



Collaborative  
Intelligence

**Livre blanc :**  
**LA GESTION DE PROJET FACE AUX ÉQUIPES MULTI-SITES**

*Par Jennifer Bourgeois - NQI*



# TABLES DES MATIERES

ÉDITO	3
INTRODUCTION	3
1. EQUIPE A DISTANCE : UNE NOUVELLE FORME DE TRAVAIL	4
1.1. Le « décalage » lié aux équipes multi-sites	4
1.2. Les difficultés à utiliser les outils classiques de management de projet	4
1.3. Distance au travail : l'enjeu des moyens de communication	4
1.4. L'importance de créer un cadre managérial renforcé	5
1.5. Les 4 piliers de la réussite d'une équipe à distance	5
2. COMMENT LES EQUIPES DISPERSEES MODIFIENT-ELLES LA GESTION DE PROJET ?	7
2.1. Vers plus d'autonomie et de flexibilité...	7
2.2. ... pour une gestion de projet plus collaborative	7
3. COMMENT OPTIMISER LA COOPERATION AU SEIN D'UNE EQUIPE DISPERSEE ?	8
3.1. Répondre aux nouveaux enjeux managériaux...	8
3.2. ...par l'acquisition d'une solution collaborative de gestion de projet	9
3.3. Et la mise en place d'une méthodologie projet	9
4. IDENTIFIER LES FACTEURS D'HARMONISATION DE BONNES PRATIQUES	10
4.1. Capter et diffuser les savoir-faire. Oui, mais comment ?	10
4.2. Instaurer les bonnes pratiques	10
5. DE L'EQUIPE DISPERSEE A L'INTELLIGENCE COLLABORATIVE	11
4.3. Effectuer des analyses post-projet	11
5.1. Impliquer les collaborateurs en amont	11
5.2. Développer l'intelligence collective...	12
5.3. ...pour une collaboration optimisée	12
5.4. Améliorer la productivité des équipes	12
5.5. Partager ses connaissances	13
5.6. Réformer la gestion de projet	13
5.7. Mesurer l'impact de la collaboration	14
6. CONCLUSION	15
7. A PROPOS DE NQI...	16
8. SOURCES	16

## ÉDITO

*Jennifer Bourgeois est Responsable Marketing Digital et Communication au sein de NQI depuis plus de 6 ans. Experte en Marketing B2B et spécialisée dans le domaine informatique, Jennifer est en charge du suivi de l'implémentation de la solution NQI Orchestra au sein des organisations. Elle aide les clients à relever leurs défis, quelque soit leur secteur d'activité, à travers des études de cas et des études axées autour des problématiques de gestion de projets.*



---

## INTRODUCTION

La réussite de la gestion d'un projet repose sur la capacité à gérer, coordonner et diriger les différentes ressources du projet en question. Une communication efficace et claire entre les collaborateurs contribue grandement au succès d'un projet. Dans le cas spécifique des équipes de projets dispersées géographiquement pour lesquelles plusieurs défis de gestion se trouvent souvent amplifiés, savoir communiquer « autrement » est un élément indispensable à la gestion de projet, et savoir « manager virtuellement » ses équipes devient un véritable facteur clé de succès.

Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication, les entreprises ont trouvé le moyen de faire collaborer à distance leurs employés sur des tâches stratégiques sans qu'ils aient à se déplacer. Certes, les économies sont spectaculaires, mais la fin des échanges directs entre individus pose de nouveaux défis. Si l'on sait en effet qu'il existe des conflits relationnels en entreprise, ils peuvent être d'autant plus amplifiés par la distance entre les différents acteurs du projet. Renforcer la cohésion des équipes devient donc un enjeu majeur dans cette nouvelle organisation du travail.

Quel est l'impact de l'absence de proximité physique entre les membres d'une équipe de travail distribuée ? Une équipe délocalisée, dispersée à travers les continents et les cultures, travaillant sur un même projet sans même présenter de liens hiérarchiques entre ses membres, peut-elle fonctionner ? Si oui, en quoi la gestion de projet s'en trouve-t-elle modifiée ? Comment répondre aux nouvelles problématiques d'échange d'information ?

Définir le mode de fonctionnement des équipes multi-sites. Assurer la bonne circulation de l'information et son accessibilité à tous. Faire des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) des leviers du succès du projet. Assurer la réactivité et le suivi des équipes. Capitaliser et partager les connaissances pour l'ensemble des acteurs... Voilà tous les enjeux de cette étude.

