



GROUPEMENT FRANÇAIS DE L'INDUSTRIE DE L'INFORMATION

LIVRE BLANC

**LE MARCHE DE L'INFORMATION :
VERS DE NOUVELLES PRATIQUES
D'ACHAT**

Juin 2004

Sommaire

Synthèse.....	3
Editorial de Serge Chambaud, Président du Groupement Français de l'Industrie de l'Information	5
Editorial de Françoise Odolant-Missant, Vice-Présidente de la Compagnie des Acheteurs de France.....	7
Introduction : Qu'entend-on par « information professionnelle » ?	9
1. Le marché de l'information	12
1.1. Les besoins des utilisateurs et des organisations	12
1.2. Les acteurs de l'offre et leurs services.....	14
1.3. Les processus d'achat et de gestion de l'information.....	16
1.4. Les technologies.....	17
1.5. Spécificités du marché de l'information	19
2. Les pratiques d'achat d'information en place et en devenir	21
2.1. La fonction Achats	21
2.2. Le positionnement des acheteurs face aux professionnels de l'information	24
2.3. Les pratiques d'achat déjà engagées sur le marché de l'information	28
2.4. Les nouvelles technologies d'achat	34
3. Recommandations.....	37
3.1. 10 recommandations aux acheteurs.....	38
3.2. 10 recommandations aux professionnels de l'information	39
3.3. 10 recommandations aux fournisseurs	40
Conclusion.....	41
Remerciements	42
Annexe - Compte-rendu de la conférence du mardi 8 juin 2004 "Acheteurs d'information : professionnels de l'information ou de l'achat ?"	44

Synthèse

Une industrie spécifique et complexe, en transformation rapide

L'achat d'information professionnelle se situe d'emblée dans un environnement spécifique. En effet, l'information en elle-même est déjà une notion complexe puisqu'elle s'évalue de manière subjective par chaque utilisateur en fonction de critères souvent non quantifiables comme la pertinence, la fraîcheur, la fiabilité, l'accessibilité ou la convivialité. De plus, l'industrie de l'information évolue dans un contexte diversifié du fait de la multiplicité de ses clients (des multinationales aux très petites entreprises, en passant par les collectivités territoriales et les administrations), des domaines qu'elle couvre (financier, commercial, scientifique et technique, juridique...), des formats qu'elle propose (papier, cédérom, Internet ...) et des accès aux contenus qu'elle permet (producteurs / éditeurs, éditeurs secondaires, médiateurs commerciaux / agrégateurs...). Enfin, cette complexité se double d'une accélération des mutations sous l'effet conjugué de trois éléments : la numérisation croissante des contenus, la maîtrise croissante des coûts dans les organisations et le développement de contenus gratuits sur le web.

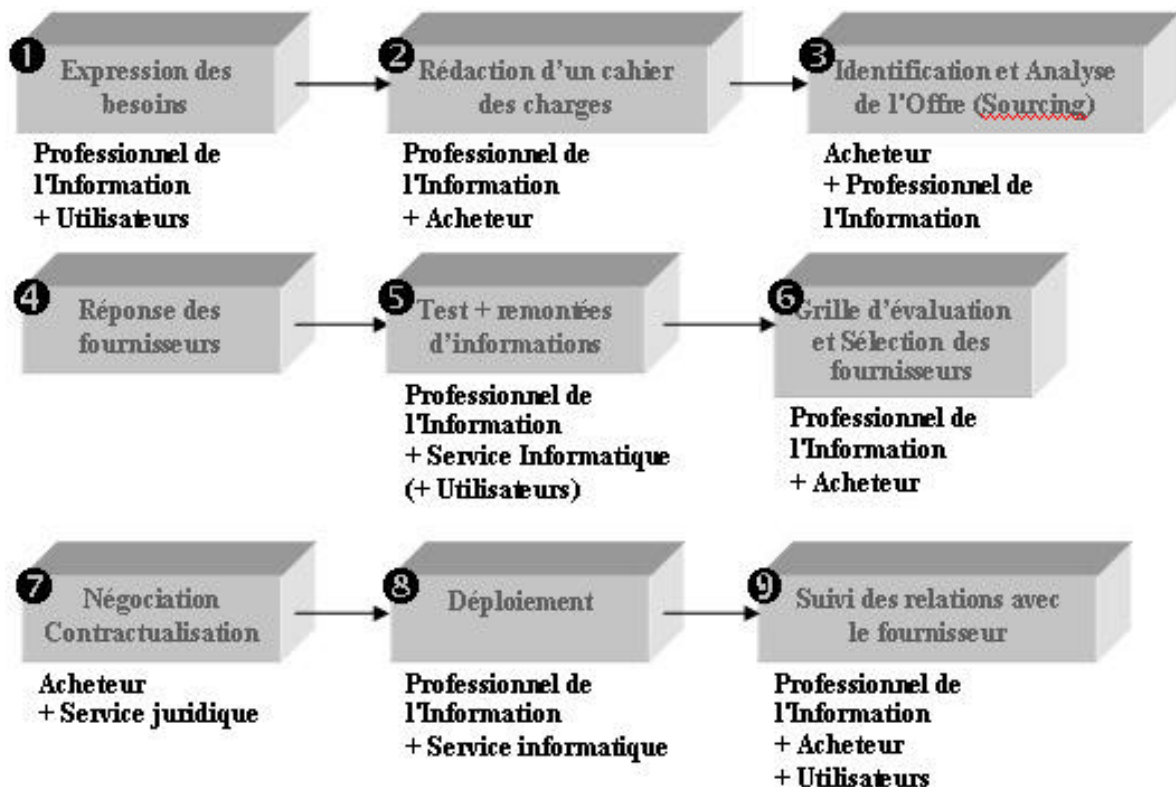
Des pratiques d'achat disparates

Dans ce cadre, nous assistons depuis quelques années à une montée en puissance de la fonction achat dans les processus d'acquisitions d'informations professionnelles. Considérée par les uns comme une formidable opportunité, elle est vécue par les autres comme une menace. Néanmoins, tous s'accordent pour dire que méthodes et procédés d'achat se transforment rapidement, ce qui bouleverse profondément les schémas établis entre fournisseurs et professionnels de l'information. Il est à noter l'émergence de nouveaux intervenants comme la fonction juridique (problématique liée au droit d'auteur) et la fonction informatique (architecture, intégration dans les systèmes d'information, firewalls...).

Aujourd'hui, trois modèles dominant dans les organisations :

- Le modèle de type « soutien » : les professionnels de l'information restent en première ligne dans les relations avec les fournisseurs. La fonction achat intervient en support des professionnels de l'information, en particulier lors des phases clés comme la négociation.
- Le modèle de type « centralisé » : la fonction achat mène le processus d'acquisition dans sa totalité, depuis le recensement des besoins jusqu'à la contractualisation avec le fournisseur. Le rôle des professionnels de l'information est concentré sur la diffusion de l'information.
- Le modèle « partage des tâches » qui a plus particulièrement retenu notre attention.

Les différentes étapes du modèle vertueux de l'achat d'information



Grâce à la collecte de nombreux témoignages représentatifs des différents acteurs du marché de l'information, il a été possible au groupe de travail d'émettre un certain nombre de recommandations à l'adresse des trois catégories d'intervenants sur ce marché : professionnels de l'information, professionnels de l'achat et fournisseurs.

Editorial de Serge Chambaud, Président du Groupement Français de l'Industrie de l'Information

Le GFII rassemble l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la chaîne de l'information professionnelle : producteurs, éditeurs, agrégateurs, serveurs, agences d'abonnement, éditeurs de logiciels permettant de valoriser cette information. Il accueille également en son sein, notamment dans le cadre de groupes de travail, de nombreux grands consommateurs d'information parmi les plus prestigieuses organisations françaises des sphères privées et publiques.

Le GFII a créé un groupe de travail **ACHETEURS D'INFORMATION** en juin 2003 à partir des constats suivants :

- La perception que l'on peut avoir de la fonction achats varie grandement selon notre place et notre expérience dans la relation client-fournisseur. Force est néanmoins de constater que l'« acheteur » intervient de plus en plus dans le processus d'achat d'information. Ses objectifs et ses méthodes peuvent bousculer un certain nombre d'habitudes et de pratiques spécifiques au marché de l'information.
- Les professionnels de l'information, interlocuteurs traditionnels des offreurs de contenus, qu'ils soient éditeurs ou intermédiaires, se voient désormais épaulés voire suppléés par des professionnels de l'achat. Pour le meilleur, plaideront les uns, pour optimiser des budgets information-documentation souvent déprimés. Pour le pire, diront les autres, convaincus du caractère unique de la ressource informative. Cette tendance, après s'être appliquée sur des produits et services plus « standards », se déploie avec force et vitesse sur nos marchés.

C'est pourquoi le GFII, dans le cadre d'un groupe de travail Acheteurs d'information, a réfléchi sur les opportunités et les enjeux de l'émergence de cette nouvelle catégorie

d'interlocuteurs et des stratégies et tactiques qu'ils mettent en oeuvre. Ce groupe, représentatif de tous les acteurs du marché (clients, éditeurs, intermédiaires) s'est attaché à sensibiliser les « acheteurs » aux spécificités des produits et services d'information actuellement disponibles.

Avec le concours de la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF), et après avoir recueilli de nombreux témoignages de terrain, le groupe propose ce livre blanc sur l'achat d'information. Ce document a été complété par les principaux enseignements de la table ronde « Acheteurs d'information : professionnels de l'achat ou professionnels de l'information », qui s'est tenue lors du salon i-expo le 8 juin 2004.

Ce livre blanc s'adresse donc à la fois aux fournisseurs d'information, aux professionnels de l'information et aux acheteurs qui y trouveront chacun les 10 recommandations essentielles pour mieux se comprendre, s'apprécier et être plus efficaces ensemble.

Editorial de Françoise Odolant-Missant, Vice-Présidente de la Compagnie des Acheteurs de France

La CDAF rassemble historiquement les acheteurs personnellement intéressés par des démarches de benchmarking pour rester à la pointe des pratiques de leur métier. Depuis peu, la CDAF s'adresse également aux Directions d'achats pour proposer des services à leurs entreprises et à l'ensemble de leurs équipes concernées par la filière achat.

Dans le cadre de sa vocation, la CDAF s'est naturellement sentie concernée par l'initiative du GFII pour couvrir le domaine des Achats d'information. Généralement, ce domaine n'est pas le cœur de cible des Directions Achats en place. Pour que les bonnes pratiques achat couvrent cette catégorie de besoin, une certaine maturité de la fonction achat dans l'entreprise est souvent nécessaire.

