
LE JUSTE PRIX DE L'INFORMATION : SON CALCUL ET SA REFACTURATION INTERNE DANS UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE

Christian THIRIAUX
Development Manager, Intellectual Assets Management, Solvay SA.

1. INTRODUCTION

Le nouvel environnement des centres d'information et de documentation (I&D) d'entreprises multinationales se caractérise par une mise en concurrence avec des sociétés de services extérieures.

Il est désormais indispensable pour ces centres I&D de pouvoir se positionner vis-à-vis de cette concurrence. Ceci passe par une série d'inconfortables :

- **Nécessité de comparer les coûts** (et par conséquent, nécessité de connaître ses propres coûts !)
- **Justification de rapports qualité/coûts et service/coûts favorables**
- **Remise en question permanente** (évolution des outils, des méthodes de travail, ...)
- **Nécessité d'accepter la concurrence** et d'admettre qu'elle peut être meilleure et/ou moins chère, ce qui implique d'accepter de faire appel à la sous-traitance, tout en la maîtrisant.

2. JUSTIFICATION DES SERVICES I&D DANS UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE

Un service I&D ne peut se justifier dans une entreprise qu'à une ou plusieurs conditions :

- **A service égal**, il est moins cher que la concurrence. C'est parfois difficile à démontrer, car l'expérience prouve que les services proposés par la concurrence ne sont pratiquement jamais " égaux ", sauf pour des services très basiques (tels que fourniture de références bibliographiques, etc.). Ceci s'explique par le manque de connaissance de l'entreprise (culture, fonctionnement, projets, ...) des concurrents externes.

- **Meilleure performance** que la concurrence. Ceci peut se déterminer plus aisément notamment en comparant le rapport qualité/prix. Les deux composants de ce rapport sont en effet aisément mesurables. La qualité peut se mesurer par réalisation de recherches en parallèle ; le prix est également facilement comparable, pour autant que l'on connaisse ses propres coûts.
- **Apport d'une valeur ajoutée** que les services extérieurs ne peuvent apporter. Ce point est crucial dans la justification d'un service I&D. Dans certains domaines, notamment les recherches documentaires liées à la propriété intellectuelle, cet apport peut s'avérer en effet être un avantage concurrentiel décisif pour l'entreprise (par exemple, invalidation d'un brevet de tiers, analyse correcte d'un portefeuille brevets de la concurrence, etc.)

Si ces différents points sont satisfaits, un service I&D peut se justifier au sein d'une entreprise. Mais l'effort pour se maintenir à un haut niveau de performance doit être constant, notamment en matière de formation des spécialistes en documentation (pour le volet qualité) mais aussi en termes d'organisation et de sensibilisation économique (pour le volet coût).

3. LE COUT DE L'INFORMATION

On a compris de ce qui précède que la maîtrise des coûts internes est primordiale pour un service I&D. Ceci conditionne la crédibilité des comparaisons avec les services externes mais apporte aussi une transparence nécessaire lors de la justification de ses coûts.

Pour établir le coût réel de l'information, il faut naturellement en connaître **toutes les composantes**, internes et externes. Ceci servira de base à l'information des clients internes (pour

lesquels l'information peut se trouver gratuitement sur Internet !), mais aussi à la sensibilisation des documentalistes " maison " pour lesquels ces aspects financiers ne paraissent pas toujours primordiaux - or, dans l'environnement actuel, cela conditionne l'existence même de leur métier.

Une fois ces coûts internes et externes connus, justifiés et maîtrisés, il convient d'avoir un système de refacturation interne non seulement crédible et justifié, mais aussi acceptable par les clients. Ce système de facturation variera d'une entreprise à l'autre, mais les modèles généralement utilisés sont les suivants :

- Clé de répartition
- Tarif
- Coût horaire pour les prestations

Un service I&D peut évidemment utiliser plusieurs de ces critères (même en combinaison), pour autant que leur politique de refacturation interne soit claire.

