



HAL
open science

Les prix de cession interne: utilisation possible pour la stratégie

Jean Gilles Mbianga

► **To cite this version:**

Jean Gilles Mbianga. Les prix de cession interne: utilisation possible pour la stratégie. Comptabilité et stratégies, May 1992, Paris, France. hal-00823023

HAL Id: hal-00823023

<https://hal.science/hal-00823023>

Submitted on 19 Sep 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Comptabilité et stratégie
Chapitre 8 - Stratégie d'audit et
contrôle de l'entreprise

Les prix de cession interne : utilisation
possible pour la stratégie

Jean-Gilles Mbianga
Université de Paris IX Dauphine (CREFIGE)

Vertical line of text on the left side of the page.

Faint, illegible text in the upper middle section.

Faint, illegible text in the middle section.

Faint, illegible text in the lower middle section.

Faint, illegible text in the bottom right corner.

PLAN

- INTRODUCTION

I - UNE DIVERSITE DES APPROCHES QUI TRADUIT LA COMPLEXITE DU SUJET

I - 1 / L' état de l'art

- L'approche économique
- L' approche comptable
- L' approche organisationnelle

I - 2 / Le décalage entre les théories et la pratiques

II - ASPECTS STRATEGIQUES DES PRIX DE CESSIONS INTERNES.

II - 1 / l'approche stratégique des PCI

II - 2 / Les PCI comme outils stratégiques

II - 3 / L'enjeu de la structure.

II - 4 / En guise de conclusion : quelques hypothèses sur un éventuel lien entre la stratégie et les politiques de PCI.

INTRODUCTION

Les prix de cessions internes sont amenés à jouer un rôle important dans la mesure où les organisations deviennent de plus en plus grandes et acquièrent des structures de gestion de plus en plus complexes. L'apparition de l'entreprise moderne a favorisé l'émergence des PCI, et ils sont devenus un élément central dans la gestion des grandes entreprises .

Toute transaction qui s'opère entre les unités de l'entreprise a des incidences opposées sur leur résultat. Les cessions internes sont largement pratiquées dans les grandes organisations. Leur impact est déterminant pour la performance financière de l'organisation et l'évaluation des unités. Outre les implications juridiques et fiscales qui

peuvent les expliquer - notamment dans le cadre des firmes multinationales - les objectifs des PCI sont variés et répondent à des logiques parfois différentes.

Si l'apparition des prix de cession internes est souvent associée à celle de l'entreprise moderne, le concept est ancien. Eccles (1985) affirme dans son ouvrage¹ que l'origine du concept remonte à 1883. Mais c'est l'apparition de la société multidivisionnelle au début du vingtième siècle au dépend de la petite entreprise traditionnelle, qui va donner une importance significative aux PCI.

Avec les PCI, se pose le problème des centres de profit. Cette notion est apparue dès lors que la direction ne pouvait plus gérer à la fois le quotidien et le long terme, étant donné la nouvelle complexité des organisations. Elle s'est vue contrainte de déléguer le quotidien aux unités les plus proches des opérations en leur donnant les moyens pour ce faire. Une excellente description de ce processus est faite par Chandler (1977) dans la "Main visible des managers". Les quatre premières propositions de la partie introductive de son ouvrage sur l'apparition de l'entreprise moderne permettent de mieux appréhender l'avènement des PCI. Ces propositions présentent la naissance de l'entreprise moderne et la substitution de la hiérarchie au marché qui s'en est suivie. Les PCI devenant l'instrument majeur de cette nouvelle politique dans la mesure où ils vont servir d'instrument pour la décentralisation, l'allocation des ressources, le contrôle et la mesure de performance.

Sur le plan académique, ce n'est qu'en 1925 lors de la sixième conférence sur les coûts de la NACA (National association of Cost accountants) sous le thème de " Competiting with yours Customers" qu'est abordé pour la première fois le problème des prix de cessions internes. C'est essentiellement dans le cadre de la NACA que ce problème sera abordé avant d'être repris plus tard par des auteurs du courant classique.

L'entreprise moderne a favorisé l'émergence des PCI. Ceux-ci sont devenus un instrument pour les managers, leur permettant "de substituer l'entreprise aux mécanismes de marché dans la tâche de coordonner les activités et de répartir les ressources " (Chandler 1977, p 1) . La main "visible" des managers remplaçant celle "invisible" du

¹Eccles (1985) ; " The Transfer Pricing Problem ", p 15.

marché. Les enjeux des PCI sont devenus nombreux et complexes. Ils doivent parfois satisfaire à des impératifs souvent contradictoires.

I / Une diversité des approches qui traduit la complexité du sujet.

" L'un de ces sujets dont nul ne semble à même d'arriver à une conclusion satisfaisante "

(par V.W.Collins , trésorier de Rome Wire Compagny, participant au onzième congrès de la NACA,1930²).

Les prix de cessions jouent un rôle analogue à celui que joue tout système de prix dans une économie de marché. Ils aident à la prise de décision et sont un outil précieux pour les dirigeants des centres de profits. Les PCI permettent une utilisation efficace des ressources et une cohérence entre les diverses décisions mises en oeuvre. Outre cette fonction de guide à la prise de décision et d'allocation optimale des ressources, les PCI servent aussi à l'évaluation et à la mesure de performance des unités et de leurs responsables.

Ils aident à la prise de décision dans ce sens où les décisions prises doivent affecter de façon positive les performances de l'organisation en répondant aux questions de faire ou de ne pas faire. Le système de PCI mis en place doit être équitable afin de bien mesurer la contribution des managers des divisions au bénéfice de l'organisation. Ce second critère, s'il semble difficile à satisfaire, est cependant très important. Mal conçu, il peut entraîner à court et à long terme des effets négatifs sur la motivation des managers et sur la performance de l'organisation. C'est à ces différents objectifs qu'essaient de répondre les différentes approches théoriques des prix de cessions internes.

² Notes de la NACA (National Association of Accountants) extraites de l'ouvrage de G. Eccles (1985).

I - 1 / L' état de l'art.

L'approche théorique des PCI peut être scindée en quatre approches. L'approche économique dont l'objectif est de déterminer les PCI qui maximisent le bénéfice de l'entreprise. L'approche comptable qui, outre l'objectif de maximisation du profit tient aussi compte de celui d'évaluation des divisions. L'approche organisationnelle ou managériale, moins préoccupée par l'objectif économique de maximisation du profit que par celui de satisfaction des personnes impliquées dans les transactions. Enfin l'approche stratégique qui considère les politiques de PCI comme un moyen de mettre en oeuvre la stratégie.

