
OPTIMISER LE RAPPORT COUT-VALEUR DE L'INFORMATION PAR UNE MAITRISE DE LA PERTINENCE DES INFORMATIONS FOURNIES

Muriel HUSTIN

Responsable des achats d'informations, Dexia Banque

Résumé :

Le contexte de réduction drastique des coûts nous a amenés à repositionner stratégiquement la documentation dans l'entreprise. Le " management par la valeur ", ou comment mettre en relation les services d'information et leurs coûts, nous a permis d'améliorer notre compétitivité en adoptant de manière très précise nos produits aux besoins des usagers.

1. Contexte général

La gestion chiffrée n'a jamais constitué un thème de prédilection pour le monde de la documentation. Mais un environnement en perpétuelle mutation a renforcé le fait qu'actuellement la majorité des structures d'activité économique se réclament d'une gestion par l'optimum (faire le mieux, avec le moins).

Même dans des situations de croissance forte, on assiste à une volonté de compression des coûts; de plus en plus, nous devons prouver notre utilité pour obtenir les moyens de continuer notre activité.

2. Contexte spécifique du centre de documentation chez Dexia

Le centre de documentation joue un rôle centralisateur au niveau des achats documentaires; ainsi le centre prend à son compte tous les achats documentaires de la société sans les refacturer (livres, revues, quotidiens, abonnements, etc. ...)

Il y a deux ans, Dexia a été confronté à une fusion avec Artésia; celle-ci a engendré, au niveau de la direction, une volonté de compression des frais généraux et à plusieurs reprises nous avons été amenés à réduire des coûts de manière drastique.

Une diminution immédiate des coûts a été réalisée suite à une enquête dans laquelle nous demandions à chaque responsable de décider de l'utilité ou non d'abonnements en circulation dans leur service; chacun a suivi à la lettre les instructions données par la direction et nous sommes arrivés à supprimer

plus de la moitié des quotidiens en circulation dans la banque.

Il y a eu bien entendu quelques réactions de protestation mais dans le contexte actuel personne n'a osé remettre en question cette décision.

3. Nouveau principe : analyse de la valeur

Depuis quelques années déjà, nous sommes conscients qu'il faut pouvoir maîtriser le coût de l'information. A cette fin, nous avons proposé d'utiliser la méthode d'analyse de la valeur dans la division Logistique (tout ce qui est en activité de support).

Cette méthode repose sur un principe de base : un service doit être rendu pour répondre aux besoins des personnes auxquelles il est destiné et ce au meilleur prix.

Elle a pour objectif de remettre en question les produits ou services existants afin qu'ils répondent mieux et notamment de manière plus " économique " aux besoins et aux exigences des clients. Il s'agit par ce moyen de finaliser en permanence la conception et la réalisation des services pour qu'ils soient vraiment adaptés aux besoins pour lesquels ils ont été créés.

Au cœur de la démarche, il y a plusieurs questions : à quoi ça sert, à qui ça sert ou encore pourquoi fait-on cela et est-ce bien utile ?

Il s'agit en définitive de connaître et serrer les coûts de production, d'adapter les services aux vrais besoins et de développer un regard critique face aux produits proposés car c'est en définitive l'utilisateur qui détermine la " valeur " du produit-

service, c'est-à-dire le rapport entre le service rendu et le coût d'obtention de ce service.

4. Méthodologie

Cette démarche repose sur plusieurs étapes :

- **ABC** : Activity Based Costing : est une technique de calcul des coûts basés sur le principe selon lequel ce ne sont pas les produits ou les services qui coûtent mais surtout les activités nécessaires à l'élaboration de ces derniers.
Dans cette première étape, il s'agit en fait d'une simple répercussion des coûts pour chaque service " client ".
Les éléments pris en compte sont bien entendu les salaires des personnes travaillant au centre et le temps passé pour chacune des prestations (grâce aux formulaires de saisie de temps).
- **AVA** : Activity Value Analysis
Un fichier reprend : par division concernée, la liste des produits consommés (on ne prend que ce qui a du sens pour le client, pas les différentes activités du centre) et par produit, le volume et le prix unitaire.
Il est demandé alors aux divisions " clientes " de valider ces données dans un but de remise en question du produit.

Chez Dexia, la réflexion s'est arrêtée là ; on ne se met pas réellement d'accord sur la valeur du service car les responsables ne sont pas réellement impliqués budgétairement.

Néanmoins, pour arriver à un prix concurrentiel pour chaque produit documentaire, nous avons mené des réflexions à plusieurs niveaux :

Existence de certains produits et/ou services documentaires :

Si chaque produit peut faire l'objet d'une comparaison avec ce qui existe sur le marché, il semble pertinent de commencer cette approche pour les produits où le nombre de clients est très limité.
En effet, on peut légitimement se poser la question de la raison d'être de telles activités ! Ne peut-on pas trouver une réponse aux besoins de ces clients chez un fournisseur extérieur ?

De plus, il faut s'interroger sur une éventuelle redéfinition de chaque produit de façon à voir dans quelle mesure il correspond bien aux besoins du client. Est-ce que ce dernier a besoin d'un tel degré de sophistication ou est-ce un luxe ? (ex : résumé complet ou premières lignes d'un article).

Quant au processus de fabrication :

Les charges de travail ne sont-elles pas trop importantes par rapport à la valeur que le client accorde au produit ?