3.1. Le coût de la recherche online :

- **Coût de visualisation des références**, étant bien entendu ici qu'il s'agit du coût de visualisation de l'ensemble des références pertinentes ou non. Il est donc évident que le taux de pertinence de l'interrogation online est primordial en ce qui concerne le coût de l'information pertinente
- **Temps de connexion** : cette composante devient de moins en moins critique vu l'évolution des schémas de prix des fournisseurs d'informations
- **Termes de recherche et utilitaires spécifiques** : certaines bases de données telles Chemical Abstracts facturent également en fonction des termes de recherche utilisés et certains serveurs font aussi payer des opérations " informatiques " (extraction de données, etc.)
- **La quote-part " souscription "** qui peut être, dans certains cas, un facteur important dans le coût : il s'agit du prix payé au fournisseur d'information pour avoir accès à la base de données et/ou pour disposer de critères d'interrogation plus performants tel que l'accès à une indexation ou à des codes spécifiques. Par exemple, dans le domaine des

brevets, le paiement d'une souscription permet de réaliser des recherches très performantes dans la base de données " WPI - World Patents Index " produite par la société Derwent ; une souscription complète à ce service permet l'utilisation d'un système de codage spécifique unique de recherche par structure chimique et l'accès à des résumés détaillés orientés " propriété intellectuelle ". Il est évident que l'accès à ce type de base de données peut donner un avantage concurrentiel primordial à un documentaliste et à sa société.

3.2. Le coût humain

Le coût humain comprend lui-même deux composantes :

- Le temps passé à la recherche bibliographique et à l'exploitation du résultat (analyse des références trouvées par la recherche en ligne, recherche manuelle complémentaire dans des ouvrages de référence, synthèse éventuelle). Le calcul est simple : le coût égale le nombre d'heures passées multiplié par le coût horaire du documentaliste
- Le temps que le documentaliste passe à sa formation pour le maintien et l'amélioration de ses compétences tant dans le domaine des techniques documentaires que dans les domaines de savoir qu'il doit couvrir pour son activité professionnelle principale (chimie, polymères, mécanique, business, finances, droit, etc.). On considère généralement que le temps de formation moyen d'un documentaliste doit être au moins de 10 à 20 % de son temps de travail global.

3.3. Le coût d'infrastructure

Par coût d'infrastructure, on entend le coût de l'environnement de travail du documentaliste :

- Son bureau, son environnement informatique (matériel, maintenance, connexions, etc.), les télécommunications, etc.
- Ce qu'on appelle communément les " overheads ", c'est-à-dire, au sein d'une entreprise, les loyers, les services offerts par la société (comptabilité, ressources humaines, restaurant d'entreprise, etc.).

4. LA REFACTURATION INTERNE

Un grand principe : tout service ou prestation doit être facturé au client. Si on n'applique pas ce principe, soit le budget n'est pas tenu et une justification auprès de la Direction s'imposera, soit on est obligé d'augmenter ses coûts internes pour continuer à avoir un budget en équilibre.

Pour être crédible, un service I&D se doit d'avoir un système de facturation interne clair et admis par ses clients. Il faut constater que les modèles de refacturation interne évoqués auparavant ne sont pas tous accueillis de la même manière au sein d'une entreprise :

- Les clients n'aiment généralement pas les clés de répartition car ils se sentent - à tort ou à raison - floués par rapport à leurs besoins propres estimés
- Les clients acceptent généralement les refacturations sur base tarifaire, les tarifs devant évidemment être justifiés
- Les contrôleurs financiers et les clients préfèrent généralement les refacturations à la transaction : le client paye pour ce qu'il reçoit ou ce qu'il utilise réellement.

Il est enfin essentiel de pouvoir à tout moment **justifier** une facturation ou un coût.

