

De la gestion de l'accès à l'information vers la création de connaissances via des dispositifs collaboratifs

MARIE-LAURE CHESNE-SECK

Marie-Laure Chesne-Seck est actuellement consultante pour le cabinet Ourouk, spécialisé en management de l'information. Après une carrière de chercheuse en biophysique, elle gère l'information scientifique, puis crée une fonction d'« Intelligence Scientifique » pour le public R&D d'un grand groupe pharmaceutique.

Dans le cadre d'une série de trois articles, où Marie-Laure Chesne-Seck partage son expérience de la transformation de la fonction info-doc, l'auteur a d'abord exploré les pistes suivies pour proposer une offre d'analyse à valeur ajoutée.

Elle poursuit ici en évoquant dans ce second article son rôle de chef de projet et d'assistant à maîtrise d'ouvrage pour deux systèmes d'information visant à partager la connaissance et à l'enrichir.

Rappelons que la feuille de mission qui m'était confiée était large, et comportait notamment la gestion de la transition avec l'offre de service de l'ancienne fonction info-doc, en accompagnant l'autonomisation des publics, la mise en place d'une offre d'« Intelligence scientifique » en support de la prise de décision, l'AMOA² et l'animation de systèmes d'information collaboratifs, et enfin la gestion intelligente d'un budget destiné à l'outsourcing d'une partie de l'activité.

Les deux nouveaux systèmes d'information sur lesquels j'ai été appelée à travailler faisaient partie d'un large programme de refonte de l'ensemble des systèmes d'information destinés au public R&D, lequel incluait la mise en place d'une interface unique permettant d'accéder aux différentes bases de données. Les projets concernés par ce programme allaient du cahier de laboratoire au système de suivi de l'activité, en passant par l'analyse des données. L'idée était de lutter contre les « silos » entre départements,

entre métiers, entre équipes en proposant des lieux numériques de discussion et de connaissance accessibles à tous, pour en finir avec les documents stratégiques perdus au fond d'un dossier ou d'une boîte mail.

La participation en tant qu'AMOA à des projets de gestion des connaissances faisait partie des besoins identifiés lors de la création de la fonction d'« Intelligence Scientifique ». En effet, les équipes IT (DSI), faute de relais business dédié (souvent désigné comme « IT business partner »), finissaient souvent par prendre en charge à la fois l'AMOA et la MOE³, ce qui aboutissait à une insatisfaction de part et d'autre : pour les informaticiens, une surcharge de travail et la contrainte s'assumer des activités en dehors de leurs attributions naturelles ; du côté business, un sentiment de dépossession des problématiques IT, pourtant centrales pour la bonne marche de l'organisation.

Ainsi, la gestion de ces projets s'est faite « main dans la main » avec un chef de projet IT, plus spécifiquement chargé d'adresser les aspects

techniques, l'AMOA étant donc chargé de porter les besoins métier.

Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la conception de SI collaboratifs

De par son rôle de porteur du besoin métier, l'AMOA est particulièrement présent dans les phases de définition de la problématique, le recueil et l'analyse des besoins, la conception de la solution, et la préparation au déploiement. Cela a été mon cas pour les deux projets dans lesquels j'ai été impliquée.

Le premier projet avait pour ambition de proposer une solution pour faciliter la capitalisation, le partage et la valorisation des connaissances scientifiques, techniques et médicales clés pour l'avancement des projets constitués autour des nouveaux concepts au stade Recherche⁴. Il y avait une vingtaine de projets à ser-

² AMOA : Assistant à Maîtrise d'Ouvrage, Entité représentant le client (les métiers dans notre cas) et garant du respect du besoin exprimé auprès de la Maîtrise d'Œuvre (l'IT dans notre cas).

¹ « De la recherche d'information vers l'analyse à valeur ajoutée », Marie-Laure Chesne Seck – Bases N°347 – avril 2017

³ Maîtrise d'Œuvre : Entité responsable de la réalisation technique.

