorerie d'une division ou d'une filiale en difficulté) ;
- l'image que l'on souhaite donner à une filiale (par exemple en manipulant les prix de transfert, la part des bénéfices qui revient aux investisseurs locaux ayant des intérêts minoritaires dans la filiale étrangère peut être minimisée. A l'inverse, l'image de solvabilité d'une filiale peut être améliorée afin de favoriser les investissements) ;
- les prix de transfert affectent également la politique adoptée en matière de risque de change.

++++

CONCLUSION GÉNÉRALE

BIBLIOGRAPHIE

- Al-Eryani M.F., Alam P., Akhter S.H.** (1990), "Transfer pricing determinant of U.S. multinationals", *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n°3, 3rd quarter, pp. 409-425.
- Antle R., Demsky J.S.** (1988), "The controllability principle in responsibility accounting", *The Accounting Review*, Vol. 63, n°4, pp. 700-718.
- Bafcop J., Bouquin H et Desreumaux A.** (1991), "Prix de cessions internes : regard sur les pratiques des entreprises françaises", *Revue Française de Gestion*, n°82, pp. 103-113.
- Baldenius T., Melumad N., Reichelstein S.** (2004), "Integrating managerial and tax objectives of transfer pricing", *The Accounting Review*, vol. 79, n°3, pp. 591-615.
- Borkowski S.C.** (1990), "Environmental and organizational factors affecting transfer pricing: a survey", *Journal of Management Accounting Research*, pp. 78-79.
- Borkowski S.C.** (1992), "Organizational and international factors affecting multinational transfer pricing", *Advances in International Accounting*, 1992, vol. 5, pp. 173-192.
- Borkowski S.C.** (1997), "Factor motivating transfer pricing choices of Japanese and United States transnational corporation", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 6, pp. 25-47.
- Boyns T., Edwards J.R., Emmanuel C.** (1997), "A longitudinal study of the determinants of transfer pricing change", *Management Accounting Research*, pp. 85-108.
- Cats-Baril, Gatti J., Grinnell D.** (1988), "Prix de cession interne : quelles méthodes utiliser ? », *La revue CMA*.
- Choudhury N.** (1986), "Responsibility accounting and controllability", *Accounting and Business Research*, Vol. 63, pp. 189-198.
- Cravens K.** (1997), "Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms", *International Business Review*, vol. 6, pp. 127-145.
- Curien N.** (1992), *Economie et Management de l'Entreprise de Réseau*, Paris, ENSPTT-Economica.
- Dean J.** (1955), "Decentralisation and Intercompany Pricing", *Harvard Business Review*, vol. 33, pp. 65-74.

- Dearden J.** (1966), « Myth of real time management information », *Harvard Business Review*.
- Dearden J.** (1976), Mirage de la décentralisation, Harvard-L'expansion, pp. 26-31.
- Eccles R.G.** (1985), *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*, Lexington, Massachusetts, D.C. Heath and Company.
- Emmanuel C., Mehafdi M.** (1994), *Transfer pricing*, Academic Press, London.
- Fremgen J.M.** (1970), "Transfer pricing and management goals", *Management Accounting*, December 1970.
- Holmstrom B., Tirole J.** (1991), "Transfer pricing and organizational form", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7, n°2, pp. 201-228.
- Hyde C.** (2002), "Multinationals and the relationship between strategic and tax transfer prices", *Working Paper PricewaterhouseCooper*, Sydney, Australia.
- Leitch R.A., Barrett K.S.** (1992), "Multinational transfer pricing: objectives and constraints", *Journal of Accounting Literature*, vol. 11, pp. 47-92.
- McAulay L., Tomkins C.** (1982), "A review of the contemporary transfer pricing literature with recommendation for future research", *British Journal of Management*, Vol. 3, June, pp. 101-122.
- Merchant K.A.** (1987), "How and why firms disregard the controllability principle", dans: *Accounting & Management: field study and perspectives*, W.J. Bruns, R.S. Kaplan, ed(s), Harvard Business School Press, Boston, pp. 316-338.
- Narayanan V.G., Smith M.** (2000), "Impact of competition and taxes on responsibility center organization and transfer prices", *Contemporary Accounting Research*, vol.17, n°3, pp. 497-529.
- Salomons D.** (1965), *Divisional performance: measurement and control*, Financial Executives Research Foundation, New York.
- Shavell S.** (1979), "Risk Sharing and incentives in the principal and agent relationship", *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, n°1, pp.55-73.
- Spicer B.H.** (1988), "Towards an organizational theory of the transfer pricing process", *Accounting, Organisations and Society*, vol. 20, n°6, pp. 423-456.
- Spicer B.H., Colbert G.J.** (1995), "Multi-case investigation of theory of the transfer pricing process", *Accounting, Organisations and Society*, vol. 20, n°6, pp. 423-456.

Tang R.Y.W, Chan K.H. (1979), “Environmental variables of international pricing: A Japan-United States comparison”, *Abacus*, pp. 3-12.

Tang R.Y.W, (1992), “Transfer pricing in the 1990s – The emphasis on multinational and tax issues”, *Management Accounting*, pp. 22-26

Welch J.A., Nayak P.R. (1992), “Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision”, *Academy of Management Executive*, pp. 23-31.

Yunker P.(1983), “A survey study autonomy, performance evaluation and transfer pricing in multidimensional corporations”, *Colombia Journal of World Business*, pp. 51-64.