Quant au prix :

Quels sont les éléments qui peuvent influencer le prix d'un produit : Le prix de " fabrication ", le volume et les ressources consacrées à le réaliser ? De nouveau, chaque responsable, dans sa division, doit s'interroger sur le maintien des produits existants, leur contenu et leur fréquence d'utilisation et déterminer le niveau de qualité de chacun.

D'un autre côté, le fournisseur du service doit s'être également penché sur sa structure de prix (pas trop d'overhead (frais de gestion ?), etc ...), avoir comparé son prix avec celui de fournisseur extérieur et faire en sorte qu'il produise ce service à un prix comparable ou inférieur au marché.

5. Plan stratégique du centre de documentation

Concrètement, le centre de documentation a orienté ses actions et ses objectifs dans ce sens.

5.1. Exploiter les évolutions technologiques et les services proposés par le marché pour optimiser le rapport coût-valeur ajoutée des services d'information

- Intégrer les informations disponibles sous forme électronique comme alternative au scanning et à la circulation des périodiques (ex : Tijd-Archief pour remplacer les quotidiens qui ont été supprimés, Médiargus qui faciliterait l'opération de scanning ou carrément des fournisseurs de contenus avec applicatifs intranet (???), comme par exemple Dialog, Factiva, Lexis-Nexis).

- Evoluer d'une offre de services basée sur la gestion des informations en interne (collecte, indexation,...) à une approche basée sur l'intégration de services on-line d'infomédiaires tels que Mediapps pour les portails, Verity pour les moteurs de recherche ou encore se diriger vers des fournisseurs d'applications et solutions de gestion de contenus tels que Divine ou Qwam System qui proposent des solutions orientées vers l'accès et la gestion de contenus.

5.2. Développer et adapter l'offre de services pour répondre aux besoins en information de la banque en fonction de l'évolution des activités

- Développer des services d'information spécialisés : un service de marketing documentaire a été créé spécialement à cette fin. Ce service intensifie l'activité de prospection par des enquêtes d'opinion, interviews personnelles ou focus groups qui lui permettent de déterminer les nouveaux usagers, leurs comportements et leurs besoins en matière d'information. Il assure aussi un suivi systématique auprès des usagers de la qualité et surtout de la pertinence des informations.

La DSI est devenu notre produit phare et répond vraiment biens aux besoins de nos clients; soit, elle se présente sous la forme de dossiers thématiques, soit sous la forme de suivi d'informations personnalisées.

La DSI nous permet également de réduire les coûts de droits d'auteur. En effet, notre bulletin de presse évolue petit à petit vers une simple sélection de presse éventuellement accompagnée de résumés; cette sélection ne contiendra que des thèmes très généralistes, ce qui est plus spécifique est porté à la connaissance des lecteurs intéressés sous forme de DSI.

5.3. Rationaliser et automatiser les activités de gestion de supports et de sources d'informations

- Réduire la charge de travail : La fusion avec Artésia nous a amenés à revoir notre système documentaire et finalement

nous avons opté pour leur système " Doc Room ".

Celui-ci comprend une option " News Clipping " qui permet de scanner un article beaucoup plus rapidement et par conséquent, nous fait gagner ¼ de temps plein.

- Ce nouveau système comprend également un outil sophistiqué de reporting d'utilisation des sources d'information; grâce à cet outil, nous allons pouvoir maîtriser nos budgets car régulièrement nous adapterons notre dépouillement en fonction de la consultation effective des articles.

5.4. Elargir l'exploitation des services documentaires aux autres entités du groupe

Actuellement, nous ne travaillons que pour le siège. Des audits ont montré qu'il existait des besoins en information non couverts dans d'autres entités du groupe, principalement à l'étranger.

Les services d'informations développés pour la banque seront mis à disposition des autres entités; ils seront enrichis pour répondre à leurs besoins spécifiques en fonction des ressources disponibles, après validation et acceptation des coûts liés aux développements complémentaires. Tout cela, bien entendu, dans le but d'augmenter le nombre de clients pour notre offre de services documentaires et diminuer ainsi le coût unitaire de ceux-ci.

5.5. Limiter et optimiser le coût des banques de données

L'intégration Dexia-Artésia nous a permis de renégocier tous les contrats existants afin d'obtenir les meilleurs prix unitaires et de dégager ainsi des synergies.

De plus, pour chaque utilisateur de banque de données, nous nous efforçons d'envoyer systématiquement un reporting des coûts afin de conscientiser chacun aux coûts de l'information dont il a besoin. Si ceux-ci s'avèrent trop élevés, nous examinons avec l'utilisateur de nouvelles alternatives; soit une formation approfondie qui aidera l'utilisateur à trouver la bonne information, soit une évaluation et sé-

lection d'autres fournisseurs proposant un rapport qualité/prix acceptable.

6. Conclusion

Trois grands principes de la politique d'analyse de la valeur :

- Connaître sa concurrence directe
- Organisation rigoureuse au niveau du reporting des tâches et des coûts
- Le produit documentaire devient un produit unique pour un besoin précis à un moment donné.

Pourquoi mettre en place une politique d'analyse de la valeur ?

Pour lutter contre les idées reçues !

- Un service de documentation est utile mais non indispensable
- Un service de documentation est un centre de coût
- Un service de documentation n'est pas rentable.

Et enfin ...

Cette politique revalorise le service de documentation et devient un incitant à ne faire que ce qui est important !

* * *