⁴ Le but de la Recherche est de trouver un candidat-médicament actif sur une cible biologique. Le point de départ consiste à identifier et à caractériser des cibles thérapeutiques potentiellement impliquées dans une pathologie. Une fois la cible identifiée, une série de tests est mise au point afin de trouver et d'optimiser des molécules qui vont l'activer ou l'inhiber de façon spécifique, importante et durable.

vir, et les équipes concernées étaient dispersées entre trois sites en France, aux Etats-Unis et en Angleterre. Un dispositif de recueil unique n'existait pas alors, et la documentation scientifique qui était à la base des projets se trouvait dans des dossiers (partagés ou non), dans les boîtes mail, et souvent, seul le chef de projet détenait la vision d'ensemble de ces éléments. De plus, chaque site (ou chaque chef de projet) avait développé sa propre méthode (ou absence de méthode !) pour partager cette information.

La solution technique (QES InfoMonitor de QWAM) était une donnée de départ du projet. Elle était par ailleurs déjà utilisée en interne pour adresser les besoins de l'Information Médicale. Le gros du travail a consisté à adapter la solution au besoin, assez différent, de la Recherche.

La première étape a été d'interviewer plusieurs chefs de projets représentatifs, au sein d'un échantillon tenant compte des sites géographiques, du type de candidat-médicament - des différentes familles de molécules correspondant à des organisations différentes des équipes-, des types de pathologie (problématiques médicales communes) pour mieux comprendre l'organisation des équipes, les pratiques en termes de consommation et de partage d'information, ainsi que les besoins non adressés par les méthodes de partage actuelles.

Afin d'avancer concrètement vers un premier index de classement commun, nous avons rapidement orienté notre travail vers la localisation et le tri des archives pertinentes qu'il faudrait reprendre dans la nouvelle base de données (impossible d'imaginer le déploiement d'une solution sans proposer au départ un historique de données, la plupart des projets ayant déjà plusieurs années d'existence derrière eux).

Ce travail sur l'existant a également permis d'identifier, au-delà des sujets, les différents types de documents à prendre en compte (voir figure 1) :

- Publications scientifiques et brevets en premier lieu (pour documenter les fondements du concept, faire office de benchmarks

techniques, suivre l'activité de la concurrence, se maintenir à jour sur la connaissance du domaine technique et médical,...)

- Tout autre type de document contenant des éléments de connaissance utiles à la vie du projet (rapports de congrès, synthèses d'experts, ...).

De cet ensemble de premières discussions, plusieurs axes de travail ont pu être dégagés pour le développement technique de la solution, à savoir :

- Le développement d'un index centré sur les projets mais aussi d'un ensemble de mots-clés transverses pour caractériser les documents selon plusieurs critères,
- Le choix des champs

à afficher pour la consultation dans la base, ainsi que les champs d'administration, le tout étant spécifique aux différents types de documents,

- Le développement d'une interface offrant l'expérience utilisateur la plus intuitive possible,
- Et enfin, la formalisation de différents scénarii de contribution, de consultation, de diffusion qui devraient être supportés dans l'outil par autant de workflows, en tenant compte des rôles de chacun (ici essentiellement contributeur/lecteur métier et contributeur/administrateur professionnel de l'information).