Pour les prestataires concernés, cela suscite deux réflexions :

- Il est possible que les interlocuteurs de l'entreprise cliente ne soient pas encore des acheteurs professionnels et certaines difficultés peuvent provenir de cette situation, lorsque le commercial s'adresse en fait à un utilisateur opérationnel alors qu'il désire créer une relation contractuelle et pérenne.
- Il est probable que leur relation historique installée avec un client évolue avec l'émergence progressive dans l'organisation interne au client de la fonction achat. Cela va changer les habitudes. Il faut donc que les prestataires s'y préparent et s'adaptent.

Les risques les plus courants à l'heure actuelle sont de deux ordres :

- La particularité des besoins en information vient de l'extrême difficulté à mettre en concurrence l'offre, les prescripteurs étant souvent très fermes sur leurs choix ; l'acheteur est donc parfois utilisé pour négocier seulement des aspects mineurs des termes et conditions (délais de paiement, durée du contrat...).

La principale valeur ajoutée de l'acheteur vient de l'identification de plusieurs consommateurs d'un même besoin et la négociation sur une base de besoins consolidés peut permettre des améliorations significatives du prix.

Ce levier se révèle donc être sans commune mesure avec les enjeux stratégiques liés à la nature même des informations en question et à l'usage qui en sera fait dans l'entreprise. La qualité des informations n'est pas un élément négociable, c'est même un critère suffisant d'exclusion du prestataire. A qualité égale, on prend le moins cher, mais on n'accepte pas la médiocrité pour un moindre coût.

Les critères comme les formats de restitution des données, les fréquences de rafraîchissement, la volumétrie sont négociables.

- De son côté, le prestataire est probablement d'ailleurs mis dans la position de produire un catalogue d'informations standards sans avoir un dialogue suffisamment riche et élaboré avec son client pour repérer des évolutions éventuelles de son offre à proposer ni une customisation à valeur ajoutée ; il vend sur étagère les informations qu'il administre.

Ce livre blanc vous donne une vision éclairée par les représentants de tous les acteurs concernés par ce domaine particulier des achats. Il est le résultat d'une découverte progressive et structurée des vertus du travail en équipe de professionnels, ceux de l'information comme ceux des achats.

Introduction :

Qu'entend-on par « information professionnelle » ?

Le terme d'information professionnelle définit l'information dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Outre ses usages opérationnels et quotidiens, l'information professionnelle est au cœur du **processus d'innovation et de compétitivité des entreprises**. Accéder à la bonne information au bon moment pour prendre la bonne décision est devenu l'enjeu principal auquel sont confrontées les organisations. Aujourd'hui, les risques de surinformation se multiplient, induits en particulier par la dématérialisation de l'information et l'apparition de nouvelles sources d'information sur Internet.

Il s'agit donc d'**une information à finalité professionnelle** qui a ses acteurs, ses spécialistes, ses méthodologies et ses outils spécifiques, ses propres modes de production et de diffusion.

L'information professionnelle concerne **tous les secteurs d'activité** ainsi que tous les acteurs de la vie économique :

- le monde de la recherche et de l'éducation,
- les grandes entreprises internationales,
- les petites et moyennes entreprises,
- les administrations,
- les collectivités territoriales.

Elle est une des facettes de l'**information utile**, vitale pour le développement des activités économiques.

De par sa nature, l'information professionnelle couvre **tous les domaines** :

- domaine scientifique,
- domaine technique,
- domaine marketing,
- domaine commercial,
- domaine financier,
- domaine juridique, ...

L'information professionnelle se présente sous **de multiples formes** :

- information produite par les chercheurs/experts s'adressant aussi bien à une communauté scientifique, technique qu'à l'ensemble des secteurs économiques,
- information généraliste concourant à la veille des organisations sur leur environnement,
- spécifications techniques décrivant des processus de fabrication,
- documentation technique qui accompagne les produits,
- notices de brevets,
- bases de données bibliographiques,
- littérature grise accessible en quantité croissante sur Internet, ...

De ce fait, le terme d'information professionnelle recouvre tous les types d'information qui participent au développement et à la compétitivité des organisations.

Il est à noter que l'on considérera uniquement, dans ce document, l'information professionnelle acquise par les organisations à l'extérieur, et non celle, tout aussi appréciable, d'information produite en interne.

Enfin, puisque ce livre blanc traite l'achat d'information, il faut considérer avec précaution la notion de valeur de l'information. Elle ne se calcule pas à partir des coûts nécessaires pour la produire. Comme nous l'analysons dans la présente étude, la valeur repose sur des critères de rareté, de « fraîcheur », de fiabilité de la source, de pertinence par rapport aux besoins de l'utilisateur, d'intégrité.

Si pour de nombreuses entreprises, les choix et les décisions d'achat d'information sont restés diffus dans l'organisation, nombre d'entreprises - notamment celles dont l'information contribue de façon clé à la réussite de leurs objectifs – ont été amenées à mettre en place des structures dédiées à la gestion de l'information, centre de documentation ou service d'étude et de recherche.

Ces structures dédiées (et les compétences associées) se définissent sous le terme générique de « Professionnels de l'information ».

Dans les organisations où ils existent, les professionnels de l'information ont été traditionnellement en charge de l'ensemble des processus qui concourt à l'acquisition, à la gestion et à la distribution de l'information.

De plus en plus, interviennent dans ce processus d'achat d'information des acheteurs professionnels et d'autres responsables fonctionnels dans les organisations.

Après une description du marché de l'information (partie I) et des méthodes d'achats d'information en usage ou en devenir (partie II), ce livre blanc présente ses recommandations (partie III) à l'adresse des trois catégories d'acteurs les plus impliquées sur le sujet :

- les acheteurs,
- les professionnels de l'information,
- les fournisseurs.

1. Le marché de l'information

L'industrie de l'information connaît d'importantes mutations, caractérisées par la substitution de l'électronique au papier, la généralisation des réseaux de communication, le déploiement des technologies liées au web et l'explosion des contenus gratuits sur Internet. Ces évolutions suscitent de nouveaux besoins auxquels de nouvelles offres se doivent de répondre. Dans le même temps, toute organisation acquiert de l'information auprès de partenaires spécialisés pour ses besoins de connaissances. Elle est amenée à pratiquer des choix et des décisions d'achat, à imputer les dépenses correspondantes dans le cadre d'un budget, à organiser la diffusion de l'information auprès des utilisateurs concernés.

1.1. Les besoins des utilisateurs et des organisations

Les besoins des organisations en matière d'information varient d'un secteur à l'autre et sont directement liés à leur cœur de métier. De fait, si les besoins d'information et les volumes d'achat sont variables d'un secteur à un autre ils restent de nature similaire, voire comparable, entre les entreprises d'un même secteur.

Les secteurs pharmaceutique, bancaire, conseil et high-tech sont fortement consommateurs d'informations externes portant sur leurs cœurs de métier. Le secteur de la grande distribution, à l'inverse, l'est moins.

Au sein du secteur pharmaceutique, par exemple, les laboratoires sont de gros demandeurs d'informations, qui :

- d'une part, répondent aux besoins de la fonction Recherche et Développement : informations scientifiques, médicales, informations de marché sur les molécules ;
- d'autre part, répondent aux besoins de la fonction marketing : panel de consommation de médicaments détaillés par zone géographiques, études prospectives.

L'achat d'information revêt dans cet exemple un caractère stratégique pour ces deux fonctions clés des laboratoires. Au-delà de ces deux fonctions cœur de métier, les fonctions support ont leurs propres besoins d'informations pour étayer leurs missions, développer

leurs compétences spécifiques (documentation juridique pour les juristes, documentation technologique pour le département IT, études stratégiques pour la direction générale, etc.)

Néanmoins, il existe des variantes entre entreprises d'un même secteur. Elles dépendent d'un certain nombre de critères :

- La taille de l'entreprise,
- La perception variable de la valeur de l'information,
- Les nécessités d'économie de coût,
- Les besoins spécifiques qui naissent de projets menés par l'entreprise (type projet CRM¹, Knowledge Management).

Les besoins sont à analyser en fonction :

- De la mission de chaque utilisateur potentiel,
- Des processus de travail au quotidien qui structurent l'activité,
- Du niveau de valeur ajoutée à diffuser aux utilisateurs, depuis une information brute jusqu'à une information élaborée,
- De la « fraîcheur » de cette information : temps réel, léger différé, différé,
- Du mode d'accès à l'information : pour l'utilisateur final, ce n'est plus tant la possession du document qui prime mais son accessibilité; on ne tient plus compte de la localisation.
- De la pérennité de l'information, à laquelle les professionnels de l'information sont particulièrement sensibles.

Ainsi, la valeur de l'information en réponse aux besoins des utilisateurs ne se réduit pas au rapport *contenu de l'information versus coût de cette information*. Elle doit intégrer de nombreuses autres composantes liées à l'accessibilité et à la diffusion de cette information pour que sa valeur devienne véritablement une valeur d'usage. D'autant que la numérisation de l'information ouvre des opportunités considérables en termes de stockage, de recherche, d'accessibilité et de diffusion auprès des utilisateurs finaux. Elle suscite de nouveaux besoins en termes de disponibilité pour les différents utilisateurs dans

¹ CRM : Customer Relationship Management

l'entreprise, de mise à jour de l'information, de mise à disposition à distance, d'archivage, de mise en réseau.

Comme le souligne FLORENCE WILHEM-RENTLER², le choix d'un fournisseur en réponse à un appel d'offre, ne se porte pas nécessairement sur le "moins disant". Des critères qualitatifs entrent nécessairement en ligne de compte.

1.2. Les acteurs de l'offre et leurs services

1.2.1. Les acteurs en place

Les acteurs de l'offre placent cette notion qualitative en première place des attentes client et s'efforcent donc d'y répondre. Sur le marché de l'offre d'information, trois types d'acteurs se côtoient :

- Les émetteurs de l'information et les éditeurs primaires : certains mettent en œuvre des stratégies de désintermédiation pour reconquérir le contact direct avec leurs clientèles : fourniture d'informations scientifiques, médicales, normatives, statistiques, juridiques, technologiques, etc. à l'intention des entreprises d'une part, et offre de périodiques ou de livres en texte intégral à l'intention des bibliothèques et des centres de documentation d'autre part.

On assiste à la montée en puissance de très grands éditeurs générant ainsi une forte bipolarité dans la population d'éditeurs.

Entre les grands et les petits éditeurs, la différence s'accroît. En effet, les plus gros ont un catalogue suffisamment large pour être leur propre agrégateur tandis que les autres devraient se tourner vers la mutualisation de leur diffusion électronique.

- Les éditeurs secondaires : les bases bibliographiques connaissent un regain d'intérêt grâce aux nouveaux outils de référencement développés par les technologies de liens et de navigation du web. Ce qui entraîne des tensions persistantes entre

² Chef du bureau de la politique documentaire et des systèmes d'information au ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées

éditeurs primaires et éditeurs secondaires et une certaine concurrence avec les moteurs de recherche.