- l'approche économique des PCI

Elle se réfère à la théorie économique qui considère les prix comme un moyen d'allouer les ressources sur le marché. L'approche économique confère aux PCI l'objectif d'allocation des ressources dans l'entreprise sous l'hypothèse que les managers sont motivés par la maximisation du profit de leur division et que leur récompense en dépend. La théorie économique propose, sous un certain nombre de conditions³, un modèle de fixation de PCI dont l'objectif est de trouver le prix qui permettra aux divisions acheteuses et vendeuses de choisir les niveaux d'outputs qui maximisent le profit global de la firme. Cette approche se réfère essentiellement au prix du marché et au coût marginal.

Cook (1955) et Dean (1955) sont les premiers à proposer le prix du marché. Les travaux de Hirschleifer (1956) sont cependant les plus significatifs. Selon lui, les prix de cessions doivent refléter le prix du marché lorsque celui-ci est parfait. Autrement, c'est le coût marginal qui permet d'optimiser le profit global de l'entreprise. L'utilisation du coût marginal ne pouvant être faite que sous deux conditions : l'indépendance technologique des activités des divisions, ainsi que celle de leurs demandes.

Gould (1964), s'inspirant plus tard des travaux de Hirschleifer (1956), analyse la situation où les prix de l'acheteur et du vendeur peuvent être différents à l'extérieur. Il propose à ce moment la méthode d'approximation successive. Si le profit maximum n'est pas obtenu, la

³Voir Hirschleifer (1956).

direction doit mettre en place à ce moment une procédure d'ajustement des PCI permettant d'égaliser les offres et les demandes des divisions.

Cette théorie est, comme on le sait éloignée de la réalité dans la mesure où les marchés sont rarement parfaits. Elle ne tient pas compte des coûts fixes. Elle ignore l'influence de la stratégie de l'entreprise, vu qu'elle ne cherche pas à savoir dans quel secteur d'activité l'organisation évolue ni son positionnement par rapport à cette activité. Cette approche ignore l'effet des PCI sur les prix du produit final lors des transactions externes. Le coût marginal peut engendrer un coût administratif élevé. La méthode d'approximation successive de Gould nécessite une grande connaissance des offres et des demandes des divisions et doit aussi être coûteuse sur le plan administratif. Elle peut d'autre part, favoriser des comportements opportunistes comme souvent rencontrés lors des procédures budgétaires⁴.

Dans la même optique que l'approche économique, la programmation mathématique considère le coût marginal et le coût d'opportunité comme les concepts de base de la détermination des PCI. Baumol et Fabian (1964) sont les premiers à recourir à la programmation mathématique pour la détermination des PCI. Hass (1968) fait une présentation plus générale du problème et précise que cette méthode nécessite une planification dans la firme décentralisée. La programmation mathématique connaît cependant une grande limite selon Hass. Elle ne sait pas traiter le cas des industries en situation d'oligopole ni le cas des dépendances de l'offre et de la demande.

Verlage (1975) après avoir passé en revue tous les modèles mathématiques de programmation, en arrive à la conclusion que l'atteinte d'une solution optimale sur le plan pratique ne peut être qu'accidentelle. D'autre part, si cet optimum est obtenu, il se fait aux dépens de l'autonomie des divisions. Elle suppose enfin que les conditions demeurent constantes au début et à la fin du processus de programmation. On peut ajouter qu'elle va à l'encontre du mécanisme de formation des prix cher à la théorie économique - dans ce sens où elle est fortement administrée -. Ce qui fait dire à Eccles (1985) que "depuis que les prix de cessions dans la programmation mathématique sont basés sur les informations collectées par le haut de la hiérarchie, ils n'ont plus de prix que leur nom" (p 26).

⁴Voir G. Hofstède (1977).

Kaplan (1982) bien que reconnaissant à la programmation mathématique la possibilité de fournir un schéma de production et de vente optimal, fait trois critiques à cette approche. Elle peut fournir selon lui, plusieurs solutions mais une seule est globalement optimale. Elle demande une grande quantité d'informations et son analyse par la direction. Ce qui donne la possibilité au manager des divisions de manipuler l'information. Enfin les managers des divisions ont intérêt à se comporter ainsi vu que : " la méthode des prix calculés alloue tous les profits aux ressources rares, pénalisant ainsi les divisions qui ont les capacités de production adéquates ou en excès ". Cette méthode ignore aussi la stratégie et nécessite un coût administratif élevé. Elle ne tient pas compte, tout comme l'approche économique, de la mesure des performances, de l'évaluation et de la récompense.

- L'approche comptable

Elle est à la fois une adaptation de l'approche économique et des réalités comptables de l'organisation. Elle regroupe des académiciens et des praticiens en comptabilité. Tout comme l'approche économique, l'approche comptable a pour objectif de déterminer au niveau des divisions les PCI qui maximisent le profit global de la firme. Elle reconnaît aussi aux PCI l'objectif de mesure de performance des centres de profit. Solomon (1965) est le premier à reconnaître cette possible contradiction entre la fixation des PCI pour l'allocation des ressources de celle pour l'évaluation et la mesure de performances. Mais, le grand apport de Solomon est à classer dans l'approche stratégique. D'autres auteurs comptables tels que Ronen et Mac Kinney (1970) font une autre adaptation de Hirschleifer avec pour but de maximiser aussi bien les profits des divisions - tout en maintenant leur autonomie - que celui de toute l'entreprise. Ils proposent à la direction d'établir les barèmes des prix en fonction des offres et des demandes des divisions. A partir de là, on peut obtenir les PCI optimums. La direction devant, si nécessaire, payer une prime ou établir une taxe pour la division vendeuse, qui est une sorte de crédit pour le total des ventes du produit final fait par l'organisation. Le problème, c'est de tenir compte de la double comptabilisation des profits lors de la consolidation des comptes.

Benke et Edwards (1980) privilégient l'objectif de mesure des performances à celui de maximisation du profit. Ils proposent le coût variable standard comme règle générale d'établissement des PCI. D'autres académiciens, sans proposer une règle générale soutiennent que la méthode de fixation des PCI dépend des objectifs de la direction ou des circonstances et de la position de l'entreprise.