# 1. EQUIPE A DISTANCE : UNE NOUVELLE FORME DE TRAVAIL

Le travail en équipes distribuées qui peut être défini comme un groupe de personnes qui travaillent ensemble à la réalisation d'un objectif commun, mais dont les frontières spatiales, temporelles, culturelles et organisationnelles diffèrent (Hinds & Kiesler, 2002 ; Maznevski & Chudoba, 2000).

Aujourd'hui l'organisation du travail se trouve très largement modifiée, notamment par la disparition des frontières géographiques et des barrières temporelles. La conséquence immédiate de ce phénomène est le développement d'équipes distribuées. C'est l'avènement du travail à distance et de la gestion d'équipe à distance dans le cadre du management des entreprises et des projets.



## 1.1. Le « décalage » lié aux équipes multi-sites

Dans certains cas, le travail relatif à la mise en place d'un projet multi-sites se traduit par un travail continu avec des équipes distribuées autour des faisceaux horaires et non pas seulement à travers le monde. C'est une nouvelle forme de travail continu. Toutefois, cela pose le problème des moments de rencontre et des bilans réguliers liés au suivi de projet.

“ **Les équipes projet multi-sites travaillent parfois avec un décalage horaire qui vient altérer les échanges.**

*Vincent Godot, PMO - ESSILOR* ”



## 1.2. Les difficultés à utiliser les outils classiques de management de projet

Gérer une équipe dont les membres sont répartis dans plusieurs pays n'est pas une tâche aisée et ce déploiement multi-sites et international peut engendrer certains problèmes. Or, si la proximité est nécessaire pour gérer les situations multi-sites, le management de ces divers lieux géographiques demande de nouveaux modes de communication et d'animation pour ces équipes distribuées.



## 1.3. Distance au travail : l'enjeu des moyens de communication

Les contraintes de distance géographique sont aujourd'hui maîtrisées, et des personnes dispersées géographiquement pouvaient coopérer de manière efficace grâce aux nombreux outils techniques disponibles

(messagerie électronique, messagerie instantanée, audio- et visio-conférence, collecticiels, agendas partagés, etc.). Mais une étude récente réalisée auprès d'équipes de travail à distance dans le secteur des services (Cramton & Webber, 2005) a montré que, lors des interactions à distance, la coordination entre les membres et, par là même, la performance collective diminue. C'est encore plus vrai en matière de gestion de projets complexes.



#### 1.4. L'importance de créer un cadre managérial renforcé

L'absence de proximité physique lors des activités de collaboration à distance peut donc affecter la compréhension mutuelle entre les membres et la conception partagée du problème à résoudre. D'où l'importance de renforcer le cadre managérial.

D'après David Macleod, auteur d'un rapport sur l'engagement des salariés en Grande-Bretagne, un collaborateur qui s'engage ne se sent pas considéré comme une simple ressource, mais comme une richesse. C'est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de projets complexes.

**“ Un collaborateur qui s'engage est celui qui ne se sent pas considéré comme une ressource, mais d'avantage comme une richesse. ”**

*David Macleod, Conseiller auprès du  
Gouvernement Britannique*



#### 1.5. Les 4 piliers de la réussite d'une équipe à distance

Selon David Macleod, il existe quatre fondements clés pour qu'une équipe à distance fonctionne :

- Une communication abondante qui permette aux collaborateurs de comprendre l'intérêt de leur travail dans la stratégie globale ;
- Un management stimulant et valorisant pour tirer le meilleur de chacun ;
- Un espace de dialogue nécessaire au sentiment d'intégration ;
- et enfin, une cohérence entre mission revendiquée par l'entreprise et injonctions quotidiennes aux salariés.

# 01

FACTEUR CLÉ



## + UNE COMMUNICATION EFFICACE

Une communication claire devient encore plus importante lorsque les membres de l'équipe ne sont pas physiquement proches les uns des autres.



# 02

FACTEUR CLÉ

## + UN MANAGEMENT STIMULANT

Les managers doivent aider leur équipe à distance à créer des liens, garder un œil sur chaque membre et instaurer un climat de confiance.

## + UNE MISSION BIEN DÉFINIE

Définir un cadre permet de renforcer l'engagement des collaborateurs. Des objectifs clairs sont souvent une source de motivation.