- Les médiateurs commerciaux : les agences d'abonnement, les serveurs de bases de données, évoluent vers un rôle plus complexe qui inclut des fonctions d'agrégateurs de contenus numérisés et de prestataires de services pour offrir un service de guichet unique.

Les diffuseurs d'information (éditeurs ou non) mettent en place une organisation importante en terme d'infrastructures matérielles, de ressources et de compétences humaines pour diffuser des produits et services de qualité. Cela passe par des phases d'indexation et classification, d'intégration, de suivi de versions.

Dans le respect du droit d'auteur, le diffuseur doit mettre en place une politique de sécurité sur ces documents pour éviter une exploitation anarchique et non autorisée.

1.2.2. Les nouveaux entrants

La modification du paysage du marché de l'information passe également par l'arrivée de nouveaux acteurs. Il peut s'agir de filiales Internet de groupes traditionnels ou de sociétés basées exclusivement sur Internet (*pure players*).

Par exemple, certaines sociétés ont développé des bases d'information comparatives, entre entreprises d'un même secteur ou entre secteurs. Elles mettent à la disposition de leurs clients des comparaisons du type « ratios de productivité », « ratios de performance » ou « best practices », etc. et offrent des bases comparatives des caractéristiques de produits ou services concurrents. Ces démarches s'apparentent aux stratégies d'analyse comparative (benchmark).

Au titre des sociétés existantes ayant tiré parti d'Internet pour lancer de nouveaux services, on peut citer l'agence Moody's, positionnée sur l'édition et la création d'information financière, et plus particulièrement sur la fourniture d'un modèle de notation permettant de graduer le « risque crédit ». Cet instrument de notation est disponible en ligne afin de

comparer les acteurs du marché du crédit ainsi notés et identifier des émetteurs ou investisseurs potentiels.

Autre exemple : celui des sociétés qui se positionnent sur le marché de l'externalisation des requêtes d'étude et qui proposent à leurs clients la prise en charge de toute demande de type « Etude de Marché », « Intelligence Economique et concurrentielle ».

Dans ces deux exemples, les acteurs se différencient en apportant à leurs clients une valeur ajoutée qui va au-delà de la fourniture d'information brute ou synthétisée. Il s'agit d'une information « transformée » proche de celle fournie par les cabinets de conseil.

1.2.3. Les utilisateurs

Les utilisateurs sont alors face à une multiplication des accès aux contenus numérisés et à une multiplication de modèles commerciaux.

La tendance la plus récente concerne le rapprochement entre l'émetteur et l'utilisateur de l'information. Les technologies d'Internet permettent de court-circuiter les chemins traditionnels de l'information scientifique (bases de « pre-print » pour les chercheurs, création de revues en ligne). Les « médiateurs d'usage », ou les professionnels de l'information, voient cependant leur rôle et leurs fonctions évoluer. Au sein des entreprises qui mettent en place des structures dédiées à la gestion de l'information comme au sein des bibliothèques et des centres de documentation plus traditionnels.

1.3. Les processus d'achat et de gestion de l'information

Ils s'articulent autour de trois grandes étapes :

- Les processus de financement et d'acquisition de l'information dont l'objet essentiel est de se doter d'un portefeuille de sources et des services – répondant aux besoins de l'entreprise – et de gérer la relation avec les offreurs (y compris dans la phase de négociation) dans le cadre de contraintes, notamment budgétaires, propres à l'entreprise.

- Les processus de gestion de l'information, qui le plus souvent sont invisibles pour l'utilisateur mais n'en ont pas moins un impact considérable sur sa façon de travailler : taxonomie, indexation, classement, archivage, s'inscrivent dans un contexte particulier si l'information est numérisée : définition d'une architecture informatique, choix d'applications de gestion de l'information, choix de moteur de recherche, définition de plates-formes, « firewalls », portails, etc.
- La distribution de l'information proprement dite vers les utilisateurs selon plusieurs canaux de distribution. Par exemple :
 - Intégration de l'information dans les applications de l'entreprise : Oracle, Siebel, SAP, etc.,
 - Accès direct aux bases de données fournisseurs ou propres à l'entreprise,
 - Requêtes auprès des Professionnels de l'information qui y répondront en y apportant la valeur ajoutée liée à leur compétence.

De plus en plus d'entreprises développent des fonctionnements transverses sous forme de travaux en groupes de projet ou de double reporting, ce qui permet de garantir l'optimisation des travaux de l'ensemble des acteurs dans le cadre des processus d'achat d'information.

1.4. Les technologies

La numérisation de l'information et l'accent mis sur la maîtrise des coûts ouvrent des opportunités considérables en terme de stockage, de recherche, d'accès et de diffusion de l'information auprès des utilisateurs finaux.

La numérisation de l'information permet de distribuer l'information sous plusieurs formats : texte, image, audio/vidéo, et sur différents supports : cédérom, Internet, DVD, etc.

Les nouvelles technologies liées au web viennent apporter une valeur ajoutée aux produits d'information en les enrichissant de services pour l'utilisateur :

- distribution de l'information sur le poste de travail,
- diffusion sur profils,
- possibilité de retraiter l'information et de l'intégrer dans son travail personnel.

Cette notion de service implique également le mode de consommation offert : à l'acte ou sur abonnement, et les supports de consommation proposés : Internet, Intranet, cédéroms. Les offreurs s'efforcent de couvrir l'ensemble des besoins des utilisateurs, qu'il s'agisse d'informations brutes ou retravaillées, et quel que soit le nombre d'utilisateurs finaux (groupe, PME, TPE, particulier). Les offreurs proposent donc une gamme d'informations, allant de l'information brute aux services haut de gamme destinés aux professionnels. Le service offert porte aussi sur la notion de « fraîcheur » de l'information, son exhaustivité et sa qualité.

Les nouvelles tendances en matière de produits et services visent la meilleure exploitation des contenus, par la mise en œuvre de moteurs de recherche plus puissants qui pallient les insuffisances actuelles, le développement de dorsales technologiques de distribution, la mise à disposition et le partage de l'information, et, l'évolution d'un contenu statique vers un contenu intelligent (langage XML, valeur ajoutée navigationnelle).

Il est indéniable que la numérisation de l'information et l'accent mis sur la maîtrise des coûts ouvrent des opportunités considérables en terme de stockage, de recherche, d'accès et de diffusion de l'information auprès des utilisateurs finaux.

Mais elle implique par ailleurs le développement de nouvelles compétences liées à leurs technologies, aux possibilités de ces dernières, à leurs contraintes, particulièrement dans le domaine juridique et à leurs limites, notamment en terme de pérennité de l'information. Dans le même temps, elle suppose la refonte des organisations, des processus et des circuits traditionnels inhérents à la gestion de l'information.

La garantie d'une meilleure exploitation des contenus d'informations passe donc par :

- La mise en œuvre de moteurs de recherche plus puissants qui pallient les insuffisances actuelles,
- Le développement de dorsales technologiques de distribution,
- Les mise à disposition et partage de l'information et l'évolution d'un contenu statique vers un contenu intelligent (langage XML, valeur ajoutée navigationnelle).

1.5. Spécificités du marché de l'information

L'ensemble de ces réflexions s'inscrit dans le cadre d'un marché précis, celui des produits d'information, qui par leur nature même et leurs spécificités sont soumis à un certain nombre de pré-requis.

- Pré-requis techniques : l'acquisition et la diffusion de l'information numérique dans l'entreprise requièrent des pré-requis techniques. Les directions informatiques sont sollicitées pour appréhender le niveau technologique nécessaire à la mise en œuvre en interne et les utilisateurs sont confrontés à une complexité plus ou moins grande de la technologie. Les professionnels de l'information veulent obtenir des indicateurs statistiques d'utilisation et se pose aussi la question de l'archivage de l'information « louée ».
- Pré-requis juridiques : les aspects juridiques liés à la diffusion et à l'exploitation de l'information en entreprise doivent également être impérativement pris en compte. Désormais, lors de l'achat, des contrats sont signés pour fixer les modalités d'utilisation. Le recours à des juristes spécialisés est fréquent.

La mutation de « l'objet documentation » est en marche : ce ne sont plus seulement des objets physiques qui sont gérés et diffusés mais des objets dématérialisés, affranchis de leur localisation et dont la gestion, (c'est-à-dire l'acquisition, le traitement, la conservation, la recherche) requiert de nouvelles procédures. Des groupes de projet sont institués pour recenser les besoins des utilisateurs, identifier les structures techniques et les circuits de diffusion. La concertation entre les acheteurs et les utilisateurs devient indispensable. D'autant plus que les coûts sont élevés : le mieux-disant dans l'achat d'information oblige à étudier la valeur ou la qualité de l'information : acheteurs, professionnels de l'information et utilisateurs travaillent ensemble pour l'étudier. La qualité de l'information est liée à sa fiabilité, son exactitude, sa fraîcheur, sa pertinence, ses sources garanties par le sérieux de producteurs/rédacteurs reconnus : modèle éditorial classique ou Open Access.

Il paraît important de le souligner compte tenu de la profusion d'informations gratuites sur le net dont la qualité n'est pas avérée. Les clients néophytes ont du mal à percevoir les qualités de cette information payante par rapport aux risques potentiels d'une information gratuite et incertaine, en accès libre.

Le marché de l'information est complexe et multiforme. En effet, y coexistent des « majors », qui diffusent des produits et services d'information globale, mais également des acteurs de niches qui se spécialisent sur des secteurs d'activités et/ou agrègent différentes sources.

L'information joue un rôle de plus en plus important dans l'accroissement de la productivité de certaines activités dont elle alimente directement le « workflow ». Si l'importance quantitative et qualitative de l'information professionnelle est souvent mal perçue, c'est que ce marché reste cloisonné en segments étanches, servis par des opérateurs qui sont souvent plus attachés à leur ancrage sectoriel qu'à l'appartenance à une « industrie de l'information » encore en mutation. Les organisations clientes du marché d'information se structurent. De nouveaux profils y apparaissent pour traiter et gérer l'information. De généralistes, les professionnels deviennent spécialistes.

Les usagers de l'information évoluent : la tendance la plus récente concerne le rapprochement entre l'émetteur et l'utilisateur de l'information. Les technologies d'Internet permettent de court-circuiter les chemins traditionnels de l'information scientifique (bases de « preprint » pour les chercheurs, création de revues en ligne). L'évolution du métier de professionnel de l'information est donc directement liée aux spécificités du marché de l'information. On remarque surtout l'élargissement des compétences et des responsabilités pour tous les professionnels de l'information qui doivent prendre en compte les aspects techniques, juridiques, financiers, pédagogiques pour l'acquisition et la mise à disposition des ressources documentaires.

2. Les pratiques d'achat d'information en place et en devenir

Depuis quelques années, est constatée l'émergence de la fonction achats sur le marché de l'information avec des méthodes déjà expérimentées.

