

De l'excellence opérationnelle à une externalisation maîtrisée

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 chercheur en biophysique, elle gère l'information scientifique, puis crée une fonction d'« Intelligence Scientifique » pour le public R&D d'un grand groupe pharmaceutique.

Au travers d'une série de trois articles, je souhaitais partager mon expérience de transformation de la fonction info-doc au sein de la R&D d'un grand groupe pharmaceutique.

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'AMOA¹ et l'animation de systèmes d'information collaboratifs, et la gestion intelligente d'un budget destiné à l'outsourcing d'une partie de l'activité.

¹ AMOA : Assistant à Maitrise d'Ouvrage, Entité représentant le client (les métiers dans notre cas) et garant du respect du besoin exprimé auprès de la Maitrise d'Œuvre (l'IT dans notre cas).

Ce dernier article est consacré à ma stratégie d'externalisation.

On peut trouver plusieurs motivations pour externaliser une partie de l'activité d'un service, parmi lesquelles : le manque de temps pour effectuer l'ensemble des tâches, souvent lié à une problématique d'effectif en interne, le manque de compétences dans certains domaines spécifiques, le désir de se recentrer sur des activités à valeur ajoutée, en se déchargeant des activités moins qualifiées ou particulièrement chronophages, et pour les plus exigeants, c'est aussi l'occasion de réaliser un benchmark de son offre interne par rapport aux services externes existants.

Le « kit de départ » de la fonction « Intelligence Scientifique », qui m'avait été confié, comportait un budget à gérer pour activer des prestataires extérieurs si nécessaire, lesquels prestataires complèteraient mon « équipe », puisque je débutais seule sur la fonction. Dans mon cas, l'ensemble des motivations ci-dessus étaient présentes, puisqu'en plus de me trouver en situation d'effectif réduit, je devais créer une offre de services, tout en étant novice sur certains aspects.

Des motivations variées pour externaliser

Au cours de cette période, j'ai été amenée à étudier plusieurs possibilités d'externalisation des tâches :

- Pour déléguer des activités de recherche bibliographique spécialisées (recherches dans STN par exemple), et demandant une pratique plus régulière que la mienne pour rester à un bon niveau d'efficacité ;
- Pour déléguer des activités de veille chronophages, concernant les nouvelles molécules de la concurrence notamment ;
- Pour déléguer des activités d'analyse et de cartographie d'information brevet, activité spécialisée et chronophage, et plus particulièrement pour un public qui n'était pas mon public habituel (en plus de la Recherche, je devais également fournir des prestations pour le public Développement pharmaceutique²) ;
- Enfin, pour déléguer

des recherches d'information et des interviews d'experts sur des zones géographiques inhabituelles ; dans mon cas, plusieurs pays de la zone Asie.

Je souhaitais que l'une des facettes distinctives de mon offre de service soit le haut niveau de qualité de l'information fournie (j'entends à la fois pertinence, exhaustivité et fiabilité). En effet, il me semblait que c'était un trait distinctif par rapport à d'autres fonctions cousines d'analyse, que de pouvoir porter un regard critique qualitatif.

C'est le principal critère qui a guidé mon choix de prestataires. Je reproduis en figure 1 le triangle classique des contraintes que l'on retrouve pour la réalisation d'une tâche ou d'un projet. Je me suis donc focalisée sur mon objectif de qualité, ainsi que la maîtrise des coûts, tout en acceptant un certain délai d'exécution.

J'ai investigué dans plusieurs directions pour identifier des partenaires potentiels. La source la plus importante a été les discussions en interne, le bouche à oreille et les listes de diffusion (le besoin étant très spécifique, les prestataires possibles étaient souvent déjà identifiés par les collègues).

² Le développement pharmaceutique vise à produire à l'échelle industrielle un candidat-médicament, précédemment validé à l'étape Recherche, ce qui passe par la production d'une molécule active par synthèse chimique ou par un procédé biologique (principe actif), puis par la formulation et le conditionnement dans un format adapté à l'administration chez l'homme.

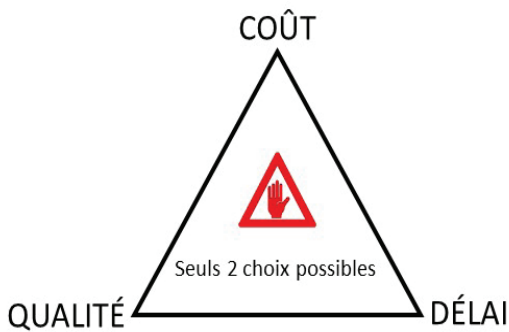


Figure 1. Triangle des contraintes traditionnellement associées à la réalisation d'une tâche, externalisée dans notre cas.