5. LA CONSCIENTISATION AU COUT DE L'INFORMATION

Répetons-le une fois encore, **l'information n'est pas gratuite !**

Le **client** doit avoir conscience de son coût :

- lire une revue nécessite :
 - l'abonnement à la revue
 - une gestion de l'abonnement par la bibliothèque comprenant notamment

le renouvellement de l'abonnement, la réception et la mise en circulation de chaque exemplaire, le suivi de l'arrivée de l'abonnement, les relations avec les fournisseurs, les charges comptables associées, etc.

- partager la lecture de revues avec d'autres réduit les coûts
- la connaissance du coût - notamment du prix de l'abonnement - permet à l'utilisateur de pouvoir choisir des solutions alternatives telle que la lecture de tables de matières de plus en plus souvent disponibles gratuitement sur Internet.

Les **documentalistes** doivent eux aussi avoir conscience du coût de l'information. Ils rechercheront alors le meilleur rapport efficacité/coût pour leurs recherches et services.

Ceci se fera par un choix judicieux du serveur, des bases de données utilisées, de la stratégie de recherche adoptée. Ceci implique évidemment une compétence pointue des documentalistes, maintenue et développée par une formation continue adéquate.

Les documentalistes doivent aussi, par un dialogue avec leur client, bien saisir la portée réelle de la recherche : l'exhaustivité qui coûte très cher en recherche n'est pas nécessairement demandée/souhaitée par le demandeur.

6. LE BUDGET

Il est essentiel pour un service I&D de pouvoir présenter à sa direction un budget en équilibre.

Pour rappel, ceci signifie que les recettes apportées par la refacturation des services et prestations doivent être égales à l'ensemble des coûts supportés par le service I&D. Ceci est illustré dans le tableau ci-après :

Dépenses	Recettes (re-facturation)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ salaires ◆ coûts externes spécifiques <ul style="list-style-type: none"> ● souscriptions ● online ● abonnements ◆ achats de biens et services non spécifiques (coûts externes) ◆ coûts internes <ul style="list-style-type: none"> ● comptabilité ● restaurant ● secrétariat ● RH ● systèmes informatiques ● loyer ● infrastructure 	<ol style="list-style-type: none"> 1. recherches bibliographiques 2. revues de presse 3. veille technologique 4. gestion des abonnements 5. accès à des services externes (e-journals, e-encyclopedia, bases de données) 6. commandes de documents (articles, livres, brevets, normes)

7. LA POLITIQUE DE REFACTURATION CHEZ SOLVAY

Pour bien comprendre le système de refacturation adopté par le service I&D de Solvay, il convient de replacer ce service dans son contexte général au sein de la société.

7.1. Présentation de la Société SOLVAY

SOLVAY est un groupe chimique et pharmaceutique international dont le siège se trouve à Bruxelles et qui emploie environ 30.000 personnes dans 50 pays. Le Groupe a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires consolidé de 7,9 milliards d'EUR, généré par ses quatre secteurs d'activité : chimique, pharmaceutique, plastiques et transformation (<http://www.solvay.com>).

7.2. La direction " Intellectuel Assets " de Solvay

Cette Direction recouvre les quatre principaux métiers suivants :

- Information scientifique et technique, y compris la bibliothèque
- Propriété intellectuelle - brevets
- Propriété intellectuelle - marques
- Développement, acquisition et vente de technologies

Elle est considérée au sein de l'entreprise comme un ' centre de compétences ' pour les trois secteurs d'activités non pharmaceutiques. Ceci signifie que la haute direction de la Société lui reconnaît un savoir faire stratégique pour le Groupe Solvay, sans limitation géographique.

7.3. Le département " Technical Information "

Ce département comprend 18 personnes dont 3 à la bibliothèque. Il a pour principales missions :

- La veille technologique (brevets, littérature scientifique et technique)
- Les recherches bibliographiques
 - générales
 - liées à la propriété intellectuelle (brevetabilité, validité, liberté d'action)
- La bibliothèque et ses services traditionnels
 - de fourniture de documents
 - de gestion des collections

7.4. Principes de refacturation

Jusqu'il y a 4-5 ans, le département I&D favorisait l'usage de clés de répartitions pour pratiquement tous ses services offerts :

- Bibliothèque
- Veille technologique
- Coûts online

- Souscriptions

Seules les prestations liées aux recherches bibliographiques échappaient à la règle (imputations selon un coût horaire).

