



Le management d'équipes virtuelles et à distance

Les Jeudis du Numérique - Vannes – 8 Juin 2017

Christophe Delalande



Sommaire

- ▶ Qu'est-ce qu'une équipe virtuelle à distance ? Pourquoi en avons-nous besoin ?
- ▶ Les points clefs du côté humain et communication
- ▶ Le support des outils technologiques
- ▶ L'organisation et la création des équipes



Introduction



Les équipes virtuelles et le Numérique

Par essence les entreprises liées au Numérique manient de l'intangible et du virtuel. Les produits ou services peuvent être très souvent créés et réalisés à n'importe quel endroit de la planète.

La communication et la gestion ne sont pas obligatoirement basées sur une présence physique quotidienne des équipes.



Qu'est-ce qu'une équipe virtuelle ?

- ▶ Ce sont des groupes de personnes qui partagent un même objectif et qui remplissent leur rôle en se réunissant rarement face à face, voire jamais.
- ▶ Ils travaillent dans des endroits différents, très souvent avec des différences de fuseau horaire.

Elle est définie comme « virtuelle » dans le sens où elle n'existe pas « physiquement ».

La complexité vient du fait qu'il faut faire travailler « tout ce petit monde » ensemble, malgré les différences de lieu, de fuseau horaire et parfois de culture.



Pourquoi le travail à distance ?

La réduction des coûts de télécommunication, l'amélioration des outils technologiques ont rendu possible le travail à distance, dont le besoin a augmenté avec la globalisation.

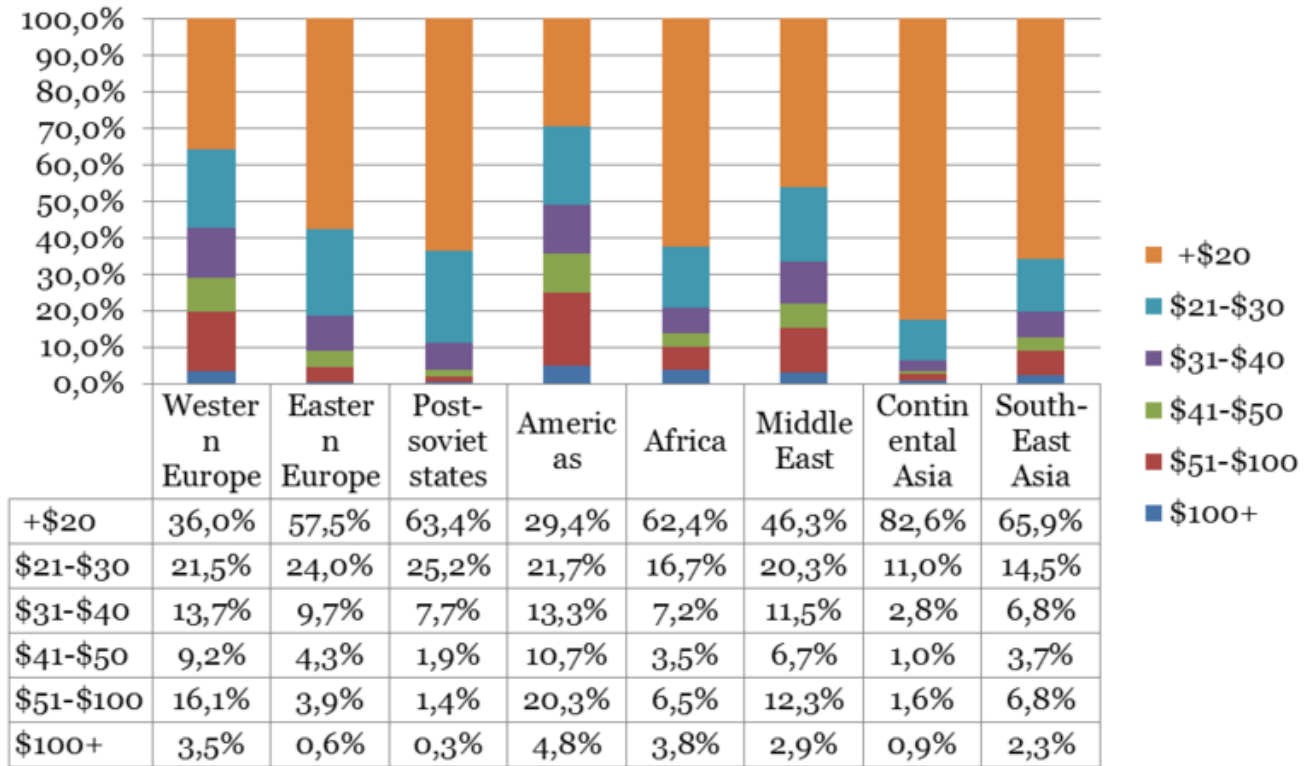
- Raisons financières
- Raisons d'organisation et de compétences
- Possibilités techniques à coût raisonnable
- Choix personnel, qualité de vie



Raisons financières

- ▶ La délocalisation, pour « profiter » de meilleurs coûts de « main d'oeuvre » :
 - ▶ Inde, Europe de l'Est pour le développement de Software.
 - ▶ Chine, Europe de l'Est, Costa-Rica pour certaines activités de gestion.
 - ▶ Inde, Europe de l'Est et Afrique du Nord pour les centres d'appels.