C'est ainsi que Anthony & Dearden (1980) attribuent deux objectifs aux prix de cession; ceux de motivation des managers des divisions et d'atteinte d'objectifs précis. Les deux auteurs préconisent par exemple le prix du marché lorsqu'il en existe un afin de permettre à la division vendeuse de reconsidérer constamment sa décision de faire ou d'acheter, et de produire seulement lorsque des possibilités de gain existent. Lorsque les deux divisions ont l'autonomie de transaction, " le problème de la fixation du prix et de la source d'approvisionnement se résoud automatiquement dans ce sens où le prix détermine la source " (p. 236).

Des restrictions peuvent toutefois être faites lorsque cette méthode ne maximise pas les profits de la firme. On peut par exemple imposer aux divisions de s'approvisionner à l'intérieur lorsque les prix internes et ceux du marché sont égaux. On peut également imposer les transactions internes avec des prix internes inférieurs, c'est par exemple le cas lorsque l'entreprise exerce une activité nouvelle ou que le volume des transactions entre les divisions est très important.

Anthony & dearden recommandent la méthode des coûts seulement lorsqu'il n'existe pas un marché extérieur ou lorsque l'estimation du prix du marché est difficile à obtenir. A ce moment, on peut effectuer les cessions au coût complet standard plus une marge. Les deux auteurs reconnaissent cependant que cette méthode n'est pas motivante pour la division produisant le produit final dans la mesure où elle cherchera à produire à un niveau qui maximise ses profits et non ceux de toute l'organisation. Kaplan (1982) est aussi contre cette méthode qu'il trouve inefficace et dont " le seul argument en sa faveur est sa simplicité" (p 491).

Kaplan (1982) identifie le conflit entre la prise de décision et la mesure de performance comme la source de " l'enigme " des PCI. Il propose comme Anthony & Dearden le prix du marché lorsque le marché du produit intermédiaire est fortement compétitif, dans la mesure où le prix du marché fournit une excellente base pour la prise de décision et permet aux divisions vendeuses et acheteuses d'être indépendantes. Il évoque aussi le cas où certaines conditions dans la pratique peuvent entraîner des modifications de la règle du prix du marché. Kaplan pense comme Solomon que la préférence doit être faite pour les transactions internes. A ce moment, le prix du marché moins un rabais doit être pratiqué pour tenir compte des modifications par rapport au marché et pour encourager les divisions à effectuer des transactions internes. Les

risques de conflit entre les considérations de court terme et de long terme sont aussi évoqués par Kaplan.

En l'absence d'un marché du produit intermédiaire, Kaplan, comme Hirschleifer et Solomon, propose le coût marginal qui selon lui est théoriquement la réponse optimale au problème des PCI, dans ce sens où il permet un transfert optimal et permet de retrouver l'hypothèse du marché parfait. Lorsque les transactions ne représentent pas une part importante des outputs de la division vendeuse. Kaplan propose le coût variable sous l'hypothèse que la division vendeuse produit à pleine capacité. Si ce n'est pas le cas, le coût variable peut être un inconvénient dans la mesure où il évolue avec l'activité alors que la marge de profit demeure la même, la division acheteuse absorbant ainsi les incertitudes de l'activité. Kaplan accorde une préférence aux prix négociés sur la base du prix du marché. Cette méthode suppose des conditions préliminaires qui sont :

- la possibilité pour les managers des deux divisions de rejeter ou d'accepter le prix à n'importe quel stade de la négociation.
- l'existence d'un marché externe de produits intermédiaires, ce qui permet d'éviter une situation de monopole bilatéral dont le prix final peut dépendre de la force et de la capacité de négociation des managers.
- la détention de toute l'information du marché par les négociateurs, ce qui permet de fixer un prix au coût d'opportunité des divisions.
- l'autonomie d'achat ou de vente, ce qui fournit la discipline nécessaire pour le processus de négociation.
- la possibilité d'intervention occasionnelle de la direction lorsqu'elle constate que le processus de négociation peut entraîner une décision sous optimale pour l'organisation.

Cette méthode comporte cependant des inconvénients comme la perte de temps des managers dans le processus de négociation et le fait qu'elle favorise les conflits entre les divisions. Elle rend la mesure de performance sensible aux qualités de négociateur des managers. Elle requiert du temps pour la supervision des négociations. Elle peut enfin entraîner un niveau sous optimal d'output "si le prix négocié est au-dessus du coût d'opportunité de l'offre du produit intermédiaire" (p. 492). Kaplan rajoute cependant que, même avec les prix négociés, un montant minimum de transaction devrait être maintenu avec l'extérieur afin de perpétuer une légitimation des prix externes. On peut cependant être étonné par le fait que Kaplan semble remettre en cause le talent de

négociateur des managers alors que c'est une qualité souvent requise pour cette population.

L'approche comptable tout comme la théorie économique se focalise sur la prise de décision économique afin de maximiser la performance de l'organisation. Elle tient aussi compte du fait qu'il peut exister plusieurs prix de cession (prix du marché, coût marginal, coût variable ou coût complet) alors que la théorie économique est plus restrictive. Elle reconnaît enfin aux PCI l'objectif d'évaluation et des mesures de performance, cela parfois au détriment de la maximisation du profit. c'est le problème du conflit entre le long et le court terme évoqué par Kaplan (1982).

S'agissant des insuffisances de cette approche, on peut citer la minimisation du rôle de la stratégie dans la théorie comptable des prix de cession. La faible place accordée à la satisfaction individuelle et l'absence de référence aux processus.

- L'approche organisationnelle

Elle s'inscrit dans le courant des théories motivationnelles (théorie X, Y, Z, etc...) et remet en cause les objectifs de maximisation du profit et de récompense liés à la performance financière. D'après cette théorie, les motivations des managers sont diverses et pas toujours explicites.

Cyert & March (1963) remettent en cause l'objectif d'efficacité des PCI dans l'allocation des ressources. Ils considèrent l'organisation comme une coalition de participants avec des intérêts divergents, où les conflits sont résolus partiellement. Les participants percevant les règles d'établissement des PCI comme étant arbitraires et pouvant constamment être négociées. Ces règles sont un long processus de marchandage dans lequel les managers essaient de résoudre les problèmes de leur division. Les unités ayant eu moins de succès s'activant à trouver de nouvelles règles de cessions.