Autre source non négligeable : les congrès et salons professionnels qui m'ont permis de comprendre l'offre de services (y compris sur des domaines inhabituels pour moi comme l'analyse), et de me focaliser sur les prestataires offrant notamment une démarche plus poussée du point de vue de la qualité de l'information (qui passait par la connaissance des techniques d'info-doc). Pour illustrer cette recherche de la « bonne formule », je vous présente ci-dessous une étude pour laquelle j'ai fait intervenir un documentaliste indépendant et un cabinet de conseil.

Les critères d'attribution des missions pour une offre de services intégrée

Je reproduis en figure 2 le schéma global de l'organisation des tâches pour une série d'études que j'ai conduites et qui concernait une recherche d'experts scientifiques sur la zone Asie. Dans ce cas, mon besoin d'externalisation répondait principalement à un besoin de partenaires qui pourraient faire des recherches d'informa-

tion scientifique directement dans la langue des pays. En effet, la plupart des publications et des brevets, notamment pour la Corée et la Chine, ne sont accessibles dans le meilleur des cas qu'au travers d'une traduction automatique des résumés en anglais, mais qui reste d'un niveau de qualité insuffisant pour valider la localisation des expertises).

J'ai travaillé pour ces études en première intention avec une documentaliste spécialiste des questions de propriété intellectuelle et de l'information asiatique. Elle a réalisé pour moi la recherche bibliographique pour la Corée.

Dans la même période, j'étais en discussion avec un cabinet spécialisé en recherche et analyse d'information stratégique. Bien que le premier livrable de la documentaliste soit très complet, j'ai préféré continuer la série d'études avec le cabinet qui, bien que n'ayant pas de compétences en recherche d'information dans les bases de données, s'est montré agile dans ses méthodes, et a su mettre à ma disposition des collaborateurs compétences à la fois sur les questions scientifiques et sur la sphère asiatique. Travailler avec eux m'a permis de travailler une posture de « consultant interne » et de me rendre compte de l'intérêt de la validation de l'information par des experts externes (« Primary Intelligence »). En un mot, cela m'a permis d'ouvrir mes perspectives au-delà du strict monde documentaire.

Comme on le voit en figure 2, le prestataire extérieur n'est intervenu que sur certains segments nécessitant la connaissance des langues asiatiques.

Le livrable du cabinet s'est présenté essentiellement sous forme de fichier Excel (à ma demande), plus facile à manipuler pour assembler tous les résultats et réaliser l'analyse finale. Le livrable final de l'étude résulte donc de l'ensemble des démarches décrites, réalisées en interne et en externe.

Enfin, j'ai également fait appel à un cabinet pour réaliser cette fois des études visant à faire un état de l'art des techniques et rechercher des partenaires potentiels, grâce à l'analyse des publications brevet. S'agissant de prestations pour mon public « secondaire » du Développement Pharmaceutique, j'ai choisi de totalement déléguer l'étude au cabinet, qui avait de plus développé en interne des techniques spécifiques d'analyse des brevets en grand nombre.

J'ouvre une parenthèse concernant la possibilité de collaborer avec des experts du monde académique, dans mon cas, pour se former à certaines techniques d'analyse ou les

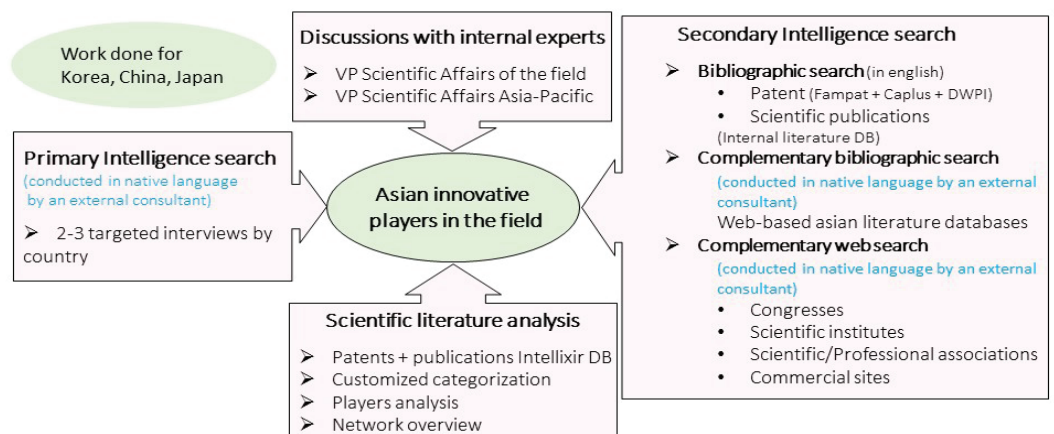


Figure 2. Exemple d'intégration d'un prestataire externe pour une étude concernant l'activité d'innovation en Asie, pour une problématique donnée.

faire réaliser. Cette formule a l'avantage de cumuler un haut niveau de compétence avec un coût très réduit par rapport aux prestataires du monde privé. Malheureusement la difficulté de mise en œuvre du contrat de prestation m'a fait rapidement abandonner cette option. En effet, une fois passé l'identification du bon modèle de contrat (atypique) en interne, il faut être très patient avant de voir revenir le contrat signé par l'université, après un long circuit de validation et de multiples discussions. Il est bien dommage qu'à cause de ces difficultés administratives nous n'ayons pas pu travailler avec ces experts académiques à la pointe des techniques d'analyse sur de grands volumes d'information.