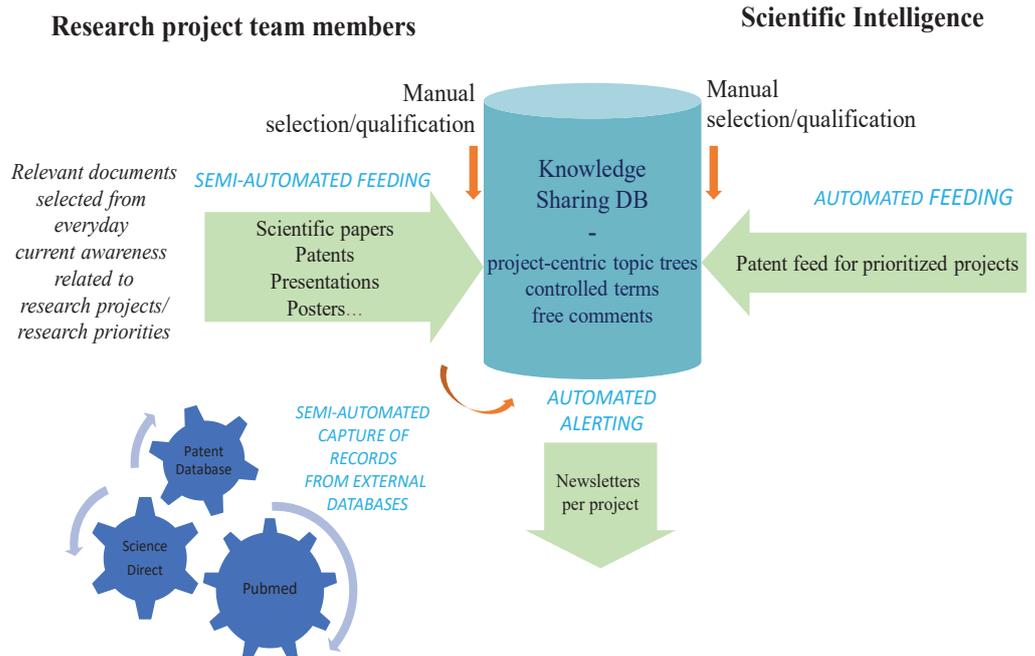


Fig. 1. Vue d'ensemble du dispositif de partage de connaissances scientifiques, techniques et concurrentielles pour les équipes projet du département Recherche

Une des possibilités intéressantes de la solution logicielle retenue, et que nous avons utilisée à notre profit, est de pouvoir rapatrier des notices bibliographiques depuis un grand nombre de bases de données externes différentes. Ainsi, lorsqu'un chercheur souhaitait ajouter un nouvel article à la base, il pouvait lancer une première recherche via le moteur du système, qui exécutait cette recherche à la fois sur la base interne (ce document a-t-il déjà été indexé ?) et à la fois sur un choix de bases de données externes. La notice complète était ainsi rapatriée et il ne restait plus ensuite au contributeur qu'à classer la nouvelle entrée via l'index, lui attribuer des mots-clés choisis dans une liste prédéfinie et, dans l'idéal, ajouter un commentaire en texte libre.

Le système proposé poussait ainsi l'automatisation le plus loin possible, pour ne requérir une intervention manuelle qu'aux moments-clés : sélection d'un document pertinent en rapport avec le projet, qua-

lification, et éventuellement diffusion ciblée à une liste de contacts.

Un système de diffusion automatisée de newsletter, personnalisable par chaque équipe, est également disponible pour compléter le dispositif.

On remarquera en *figure 1* que la veille sur la littérature scientifique est laissée à la discrétion des équipes (une vingtaine rappelons-le), équipées, formées, et surtout les plus à même de juger la pertinence de nouvelles informations au vu du stade d'avancement des projets. Etant seule en support des équipes, je n'intervenais ainsi que sur les projets prioritaires, et exclusivement pour la partie brevet, disposant, pour ces sujets, d'outils payants beaucoup plus performants que ceux utilisés par les équipes.

La nouveauté de la configuration, où la veille n'est plus le domaine réservé des professionnels de l'information, mais devient l'activité de tous,

doit être soulignée. Le professionnel se concentre désormais dans ce schéma sur la conduite du changement sur le terrain qu'il connaît particulièrement bien et sur lequel il est légitime. Il doit se focaliser sur un rôle radicalement nouveau d'accompagnant et non plus d'exécutant.

Pour conclure, j'ajouterai que le développement technique de la solution et la réalisation des tests a été l'objet d'un travail plus particulier entre mon partenaire IT et le prestataire extérieur, tout en se référant au cahier des charges rédigé par mes soins.

Animation des communautés et administration durant la vie du dispositif

Le deuxième projet auquel j'ai participé était un projet de partage de veille collaborative, dans une visée prospective, et ayant en ligne de mire l'émergence de nouvelles idées de projets.

L'idée était de créer un espace virtuel de partage et de discussion pour les scientifiques et les médecins, recréant d'une certaine façon les lieux d'échanges qu'avaient pu être les bibliothèques physiques du groupe il y a quelques années, lorsque les abonnements papiers aux revues scientifiques prédominaient encore.