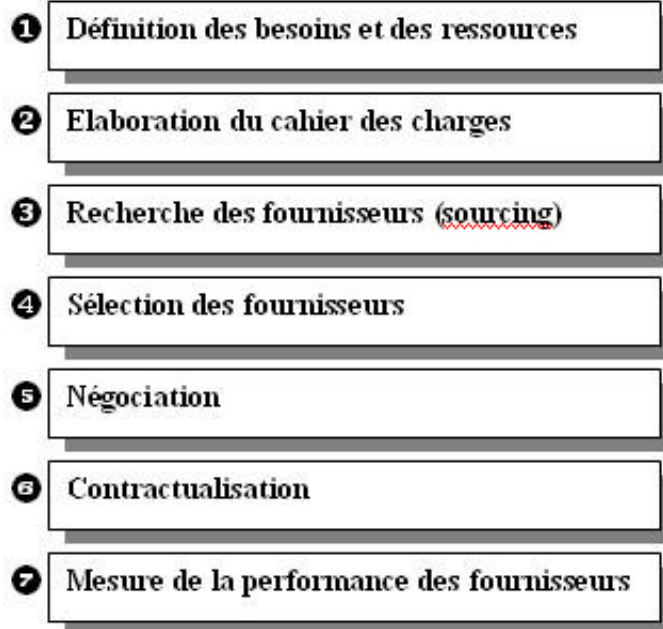
Les acheteurs sont investis d'un nouveau rôle et apportent de nouvelles méthodes d'achats sur le marché de l'information grâce à l'utilisation de nouvelles technologies au service des achats d'information.

2.1. La fonction Achats

Les professionnels de l'information ont eu la surprise de voir apparaître un nouvel intermédiaire dans leur relation avec leurs clients traditionnels dans les entreprises et les organisations publiques (services de documentation, par exemple). Cette entrée en scène récente des acheteurs professionnels dans le processus repose sur un double constat :

- Il est nécessaire, dans un contexte économique tendu, de rationaliser les achats hors production (ou achats de fonctionnement), sur le modèle des achats industriels (matières premières ou produits semi-finis). Rappelons qu'une économie de 5 % sur l'ensemble de ces postes se traduit par un ou deux points de plus sur le résultat opérationnel des entreprises du secteur privé.
Dans le secteur public, si l'objectif direct n'est pas l'amélioration de la rentabilité, les impératifs d'optimisation budgétaire entraînent les mêmes contraintes.
- Les acheteurs ont développé un véritable savoir-faire technique et méthodologique, se traduisant par des résultats réels et quantifiables. Cette compétence se constate particulièrement dans le cadre des achats hors-production, caractérisés par une offre large, tant en matière de produits et services que de fournisseurs.

Pour beaucoup de fournisseurs et même pour certains utilisateurs, l'intervention des acheteurs se situe quasi exclusivement au niveau de la négociation, d'où le surnom de *cost killer* qui leur est souvent attribué. Cette vision, évidemment réductrice, ne tient pas compte de l'ensemble de la fonction achat, qui intervient en amont comme en aval de l'étape de la négociation, aux étapes suivantes :



Les acheteurs hors production sont souvent présentés comme se limitant à des domaines triviaux, comme les fournitures de bureau ou les consommables informatiques. Cependant, après la mise en place de politiques d'achats de produits bien structurées, les grandes entreprises - mais aussi les grosses PME et le secteur public - commencent à vouloir contrôler leurs achats de services. Certains parlent même de « trous noirs » pour qualifier la faible visibilité de ces dépenses et l'absence de contrôle sur les achats. Si les achats visés concernent avant tout le marketing, le conseil, l'informatique, les voyages et le travail temporaire, les achats d'information rentrent aussi dans cette tendance récente, comme le montre une enquête réalisée en décembre 2003.

Toutefois, en matière de prestations de services, si on accorde aisément aux acheteurs la prise en charge d'offres relativement banalisées, comme les services généraux (maintenance, entretien, accueil, sécurité), les secteurs d'activité représentant une plus forte valeur ajoutée ont longtemps eu (et conservent parfois) la volonté de préserver leur pré

carré. Ainsi, les ressources humaines, le marketing ou les directions informatiques ont argumenté sur les spécificités de leurs marchés pour conserver la maîtrise de leurs dépenses.

Mais aujourd'hui, l'intérim, la formation ou l'externalisation (sociétés de services informatiques, agences de publicité et de communication) doivent passer par les fourches caudines du service Achats.

Dans cette nouvelle démarche, les entreprises semblent appliquer les mêmes recettes qui ont fait leurs preuves dans le domaine des achats industriels :

- En premier lieu et pour des raisons évidentes de mutualisation des coûts internes, la transversalisation des achats déjà entamée se voit prolonger naturellement vers les directions marketing, communication et R&D, consommateurs actifs d'information professionnelle.
- Les acheteurs ont ensuite recours à des techniques plus sophistiquées : stratégies de partenariat avec les fournisseurs, globalisation des achats, réduction du nombre de fournisseurs, analyse des coûts complets d'usage,
- Enfin, la standardisation des achats, à travers la mise en place de catalogues de références – en ligne ou non – est considérée comme un levier important en terme de réduction de coûts.

Les achats de services semblent se prêter difficilement à l'exercice de « commoditisation » car ils sont par essence hétérogènes et souvent adaptés sur mesure et au niveau local aux besoins de chaque entité. En particulier, l'achat d'information apparaît comme encore plus complexe en mêlant intimement les contenus et les services associés qui se multiplient avec leur dématérialisation. Par leur nature même, la majorité des contenus se livrent difficilement à cette tendance, leur valeur ajoutée variant selon le domaine et les cibles concernées. Quant aux services technologiques liés à la mise à disposition technique de l'information électronique auprès des clients, ils convergent certes vers des standards reconnus, mais les services de traitement, de classification et d'accès à l'information apparaissent difficiles à homogénéiser.

Il existe un risque non négligeable que l'achat d'informations ne subisse le mouvement actuel de rationalisation des achats de services. Quelles que soient les difficultés, il ne faut pas douter que cette tendance forte des entreprises à vouloir contrôler leurs dépenses d'achats de services, à défaut de les standardiser complètement, passera d'abord par la mise en place d'indicateurs de qualité (respect du cahier des charges, délais,...). Aussi menaçante soit-elle, cette évolution est à considérer comme une opportunité à saisir par les fournisseurs d'information pour différencier leur offre, mais aussi par les professionnels de l'information au sein des entreprises pour faire évoluer leur fonction vers l'achat et clarifier les besoins des utilisateurs finaux.

2.2. Le positionnement des acheteurs face aux professionnels de l'information

La fonction Achats répond à l'enjeu de maîtrise des coûts mais aussi à la perception (vraie ou fausse) que l'achat d'information doit être mené avec le même type de méthode que tout autre achat de biens ou services. Dès lors, les relations entre acheteurs et professionnels répondent à une nouvelle répartition des rôles.

Les trois modèles suivants sont ceux que l'on trouve le plus fréquemment dans les entreprises.

- Le modèle de type « Soutien ». Dans ce modèle les professionnels de l'information restent en première ligne dans les relations avec les fournisseurs. La fonction Achats intervient en support des professionnels de l'information, en particulier lors de phases clé comme la négociation. Dans ce cadre, le rôle de la fonction achat est de définir les politiques d'achat, les chartes d'achat, les bonnes pratiques de façon à assurer la cohérence de la politique d'achat et l'efficacité des processus d'achat pour l'ensemble de l'entreprise.
- Le modèle de type « Partage des tâches ». Les professionnels de l'information sont en interface avec les utilisateurs finaux – en particulier pour la définition des

besoins –, la fonction Achats se charge de la négociation et de la contractualisation avec les fournisseurs, sur la base des besoins recensés. Ce modèle repose sur le principe de la répartition des tâches, des compétences et des savoir-faire. Il implique une étroite coordination entre les Professionnels de l'information et la fonction Achats.

- Le modèle de type « Regroupement de tous les achats de l'entreprise dans les mains de la fonction Achats ». La fonction Achats mène le processus d'acquisition dans sa totalité, depuis le recensement des besoins jusqu'à la contractualisation avec le fournisseur. Dans ce modèle, le rôle des professionnels de l'information est recentré sur la diffusion de l'information.

Dans la réalité, ces trois modèles (et en particulier les deux premiers) peuvent être mêlés, la fonction Achats intervenant directement sur les achats de montants élevés et en soutien sur les achats de montants plus faibles.

En complément de l'intervention de plus en plus fréquente des acheteurs professionnels, on constate dans l'achat d'informations :

- *L'émergence de la fonction juridique*

Le besoin de sécuriser un certain nombre de clauses, en particulier celles liées au droit d'auteur, suppose de faire intervenir les juristes au stade de la négociation. La numérisation de l'information permet sa large diffusion mais rend aussi son pillage plus facile, mettant de ce fait l'entreprise en situation de risque. Le rôle du juriste d'entreprise est de bien cerner le risque, de l'évaluer et de veiller à protéger l'entreprise en cas de litige.

Par ailleurs, la concentration des fournisseurs les amène à proposer, voire imposer leurs propres clauses contractuelles. Nombre d'entre eux étant anglo-saxons, les contrats type proposés sont souvent rédigés en anglais, avec des compétences juridictionnelles à l'étranger en cas de conflit. Le rôle des juristes consistera alors à faire des contre-propositions dans l'intérêt de leur entreprise.

La tendance générale est d'associer les juristes à la négociation des clauses juridiques, voire de leur déléguer cet aspect.

▪ *Le poids croissant de la fonction informatique*

Ce rôle découle directement de la numérisation de l'information. Cette dernière implique de traiter les problématiques liées à l'architecture informatique de l'entreprise, de s'intéresser aux applications de gestion de l'information, aux moteurs de recherche, aux plates-formes, portails, « firewalls », et règles d'accès. Elle suppose aussi de travailler à l'intégration directe de l'information numérisée dans les applications de l'entreprise.

Les missions que jouent désormais les acheteurs, les juristes, les informaticiens et les contrôleurs de gestion dans les processus de décision d'achat et de gestion d'information engendrent de facto un repositionnement du rôle du professionnel de l'information. Ses compétences, ses domaines de responsabilité évoluent et la fonction devrait avoir vocation à jouer un rôle pivot dans l'entreprise. Dans ce cadre, il est amené :

- à élaborer des recommandations en terme de politique d'achat, sur la base du recueil des besoins et de son propre savoir-faire.
- à mettre en place des tableaux de bord, d'analyse, des fiches de suivi, des outils d'évaluation des produits.
- à envisager des réorganisations internes pour être tourné vers les besoins des utilisateurs finaux.
- à développer des compétences en terme de formation et d'aide à l'utilisation des sources.
- à mettre en œuvre une stratégie marketing à destination de ses clients internes newsletters, forums de discussion et d'évaluation des produits.
- à animer une communauté d'utilisateurs. De fait, ce repositionnement entraîne le développement de compétences de deux natures :
 - des compétences relationnelles, de réactivité et d'écoute caractéristiques d'une activité de service, en ce qui concerne les travaux de « front office » en prise directe avec les utilisateurs finaux,

- des compétences d'expertise – informatique, budgétaire, d'achat, etc. – en ce qui concerne les travaux de « back office ».