## + UNE CULTURE D'ENTREPRISE

Une culture d'entreprise solide mène souvent à une meilleure satisfaction des salariés et à un travail d'équipe plus efficace.

# 04

FACTEUR CLÉ



# 03

FACTEUR CLÉ

*Schéma : Les 4 facteurs de la réussite d'une équipe à distance*

## 2. COMMENT LES EQUIPES DISPERSEES MODIFIENT-ELLES LA GESTION DE PROJET ?



### 2.1. Vers plus d'autonomie et de flexibilité...

Dans toutes les entreprises ou collectivités ayant mis en place un système de travail à distance, nous constatons une plus grande flexibilité et autonomie des membres de l'équipe projet. Les activités sont aussi moins contrôlées, ce qui peut par conséquent freiner la performance de certains projets. Sur le plan organisationnel, il faut donc s'assurer que les rôles de chacun ont bien été définis et évaluer le travail en fonction des tâches et des objectifs à atteindre.

Sur le plan du management, la direction projet devra mettre en place une relation de confiance au sein de l'équipe virtuelle, instaurer de nouvelles méthodologies de travail et de communication, et s'assurer que celles-ci sont bien comprises et maîtrisées par tous les membres de l'équipe.



### 2.2. ... pour une gestion de projet plus collaborative

Le travail à distance et la gestion « virtuelle » de projet entraîne une réflexion autour des outils de gestion de projets mis en place dans l'organisation. De nouveaux besoins apparaissent souvent à cette étape, particulièrement en ce qui concerne l'acquisition de nouvelles solutions plus collaboratives, qui contribueraient à simplifier et structurer la collecte, l'extraction et le partage des informations entre les équipes virtuelles.

Néanmoins, la recherche de la simplicité et de la familiarité des outils utilisés au quotidien se heurte souvent aux outils de collaboration trop chers et trop complexes. Il est de ce fait primordial pour la direction projet de se tourner vers une solution adaptée, qui facilitera la cohésion des équipes à distance et la création d'un environnement de communication unifiée et de collaboration au service des équipes virtuelles.



***Une solution collaborative de gestion de projet peut contribuer à structurer le partage des information entre les équipes à distance.***

Vincent Godot, PMO - ESSILOR



## 3. COMMENT OPTIMISER LA COOPERATION AU SEIN D'UNE EQUIPE DISPERSÉE ?



### 3.1. Répondre aux nouveaux enjeux managériaux...

Avec le développement des projets internationaux et l'organisation du travail à distance, nous assistons à une multiplication des projets bâtis autour d'une équipe virtuelle qui collabore via les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les outils collaboratifs (Intranet, Netmeeting, GED, etc.) apportent de nouvelles formes de circulation de l'information, un partage plus facile des données d'un projet, une diffusion plus rapide de l'information, une communication quasi-instantanée. Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe.

Cependant, ces nouveaux outils bouleversent également le comportement des acteurs projet entre eux. Pour Jean-Philippe Labille, DSI Adjoint au sein de l'ANSM, « *avant, le management de projets souffrait de la multitude des échanges informels, qui ne laissent aucune trace. Aujourd'hui, dans un projet délocalisé, la communication se fait beaucoup par e-mails. Les gens doivent désormais écrire, donc formaliser les informations qu'ils s'échangeaient, auparavant, autour de la machine à café.* »

Mais cette nouvelle arme de communication peut vite se retourner contre elle-même : les informations essentielles sont souvent perdues au milieu d'une centaine de mails reçus quotidiennement par un chef de projet. Difficile, dans ces conditions, de hiérarchiser l'information.

De plus, en rendant plus autonomes les acteurs projet, les outils de collaboration transforment les modes d'organisation du travail. Les données importantes des projets n'étant plus réservées à un seul petit groupe de décideurs, la direction projet doit donc réfléchir à de nouvelles structures hiérarchiques plus collaboratives.



***Il est primordial pour la direction projet de se tourner vers une solution adaptée, qui facilitera la cohésion des équipes à distance.***



*Jean-Philippe Labille, DSI Adjoint - ANSM*





### 3.2. ...par l'acquisition d'une solution collaborative de gestion de projet

Les collaborateurs sont mieux informés, ils participent de plus en plus aux processus de décision et gèrent eux-mêmes les priorités. Grâce à la mise en place d'une solution collaborative de gestion de projet, les acteurs projet d'une entreprise travaillant à distance les uns des autres pourront facilement suivre l'avancement de chaque projet et intervenir pour mieux maîtriser les coûts et les délais.