L'approche organisationnelle est fortement marquée par les travaux de Swieringa & Waterhouse (1982), qui à partir de quatre modèles organisationnels font différentes interprétations du problème. Chaque modèle présenté par les auteurs donne une définition différente du problème. Il s'agit du modèle comportemental de Cyert & March (1963)

déjà évoqué, qui se réfère aux choix et aux attentes des individus dans l'organisation. Les possibilités de résolution des conflits sont limitées par le fait que les individus ont des attentes différentes. Ils sont donc amenés à des ententes qui constituent des contraintes pour eux. Les conflits sont alors assimilés et résolus de façon standard au travers de SOP's (Standard Operating Procedure) qui sont non ambigus, faciles à assimiler et changent lentement. Les prix de cessions étant assimilés à des sortes de contrats entre les divisions. Ce qui leur permet d'éviter les incertitudes dans leur prise de décision.

Le deuxième modèle est le modèle de la poubelle développé par Cohen & March (1974). Ils considèrent l'organisation non pas seulement comme un lieu de résolution des conflits, mais aussi comme un amas de choix d'opportunité permettant d'exécuter les SOP's pour définir et distribuer les récompenses, attribuer les blâmes ou s'exprimer (p. 154). Un manager va par exemple insister sur l'utilisation d'une méthode de PCI jusqu'à ce qu'une autre alternative qui, aujourd'hui n'est pas considérée, le devienne demain.

Le modèle organisé de Weick (1969, 1979) traduit une adaptation continue des événements passés. ce modèle considère les règles des PCI comme un moyen de légitimer les actions passées. Il suffit alors de rendre ces choix cohérents avec les objectifs fixés. L'établissement des PCI se faisant à travers une sélection parmi une variété d'incertitudes. Ce modèle tient compte de la rationalité limitée⁵ des participants.

Le dernier modèle présenté par Swieringa & Waterhouse est celui du marché et de la hiérarchie (Williamson 1975, 1979) qui est selon les auteurs une alternative pour achever la coopération entre les divisions. Le marché devenant incertain et moins attractif, la hiérarchie se substitue à elle en atténuant les risques d'opportunisme et en encourageant la coopération entre les divisions. Les conflits pouvant apparaître lors des marchandages sont résolus en se référant aux critères d'évaluation et de mesure de performance établis par la direction générale.

Les problèmes de conflit et de leur résolutions ont aussi été traités par des auteurs comme Dean (1955), Dearden (1960a), Watson & Baumler (1975), Bower & DOZ (1979). Selon Dean, les divisions doivent négocier entre elles sans intervention de la direction ou d'un tiers.

⁵Voir Simon & March (1958).

Dearden est d'un avis contraire. Il doit exister selon lui une procédure de négociation où la direction (ou un comité spécial) doit jouer un rôle.

Watson & Baumler (1975) se réfèrent à Lawrence & Lorsch (1967), examinent le problème des PCI en terme de différenciation et d'intégration. Selon eux, les PCI accentuent la différenciation parce qu'ils mettent en avant la responsabilité des centres de profit. D'autre part, les PCI doivent pouvoir faciliter les efforts d'intégration des divisions.

Se référant toujours à Lawrence & Lorsch , Watson & Baumler prônent le conflit dans les pratiques de PCI dans ce sens où il est le meilleur mécanisme de résolution des problèmes. Bower & Doz (1979) situent la résolution de conflit dans l'optique de la politique générale de l'entreprise. Plusieurs méthodes de PCI peuvent ainsi être justifiées. La direction doit être impliquée dans le processus de résolution des conflits. La question la plus importante à ce moment est de savoir comment la direction est venue à bout du conflit entre deux divisions notamment au travers des questions : "qui a gagné ?", "qui a perdu ?", "pourquoi ?". La réponse à ces questions permet de savoir quelle est la stratégie de l'entreprise. On retrouve de façon implicite l'idée d'un éventuel lien entre la stratégie et les politiques de PCI.

L'approche organisationnelle est une approche riche, elle prend en compte les divers aspects managériaux de l'organisation. L'autre élément important de l'approche organisationnelle, c'est qu'elle tient compte des processus. Swieringa & Waterhouse (1982) ainsi que B. Spicer (1988) considèrent les processus comme étant aussi importants que les règles et procédures de PCI elles-mêmes. Ce modèle est cependant peu opérationnel, ce qui explique peut être qu'il n'y ait pas eu jusqu'à présent d'études empiriques s'y rapportant. Les sentiments de satisfaction individuelle, les processus, les résolutions des conflits sont les grands thèmes développés par cette approche. La mesure de performance, l'évaluation et la récompense y sont négligées. La stratégie, bien que implicite chez Bower & Doz est peu traitée par cette approche.

Une comparaison des recommandations des trois approches et des pratiques existantes permet de voir les insuffisances de ces théories. L'approche stratégique étant présentée dans la seconde partie.

I - 2 / Le décalage entre les théories et la pratique

L'analyse du peu d'études empiriques réalisées sur les PCI permet de se rendre compte qu'il existe un grand décalage entre les pratiques et les recommandations théoriques. Il est d'autre part important avant toute comparaison, de souligner que les études empiriques réalisées jusqu'à présent (hormis celle de Eccles) sont faites à partir de questionnaires. On sait le côté limitatif de la méthode. Elle peut d'ailleurs être une explication partielle au décalage entre les théories et les pratiques.

Les différentes enquêtes se réfèrent aux deux principales méthodes d'établissement des PCI que sont la méthode du coût complet et la méthode des prix.

Enquêtes	Coût marginal	programmation mathématique	méthode des coûts ¹	Prix de marché	Prix régressés
Mautz (1968)			x	x	
Granick (1974)	x		x	x	
Vancil (1978)			x	x	
Tang (1979, 1982)			x	x	x
P. Waterhouse (1984)			x	x	
Bouquin & al (1991)			x	x	x

* Notamment le coût complet

Ce tableau bien que n'étant pas exhaustif, nous fournit quelques indications. La plupart des entreprises des différentes enquêtes utilisent plus d'une méthode d'établissement des PCI. Ce qui confirme l'idée selon laquelle les politiques de PCI dépendent de la situation des entreprises. Plus exactement de celle des unités concernées par les transactions. Le coût marginal et la programmation mathématique ne sont pas utilisés, hormis dans l'étude de Granick où le coût marginal est utilisé par les entreprises françaises et américaines. Commentant les enquêtes de Mautz (1968), Vancil (1978) et Tang (1979), Eccles écrit : "J'interprète l'absence de la programmation mathématique et du coût marginal comme étant dû à leur impraticabilité administrative et je suis d'accord avec l'analyse de Vancil sur la faible utilisation du coût

variable d'un point de vue économique, ceci n'est pas surprenant parce qu'un centre de profit réalisant des cessions aurait peu de motivation à produire si sa production devait être transférée au coût variable " (p 173). Aucune de ces études ne traite des processus.