MARIE-MADELEINE SALMON³ insiste sur la spécificité et le rôle clé que seront amenés à jouer les professionnels de l'information. Aujourd'hui, la fonction est selon elle en devenir puisqu'elle a pour vocation de devenir à la fois acheteur, médiateur et formateur.

Se pose alors la question du succès de ce repositionnement qui est loin d'être évident. Il nécessite, en effet, l'évolution des compétences des personnels concernés, voire leur changement pour traiter des tâches ayant de plus en plus de valeur ajoutée – qu'elles soient de front ou de back office.

Il faut reconnaître qu'il existe parfois un décalage entre l'image des professionnels de l'information et leurs réelles compétences. Ceci peut parfois engendrer un manque de crédibilité au sein de l'entreprise. Cette situation ne facilite pas le dialogue avec les directions générales et accélère par contrecoup la montée en puissance des fonctions Achats.

La réussite de ce repositionnement est un élément clé de la qualité du dialogue entre professionnels de l'Information et la fonction achats, notamment pour que soient bien pris en compte les critères qualitatifs inhérents à la valeur de l'information et dont l'importance est soulignée dans les pages de ce document.

³ Responsable de la documentation et du knowledge pour le groupe Publicis.

2.3. Les pratiques d'achat déjà engagées sur le marché de l'information

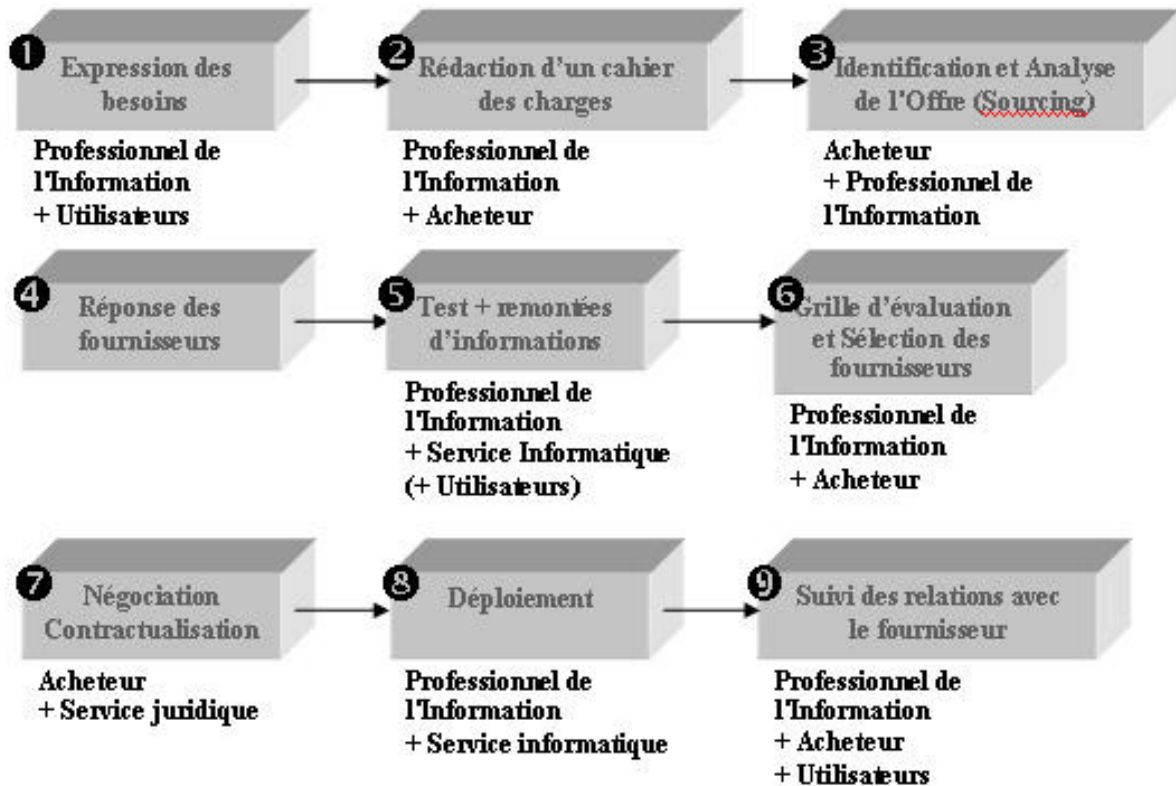
Face aux évolutions du marché de l'information, les clients ont déjà entrepris un certain nombre de démarches visant à optimiser leurs achats d'information. Les principales pratiques sont exposées ci-après avec une analyse succincte des avantages et des risques que chacune engendre :

2.3.1. La concertation avec les utilisateurs

Si pour certains acheteurs, il s'agit d'une volonté affirmée et d'une véritable nécessité, pour d'autres c'est plus simplement un passage obligé. Connaître le meilleur produit pour les utilisateurs et l'acheter au meilleur prix n'est pas chose facile. Les acheteurs l'ont bien compris et ils savent que la décision d'achat résulte souvent d'un processus long. Dès lors, pour effectuer le meilleur achat, il faut impliquer au maximum et en profondeur les utilisateurs directement concernés.

De là, commence un processus compliqué pour les acheteurs qui est : comment intégrer au mieux les informations des utilisateurs finaux ? Il semble que se dessine un schéma assez standard concernant la concertation des utilisateurs et des acheteurs pour le plus grand bénéfice des deux. L'acheteur a généralement la direction des opérations et la mise en place du processus de décision. L'utilisateur quant à lui intervient sur sollicitation de l'acheteur pour tester les différents produits répondant à sa demande et présélectionner le ou les meilleurs d'entre eux.

Les différentes étapes du modèle vertueux de l'achat d'information



Une responsable des achats dans le secteur de l'agro-alimentaire déclare : « Une des premières qualités demandée à un acheteur est de disposer de capacités relationnelles afin de s'intégrer au mieux dans la relation fournisseur / utilisateur final. C'est en créant une organisation et une prise de décision collégiales que cette collaboration s'effectue avec la meilleure efficacité ». Elle complète à ce titre ses propos : « Le système est lourd et long à mettre en place, mais la prise de décision n'est pas remise en cause par les utilisateurs. Le déploiement fonctionne ensuite correctement puisque les utilisateurs ont été associés à la prise de décision ». L'un des facteurs de réussite de cette étroite collaboration réside dans la remontée d'information que l'utilisateur est prêt à effectuer auprès de l'acheteur. Sur ce point, certains utilisateurs préfèrent garder leur liberté de choix et d'approche du produit. Cela peut générer un dysfonctionnement dans le processus d'achat.

A ce sujet ARNAUD MINVIELLE⁴ précise : « Les relations sont bonnes avec les opérationnels qui jouent le jeu, mais certains veulent garder leur autonomie ». Même avec les experts de

⁴ Directeur des achats, Groupement d'Achats des Caisses d'Epargne.

l'information acceptant le processus créé, il subsiste la question de la compréhension par l'acheteur des propos de l'utilisateur. Il existe un vocabulaire spécifique aux métiers de l'information, et différentes contraintes (juridiques, techniques...) que l'acheteur aura du mal à appréhender. A ce titre, la responsable des achats dans le secteur de l'agroalimentaire pense qu'« il est plus facile de former un spécialiste de l'information à la négociation commerciale qu'un acheteur au métier spécifique de l'information. »

L'achat est un acte difficile : acheter c'est choisir et choisir c'est renoncer. L'acheteur est souvent rattaché à une direction générale soucieuse des problématiques budgétaires. Il est souvent amené à conforter sa valeur ajoutée dans l'optimisation d'un budget et des économies réalisées. En parallèle il doit également intégrer les contraintes des utilisateurs. La conciliation de ces deux objectifs est toujours délicate. Le processus décrit ci-dessus est encore rare dans le monde de l'information. Même s'il est certain que le rôle de l'acheteur est de plus en plus important en raison de l'enjeu stratégique et du budget que peut représenter l'information dans une entreprise.

Pour créer une relation constructive à la fois côté acheteur et utilisateur, il y a probablement un processus un peu moins standardisé notamment pour les prestations intellectuelles à mettre en place. Si on peut exiger une obligation de résultat quant à l'achat de matériel informatique, on ne peut en exiger autant en ce qui concerne l'achat d'information. Après cette constatation, il nous semble souhaitable de conserver ce processus d'achat sur le principe, tout en y introduisant une plus grande proximité entre les deux types d'intervenants, acheteurs et utilisateurs, lors de sa mise en œuvre. C'est dans ce sens que les Caisses d'Epargne avancent : « Chaque coordinateur d'achat a un interlocuteur dans les grandes directions techniques avec qui il forme un binôme. »

2.3.2. La mutualisation des centres de documentation

Les changements de mode de consommation de l'information et la nouvelle organisation des services documentaires vont de pair avec des structures de plus en plus globales aux besoins de plus en plus spécifiques. Les missions clés des centres de documentation restent toujours l'identification des sources d'information fiables, le choix des modes de distribution et de diffusion adaptés, la gestion des flux et la diffusion directe ou d'informations retravaillées, la régulation des flux d'information, la sélection des informations.

Différents contextes favorisent une mutualisation ou une globalisation de l'information, on peut noter :

- les fusions de différentes entités ou entreprises,
- la recherche d'économies,
- les recherches de synergies par une création de réseau,
- la gestion globale des droits d'auteur,
- la recherche d'une solution d'information globale pour plusieurs pays...

Mutualiser les services et centres d'information entre différentes entités permet de mieux valoriser l'information. Le succès de ce genre d'initiative résulte de la prise en compte de la diversité des besoins et des modes de consommation en information. Le profil des individus a un impact important sur l'utilisation de l'information :

Les personnes ayant un besoin important d'information souhaitent des systèmes de rediffusion, recevoir l'information en mode push ou bien pouvoir accéder eux-mêmes à des archives.

Pour les profils avec des besoins moins intenses d'information, les professionnels de l'information (services documentaires et autres...) retravaillent les documents primaires afin de leur donner une certaine valeur ajoutée.

Dans un contexte d'entités publiques à l'échelle régionale, cette initiative est tout à fait envisageable car elle permet au travers d'un consortium d'utilisateurs de mutualiser des

ressources pour faire des économies. Il convient, toutefois, de porter son attention aux différences de besoins et de moyens afin de trouver des modes de diffusion adaptés.