La ressource essentielle à la gestion collaborative de projet réside en une plateforme de communication sur le web, avec des tableaux de bord, des plannings, des outils de gestion et de partage de documents, des outils d'échange (alertes, e-mails, commentaires) facilitant tout transfert d'information et de compétences : intra-équipe, intra-filiale, inter filiale, transversal-métier. Plus besoin de partager le même bureau, ni le même créneau horaire pour être informé !



### 3.3. Et la mise en place d'une méthodologie projet

Améliorer la coopération au sein d'une équipe passe obligatoirement par l'amélioration des processus internes. Cette démarche vise à constituer une méthodologie propre à l'organisation dans le but de pérenniser les compétences et de fédérer les équipes.

Il est essentiel pour les organisations réparties géographiquement de pouvoir faire adopter par tous les collaborateurs les méthodologies projets et autres modes de fonctionnement ainsi constituées.

La cohésion d'une équipe à distance se construit en premier lieu dans la cohérence de son système d'organisation. Appliquer une méthodologie projet ne veut pas dire que les résultats anticipés seront atteints. En revanche, cela permettrait sans doute d'éviter davantage les «mauvaises surprises» et de rendre le processus de décision plus efficace.

Pour cela il est important d'intégrer les processus au plus tôt dans les projets mais il faut également mettre en place un outil performant, vecteur d'échanges de bonnes pratiques.



**La cohésion d'une équipe à distance se construit dans la cohérence de son système d'organisation.**

*Daniel Ollivier, Directeur associé -  
Thera Conseil*



## 4. IDENTIFIER LES FACTEURS D'HARMONISATION DE BONNES PRATIQUES



### 4.1. Capter et diffuser les savoir-faire. Oui, mais comment ?

Manager une équipe dispersée entraîne des besoins d'échanges d'information et de capitalisation de l'expérience. La capitalisation c'est transformer le savoir en connaissance partageable. Cela suppose une capacité à identifier, à formaliser et à organiser les savoir-faire, puis à les formuler de façon à ce qu'ils soient utilisables par d'autres.

La notion de « capter et diffuser les savoir-faire », ne passe pas seulement par des processus d'acquisition et la validation des connaissances. En effet, la gestion de projet est d'abord une discipline pratique qui ne repose pas seulement sur l'accumulation de connaissances, mais sur la capacité à transformer la connaissance en action.

**“ La capitalisation c'est transformer le savoir en connaissance partageable. ”**

*Pierre de Zutter, L'expérience est un capital*



### 4.2. Instaurer les bonnes pratiques

Distance et cohésion d'équipe ne font pas bon ménage. Aussi, comment créer un esprit d'équipe entre des collaborateurs qui ne se rencontrent que rarement ?

Pour Charlotte Hermand, PMO à la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF), il est fondamental pour les équipes à distance d'identifier les éléments favorisant l'harmonisation des pratiques. Le principal enjeu est d'homogénéiser les processus de pilotage des activités entre les différentes directions et équipes impliquées dans les projets. La capitalisation de l'expérience est une méthode simple conçue pour colmater cette « frontière entre les connaissances » en fournissant un moyen de recueillir, d'analyser et de consigner l'expérience des institutions et des équipes de projet et d'en tirer profit.

**“ Il est essentiel d'homogénéiser les pratiques entre les différentes directions et équipes impliquées dans les projets. ”**

*Charlotte Hermand, PMO - CNAF*



### 4.3. Effectuer des analyses post-projet

D'après Charlotte Hermand (CNAF), la réflexion autour des idées collectées peut aider à exprimer rapidement des enseignements en termes de succès et échecs et définir une vision prospective. L'identification de ce qui a marché ou n'a pas marché qui en découle permet d'aiguiller cette réflexion. Il ne s'agit pas d'identifier quels sont les succès et échecs mais de chercher à justifier en quoi ils sont considérés comme des succès et échecs et fournir les facteurs explicatifs de ces résultats.

Lorsque le projet est mené à bien c'est à dire, qu'il est terminé et classé, il est important d'évaluer les impacts véritables sur l'entreprise qui l'a conduit. C'est dans ce contexte qu'intervient l'analyse post-projet. Ainsi, l'analyse post-projet peut être définie comme étant la réalisation d'un bilan du projet. Elle consiste en l'évaluation des objectifs atteints d'un projet ainsi que de tous les facteurs qui sont intervenus dans la réalisation du projet, y compris les problèmes rencontrés.

