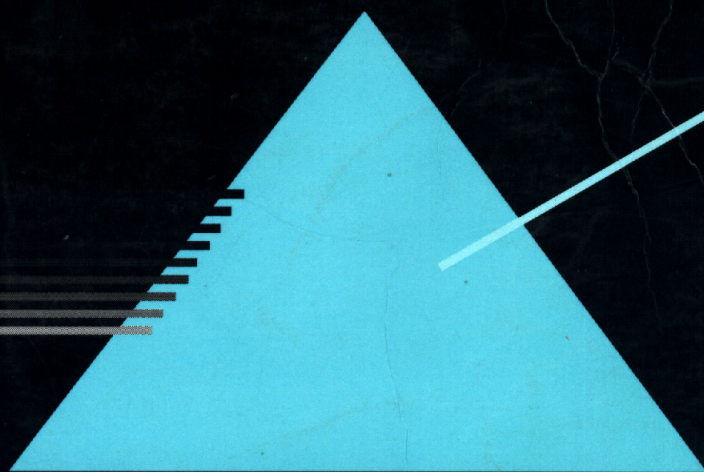


BERNARD CHEVALIER, DOMINIQUE DORÉ, ERIC SUTTER

GUIDE POUR LA GESTION D'UN CENTRE D'INFORMATION

BIBLIOTHEQUE DU CERIST



LA MAITRISE
DES CHIFFRES-CLÉS



ADBS
EDITIONS

Bernard CHEVALIER

Dominique DORÉ

Éric SUTTER

D 1454

**GUIDE POUR LA GESTION
D'UN CENTRE D'INFORMATION**

LA MAITRISE DES CHIFFRES CLES

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

ADBS

Le groupe de travail « Economie de l'information », créé en 1986 à l'initiative du groupe régional Ile-de-France en liaison avec la commission nationale « Techniques et méthodes documentaires » de l'Association française des documentalistes et des bibliothécaires spécialisés (ADBS), s'est fixé pour objectif d'étudier les aspects économiques touchant la profession documentaire tant au niveau macro-économique (importance de la profession) que micro-économique (gestion des unités de travail). C'est dans ce cadre que trois de ses membres, Bernard Chevalier, Dominique Doré et Eric Sutter, ont entrepris la rédaction de cet ouvrage.

Coordination de la rédaction et secrétariat : Eric Sutter.

Les auteurs remercient Françoise Blamoutier, Vicenta Bosque, Estelle Dora, Olga Joubert, Jean Michel, Madame Poech, Jean-Michel Rauzier, Elisabeth Vallée, Marie-Christine Vasseur et Suzanne Waller, qui ont fait part aux auteurs de leurs précieux conseils, et tout particulièrement Monique Tosolini-Spoerry dont la pertinence des remarques et les propositions judicieuses ont permis d'enrichir le fond et la forme de certains chapitres.

5764

SOMMAIRE

Introduction	5
Prélude	13
Exercice préliminaire	15
Première partie	
Les éléments à recueillir	17
Chapitre 1	
Dépenses	21
Chapitre 2	
Recettes	37
Chapitre 3	
Etablir et suivre un budget	43
Deuxième partie	
L'exploitation des chiffres	61
Chapitre 4	
Calculer le prix de revient	65
Chapitre 5	
Comparer et choisir	87
Chapitre 6	
Tarifification	95
Chapitre 7	
Le tableau de bord	103
Chapitre 8	
Savoir communiquer et rendre compte	115
Chapitre 9	
Gérer la gestion	123
Chapitre 10	
Du « pifomètre » au management	129
Annexe 1	
Outils comptables	137
Annexe 2	
Éléments de vocabulaire documentalo-financier	143

Annexe 3	
Des idées et des coûts	153
Annexe 4	
Exercices	161
Annexe 5	
Corrigé des exercices	165
Orientation bibliographique	171
Index alphabétique	173

INTRODUCTION

« Tu ne voleras pas... »

Connaître son marché, acquérir des matières premières, les transformer pour en faire des produits ou des prestations... autant d'activités d'un centre d'information et de documentation. Celui-ci assume les mêmes fonctions qu'une entreprise. C'est une micro-entreprise au sein d'une plus grande entité. Il est demandé de plus en plus au responsable de cette unité de travail d'être avant tout un *manager* de l'information.