La mutualisation des services et produits des centres d'information entre différentes entités est une solution souvent mise en œuvre au sein d'une administration, d'une grande entreprise ou d'un groupe. Elle présente de nombreux avantages, mais sa réussite nécessite un management complexe.

Les avantages de la mutualisation résident dans la conservation de la spécialisation des équipes et de leur proximité avec leurs utilisateurs ainsi que dans les économies d'échelle réalisées dans les abonnements. Sur le premier point, l'allocation des ressources peut devenir optimale, chaque professionnel restant sur son meilleur domaine de compétences au service de tous.

Cependant, la réussite n'est pas toujours au rendez-vous du fait de la difficulté du management à mettre en œuvre et des problèmes informatiques et juridiques à surmonter. Il faut trouver l'équilibre entre le centre qui décide d'une politique globale et les entités qui restent séparées, harmoniser les prestations, le niveau de qualité du service. Il faut donc créer une véritable communauté transversale avec des méthodes de travail et des valeurs communes. L'hétérogénéité des réseaux, des logiciels et des pratiques informatiques est un obstacle redoutable à surmonter. En parallèle, la mutualisation des contrats nécessite en général un à deux ans : il faut non seulement négocier les montants, mais aussi régler les problèmes de copyright surtout en présence d'entités juridiques distinctes.

Pousser la logique de la mutualisation peut conduire à des réorganisations pouvant aller jusqu'à la fusion de plusieurs centres de documentations.

De même les organisations peuvent être amenées à rationaliser le nombre de fournisseurs.

2.3.3. La rationalisation du nombre de fournisseurs

Nombreux sont les organisations amenées à réduire le nombre de leurs fournisseurs d'information. Rationaliser le nombre des prestataires, à la fois par choix et suite aux concentrations du secteur, présente de nombreux avantages (certains de ces éléments sont repris d'une expérience dans le secteur bancaire) :

Ceci offre la possibilité d'avoir un service plus personnalisé avec une personne locale dédiée chez le fournisseur d'information.

Il y a ainsi un certain gain de temps grâce à cet interlocuteur unique. Le service apporté est de plus grande qualité grâce à cette relation plus suivie, ceci s'illustre par une plus grande réactivité.

Une relation plus poussée sur le long terme favorise une adaptation plus grande de l'infrastructure technique à celle du client, l'offre technologique de certains fournisseurs devenant de plus en plus mature, au travers d'interlocuteurs techniques spécifiques et d'offre adaptée.

Pour les sociétés internationales, il est important d'avoir un fournisseur unique pour plusieurs régions au travers d'un contrat global assorti de services apportés au niveau local.

Néanmoins, il ne faut pas sous-estimer les risques :

- Une dépendance importante à l'égard d'un fournisseur unique en situation d'exclusivité peut représenter un risque en particulier lorsqu'il n'y a pas de solution de remplacement disponible.
- Des changements de conditions et des modifications tarifaires de manière unilatérale.
- Une perte d'éléments de comparaison en terme de qualité.
- Une disparition de l'information marginale, par non actualisation par exemple, car une source d'information à faible utilisation risque d'être considérée comme non « rentable » pour le prestataire.

Pour prévenir ces risques certaines réponses peuvent être mises en œuvre:

- Développer une structure de veille au sein du service information afin de suivre les évolutions des fournisseurs et de leurs produits.
- Mettre en place des groupes d'utilisateurs de différentes entreprises qui utilisent un même prestataire afin d'unir leurs voix quant à leurs souhaits d'évolution et besoins.

Ceci permet d'avoir de plus grandes exigences envers les fournisseurs en étudiant systématiquement les solutions alternatives pour compenser le risque fournisseur, sachant qu'un nombre trop important de sources d'approvisionnement n'est pas toujours la solution la plus intéressante économiquement.

En fin de compte, les éléments moteurs de ce genre d'initiatives importantes sont des constats économiques ou de similarité de besoin.

La gestion de différents supports génère une difficulté de partage, le choix du support tout électronique présentant certains avantages, notamment pour le partage sur différents sites.

Les freins résident également dans la tentative de faire passer dans les mœurs la notion de refacturation de l'information au moyen de différents modes : prorata du temps passé, coût de l'information. Les questions cruciales d'archivage et de gestion des droits d'auteur doivent également être prises en compte.

2.4. Les nouvelles technologies d'achat

Pour spécifique que soit le marché de l'information, il n'a bien évidemment pas échappé à la vogue du e-commerce, la possibilité d'acheter et de vendre des produits et services par le biais d'Internet. Alors qu'il a largement contribué et bénéficié de l'émergence du world wide web, le marché de l'information entretient une relation ambivalente avec les nouvelles technologies des achats sur le net. Certes, les produits et services d'information peuvent être présentés et obtenus gratuitement ou de manière payante, être commandés, facturés tout en offrant la palette de services après vente et de modes de paiement, le tout sur le net. Mais du fait de la nature particulière de l'achat d'information, le marché de l'information n'est pas celui qui a été le plus novateur dans l'émergence des nouvelles technologies pour ce qui concerne son processus d'acquisition.

De la sélection d'un fournisseur au mode de paiement, voici les différentes tendances ayant affecté avec plus ou moins de portée le marché de l'achat d'information :

2.4.1. L'e-sourcing

Se situant en amont de l'acte d'achat, il couvre la définition des besoins, la présélection des fournisseurs potentiels, la rédaction des cahiers des charges jusqu'à la sélection des offres. On y trouve des opérateurs, de moins en moins nombreux tels que les places de marchés. Elles peuvent être verticales, couvrant un secteur donné (ex : automobile avec Covisint, depuis disparu) dans toutes ses composantes, ou horizontales (communes à plusieurs industries, elles portent en général sur une fonctionnalité ex : logistique, achats hors production, RH...). Les places de marché ont plusieurs types de « business model », se rémunérant sur la base de frais proportionnés aux transactions ou sur la base de forfaits d'abonnement à la charge des fournisseurs se trouvant souvent déjà sur-sollicités. A ce jour, il n'y a pas de places de marchés spécifiques à l'information, dans la mesure où elles seraient redondantes avec les solutions offertes par certains « infomédiaires ».

Figurent également dans ce cadre de prestations, les enchères inversées. Appréciables par quelques grands groupes, à l'image de la responsable achats indirects d'un grand groupe de produits de grande consommation interrogée par le groupe de travail, elles sont très contestées par les fournisseurs pour leur finalité principale de baisse de prix et leur opacité quant à leur mode de fonctionnement (rapport 2003 de la Commission Européenne sur l'accès au e-commerce aux petites et moyennes entreprises), ce qui les rend redoutables en termes d'outils de négociation.

2.4.2. L'e-procurement

Intervenant quant à lui en aval de la commande, il comprend le suivi des relations avec les fournisseurs, la gestion des moyens de paiement, le rapprochement des factures ou encore la traçabilité de la commande. Ces fonctionnalités sont recherchées dans de nombreux groupes pour trois types de raisons :

- Volonté de contrôle accru de la dépense : qui, combien et pourquoi ? et d'interdiction des achats sauvages,
- Volonté de réduction de coûts par la réduction du nombre de fournisseurs et l'augmentation des volumes par fournisseur,
- Volonté de simplification administrative.

Prenant la suite des solutions d'EDI (Echange de Données Informatisées) toujours en usage pour les commandes et la facturation, les solutions proposées notamment par Ariba, SAP et Hubwoo-Avisium permettent aux entreprises clientes de centraliser leurs procédures d'achat en ligne. Les utilisateurs finaux passent leurs commandes sur un catalogue agréé (hébergé chez le fournisseur ou chez le client). Les commandes, ayant été approuvées, selon certains paramétrages déterminés par le client, sont ensuite automatiquement transmises au fournisseur pour traitement immédiat en termes de livraison et de facturation. A côté de ces logiciels, sont proposées de nouvelles formes de paiement pour les entreprises telles que les cartes d'achat (procurement cards ou p-cards) avec la même finalité de commande décentralisée pour un contrôle budgétaire centralisé. Encore faut-il de solides investissements coté clients et coté fournisseurs pour mettre en place avec succès ces nouvelles modalités d'achat sur catalogue. Ces solutions d'e-procurement et de p-cards ne concernent sur le marché de l'information, pour l'instant, que les abonnements aux périodiques via quelques intermédiaires.

Face à ces nouvelles modalités d'achats, qui font parfois intervenir de nouveaux intermédiaires et donc forcément des formes de rémunérations supplémentaires, l'e-commerce permet aussi une désintermédiation pouvant affecter durablement le marché de l'information avec un paiement à la consultation ou pay per view. Ce dernier, maintenant largement développé chez les principaux éditeurs notamment scientifiques, repose sur une facturation par article payable par carte bancaire. S'il présente une alternative intéressante à l'abonnement pour des organisations pouvant re-facturer à leurs clients finaux (agences de pub, cabinets de conseils ou d'avocats) leurs achats d'information, le pay-per-view se heurte aux obstacles des marchés publics ou de la simple planification budgétaire annuelle pour être adopté de manière plus large par les grands clients du marché de l'information.

3. Recommandations

Le fonctionnement du groupe de travail a permis de recueillir les points de vue de nombreux acteurs du marché de l'information. Il a porté sur le partage de l'expérience propre des participants au groupe de travail ainsi que sur l'audition de professionnels des achats, de l'information et de fournisseurs. Il ressort de ces témoignages un certain nombre de bonnes pratiques, déjà mises en place avec succès sur le marché de l'information ou dans d'autres secteurs.

Du fait de la qualité de ces échanges sur ce sujet sensible, puisqu'il affecte la rentabilité des organisations et la justification des fonctions des uns et des autres, le GFII a souhaité mettre en avant un certain nombre de recommandations. Ces dernières reposent principalement sur l'application d'un minimum de bon sens, de respect des besoins de ses clients, qu'ils soient internes ou externes et sur la compréhension des contraintes, tant techniques, juridiques que financières des différents intervenants de la chaîne d'information.

Ces recommandations pourront parfois sembler évidentes aux professionnels les plus aguerris. Elles sont néanmoins énoncées avec conviction par les membres du groupe, tous sensibilisés à la nécessité de combler un certain nombre d'écarts constatés dans le quotidien de leurs transactions avec ces bonnes pratiques.

A des fins de clarification, ces recommandations sont ciblées à l'adresse des trois catégories intervenant dans l'achat d'informations : les acheteurs, les professionnels de l'information et les fournisseurs.

3.1. 10 recommandations aux acheteurs

RECOMMANDATIONS AUX « ACHETEURS »

COMPREHENSION DES BESOINS

1. Ecouter les attentes des utilisateurs, relayées par les professionnels de l'information
2. Intégrer les spécificités du marché de l'information (aspects juridiques, canaux de distribution, systèmes d'information)

CONSTITUTION DE LA DEMANDE

3. Identifier les modalités de l'offre et les acteurs de manière exhaustive et rigoureuse (sourcing)
4. Rédiger un cahier des charges précis en collaboration avec le professionnel de l'information, notamment les problématiques informatiques.