## 5. DE L'EQUIPE DISPERSEE A L'INTELLIGENCE COLLABORATIVE

Si la performance des équipes dispersées est influencée par la qualité des processus de communication et par la mise en place de solutions collaboratives qui renforcent la cohésion du groupe, la performance des entreprises dans une société de l'information réside, quant à elle, dans le fait de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes.



### 5.1. Impliquer les collaborateurs en amont

Impliquer les collaborateurs dans le processus décisionnel peut favoriser les échanges des équipes dispersées. En effet, cette nouvelle méthode de management permet de créer un consensus fort, de gommer les résistances ou réticences au changement et d'atteindre les objectifs fixés.

Soutenir la diffusion d'une culture projet commune par l'intelligence collaborative permet de fédérer tous les participants aux projets quel que soit leur niveau de maturité et leur rôle (opérationnel, stratégique, financeur, clients...), quels que soit leur distribution géographique.



## 5.2. Développer l'intelligence collective...

Pour renforcer la cohésion des équipes à distance surtout pour rester compétitive, l'entreprise doit mettre en place de nouvelles stratégies de management. L'utilisation de nouveaux outils collaboratifs, source de différenciation et de performance, est dorénavant impérative. Bien que l'incidence directe de ces modes de fonctionnement sur la performance de l'entreprise ne soit pas mesurable, le principe de collaboration contribue à développer l'intelligence collective, c'est à dire la capacité d'une entreprise à s'adapter à ses enjeux.



## 5.3. ...pour une collaboration optimisée

Le management collaboratif comme modèle de gestion d'équipe se répand dans les organisations. Plateformes web (intranet, extranet, gestion de projet...) et réseaux sociaux sont autant de moyens permettant de mettre en commun les informations, les ressources, les compétences et les idées dans les différents services. Ces nouveaux outils engendrent de nouvelles méthodologies de travail et des évolutions organisationnelles importantes. L'enjeu reste donc de les transformer en de véritables méthodes de travail, dont les bienfaits en termes de rigueur, de productivité et de motivation peuvent être conséquents.



## 5.4. Améliorer la productivité des équipes

L'utilisation de plateforme de partage d'information, d'outils de collaborations, alliée au travail en équipe permet d'obtenir un meilleur rendement par personne à moyen terme.

Les outils de management collaboratifs se présentent sous la forme de plateforme accessible à tous les salariés, soit sur internet soit sur l'intranet de l'organisation. Les solutions existantes comportent différents modules spécifiques à chaque métier.

Par exemple un agenda centralise les rendez-vous importants, une messagerie instantanée réduit le nombre d'e-mail et facilite la communication avec tout le service, un wiki ou un blog permet de partager du contenu. Concrètement, ces progiciels sont conçus de manière à ce que chaque tâche effectuée déclenche une chaîne d'information vers d'autres collaborateurs. Ils améliorent ainsi la productivité des équipes.

Il existe également des outils de collaboration plus complexes tels que les conférences Web ou la téléphonie IP. Leur utilisation provoque un réel

impact sur le partage de compétences, favorise l'émulation à l'intérieur des groupes et influence positivement l'état d'esprit des salariés.

Les solutions collaboratives telles que NQI Orchestra offrent aux utilisateurs la possibilité de créer et de contrôler leur propres activités projets, de coordonner leur travail par le biais de calendriers partagés et de communiquer en temps réel grâce aux systèmes de commentaires, d'alertes et de notifications.



### **5.5. Partager ses connaissances**

Très souvent, l'information la plus pertinente et précieuse d'une entreprise n'est enregistrée dans aucune base de données, si ce n'est dans la tête d'un dirigeant ou d'un employé. La collaboration en entreprise contribue donc au partage et au référencement des connaissances.

En effet, les solutions collaboratives permettent d'accéder, de modifier et d'échanger du contenu, directement sur un espace web de travail commun à toute l'organisation. Les acteurs peuvent rechercher, visualiser et récupérer les données sans avoir à établir de connexion avec un serveur local ou à télécharger des pièces jointes électroniques.



### **5.6. Réformer la gestion de projet**

La mise en application des principes collaboratifs pour la gestion de projet optimise le suivi des délais, des coûts et de la qualité des livrables. En effet, si les organisations maîtrisent souvent très bien leurs activités verticales (commerciales, logistiques, financières...), elles doivent renforcer l'efficacité de leurs activités horizontales qui nécessitent une meilleure communication et une meilleure coopération.