Savoir préparer un budget, maîtriser les coûts, établir le prix de revient d'un produit documentaire... tous ces aspects financiers et économiques sont essentiels pour défendre une unité de travail auprès d'une direction. L'estimation des coûts est nécessaire pour faire des choix entre plusieurs prestations possibles, pour lancer de nouveaux produits d'information, pour gérer rationnellement un service ou le développer.

L'enquête nationale sur les budgets des centres d'information et de documentation lancée en 1987 par le groupe Economie de l'information de l'ADBS a mis en évidence les difficultés rencontrées par de nombreux responsables d'unités documentaires dans la fourniture de chiffres précis concernant les postes de dépenses et de recettes. Cette même constatation est faite souvent par les consultants lors des missions de diagnostic qu'ils effectuent dans les organismes, que ceux-ci soient publics ou privés, ou par les enseignants lorsqu'ils abordent le sujet avec leurs étudiants.

C'est pourquoi l'ADBS a jugé utile de publier un guide pratique à l'intention des professionnels de l'information en vue de les aider à mieux maîtriser ces aspects.

Un guide pour les professionnels de l'information

Le présent ouvrage n'est pas un manuel de comptabilité. C'est un guide permettant à tout professionnel de l'information d'établir ou de calculer facilement les « chiffres clés » se rapportant à son activité et aux futurs professionnels d'acquérir les méthodes de base pour appréhender la dimension économique du métier.

Les maths vous font peur ? Vous êtes fâchés avec les chiffres ? Rassurez-vous. Nous insistons dès maintenant sur le fait que la connaissance des coûts et des autres données quantitatives ou leur estimation n'est pas une démarche nécessairement complexe, réservée à des initiés ou aux grands centres. Dans chaque cas, nous vous proposons une méthode simple pour – au minimum – disposer d'un ordre de grandeur.

Ce guide s'adresse donc principalement :

- aux documentalistes qui prennent des responsabilités et, en particulier, doivent parler « chiffres » avec leur hiérarchie ou leurs interlocuteurs ;
- aux divers professionnels de l'information qui développent de nouveaux produits d'information ou qui souhaitent tout simplement mieux « gérer » leur activité ;

- aux étudiants documentalistes qui trouveront, avec cet ouvrage, une méthodologie et des exemples pour mieux affronter leur future vie professionnelle ;
- à nos collègues enseignants en documentation qui trouveront, nous l'espérons, un support de cours en langue française ;
- aux entreprises qui n'ont pas encore de centre de documentation et qui souhaitent disposer de points de repère pour évaluer les incidences financières d'une telle fonction.

Un outil opérationnel

Ce guide pratique a été rédigé par des gens de terrain. Au discours théorique, nous avons préféré la description des méthodes concrètes d'intervention et la mise en évidence des informations et des techniques à utiliser. Les chapitres successifs exposent un certain nombre de « recettes », illustrées le cas échéant d'exercices ou d'exemples qui aident à comprendre règles et démarches exposées.

Il est toujours difficile de faire une démarche nouvelle. Ce manuel a pour ambition d'aider le lecteur à franchir les obstacles éventuels en fonction des outils disponibles.

L'ouvrage est divisé en deux parties : la première est consacrée à la description des différents postes (dépenses, recettes) et du budget. La deuxième partie présente des situations qui impliquent ou nécessitent l'exploitation des données décrites ou identifiées auparavant. Des annexes apportent des informations complémentaires, notamment sur les techniques comptables.

Une démarche pragmatique

En matière de chiffres, il n'existe pas de Vérité (notez bien la majuscule), mais des approximations. Selon votre degré de connaissance et les données dont vous disposez, vous allez travailler

- « au bulldozer » : évaluation très approximative,
- « à la louche » : évaluation basée en partie sur des chiffres réels ou calculés,
- « à la cuillère » : évaluation précise prenant en compte les faits enregistrés.