Encore plus que pour le projet précédent, ce projet visait à décroquer la R&D, valoriser la veille de chacun et laisser circuler les idées en dehors des listes de diffusion restreintes. Cette fois aussi, la solution logicielle (un wiki utilisé par une autre fonction support pour diffuser sa veille) avait été choisie avant le démarrage officiel du projet. Ce projet ambitieux bénéficiant d'un budget égal à zéro, le développement technique s'est limité à un paramétrage du logiciel adapté à notre problématique. Par contre, plus encore que pour le précédent projet, visant des équipes bien identifiées, ce projet a nécessité un vrai tra-

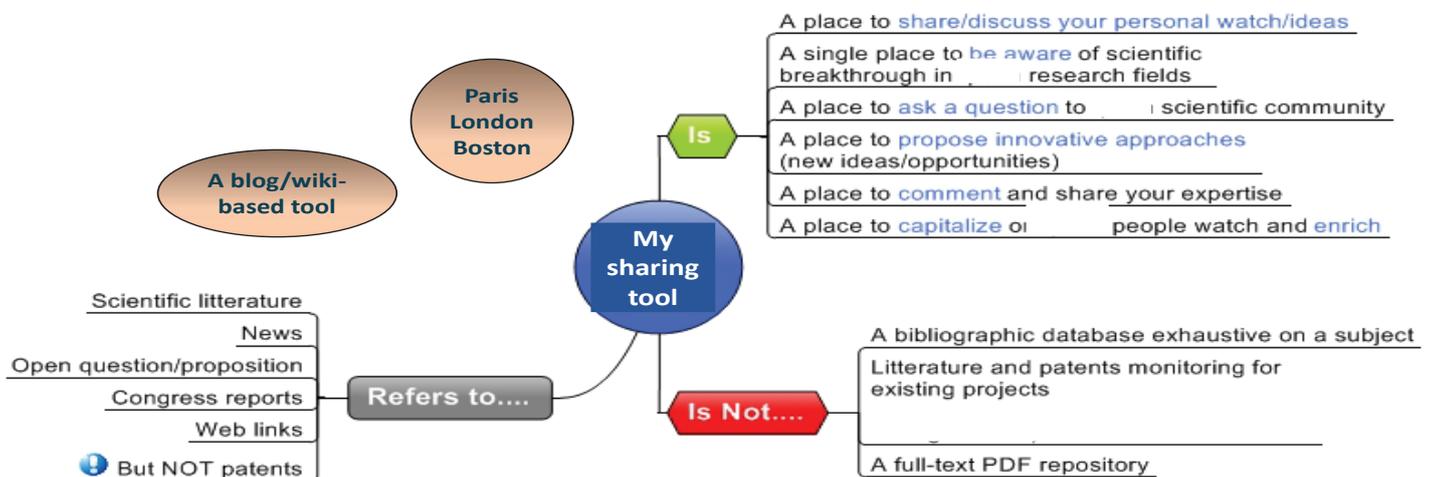


Fig. 2. Support de communication et de formation concernant le dispositif de veille collaborative pour l'émergence de nouvelles idées

vail d'identification des relais métiers, d'identification et d'animation des communautés cibles, et plus globalement de communication autour du projet.

La *figure 2* présente un exemple de support de communication utilisé sous forme de présentation aux comités de direction, puis intégré dans des posters lors des grands rassemblements de la R&D avant le déploiement du projet, et enfin utilisé lors des formations « en présentiel » organisées sur tous les sites. Le fait de rencontrer chacun des futurs utilisateurs pendant un temps de formation a permis de s'assurer de la bonne compréhension de chacun et de lever les éventuelles inhibitions à partager. Cela introduit également une relation de confiance avec le porteur du projet, dans le cas présent également modérateur de la base.