Le coût complet est la méthode la plus répandue bien que la plus critiquée par la théorie. Aucune base théorique ne permet d'expliquer son utilisation. On peut néanmoins émettre l'hypothèse que les managers utilisent la méthode des coûts complet plus une certaine marge pour établir ce qu'ils pensent pouvoir être le prix du marché. La seconde explication possible est le fait que les divisions acheteuses disposent parfois de l'information du coût complet des autres divisions, ce qui leur permet de prendre des décisions qui maximisent les profits de l'entreprise, ceci parfois au détriment de celui de leur propre division. Eccles (1985) explique l'utilisation du coût complet par le fait que : " tandis que la théorie économique, la programmation mathématique et la théorie comptable traitent les coûts fixes comme des coûts perdus (sunk costs), les managers espèrent pouvoir les récupérer à la fois pour les ventes internes et externes" (p 43).

Les enquêtes réalisées ne traitent pas des processus, bien qu'on puisse considérer que les cessions faites à partir de prix négociés en relèvent. Il faudrait encore savoir si ces prix sont le résultat d'un vrai processus de négociation ou de règles de calcul déjà établies. L'analyse des processus sur le plan empirique serait d'un grand apport à une éventuelle théorie générale des PCI.

Les divergences entre la théorie et les pratiques incitent à une éventuelle remise en cause des théories existantes et la nécessité d'une nouvelle théorie qui serait une théorie générale⁶ des PCI. Benke & Edwards (1980) attribuent ce décalage au fait que les praticiens appliquent mal les PCI, cependant que Eccles (1985) soutient que ce sont les théoriciens qui posent mal le problème .

L'étude clinique de Eccles, la seule sur le sujet, a permis de réaliser l'importance dudit décalage. L'auteur en arrive à la conclusion que les politiques de PCI sont un aspect intégral de la mise oeuvre de la politique générale des organisations, et qu'elles nécessitent tout un processus d'implantation. Cet aspect du problème sera l'objet de la deuxième partie de la communication. Un autre aspect intéressant qu'on

⁶ voir à ce propos B. Spicer (1988).

dévoiler les enquêtes sur les PCI, c'est l'influence possible des phénomènes de cultures nationales⁷ sur les pratiques de PCI.

2 / ASPECTS STRATEGIQUES DES PCI.

Plus que des recommandations, l'aspect stratégique des PCI est une approche globale. Elle tient à la fois compte de la politique générale de l'entreprise, de son style de direction, de son contexte organisationnel et de l'environnement où elle évolue. Cette approche dispose d'un support théorique développé par des auteurs tels que Dearden (1960), Solomon (1965), Eccles (1985), etc...

A) L'approche stratégique des PCI

Cette approche considère les PCI comme un moyen de mettre en oeuvre la stratégie. Hormis les objectifs de minimisation de coûts dûs aux réglementations douanières et fiscales, qui concernent davantage les firmes multinationales,⁸ ce sont les objectifs stratégiques de l'entreprise qui déterminent les politiques de PCI.

Dearden (1960) est le premier à entrevoir une relation entre la stratégie et les politiques de PCI. Il distingue quatre situations où différentes politiques de prix de cessions peuvent être pratiquées. Le cas où l'entreprise ne veut pas ou ne peut pas s'approvisionner sur le marché (soit par avance technologique ou parce qu'il n'existe pas un marché pour le produit). Dans ce cas, les cessions doivent se faire au coût standard avec une marge calculée sur les actifs.

Le second cas concerne les produits pour lesquels la direction envisage à terme des possibilités de sous-traitance après amortissement des investissements effectués. Le troisième cas, les

⁷ Le lecteur intéressé par cet aspect du problème - qui peut être une voie de recherche - peut se référer aux études comparatives de Tang (1979, 1982) entre les entreprises japonaises et américaines et à celles de Granick (1974) entre les entreprises anglaises, françaises et américaines. On peut aussi citer l'enquête de Bouquin & al... (1991) dans laquelle les auteurs trouvent une explication "sociétale" aux pratiques de PCI dans les entreprises françaises.

⁸ Voir à ce propos L.J Murville & J.W Pretty (1978) et J. Kellis & D.R Milano (1981)

produits qui pourraient immédiatement être sous traités sans mise à rébut des investissements. La négociation entre les unités est alors recommandée. Ces trois recommandations nécessitent l'accord de la direction, car ce sont des décisions stratégiques. Le dernier cas est subordonné à l'existence d'un marché concurrentiel où le vendeur et l'acheteur internes peuvent librement s'adresser. Le prix du marché est à ce moment recommandé.

Solomon (1965) reconnaît qu'il peut exister un conflit entre l'objectif d'allocation des ressources et de mesure de performance des PCI. Mais il considère l'environnement de l'entreprise comme étant plus important dans la procédure de fixation des PCI. Cinq situations où des politiques spécifiques de PCI peuvent s'appliquer en fonction de l'environnement de l'entreprise et de l'importance de ses cessions internes sont distinguées par l'auteurs. (voir tableau).

Solomons' Recommendations on Transfer Pricing

Situation	Transfer Pricing Policy	Practical Importance of the Situation	Administrative Complexity of the Transfer Pricing Policy
1. There is a competitive outside market and the buying division has free access to it.	Outside price	Low	Low
2. No competitive outside market exists but the transfers are not important or patent is important.	Negotiated price, based on a standard full cost plus a fair R.O.C. markup	Low	Low
3. Transfers are significant or potentially important, no outside market exists, and the product is not a predominant part of the supplying division's business.	Two-part transfer price based on: 1. a charge per unit that equates the marginal cost of the producer with the marginal revenue ultimately received by the buying division (this covers the variable and perhaps some of the fixed costs of the selling division) and 2. an annual lump-sum payment to cover fixed costs and profit, which is fixed by negotiation once per year on the basis of the expected volume of transfers	Medium	High
4. No competitive outside market exists, transfers are a predominant part of the supplying division's business, and it cannot supply outside requirements	Standard variable cost plus period charges for fixed costs, and treating the supplying division as a service center	High	High
5. No competitive outside market exists, transfers are in significant amounts, and the supplying division does not have the capacity to meet all requirements	Programming methods	Very high	Very high

Le dernier grand apport à l'approche stratégique tient essentiellement aux travaux de Eccles (1985) qui trouve une relation contingente entre la stratégie, la structure et les politiques de PCI. A partir des deux dimensions de la stratégie que sont l'intégration verticale et la diversification, Eccles identifie trois⁹ styles d'organisation avec des structures et des politiques de cessions différentes.

les organisations de type "concurrentiel" qui sont des organisations hautement diversifiées (style conglomérats ou sociétés de holdings). Ce sont des organisations dont la stratégie est la somme des stratégies des unités avec un processus de planification de bas en haut. Elles ont une structure divisionnelle avec un système de contrôle à dominante financière. (comparaison des résultats aux objectifs). L'intégration entre les unités dans ce type d'organisation est limitée à une logique financière tandis que la différenciation y est forte. Les cessions sont fondées sur le prix du marché avec des possibilités de marchandages réduits.