Pour vous aider dans la lecture, nous utilisons les signes suivants :

- pour le bulldozer
- pour la louche
- ▼ pour la cuillère

Attention, ces expressions ne sont utilisées qu'à titre pédagogique. Chaque organisme a son jargon; adaptez nos choix à votre propre vocabulaire. Nous avons choisi ces mots pour frapper vos imaginations. Lors de la première lecture, portez votre effort de compréhension sur le « bulldozer » et lisez en diagonale la « louche » et la « cuillère ». La première fois que vous allez vous livrer à des calculs, vous allez travailler approximativement « au bulldozer » car beaucoup d'éléments sont imprécis. Puis au fur et à mesure que vous appréhendez mieux les chiffres, revenez dans cet ouvrage pour travailler « plus fin ». Si vous n'êtes pas des débutants, faites l'opération

inverse : lisez rapidement les textes « au bulldozer » et décortiquez les explications pour la « louche » et si vous êtes comme un danseur qui fait des pointes tous les jours (d'où le dessin du triangle sur la pointe), les textes « à la cuillère » vous concernent.

Il se peut qu'au début tous vos indicateurs chiffrés soient fortement à base de « pifomètre », d'impressions, voire de « on dit », puis au fur et à mesure, vous allez sophistiquer vos méthodes et vous approcher de la réalité.

En aucun cas nous ne voulons vous transformer en « stakhanovistes » des comptes et statistiques. Vous devez savoir prendre des décisions avec le plus petit nombre de paramètres, c'est la raison pour laquelle nous parlons de « chiffres clés ». Comme dans une voiture, vous pilotez grâce à un tableau de bord qui ne comporte que quelques indicateurs.

Faisons une comparaison avec les entreprises : quand deux patrons se rencontrent, ils se « jaugent » en nombre d'employés, en chiffre d'affaires annuel, en marge... Les palmarès des entreprises publiés dans les revues économiques font parfois appel à quelques critères plus élaborés comme le taux de croissance, le *Price earning ratio*... Nous espérons que deux documentalistes se rencontrant après avoir lu cet ouvrage auront aussi des éléments pour se comparer.

La volonté des auteurs est aussi de vous montrer que trouver des chiffres est toujours possible. Même la personne la plus démunie, par exemple celle qui crée un centre, peut se raccrocher aux chiffres de ses collègues. Bien entendu ces évaluations vont être approximatives, mais c'est une base qui permet de débiter les comparaisons.

Nous allons prendre beaucoup d'exemples dans ce livre ; voici le premier,

● Au « bulldozer » :

Une entreprise doit-elle engager un documentaliste pour suivre les articles de presse qui mentionnent le nom de l'organisme ou de ses principaux dirigeants ? Le raisonnement est de type mathématique (si, si, si... alors).

Hypothèses :

De mémoire, je ne connais pas le dernier prix d'un abonnement à *L'Argus de la presse*, mais en gros (chiffre évalué « au bulldozer ») cela représente quelques milliers de francs. Un documentaliste « tout nu », sans bureau, sans matériel... coûte (chiffre évalué « au bulldozer ») quelques centaines de milliers de francs par an.

Conclusion :

Comparaison brutale pour un chef : Si je compare 1 500 F (plus ou moins 100 %) sans frais avec 150 000 F (plus ou moins 50 %) auxquels il faut ajouter au moins autant de frais... Alors je déduis que *L'Argus* c'est moins cher... si l'on raisonne au « bulldozer » en n'utilisant qu'une partie des hypothèses.

Mais vous allez dire, un documentaliste peut faire plus...

Alors que proposez-vous pour justifier le solde $150\,000 - 1\,500 = 148\,500$ F ? Suivez ce guide, nous allons vous y aider.

📌 *Nous vivons dans un monde où le facteur économique est important.*

Maîtrisez les aspects économiques et financiers de votre métier et vous serez reconnus.

Pourquoi connaître les chiffres clés ?