Un certain chemin à parcourir

Grâce à un très bon niveau de communication et de confiance entre le client interne, le prestataire et moi-même, ces

études ont été menées à bien. Même s'il aurait été difficile de procéder autrement à l'époque, je regrette cependant de ne pas m'être plus impliquée dans le suivi de la réalisation, ce qui a fini par créer un effet de distance préjudiciable avec le client final. Je me suis aperçu qu'à tout déléguer, on perd au passage une partie de la compréhension fine du besoin client.

Durant ces quelques années, j'ai pu interagir avec des prestataires externes d'une grande qualité qui, en plus de leurs compétences techniques, m'ont apporté un support et un regard critique sur les sujets d'étude que l'on m'a soumis. La plupart d'entre eux m'ont fourni des livrables aboutis, desquels j'ai pu également m'inspirer pour développer mon offre interne.

Un autre point bénéfique aura été la possibilité de démultiplier la force de frappe du service, et de rester compétitif par rapport à d'autres offres de service in-

terne. Il faut cependant prendre garde à ne pas consacrer trop de temps à la mise en place et au suivi des missions externalisées (un prestataire trop chronophage n'étant d'ailleurs pas très bon signe...), au risque de perdre ce dernier bénéfice.

A regarder le chemin parcouru, il me semble que faire appel à un prestataire externe suppose d'avoir un cahier des charges très clair, et de faire le deuil de la maîtrise totale de l'exécution. Heureusement, il existe de très bons prestataires (« validés » avec le temps). Dans mon cas, j'ai utilisé l'externalisation pour des besoins assez différents, et dans l'idéal, j'ai tendu vers la constitution d'un « vivier » de prestataires à même de répondre à mon besoin. Au final, j'ai plus apprécié la facturation sous forme d'une enveloppe à l'année, que l'on consomme en fonction des besoins, qu'une facturation ponctuelle, la première option permettant de l'économie des formalités contractuelles au quotidien.

En externalisant, on passe du rôle de l'expert opérationnel à celui du chef d'orchestre qui doit gérer les contributions des uns et des autres et être garant du livrable final. A ce propos, je pense qu'il est très important de conserver le dernier mot sur le livrable final et de contrôler la communication avec les clients en interne, afin de rester crédible en tant que chef de projet et d'éviter les tentations d'externalisation directe « client-prestataire ».

Mais au final, en ces temps d'« optimisation » des ressources dans les organisations, le point critique reste de pouvoir garder la main sur les budgets info-doc et de parvenir à se positionner en tant que partenaire expert dans le choix et le pilotage de prestataires qui fournissent des services liés à l'information³.

³ Voir à ce propos un précédent article paru dans la revue Documentaliste en 2011. <http://www.adbs.fr/metiers-et-competences-pole-2-l-externalisation-une-opportunit-e-de-se-recentrer-sur-sa-valeur-ajoutee-104052.htm?RH=REVUE>

ICIC 2017 en octobre à Heidelberg

FRANÇOIS LIBMANN

La manifestation ICIC semble s'être fixée à Heidelberg ... lieu de résidence de Christophe Haxel son organisateur.

L'édition 2017 qui se tiendra du dimanche 22 octobre au soir au mardi 24 est dans la ligne des précédentes éditions avec une conférence alternant présentations « scientifiques » et présentations de produits, sans sessions parallèles, le tout accompagné d'une petite exposition.

Les thèmes abordés dans la conférence concerneront le deep learning, l'intelligence artificielle, l'utilisation des brevets tant pour le développement que pour l'analyse.

Plusieurs conférences concerneront aussi spécifiquement la chimie avec des conférenciers issus d'acteurs connus comme ChemAxon, InfoChem ou Minesoft.

On notera, par ailleurs, que Christophe Haxel qui organise aussi la manifestation II SDV, dédiée au data mining et dataviz, lance une nouvelle manifestation en Inde à Bangalore les 2 et 3 novembre 2017 baptisée II-PIC 2017 qui signifie International Indian Patent Information Conference for Patent Information Professionals.

Lien : www.haxel.com