Sous la pression des clients et des audits financiers, le service I&D a dû prendre les dispositions nécessaires pour passer à un système d'imputations spécifiques.

Pour arriver à la situation actuelle, nous avons dû développer des outils de gestion et de reporting spécifiques au service I&D, ceux existant à la société ne convenant pas pour le type d'activités d'un service I&D ou d'une bibliothèque.

Aujourd'hui,

- Toute question fait l'objet d'une demande de prestation qui est introduite dans une base de

données : de nombreux champs sont remplis dans un double esprit de gestion du service et de reporting interne ou à destination des clients (justification des prestations). Un exemple de demande de prestation est repris ci-après.

Les données à introduire peuvent être divisées en quatre groupes :

- Données informatives dont le titre de la demande et les mots-clés
- Données administratives relatives au demandeur (service, business unit, secteur) et à sa demande (date)
- Données de gestion telles que le responsable de la question, le type de prestation, la priorité, le délai, le statut, etc.
- Données pour la facturation interne : numéro d'imputation notamment

- En fin de mois, chaque personne du service I&D doit remplir un rapport mensuel consignnant toutes les heures prestées, non seulement celles relatives aux demandes de prestations, mais aussi aux autres activités telles que réunions de service, formation, etc.

- Un traitement automatisé des factures a été mis en place pour la refacturation des coûts online, des copies d'articles, etc. Grâce à ces données, toute une série de rapports standards sont générés à la fois pour la refacturation et pour la gestion du

service. De nombreux autres rapports peuvent être générés à la demande. Un

exemple de rapport standard est donné ci-après :

2001/0344	OSL OF DIETLECTRIN	Recherche non PI sans analyse détaillée	07305400040	DCRT-POL	VDE	2,00
2001/0345	GENERAL ELECTRIC	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054000713	DCRT-FLUOR-R	ALE	14,00
2001/0347	ELECTROSTATIC SEP	Liberté d'action (y compris validité)	073654000003	INERGY-R	GSN	8,00
2001/0348	SYNTHESIS OF MERC	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001172	DCRT-UE	GVQ	16,00
2001/0349	REACTIONS BETWEEN	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001172	DCRT-UE	GVQ	1,00
2001/0349	REACTIONS BETWEEN	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001172	DCRT-UE	NVG	5,00
2001/0350	STRUCTURE POREUS	Brevetabilité	073054000651	SLV/D	MHU	17,00
2001/0351	UTILISATION DU BICA	Liberté d'action (y compris validité)	073054001147	SCHM/F	MHU	33,00
2001/0351	UTILISATION DU BICA	Liberté d'action (y compris validité)	073054001147	SCHM/F	TDP	1,00
2001/0354	OILING OF GLASS FIB	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054000473	DCRT-POLYM2	DXA	8,00
2001/0355	DESIGN OF BURNER	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001016	DCRT-POLYM2	DXA	2,00
2001/0356	ANALYSIS OF IMPUR	Recherche non PI sans analyse détaillée	073053000000	DCRT-AN02	ALE	5,00
2001/0357	REVIEWS CONCERNI	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054000713	DCRT-FLUOR-R	ALE	2,00
2001/0360	MELT-PROCESSABLE	Opposition	073054000714	DSPL	AFE	72,00
2001/0361	NOTE OR NOTICE FR	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001145	DCRT-ACE	GVQ	3,00
2001/0362	EQUIVALENTS AND L	Opposition	073054001171	DCRT-UE	GVQ	2,00
2001/0363	PROJET EQUIINOXE -	Acquisition/Cession/JV	SM3600A24	DSTR	TDP	6,00
2001/0364	SYNTHESIS OF CHLCO	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054000983	DCRT-FLUOR-R	VDE	1,00
2001/0365	SYNTHESIS OF R-(M)	Brevetabilité	073054000982	DCRT-SPEC.POL	ITH	1,00
2001/0366	TREATMENT OF MON	Brevetabilité	073054001159	DCRT-POLYM2	ITH	1,00
2001/0367	CONTROLLED RADICAL	Brevetabilité	073054000982	DCRT-SPEC.POL	ITH	1,00
2001/0368	FREEDOM TO USE FI	Liberté d'action (y compris validité)	073054000681	DCRT-OXY	ITH	1,00
2001/0369	SYNTHESIS OF MALE	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001210	DCRT-SPEC.POL	VDE	2,00
2001/0370	PUBLICATION OF FEI	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001166	SSEL/D	GVQ	2,00
2001/0371	SYNTHESIS AND CHA	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054000646	DCRT-UE	ALE	8,00
2001/0373	SYNTHESIS OF CHLCO	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054000713	DCRT-FLUOR-R	ALE	10,00
2001/0375	THERMODYNAMIC PR	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001166	UOS	GVQ	1,00
2001/0375	THERMODYNAMIC PR	Recherche non PI sans analyse détaillée	073054001166	UOS	NVG	5,00