La connaissance des coûts est un préalable au développement et à l'amélioration des produits et services d'information.

Toutes les études menées (par les « pro » de l'information ou par les conseils) pour réorganiser et améliorer une activité documentaire ou développer de nouvelles prestations nécessitent impérativement de « mettre à plat » :

- les aspects techniques : enchaînement des opérations élémentaires, organisation des tâches, procédés de fabrication, équipements mis en œuvre...
- les aspects humains : compétence et qualification du personnel, relations entre les individus...
- les aspects stratégiques : enjeux pour l'organisme, cohérence avec les autres activités ou le « projet » de l'organisme...
- les aspects économiques : prix de revient global de l'activité, coût de chaque chaîne de travail, poids relatif des diverses composantes...

✎ *Pas de connaissance des coûts = pas de vision claire de la situation et pas de prise de décision possible.*

Les employeurs attendent, de plus en plus, des documentalistes bons techniciens mais aussi bons « gestionnaires » (*managers*, disent les anglosaxons).

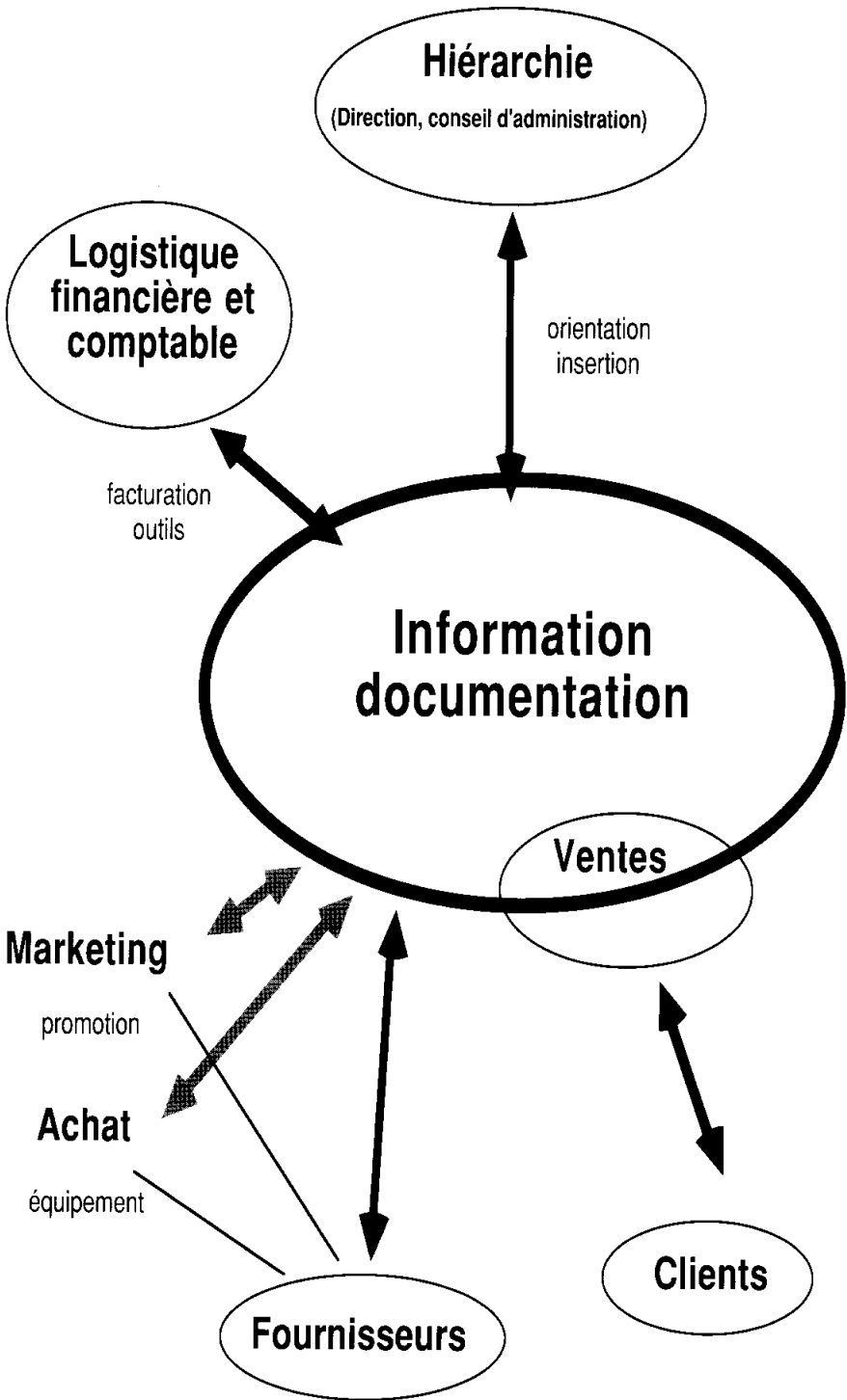
Selon Jean Lochard (*Initiation à la gestion*, Ed. d'organisation), « la gestion est un système d'informations et de décisions concernant :