Le déploiement d'un nouveau mode projet amène des évolutions organisationnelles et techniques importantes et implique nécessairement une refonte de la structure actuelle. En réunissant toutes les acteurs de l'organisation sur une plateforme web commune, les solutions collaboratives de gestion de projet relient simplement l'opérationnel et le décisionnel. Elles apportent une vision globale sur les activités transverses avec des fonctions de planification, de suivi et d'analyse. Elles favorisent ainsi la réactivité opérationnelle, le suivi des activités et le pilotage stratégique des projets.



### 5.7. Mesurer l'impact de la collaboration

Une stratégie de développement d'espaces collaboratifs dans une organisation amène inévitablement des ajustements et des arbitrages. Des systèmes de mesure et d'évaluation de ces outils doivent donc être mis en place (taux d'utilisation, nombre de nouveaux contenus, nombre de commentaire...) au regard des objectifs fixés.

# ÉQUIPES DISPERSÉES

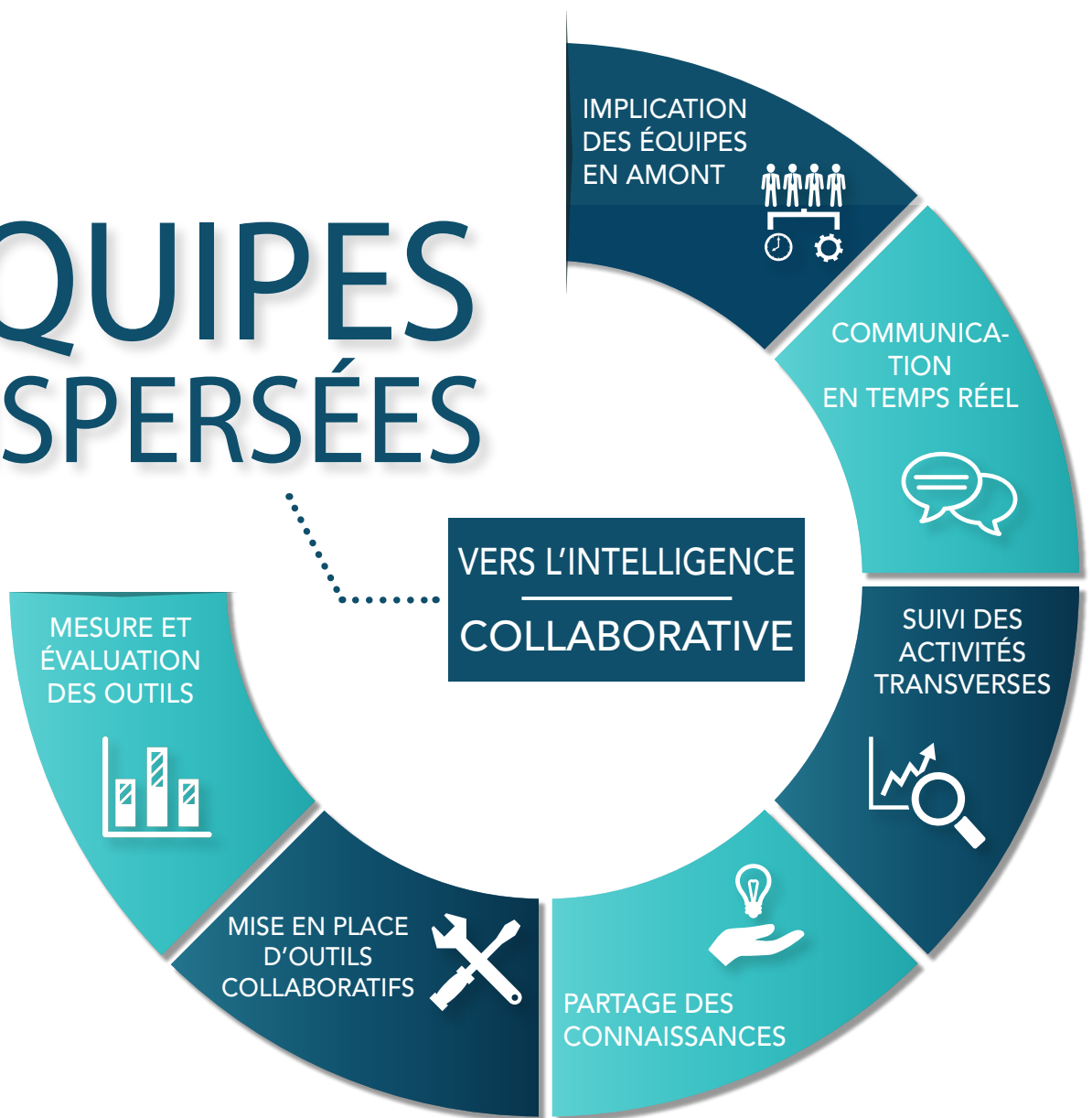


Schéma : Les 5 étapes du passage à l'Intelligence Collaborative

## 6. CONCLUSION

En conclusion, la distance géographique entre les membres d'une équipe de travail (en kilomètres ou milliers de kilomètres) n'est pas la seule facette à prendre en considération dans la gestion des groupes distribués, mais il convient également de prendre en compte d'autres formes de dispersion géographique à la fois spatiale, temporelle, structurelle et sociale. La combinaison de ces différents paramètres de dispersion fait que la distance physique perçue par les membres des équipes sera plus ou moins grande.

L'absence de proximité physique entre les membres ne nuit donc pas toujours à la formation d'une cohésion et d'une identification au groupe. Ce qui importe le plus c'est l'identification et l'optimisation des contributions individuelles pour rendre les équipes performantes et autonomes, et ce qu'il s'agisse d'équipe à distance ou non.

Au niveau organisationnel, mettre en place une solution collaborative de gestion de projet ne fait pas tout ou plus. Les aspects socio-relationnels sont également à prendre en considération dans le développement des logiciels de travail collaboratifs, notamment en développant des outils et des méthodes d'accompagnement favorisant les échanges entre les personnes.