7.5. Calcul du coût horaire

Le coût horaire est la base de la refacturation interne (ou externe) pour les prestations des documentalistes.

Ce coût est déterminé en tenant compte de nombreux paramètres internes et externes parmi lesquels :

- Le coût salarial total
- Les achats de biens et services non spécifiques (hors coûts online ou souscriptions)
- Les amortissements
- Les frais informatiques internes et externes
- Les frais généraux liés à l'entreprise

Mais aussi, de la formation nécessaire aux documentalistes, de l'absentéisme. Ainsi, un taux d'imputation est établi qui est le rapport du nombre d'heures prestées à des tâches refacturées sur le nombre total d'heures de présence.

7.6. Quelques exemples pratiques chez Solvay

7.6.1. Bibliothèque

- **Abonnements aux revues :** le prix de l'abonnement augmenté des frais de gestion par la bibliothèque est réparti au prorata du nombre d'entités dans lesquelles la revue circule
- **Commande d'articles :** Base tarifaire (prix de base + option " fast " + option " traitement par la bibliothèque ")
- **Commande de brevets :** clé de répartition
- **Achat de livres :** refacturation du coût du livre, la prise en charge des commandes étant répartie selon une clé forfaitaire
- **Accès aux bases de données et aux encyclopédies :** clé de répartition

7.6.2. Technical Information (Nom d'un service ?)

- **Veille technologique :** coûts variables à deux composantes (prestations et prix à la référence publiée) ; le prix de la référence publiée tient compte du coût online, de la pertinence du profil d'alerte et des souscriptions liées
- **Recherches bibliographiques :** coûts variables à trois composantes (prestations + coût online tenant compte des souscriptions + coût

des documents externes acquis pour la recherche)

8. CONCLUSIONS

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel lié aux services proposés sur Internet ainsi que par de nombreuses sociétés indépendantes, les services I&D des entreprises doivent se positionner vis-à-vis de cette concurrence.

Pour rester crédibles aux yeux de leur direction, ils doivent avoir une base saine de comparaison tant qualitative qu'en terme de coûts.

Pour arriver à une telle comparaison, il convient

de bien connaître ses coûts, à la fois internes et externes. Sur base de cette connaissance, il faut donc développer un système de refacturation crédible et accepté par ses clients, en tenant compte des règles comptables internes de sa société. Il convient aussi d'accepter la concurrence et faire appel, le cas échéant, à la sous-traitance, celle-ci devant toutefois être maîtrisée par les services I&D eux-mêmes.

Les services I&D proposés seront alors acceptés par leur direction et leurs clients si :

- Ils sont compétitifs par rapport à la concurrence (rapport qualité/prix)
- Ils apportent une valeur ajoutée certaine liée à la qualité de leurs services.

* * *