APPROCHE DE LA NEGOCIATION

5. Formuler clairement le cadre de la négociation (marché, référencement, accord tarifaire + déploiement géographique)
6. Privilégier le meilleur rapport qualité/prix en tenant compte de l'ensemble des prestations (disponibilité et réactivité des fournisseurs).
7. Adapter les contrats d'achats (spécificités de l'industrie de l'information, notamment en matière de propriété intellectuelle et de respect des délais de règlements...).

PERENNISATION DE LA RELATION

8. Veiller au respect des engagements contractuels.
9. Etablir une revue de contrats régulière avec les fournisseurs.
10. Tenir compte dans l'évaluation des performances, du coût et du délai d'appropriation.

3.2. 10 recommandations aux professionnels de l'information

RECOMMANDATIONS AUX « PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION »

COMPREHENSION DES BESOINS

1. Connaître les impératifs stratégiques de l'organisation
2. Evaluer les besoins des utilisateurs de l'organisation
3. Sélectionner les besoins des utilisateurs de l'organisation en fonction des stratégies de l'entreprise

CONSTITUTION DE LA DEMANDE

4. Effectuer une veille sur le marché de l'information
5. Tester et évaluer le contenu et la qualité des produits
6. Construire un cahier des charges avec l'acheteur en tenant compte des contraintes de l'entreprise

APPROCHE DE LA NEGOCIATION

7. S'impliquer dans la négociation en faisant valoir les aspects qualitatifs et en tenant compte des impératifs économiques

PERENNISATION DE LA RELATION

8. Identifier et promouvoir la valeur ajoutée des produits et services
9. Mettre en place des indicateurs d'utilisation et de satisfaction
10. Assurer une continuité de la relation avec le fournisseur et l'acheteur

3.3. 10 recommandations aux fournisseurs

RECOMMANDATIONS AUX « FOURNISSEURS »

COMPREHENSION DES BESOINS

1. Comprendre le cœur de métier du client, les processus de décision, la façon dont les utilisateurs finaux partagent et utilisent l'information

CONSTITUTION DE L'OFFRE

2. Veiller à ce que les forces commerciales soient toujours au fait des atouts discriminants et qualitatifs de leurs propositions
3. Concevoir des propositions adaptées aux spécificités de ses clients
4. Améliorer la clarté des offres tarifaires
5. Délimiter de manière rigoureuse ce que regroupe l'offre. Etre clair en matière d'engagement et de responsabilité par rapport à des tiers (utilisateurs, éditeurs, auteurs)
6. Etre attentif aux conditions générales d'achat, demander leur non application en cas d'incompatibilité avec la prestation de fourniture d'informations

APPROCHE DE LA NEGOCIATION

7. Bien appréhender le cadre de la négociation et ses conséquences (marché, référencement, accord tarifaire + déploiement géographique)
8. Etre transparent sur son business model sans pour autant céder aux pressions de communication d'informations stratégiques

PERENNISATION DE LA RELATION

9. Rester innovant, force de proposition, réactif et fiable
10. Tenter de répondre aux nouveaux défis posés par le développement du numérique (en termes de maintenance technique, d'archivage et de diffusion) et œuvrer pour une plus grande standardisation (statistiques d'utilisation, licences...)

Conclusion

L'information est une valeur en soi puisque ce n'est pas tant le support qui importe mais le contenu.

La transformation de l'industrie de l'information est en partie due aux technologies de l'information et notamment à la numérisation. Une fois numérisé, le contenu d'information prend de la valeur car elle peut être facilement exploitée et transmise instantanément à différents points de la planète. Le paradoxe est que, par la transmission électronique, l'information prend de la valeur mais en perd à la fois en étant à disposition d'une population plus nombreuse. La numérisation accroît les possibilités de consultation et d'exploitation pour l'utilisateur qui ainsi s'approprie plus facilement les contenus.

Les professionnels de l'information n'ont pas attendu pour mettre en pratique des méthodes d'achat que ne renieraient pas les acheteurs. Cependant, l'émergence de ces derniers dans ce processus optimise l'utilisation des budgets en systématisant le recours à des méthodes éprouvées.

Sur ce marché en structuration, les acteurs devraient travailler en bonne intelligence pour créer des passerelles entre segments très cloisonnés. Ils créeraient ainsi plus de valeur ajoutée en faisant apparaître une complémentarité comme les acheteurs travaillant également en étroite concertation avec les utilisateurs.

Remerciements

Le Groupe de travail Acheteurs d'information du GFII souhaite exprimer ses vifs remerciements à :

- Gérard Doiteau, Président de la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF),
- François Girard, ancien Président de la CDAF,
- Françoise Odolant-Missant, Vice-Présidente de la CDAF et Directeur Général du Groupement d'Achat des Caisses d'Epargne,
- Arnaud Minvielle, Directeur des Achats du Groupement d'Achat des Caisses d'Epargne,
- Florence Wilhelm-Rentler, Chef du bureau de la politique documentaire et des systèmes d'information documentaires, Ministère de la Santé et de la Protection Sociale,
- Marie-Madeleine Salmon, Responsable de la Documentation & Knowledge au Département Planning Stratégique, Publicis,
- Michèle Battisti, Chargée de mission, ADBS, Auteure de l'ouvrage *L'information électronique : le contrat d'accès et d'usage en questions*,
- Mauricette Salque, Vice-Présidente, Moody's,

Pour la qualité de leurs concours et auditions dans le cadre du groupe de travail.

Le GFII souhaite remercier tous les participants au groupe de travail depuis juin 2003 qui ont permis l'avancée de la réflexion sur les relations clients-fournisseurs sur le marché de l'information.

Ont particulièrement contribué à ces travaux, dans une atmosphère très constructive et chaleureuse :

- Frédéric Boissy, Service Marketing et Ventes, Cedrom-Sni / Diva-Press,
- Loïc Chouin, Chef du département Gestion des Contenus et veille, CCI de Paris,
- Muriel De Boissesson, Marketing Manager South West Europe, Factiva,
- Marie Ferrazzini, Chargée de mission Réseaux d'information à distance, Fondation Nationale des Sciences Politiques,
- Marie-Pierre Lamotte, Directeur commercial et marketing, Eurostaf,

- Tamara Leylavergne, Directrice commerciale et Marketing, Editions Lamy,
- Anne Marie, Cedrom-Sni,
- Anny Maximin, Conservateur Général, Bibliothèque Cujas, Paris I et Paris II,
- Philippe Plazanet, Responsable Pôle Information, Calyon,
- Patricia Randeynes, Chef de produits, AFNOR,
- Pascal Rosier, Directeur de la Rédaction, Décision Achats,
- Marjorie Saliba, Responsable Acquisitions Documentaires, Ubifrance,
- Jean Trenque, Assistant Marketing, Banque de France,
- François Ulcakar, Consultant.

Enfin ces travaux n'auraient pu aboutir sans l'inestimable concours de Ruth Martinez, Déléguée Générale du GFII, Nathalie Lesourd, Webmestre du GFII et Céline Rijaud, Responsable administrative du GFII.

Rémi Bilbault

Secrétaire Général du GFII

Directeur Général de Swets Information Services

Animateur du groupe de travail Acheteurs d'information

Annexe - Compte-rendu de la conférence du mardi 8 juin 2004 "Acheteurs d'information : professionnels de l'information ou de l'achat ?"

Conférence animée par :

- Rémi BILBAULT, Secrétaire Général du GFII et Directeur Général, Swets Information Services
- Pascal ROSIER, Directeur de la Rédaction du magazine Décision Achats

Présidée par :

- Françoise ODOLANT-MISSANT, Vice Présidente, Compagnie des Acheteurs de France (CDAF)

Autour de la table ronde :

- Michèle BATTISTI, Auteur de l'ouvrage L'information électronique : le contrat d'accès et d'usage en questions, paru en juin 2004, aux Editions de l'ADBS
- Tamara LEYLAVERGNE, Directrice commerciale et Marketing, Editions Lamy
- Anny MAXIMIN, Conservateur Général - Négociatrice au sein du Consortium Couperin, Bibliothèque Cujas Paris I
- Arnaud MINVIELLE, Directeur des Achats, Groupement des Achats des Caisses d'Epargne

Les professionnels de l'information, interlocuteurs traditionnels des offreurs de contenus, qu'ils soient éditeurs ou intermédiaires, se voient désormais souvent épaulés voire suppléés par des professionnels de l'achat. Pour le meilleur, plaideront les uns pour optimiser des budgets information-documentation souvent déprimés. Pour le pire, diront les autres, convaincus du caractère unique de la ressource informative.

Cette tendance, après s'être appliquée sur des produits et services plus "standards", se déploie néanmoins avec force et vitesse sur les marchés de l'information.

Cette table ronde a permis de mesurer les opportunités et les enjeux de l'émergence de cette nouvelle catégorie d'interlocuteurs.

Organisation de la conférence

- Première partie : Présentation de chaque participant suivi par un exposé
- Réactions et Questions de l'auditoire
- Deuxième partie : discussion sur les conclusions du groupe de travail "Acheteurs d'information" mené par le Groupement Français de l'Industrie de l'Information (GFII) avec le concours de la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF) et présenté par Tamara LEYLAVERGNE, directrice commerciale et marketing, Editions Lamy
- Réactions et Questions de l'auditoire
- Remerciements / Conclusion

Première partie : Présentation de chaque participant suivi par un exposé et entrecoupée de réactions

Chacun des intervenants explique les raisons de sa participation à la table ronde en lien avec l'activité de la société ou de l'institution qu'il représente et apporte sa réponse à la question du débat, à savoir : les acheteurs d'information sont-ils plus des professionnels de l'information ou des professionnels de l'achat ? Les intervenants échangent leur point de vue et rebondissent sur les exposés pour faire progresser le débat.

Pour quelles raisons soutenez-vous cet événement ?

Françoise ODOLANT-MISSANT, Vice Présidente, Compagnie des Acheteurs de France (CDAF)

La CDAF est la plus ancienne association des acheteurs en France. Cette conférence organisée dans le cadre du salon de l'information numérique constitue un événement important pour nous. Il est indispensable de sensibiliser les clients à la fonction achat et d'en expliquer la pertinence. La promotion de cette fonction s'établit notamment grâce à des événements comme celui d'aujourd'hui.

Pascal ROSIER, Directeur de la Rédaction du magazine Décision Achats

Notre magazine est destiné aux acheteurs dans le domaine de l'entreprise ainsi que dans le domaine public. Dans les portefeuilles de services des entreprises sont intégrés de nouveaux services, donc de nouvelles sollicitations pour des produits complexes. Ce type de service est moins classique que les fournitures de bureau, par exemple. L'achat d'information est un élément nouveau qu'il faut apprendre à appréhender. Aussi est-il plus complexe de gérer des achats de bases de données juridiques que des gommés et des stylos. C'est très intéressant et stimulant car depuis peu de temps on constate une montée en puissance des professionnels des achats qui interviennent dans l'achat d'information. Débat intéressant, car cela va permettre de confronter les idées de tous les participants, parmi les professionnels et les intéressés.