Un autre point-clé de succès a été la réalisation d'un bêta-test auprès d'un groupe d'utilisateurs à différents niveaux de hiérarchie, et choisis en tant que représentants des communautés d'intérêt cibles. Ce galop d'essai a permis d'identifier les relais métiers qui deviendraient les futurs contributeurs-clés, ou les meilleurs sponsors auprès de leurs équipes.

Comme on le voit en *figure 2*, le scope de la base de données est large et laisse la place à une expression libre concernant toute nouvelle

publication scientifique, news de la concurrence ou des partenaires, choses vues en congrès, site web intéressant, ou même question ouverte, qui permettrait de faire avancer la connaissance de la R&D sur ses sujets, et/ou d'identifier de nouvelles opportunités.

En tant que professionnelle de l'information, j'étais naturellement attendue sur la partie contribution. Je souhaitais cependant limiter le nombre de mes posts, pour faire la part belle à l'expression de la communauté des experts ; l'idée étant qu'un dialogue s'établisse entre eux.

Par définition, il n'y avait pas d'espaces cloisonnés dans ce système, et l'ensemble de la communauté était alertée chaque jour de l'ensemble des nouvelles informations postées la veille. Ce mode de diffusion, s'il pouvait sembler inapproprié au premier abord (les collaborateurs souffrant déjà d'une certaine « infobésité »), fut la clé du succès car les informations postées se révélèrent limitées en nombre, mais d'une grande pertinence, car sélectionnées par les acteurs de l'innovation eux-mêmes. Les chimistes appréciaient ainsi de lire les informations partagées par les pharmacologues, lesquels raffolaient des partages de rapport de congrès par les médecins (je schématise bien sûr, je pense au final que tous appréciaient de suivre les réflexions des autres corps de métier).

Le franc succès qu'a eu ce dispositif me laisse penser que le rôle d'AMOA (intervenant sur la conception de la solution technique, mais aussi sur l'organisation générale du dispositif) et d'animateur peut ainsi être tenu par le professionnel de l'information avec profit, grâce à sa connaissance du public et à la maîtrise de l'ensemble du cycle de vie du dispositif (conception, développement, administration de l'outil et animation).

Un certain chemin à parcourir

L'activité d'AMOA est un métier à part entière et assez différent de l'activité info-doc classique. Il nécessite en premier lieu de maîtriser les techniques de gestion de projet, d'animation de réunion et de présentation devant les comités de décision. Une partie importante de l'activité est également liée à l'accompagnement des publics au changement, compétence également fort utile dans les activités d'info-doc. Le rôle d'AMOA nécessite aussi de se dégager de l'exécution, et de s'effacer, pour apprendre à faire-faire, ce qui n'est pas toujours une posture naturelle dans nos métiers, bien que, avec les diminutions d'effectif, une plus grande autonomisation des publics soit devenue nécessaire.

A mon sens, l'un des grands atouts des professionnels de l'info-doc est la connaissance des usages du public en termes d'information, ce qui leur donne une longueur d'avance

dans l'analyse du besoin. Le fait de connaître les champs d'intérêt et d'expertise des uns et des autres, pour avoir effectué des recherches pour eux, est également très précieux lorsque l'on veut mettre en place des dispositifs de partage de connaissance. Cela permet d'assembler rapidement les bonnes personnes autour du projet. A mon sens, c'est un angle de vue unique que possède notre fonction, et qui n'est pas partagé par l'IT, ni même, pour certains aspects transverses, par le business lui-même.

Par ailleurs, dans le premier projet de gestion des connaissances présenté, ma connaissance approfondie des documents scientifiques a été déterminante dans la bonne marche du projet. En effet, ce projet nécessitait de faire des choix globaux quant à la stratégie d'indexation des documents (champs bibliographiques à intégrer dans la structure de la base par exemple), pour conserver le bon niveau de qualification.

Pour conclure, je dirais qu'il ne faut pas hésiter à se positionner en partenaire à part entière et non seulement comme administrateur des bases (vision réductrice de notre rôle dans le dispositif qu'a parfois la DSI) sur ce type de projets. Quitte à avoir une charge d'administration, qui peut parfois être lourde, en plus des autres missions, autant participer activement à la conception du système pour servir au mieux les intérêts de sa fonction.