Le deuxième style sont les organisations de type "coopératif". Ce sont des organisations assez peu diversifiées et fortement intégrées. Elles ont en général une structure fonctionnelle avec un degré de coopération élevé (cas des entreprises sidérurgiques ou agroalimentaires). La stratégie dans ce type d'organisation est une stratégie de groupe avec un processus de haut en bas. Le contrôle dans ce type d'organisation est assez centralisé. Les unités effectuant les cessions des produits intermédiaires sont à la fois des centres de profits pour les ventes externes et des centres de coûts pour les ventes internes. Les cessions internes sont le plus souvent imposées. Elles s'effectuent le plus souvent au coût complet et ont pour but de faire apparaître le prix de revient afin de permettre une meilleure intégration des unités.

Enfin les organisations de type "participatifs". Elles allient à la fois l'interdépendance de l'intégration verticale et l'indépendance de la diversification. Elles regroupent les forces conjointes de la différenciation et de l'intégration. Ce qui explique leur structure matricielle ou multidivisionnelle fortement interdépendantes avec parfois un partage de ressources. Les objectifs stratégiques sont négociés entre les divisions et le mode de contrôle est essentiellement

⁹L'auteur distingue en fait quatre type d'entreprises dont celles de type " collectif ". Elles ne sont cependant pas d'un grand intérêt pour l'étude.

stratégique (planification stratégique). Il s'effectue par des procesus de gestion itératifs, qui combinent à la fois le processus de bas en haut du type concurrentiel et de haut en bas du type coopératif. Ce qui peut rendre les rapports très conflictuels entre les divisions. L'évaluation et la mesure de performance reposent sur un système mixte comprenant à la fois des critères quantitatifs et subjectifs.

Les cessions internes n'ont pas une grande importance dans ce type d'organisation. Lorsqu'elles existent, elles sont un mélange de PCI d'après le prix du marché des organisations de type concurrentiel et des PCI au coût complet des organisations de type coopérative. Ces cessions sont génératrices de conflits et elles sont souvent encouragées par la direction afin d'obtenir des informations. Il existe comme une sorte de surveillance réciproque entre les unités dans ce genre d'organisations, ce qui peut renforcer la notion d'efficacité (Bouquin 1991).

Cats-Barrils, J. F Gatti et Grinnel (1988) proposent de tenir compte de la nature des produits concernés et de leur cycle de vie. Lorsque qu'on a à faire à un produit unique, la direction doit imposer les cessions internes. Lorsque la direction estime que le produit est un produit d'avenir, elle doit bâtir un marché interne pour ce nouveau produit en établissant une politique de PCI qui reflète le partage des risques entre les divisions concernées. Ainsi pour les produits imposés, on aurait des cessions égales aux débours plus des frais fixes et pour les produits d'avenir des cessions égales aux débours plus une part du bénéfice.

II - 2 / Les PCI comme outils stratégiques.

Les politiques de PCI suivent généralement deux grandes orientations. L'autonomie d'échange ou les cessions imposées. Vient ensuite le mode d'évaluation de ces cessions. Le choix entre les deux orientations dépend de la stratégie de l'entreprise. Lorsque l'entreprise poursuit une stratégie d'intégration verticale, les cessions internes sont généralement imposées. L'intégration verticale procure un certain nombre d'avantages stratégiques¹⁰ tels que des économies d'échelle, des gains d'expérience, la maîtrise d'une technologie en amont et l'accès à une autre en aval du secteur d'activité de base. Elle permet aussi d'éviter les coûts du marché, comme l'assurance d'une offre et d'une demande de produits intermédiaires. Tandis que si l'entreprise poursuit

¹⁰Voir à ce propos M. Porter (1980).

une politique de diversification, l'autonomie d'échange sera la principale règle de transaction. Chaque centre de profit étant considéré comme une entité distincte et autonome.

Le second élément déterminant dans l'établissement des PCI, est la manière dont l'entreprise se définit par rapport à son domaine d'activité ou par rapport à ses produits.

Sur le plan interne, cela nécessite de la part de l'entreprise de définir ses facteurs clés de succès (FCS) et de développer ses activités internes de façon à pouvoir en bénéficier, ceci afin de disposer au bout du processus de production d'un avantage compétitif.¹¹ Ainsi, une grande entreprise spécialisée sur un segment de marché donné, va par exemple favoriser l'intégration verticale notamment si son activité nécessite une forte intensité capitaliste afin de bénéficier lors des cessions en amont des économies d'échelle et en aval des effets d'expérience et acquérir des parts de marché au bout du processus de production.

Sur le plan externe, l'entreprise évoluant par rapport à un environnement (stable ou instable), cet environnement est susceptible d'influencer les politiques de PCI. Il en est de même de la nature des produits, selon qu'ils soient standards ou différenciés. Si on prend l'exemple d'une entreprise qui évolue sur un marché stable et qui fabrique des produits standards, la politique de PCI sera fortement basée sur l'autonomie d'échange. S'il s'agit d'une entreprise dont l'environnement est instable et les produits différenciés, les cessions internes seront imposées et s'effectueront au coût complet.

Les politiques de PCI étant définies, il convient d'évaluer les cessions. Deux principales méthodes sont utilisées dans la pratique. Le coût complet et le prix du marché, plus une troisième méthode hybride qui est le prix dual. Ces différentes méthodes doivent cadrer avec la stratégie de l'entreprise dans la mesure où celle-ci a un rôle central à jouer dans les pratiques de PCI. Ce n'est qu'après avoir défini les objectifs stratégiques qu'on peut définir des politiques et des pratiques de PCI. La formulation de la stratégie ainsi que sa mise en oeuvre doivent être intimement liées aux politiques de PCI, de sorte que pour une stratégie donnée, des disfonctionnements peuvent apparaître lorsqu'on n'utilise pas les PCI appropriés.