- les hommes (gestion sociale) ;
- les moyens (gestion des projets) ;
- les finances (gestion financière et budgétaire) ;
- les opérations (gestion de la production) ;
- les produits (gestion des approvisionnements et gestion commerciale). »

La gestion ne se limite pas aux constats, elle a aussi pour but essentiel de maîtriser les prévisions et de contrôler les écarts entre les prévisions et les réalisations.

La gestion n'est pas l'œuvre d'une personne seule et isolée. Si le documentaliste est « seul maître à bord » de son unité de travail pour ses activités, il est nécessairement en relation avec d'autres unités de travail de l'organisme ou de l'entreprise :

- **la hiérarchie** (Direction, Conseil d'administration...) : elle donne les grandes orientations stratégiques, les priorités de développement; c'est elle qui prend les décisions finales, notamment en matière économique, après avoir pris connaissance des propositions, des arguments et autres informations utiles fournies par les services, y compris par le service information-documentation. Encore faut-il savoir présenter un bon dossier. N'oubliez pas que c'est elle qui légitime l'existence du service ;
- **le département Marketing** qui apporte compétences et outils pour l'analyse des besoins de la clientèle ou pour la mise au point des actions de promotion ; cette aide se traduira par des coûts (temps passé, sous-traitance externe...) qu'il convient de prendre en compte dans les postes de dépenses du service documentation ;



- **le département Achat/Approvisionnement/Matériel**, en charge généralement des relations avec les fournisseurs (« consommables » ou gros équipements) ; là aussi, comme nous le verrons plus loin, des informations contribuent à alimenter l'un des postes de dépenses ;
- **les services comptables et financiers** qui assurent la logistique financière et comptable aux autres services. Ils déchargent en partie le service de documentation de tâches faisant appel à d'autres métiers.

✎ *Tout cela se fait « en relation » : aucun service ne peut travailler sans l'autre.*

Prenons le cas de la commande d'un ouvrage (cf. figure ci-avant). Un demandeur s'adresse au service de documentation pour disposer d'un ouvrage. Celui-ci n'étant pas en stock à la bibliothèque, il est commandé auprès d'un éditeur. A réception, après catalogage, le service de documentation le remet au demandeur initial : c'est le circuit « technique ». Du côté financier, il se passe diverses étapes : suite à la demande initiale, le service de documentation envoie un bon de commande à l'éditeur qui envoie en retour une facture, laquelle est vérifiée puis transmise auprès du service comptable qui, d'une part, déclenche le paiement par l'intermédiaire de la banque et, d'autre part, enregistre l'opération dans les comptes de façon à diminuer l'argent disponible et à augmenter les dépenses afférentes à l'acquisition de documents.

Nous reviendrons en détail sur ces flux entre le service de documentation et les autres services de l'organisme. Nous tenions à indiquer dès maintenant leur existence et à justifier ainsi la nécessité d'acquérir des notions de base en matière de gestion financière afin de mieux « comprendre » les autres services, voire de mieux « se défendre » le cas échéant, en tout cas d'être « partenaire » à part entière.