Anny MAXIMIN, Conservateur Général - Négociatrice au sein du Consortium Couperin, Bibliothèque Cujas Paris I

Nous représentons le monde universitaire. En tant que professionnels de l'information nous sommes soumis à un cadre juridique précis et ne bénéficions pas de formation d'acheteur. Nous sommes soumis au code des marchés publics pour la gestion de nos achats. Nous avons pour l'achat d'information un budget défini avec un seuil de 150 000 euros. En deçà de ce seuil il n'y a pas d'obligation d'appel d'offre. Au-delà, il faut constituer un cahier des charges. Il nous faut toujours justifier le choix du fournisseur. Les universités sont indépendantes les unes des autres. Chacune gère ses acquisitions, ce qui implique une pluridisciplinarité. Il est donc difficile de tout concilier. Acquéreur au départ, notre consortium est devenu négociateur.

Michèle BATTISTI, Auteur de l'ouvrage L'information électronique : le contrat d'accès et d'usage en questions, paru en juin 2004, aux Editions de l'ADBS

L'ADBS est membre de l'association Elvira (constitué d'archivistes, de bibliothécaires...). Je m'attache, dans le dernier ouvrage paru, particulièrement à l'aspect juridique de l'achat, notamment aux contrats d'achat. Ceux-ci sont complexes.

Arnaud MINVIELLE, Directeur des Achats, Groupement des Achats des Caisses d'Epargne
Le service de groupement des achats est récent dans le secteur bancaire. La difficulté majeure que nous rencontrons est le problème de la professionnalisation des acheteurs. Pour y pallier nous proposons des formations. Nous insistons également sur la nécessité et l'utilité des travaux communs. Dans la mesure où les achats sont plus qu'une négociation, nous insistons sur différents aspects. Dans le cadre de la formation des acheteurs, nous nous attachons à optimiser la fonction de fournisseur en favorisant une approche consensuelle qui implique le travail avec d'autres professionnels.

Les procédures d'achats que vous utilisez sont-elles facilement respectées par les clients ?

- Oui, car nous nous efforçons de « vendre » correctement notre service. Il nous faut en effet vendre l'approche d'achat. Le cycle de formation vise à professionnaliser l'acte d'achat.

Françoise ODOLANT-MISSANT

Il est vrai qu'un bon acheteur doit également être un bon vendeur. Un acheteur est amené à vendre ses besoins aux fournisseurs. Lorsque l'on achète de l'information, l'aspect financier ne constitue qu'un aspect parmi d'autres. L'acheteur doit savoir expliquer la complexité de son produit. La CDAF organise la progressivité du métier achat. Ainsi l'acte de négociation ainsi que d'autres techniques ne sont pas ordinaires. Il faut intégrer l'idée que le prix est dépendant des besoins.

Anny MAXIMIN

Nous avons les mêmes préoccupations et adoptons les mêmes démarches. Nous achetons tous la même chose à des prix différents. L'association est née à partir de ce constat. Nous voulons pouvoir discuter avec les fournisseurs et nous renseigner sur les producteurs. Or nous n'avons qu'une force de proposition et pas une force de décision. Une formation est néanmoins indispensable.

Pascal ROSIER

Le service achat-hors production existe depuis peu dans les entreprises.

Est-ce le fait d'avoir des professionnels de l'achat dans l'achat d'information juridique change la donne ?

Michèle BATTISTI

Oui, clairement, car il y a plus de formalisation, qui constitue la base d'un bon partenariat entre fournisseur et client. Il y a un avantage pour les deux. Mais la dépossession du dossier par des professionnels de l'achat, qui ne voient qu'une réduction des coûts serait réductrice. Donc il est difficile de développer des arguments. La prise de décisions d'achat est très longue.

Françoise ODOLANT-MISSANT

On constate l'émergence d'un travail d'équipe et de fonctions bilatérales entre personnels internes et fournisseurs. Plusieurs points de vue sont réunis. L'idée impliquée : ceux qui dépensent croient qu'ils achètent. Dans la pratique des achats, on appelle cela une grille d'évaluation multicritères. Il s'agit de réunir tous les critères pertinents avant d'acheter. Le prix n'est qu'un critère parmi d'autres.

Rémi BILBAULT

En tant que fournisseurs, nous connaissons plusieurs situations avec nos clients. La concertation est au centre des échanges. Nous agissons parfois comme des intermédiaires entre un directeur d'achat qui veille aux prix et les professionnels de l'information. Celui-ci peut donc être contredit par l'acheteur. La concertation est alors indispensable. Ce qui est frappant, c'est surtout le manque de dialogue et d'humilité dans certains organismes. Aucune solution n'a été cherchée par les fournisseurs et les interlocuteurs en interne. Tout le monde doit fournir un effort pour faire progresser les échanges. Les responsables-achat peuvent représenter une véritable valeur ajoutée dans bien des cas pour les fournisseurs. Il s'agit désormais de bien la communiquer.

Françoise ODOLANT-MISSANT

Les notions de bonnes et mauvaises pratiques reviennent souvent. Les mauvaises pratiques sont employées par certains professionnels de l'achat qui refusent de professionnaliser leurs achats. La prise en compte de ce domaine prouve une maturité de la fonction achat qui dépasse le cap des prestations intellectuelles. Il y a une évolution et l'émergence notable de la fonction achat en témoigne. Les habitudes doivent changer. Il faut faire preuve de curiosité et affiner la définition des besoins.

Réactions et Questions de l'auditoire

Auditoire : Notre service achat chez nous est maladroit. En quoi consiste la formation acheteur ?

Table ronde : Privilégier le travail de groupe, cibler les besoins. Ce module est destiné à tous ceux qui prennent part aux décisions. Le groupe est composé de plusieurs spécialistes (experts). Il faut ajouter que tout acheteur doit s'informer avant d'intervenir.

Auditoire : Qu'est-ce qu'un acheteur ou directeur d'achat peut m'apporter si j'ai besoin d'un article tout de suite ?

Table ronde : Rien. L'acheteur apporte un cadre dans lequel l'acte de commande va être mis en place. L'acheteur intervient dans l'environnement et pas dans l'acte d'achat. Il est nécessaire de consacrer plus de temps à l'expertise d'achat pour simplifier les approches.

Auditoire: Peut-on externaliser la fonction achat ?

Table ronde : L'externalisation des achats est possible, mais il ne faut pas tomber sur des négociateurs qui prônent le meilleur prix « à tout prix ». Il faut aussi exiger un conseil efficace.

Deuxième partie : discussion sur les conclusions du groupe de travail "Acheteurs d'information" mené par le Groupement Français de l'Industrie de l'Information (GFII) avec le concours de la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF) et présenté par Tamara LEYLAVERGNE, directrice commerciale et marketing, éditions Lamy.

Réactions et Questions de l'auditoire

Auditoire : Nous sommes novices dans l'achat. Cependant une chose me frappe dans le processus d'achat. La partie paiement est absente de la démarche d'achat. Quand valide-t-on la qualité de ce que l'on a reçu ?

Table ronde : Le paiement ne fait pas partie de l'acte d'achat, mais de la contractualisation, dans laquelle figurent les conditions de paiement et les conditions de performance du fournisseur. Cet élément correspond à l'étape 7 du processus. Donc les moyens contractuels peuvent protéger le client en cas de problèmes.

Auditoire : Quelles sont les mesures de performance ?

Table ronde : Si le client n'est pas satisfait, il n'est pas remboursé. Cependant, dans le cadre d'une obligation de résultat, il y a une obligation de moyens. C'est aussi aux clients de faire attention et de veiller à signaler ses exigences. Les conditions de paiement sont, en plus, négociées. Dans le paiement sont incluses les validations des recommandations. Les conclusions validées par l'entreprise-cliente sont intégrées dans le prix total.

Le client a également la possibilité de contester le contrat au cours de la phase de test.

Auditoire : Quels sont les critères d'évaluation d'un service-achat ? Comment évaluer le travail effectué par le service d'achat ?

Table ronde : Il faut analyser les pratiques internes du groupe. Le client a déjà ses propres grilles d'évaluation vis à vis du service d'achat. Le client a connaissance de la qualité par l'expérience de départ.

Deux axes : réalisation dossier après dossier (contrat optimisé comme l'avantage concurrentiel ou la minimisation des risques) pour évaluer la satisfaction.

Relation-client : l'acheteur est en relation constante avec le fournisseur. L'équipe réalise une enquête-satisfaction auprès des fournisseurs.

Auditoire : La CDAF a-t-elle une position arrêtée sur les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ?

Table ronde : Ce sont des indicateurs de performance. Quels indicateurs adoptés pour quelle cible ? C'est un thème majeur. Comment acheter plus pour le même budget ? Pour l'acheteur, il s'agit de trouver des parades pour performer par rapport aux autres. Il faut trouver un compromis entre le gain économique et la concertation qualitative.

Auditoire : La fonction d'un acheteur est de formater le fournisseur et le client. N'êtes-vous pas un écran ou une charge supplémentaire de travail ?

Table ronde : Les professionnels de l'information ne doivent pas rester à l'écart du processus d'achat. La fonction d'achat émerge, c'est un fait. Il faut s'adapter. Il faut que tout le monde fournisse un effort. Les acheteurs ne sont pas un barrage. Cette fonction doit être positivée car elle peut se révéler très utile pour les professionnels de l'information et pour les fournisseurs. Pour aller de l'avant l'acheteur doit devenir un allié. Par ailleurs,

formater un disque dur, c'est effacer tout ce qui existait. Un acheteur au contraire rationalise l'existant.

Auditoire : Le fonctionnement par mutualisation d'achats est une manière de maîtriser la documentation. Il faut se positionner comme partenaire de ces acheteurs, c'est plus productif. Avez-vous aussi travaillé sur les contributions des entités ayant mutualisé leurs achats d'information ?

Table ronde : Une réflexion sur la mutualisation des besoins a déjà été menée. Il s'agit de la première étape du processus d'achat figurant dans le livre blanc.

Remerciements puis Conclusion

Il faut désormais s'attacher à chercher comment tirer le plus parti de l'offre fournisseur et comment faciliter cet avantage proposé par les fournisseurs.

Des échanges fructueux peuvent être obtenus par un esprit de coopération entre les experts, les acheteurs et les utilisateurs. C'est un processus rigoureux qui vise à maximiser les chances de tirer parti de la relation avec le fournisseur. Un mouvement pédagogique doit accompagner le processus au cours des neuf étapes.

Le mot d'ordre de cette démarche : la complémentarité.