¹¹Voir M. Porter (1986)

- La méthode des coûts est la plus recommandée pour la mise en oeuvre d'une politique d'intégration verticale en amont. L'objectif étant de réduire le coût des produits intermédiaires. Elle est aussi employée lorsque le volume des transactions est élevé ou lorsque l'entreprise se trouve sur un marché très compétitif (sous l'hypothèse que le coût de revient est inférieur au prix du marché). Cette méthode élimine tout comportement opportuniste de la part des divisions. Elle a aussi ses inconvénients comme la limitation de l'autorité des managers et la difficulté d'évaluer les divisions dans la mesure où elles ne contrôlent pas entièrement leurs prix. Elle pose aussi le problème de la définition des centres de profit dans ce sens où le fait d'imposer des cessions aux coûts complets peut rendre non pertinente leur mesure de performance et conduire à rechercher des critères d'évaluation plus diversifiés.

- Le prix du marché bien qu'il soit recommandé pour des firmes assez diversifiées peut aussi être utilisé dans le cadre d'une politique d'intégration verticale en aval. Le but d'une telle politique est d'améliorer l'activité des produits intermédiaires. Une entreprise qui dispose par exemple de facteurs clés succès technologiques peut utiliser une stratégie d'intégration verticale assez poussée et effectuer des cessions au prix du marché afin de disposer d'avantages compétitifs sur le produit final. D'autrepart, le fait d'imposer les transactions au prix du marché rend moins complexe la mesure de performance des centres de profit. Mais elle augmente les risques de conflits entre les divisions.

- Les prix duals¹² peuvent aussi être utilisés dans le cadre d'une stratégie d'intégration verticale mais ils concernent davantage les entreprises qui poursuivent plusieurs objectifs simultanément.

Outre les cessions imposées dans le cadre d'une stratégie d'intégration verticale, on distingue l'autonomie d'échange. Avec l'autonomie d'échange, chaque centre de profit est considéré comme une activité distincte. Elle résulte souvent du fait qu'il n'existe pas de bénéfices significatifs lorsque les transactions sont imposées ou lorsque le volume des transactions n'est significatif entre les divisions. L'autonomie d'échange est généralement rencontrée dans des entreprises fortement diversifiées où les possibilités qu'un centre de profit optimise ses résultats au détriment de l'ensemble des autres est faible. Les transactions externes peuvent dans certains cas être

¹²Les prix duals comprennent à la fois le coût complet pour la division acheteuse et le prix du marché pour la division vendeuse. Ces prix permettent par exemple de compenser l'absence de coûts de transaction.

sources de profit pour toute l'organisation que lorsqu'elles sont internes. Avec cette méthode, les managers des centres de profit ont une autonomie et une responsabilité plus élevées. Leur évaluation repose essentiellement sur des résultats financiers.

Mais la mise en place d'une bonne politique de PCI dépend aussi de l'importance accordée à la structure de l'organisation, dans la mesure où elle conditionne la nature des cessions. Elle doit donc être définie de façon claire et précise.

II - 3 / L' enjeu de la structure.

L'adoption d'une structure de gestion doit répondre à un certain nombre d'impératifs et de facteurs de contingence¹³ qui permettent de déterminer le degré d'intégration ou de différenciation de l'entreprise. La structuration de l'entreprise en centre de responsabilité est très importante pour le marché des cessions internes. Elle doit se faire en fonction des facteurs clés de succès de l'entreprise. Un découpage¹⁴ des activités de l'entreprise en fonction de ses FCS devrait par exemple permettre de définir avec efficacité la nature¹⁵ des centres de responsabilité (centre de coût, centre d'affaire, centre de profit, etc...) et de leur affecter des critères de gestion pertinents. Il devrait aussi favoriser la cohérence des politiques des cessions. Si l'unité est définie comme étant un centre de coût, on le voit mal effectuer ses cessions au prix du marché. Si c'est un centre de profit, on ne peut envisager qu'il fasse ses cessions au coût de production sans envisager un éventuel gain.

La structure de gestion pose d'une façon contingente le problème du contrôle et de la mesure de performance des centres de responsabilité. Si les travaux de Trahand¹⁶ sur une typologie des

¹³ Voir Lawrence & Lorch (1967), Mintzberg (1982).

¹⁴ Ce découpage correspond à la notion de " chaîne de valeur " de Porter (1986) qui propose de découper l'entreprise " en activité pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation "

¹⁵ Une telle démarche est par exemple proposée par H. Bouquin (1991, pp.70-79).

¹⁶J. Trahand (1980) distingue trois styles de contrôle (contrôle d'exécution , contrôle de gestion et contrôle stratégique) selon la nature des firmes (firmes répondant à une logique financière, celles à la recherche de consensus ou les firmes à situation intermédiaire).

systemes de controle sont des elements de reponse, ce sont les FCS qui doivent determiner les orientations majeures du controle ceci afin d'assurer la coherence du pilotage de l'organisation par rapport a son decoupage en centres de responsabilite.

II - 4 / En guise de conclusion : quelques hypotheses sur un eventuel liens entre strategie et politiques de PCI.

Les travaux de Vancil (1978) ont infirme l'hypothese d'un eventuel lien entre la strategie et les politiques de PCI. Tandis que ceux d'Eccles (1985) a partir du meme echantillon ont verifie un lien entre les deux notions. L'enquete de Bouquin & al (1991) infirme aussi cette hypothese pour les pratiques francaises. Les argumentations theoriques qui sous-tendent cette hypothese ne sont cependant pas negligeables.¹⁷ Il est par exemple difficile en se referent aux travaux de Eccles (1985) et a ceux de Trahand (1980) de ne pas envisager un lien entre la strategie , la structure, les systemes de controle et les politiques de cessions. D'autres hypotheses concernant le lien entre la strategie et les politiques de prix de cession peuvent aussi etre emises. Elles sont les suivantes:

Hypothese 1 : Les changements de strategie (donc de structure) entraînent des changements de politiques de PCI.

Hypothese 2 : Les politiques de PCI peuvent varier a differents niveaux de l'entreprise en fonction des strategies au niveau des unites, de leur environnement et de l'importance des cessions entre elles.