✎ *Le responsable du service de documentation doit être « multilingue » et savoir parler...*

« commercial » avec ses clients,

« technique » avec ses collaborateurs et les fournisseurs,

« économique » avec sa direction.

La documentation, ça coûte cher ?

Nous répondons...

Oui, cela peut coûter (trop) cher à votre patron si...

- vous êtes mal organisé et peu efficace ;
- vous ne vous faites pas connaître auprès des utilisateurs ou clients potentiels ;
- vos produits et prestations ne sont pas adaptés aux besoins réels de vos utilisateurs ;
- vous ne savez pas négocier les prix avec vos fournisseurs ou comparer le prix de revient de diverses solutions ;
- vous ne regardez que les coûts sans regarder ce que cela apporte à vos clients ;
- etc.

Non ! La documentation ne coûte pas cher si le service rendu à vos utilisateurs ou clients permet de...

- gagner du temps dans la recherche des informations qui leur sont utiles ;
- profiter des études faites par d'autres et leur éviter de réinventer la roue ;
- détecter à temps les menaces de l'environnement ;
- prendre une longueur d'avance sur les concurrents ;
- s'adapter aux contraintes d'un marché étranger ;
- éviter des litiges avec les fournisseurs ou les clients ;
- progresser dans leur domaine d'activité ;
- prendre des décisions judicieuses ;
- etc.

L'information coûte cher... la mal-information encore plus !

L'information, c'est comme les assurances, cela ne coûte cher qu'avant l'accident.

Et comme l'avenir appartient aux organismes bien informés, sachons investir à bon escient.

Les dessous des chiffres

Un chiffre seul n'a aucune valeur, il doit être accompagné d'un certain nombre de références :

• Une date de fraîcheur

L'inflation n'est plus ce qu'elle était... mais un chiffre de 1981 ne se manie pas comme un chiffre de 1990 (1 000 F de 1981 correspondent à peu près à 2 000 F de 1990).

Donnez toujours la date de référence des chiffres que vous proposez.

Regardez les devis, ils portent souvent : « prix valables jusqu'à la date du ... ».

Observez les catalogues : « prix garantis jusqu'au ... ».

Pensez aux œufs qui sont toujours référencés par leur date de ponte ou de mise en boîte.

• Une origine

Quelle est la fiabilité de votre chiffre ? Quelles sont les hypothèses qui vous ont permis d'arriver à ce chiffre... Devez-vous le prendre avec des pincettes ?

Pour vous aider à vous y retrouver, nous vous proposons de coder vos chiffres ; par exemple :

R pour le chiffre réellement constaté,

C pour un chiffre calculé,

E pour un chiffre estimé,

D pour un chiffre donné par quelqu'un d'autre,

P pour le « pifomètre »...

Pour nous, le P et le D correspondent à un raisonnement « au bulldozer »

E « à la louche »

R et C « à la cuillère ».

N'oubliez pas de garder les hypothèses qui vous ont permis d'arriver à un calcul... sinon quelques mois plus tard vous serez incapables de retrouver le pourquoi et le comment. Ceci permet aussi à une autre personne de se plonger plus vite dans votre démarche. Dans le cas des comparaisons, cela vous permettra de vérifier que vous n'avez pas mélangé les pommes et les poires.

NOTA : pour les montants, faites attention au « HT » (hors taxes) et au « TTC » (toutes taxes comprises), choisissez l'un ou l'autre - en général, les états comptables sont en HT - mais ne mélangez pas les deux (les chiffres peuvent varier d'un tiers dans le cas d'une TVA à 33 % !). En général les entreprises raisonnent en HT puisqu'elles peuvent déduire la TVA sur les achats et les investissements. Par contre beaucoup d'administrations ou d'associations travaillent encore en TTC.

• Une unité de mesure

Si vous estimez des coûts ou des recettes, ils seront donnés en francs (F) ou en milliers de francs (kF) ; mais si vous quantifiez des périodiques, précisez vos unités : en nombre de titres, en exemplaires, en fascicules ou en nombre de pages.