Enfin, une capitalisation pertinente des informations permettra de mieux gérer les équipes réparties, en permettant d'améliorer la prise de décision, d'éviter la réapparition de dysfonctionnements similaires et en contribuant à l'amélioration continue des résultats.

Mais la majeure plus-value sera la définition de bonnes pratiques éprouvées, permettant d'optimiser sur les plans humains, organisationnels et techniques le fonctionnement des organisations et des équipes projet, et ce dans tous vos projets futurs.

**“ *Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès.* ”**

*Nelson Mandela*

---

## 7. A PROPOS DE NQI...

NQI est un éditeur français de logiciel, reconnu comme l'un des spécialistes de la gestion collaborative de projets et de portefeuilles. NQI propose un ensemble de solutions qui s'intègrent complètement à l'infrastructure des organisations et qui facilitent la communication, la coopération et la coordination des acteurs.

Pour répondre à la problématique de la gestion de projet face aux équipes dispersées géographiquement, NQI a mis en place une solution collaborative de pilotage stratégique et opérationnel des projets et des activités : NQI Orchestra.

La solution NQI Orchestra sécurise la réussite de vos projets en réunissant tous les acteurs, néophytes ou experts, sur un espace unique, personnalisé, et adapté aux rôles de chacun.

Son objectif est d'offrir une solution accessible à tous et proposer un outil de pilotage qui couvre l'ensemble du cycle de vie des portefeuilles, depuis la gestion des demandes jusqu'au suivi de l'exécution des projets.

## 8. SOURCES

- [1. Que faites-vous de vos projets réussis ?](#)
- [2. Équipes virtuelles / distribuées : Impacts sur le management de projet](#)
- [3. La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées](#)
- [4. L'analyse post-projet](#)
- [5. Les équipes virtuelles et la gestion de projet](#)
- [6. The Knowing-Doing Gap](#)
- [7. Management à distance : les 8 leviers de la réussite](#)
- [8. Les facteurs favorisant l'harmonisation des pratiques organisationnelles dans un contexte multisite](#)
- [9. Comment manager à distance : les points clés](#)
- [10. Une démarche d'amélioration du pilotage des activités projet pour la CNAF](#)
- [11. Essilor : le pilotage des équipes avec les outils collaboratifs NQI Orchestra](#)





**NQI - NETWORK QUALITY INTELLIGENCE**

L'Arche des Dolines - 5 rue Soutrane

06560 Valbonne Sophia-Antipolis

**Tél. : +33 (0)4 92 96 24 90**

**Fax : +33 (0)4 93 00 01 20**

---

[www.nqicorp.com](http://www.nqicorp.com)