Hypothese 3 : Les politiques de PCI varient selon le degre de differenciation des produits intermediaires de l'entreprise.

¹⁷Voir tous les auteurs de l'approche strategique, notamment Eccles (1985), B. Spicer (1988) et tout le courant contingent.

BIBLIOGRAPHIE

- Anthony R. N., Dearden J., "Management Control System", 4th ed. Homewood, Ill. Richard D. Irwin. 1980.
- Bafcop J., Bouquin H., Desreumaux A., : "Prix de cession interne : regard sur les pratiques françaises", Revue française de gestion, n° 82,1991, p.103-113.
- Baumol W., Fabian T., : "Decomposition, Pricing for Decentralization, and external Economies", Management Sciences, vol. 11, n° 1, September 1964, p. 36-43.
- Benke R.L., Edwards J., " Transfer Pricing : Techniques and Uses",New York, National Association of Accountants, 1980.
- Bouquin H., " Le contrôle de gestion ", 2ème édition, PUF, 1991.
- Bower J. L., Doz Y., " Strategy Formulation : A Social and Political Process " in "Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning",edited by Dan E. Schendel and Charles W. Hofer, pp. 152-166. Boston : Little Brown.
- Dean J., " Decentralisation and Intra-Compagny Prices", Harvard Business Review, July - August 1955, p. 65-74.
- Dearden J.: "Interdivisionnal Pricing ", Harvard Business Review, vol 38, n° 1, 1960, p. 117-125.
- Cats-Barril W., Grinnell D. J., " Transfer Pricing in a Dynamic Market", Management Accounting, February 1988, p.30-33.
- Chandler A. D. Jr., " The Visible Hand : The Managerial Revolution in America Business", Cambridge Mass, Harvard University Press. 1977. Traduction : " La main visible des managers ", Paris , Economica 1989.
- Cyert R. M., March J. G., " A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall,1963.
- Cohen M. D., Olsen J. P., " A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Sciences Quaterly, 1972, vol n° 17,p. 1-25.
- Cook P. W., " Decentralisation and the Transfer Pricing Problem", Journal of Business, n° 28, 1955. p.87-94.
- Eccles R., " Prix de cessions internes". Harvard Business, Hiver 1984-1985, p.28-44.
- Eccles R. G., " The Transfer Pricing Problem , A Theory for Practise", Lexington, Lexington Book, 1985.
- Gould J. R., " Internal Pricing in Firms When the are Costs of Using an outside Market", Journal of Business n° 37. 1964. p. 61-67.
- Granick D., " National Differences in the Use of Internal Transfer Prices", California Management Review, vol 17, n° 4, Summer 1974.
- Hass J., " Transfer Pricing in a Decentralized Firm", Management Sciences, vol 14, n° 6, February 1968, p. B310-B331.

- Hirschleifer J., " Economics of the Divisionalized Firm", Journal of Business, July 1956, p. 96-108.
- Hirschleifer J., " On the Economics of Transfer Pricing", Journal of Business, July 1956, p. 172-184.
- Hofstède G., " The game of Budget Control". Assen, Van Gorcum Ltd, 1969. Traduction française : "Le contrôle budgétaire, les règles du jeu", Boulogne Billancourt, Hommes et Techniques, 1977.
- Kaplan R. S., " Advanced Management Accounting", Englewood Cliffs, Prentice Hall. 1982.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W., " Organization and environment : Managing Differentiation and Integration", Homewood, Ill, Richard D Irwin.1967.
- March J. G., Simon H. A., " Organizations", New York, Wiley, 1958.
- Mautz G., : " Financial Reporting for Diversified Companies", New York, Financial Executive Research Fondation, 1968.
- Merville L. J., Petty W.? " Transfer Pricing for the Multinational Firm", The Accounting Review, 1978.
- Mintzberg H., " Structure et dynamique des organisations", Paris, Ed D'organisations, Montréal, Ed. Agence d'Arc.
- Porter M. E., " Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors", New York, Free Press. 1980. Traduction française : " Choix stratégiques et concurrence", Economica
- Porter M. E., " L'avantage Concurrentiel". InterEdition, Paris 1986.
- Waterhouse P., " Transfer Pricing practises of American Industry", Colombus, Ohio : P. Waterhouse. March 31. Mimeographed, in Eccles (1965).
- Ronen J., Mc Kinney G., " Transfer Pricing for Divisional Autonomy" Journal of Accounting Research. Spring 1970, p. 99-112.
- Spicer B. H., " Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing Process", Accounting, Organization and Society , vol 13, n° 3, 1988, p. 303-322.
- Solomons D., "Divisional Performance : Measurement and Control". Homewood, Ill. Richard D. Irwin. 1965.
- Swieringa R. J., Waterhouse J. H., " Organizational Views of Transfer Pricing, Accounting, Organization and Society, vol 7, n° 2, 1982. p. 149-165.
- Tang R. Y. W., " Transfer Pricing Practises in the Unites States and Japan", New York. Praeger. 1979.
- Tang R. Y. W., Walker C. K., Raymond R. H., " Détermination des prix de transfert : les pratiques américaines et japonaises", La Revue du Financier, n° 4, 1979, p. 33-36.
- Trang R.Y.W., "Transfer Pricing in the 1990's", Management Accounting, February 1992, p.22- 26.

- Trahand J., "Etude des processus de planification et de contrôle dans les entreprises . création d'une typologie et essai d'interprétation", thèse d'Etat, université de Grenoble II, 1980.
- Vancil R. F., "Decentralization : Managerial Ambiguity by Design", Homewood, Dow Jones-Irwin, 1978.
- Verlage H. C., " Transfer Pricing for Multinational Enterprises : some Remarks on its Economics, Fiscal, and Organizational Aspects. Farnborough, England : Gower.
- Watson D. H., Baumler J. V., " Transfer Pricing : A behavioral Context", The Accounting Review, n° 3, July 1975, p. 466-474.
- Weick K. R., " The Social Psychology of Organizing", Reading, Mass, Addison-Wesley. 1969.
- Weick K. R., " The Social Psychologie of Organizing", 2 ed. Reading, Mass, Addison-Wesley. 1979.
- Williamson O. E., " Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications", New York, Free Press. 1975.
- Williamson O. E., " Transaction Cost Economics : The Governance of Contractuel Relations", Journal of Law and Economics, n° 22, 1979. p. 233-261.