Prices for IT services worldwide





Raisons de compétences et d'organisation

- ▶ Expertise/Qualité en fonction des pays ou des filiales
 - ▶ Développement en Inde.
 - ▶ Sécurité en Israël.
 - ▶ Gestion de projets aux US.
- ▶ Support ou Développement « follow the sun »
 - ▶ Courant pour les « Operations Center » : Costa-Rica, Bulgarie, Malaisie.
 - ▶ Plus difficile pour le développement, impliquant une méthodologie spécifique.
- ▶ les fameux « Competency Centers » répartis dans le monde
 - ▶ DTX Technologies (Hewlett-Packard Enterprise) : Inde, Costa-Rica, Lituanie, Malaisie.
 - ▶ Infor : Brésil, Philippines.
 - ▶ Amadeus R&D : Londres, Boston, Nice, Bangalore.



L'expansion à l'international

- Développement de l'exportation.
 - Ouverture de filiales à l'international.
 - Délocalisations.
 - Rachat, regroupement d'entreprises dans différents pays.
- 

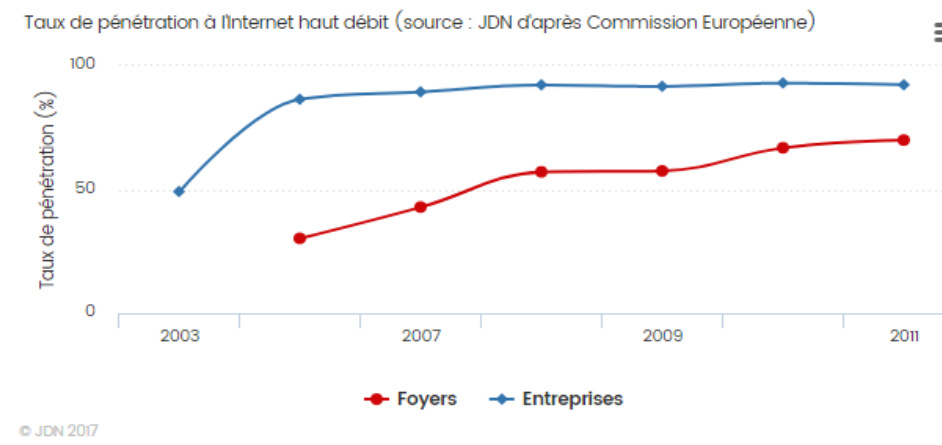
Raisons de qualité de vie

- ▶ Exemple de la France
 - ▶ 70% des cadres de la régions parisiennes souhaiteraient travailler (=vivre) en province.
 - ▶ Bordeaux et Rennes « se rapprochent » de Paris.
- ▶ Le développement des « coworking space » à la plage
 - ▶ 6 exemples : Bali, Thaïlande, Panama, Canaries, Hawaii, Le Cap
- ▶ Un repeuplement des campagnes ?

La technologie et les coûts de Telecom


- ▶ La diminution des coûts de Téléphonie
 - ▶ En 1969, une communication Londres-New-York de 3 minutes : 12 USD
 - ▶ En 1980 : 4,80 USD
 - ▶ En 1999 : 0,30 USD
 - ▶ Aujourd'hui : quelques centimes ou système de forfait
- ▶ La pénétration du haut débit
- ▶ Le concept de mobilité

France : taux de pénétration du haut débit dans les foyers et les entreprises






Communication et Ressources Humaines



La communication du point de vue humain

- ▶ Définition sous la forme d'un Plan de Communication, pour la définition de règles, implicites ou non:
 - ▶ Langue d'échange.
 - ▶ « Generally English », mais pas toujours
 - ▶ Langue d'échange oral et langue de rédaction
 - ▶ Ponctualité.
 - ▶ Pas de quart d'heure de politesse, 5 minutes maximum pour commencer
 - ▶ La séquence et la juxtaposition des réunions
 - ▶ « Ground Rules »
 - ▶ Se préparer aux réunions
 - ▶ Connexion en milieu « isolé » ou utilisation de la fonction « mute »



La communication du point de vue humain

- ▶ Maîtrise des outils de communication du point de vue relationnel
 - ▶ Bon usage des outils en fonction des besoins (synchrone/asynchrone, formel ou non)
 - ▶ Gestion des documents et de leurs versions
 - ▶ Connaissance des rythmes de chacun

Les moyens de Communication

Type	Intrusif	Synchrone/ Asynchrone	Formel/ Informel	Commentaires
Téléphone	+++	Synchrone	Informel	Un peu intrusif. Penser au décalage horaire, et à la difficulté de compréhension en langue étrangère
Audio Conf	+	Synchrone	Informel	Le moyen privilégié pour les réunions. Cependant même problème que pour le téléphone
Visio Conf	++	Synchrone	Informel ?	Encore des complexités technologiques
Instant Messaging	+	Plutôt Synchrone	Informel	Peu intrusif, facilite les échanges en langues étrangères, et peut se transformer en audio ou vidéo.
Email	-	Asynchrone	Formel	Le moyen de base, parfois utilisé en excès
Compte Rendu de Réunion	N/A	Asynchrone	Formel	Nécessaire, en association avec les conférences
Blog, Réseau Social d'entreprise	-	Les deux	Formel	Encore nouveau, besoin de retour d'expérience des initiatives actuelles



Les Supports Technologiques



Les outils de communication

- ▶ Des échanges intenses impliquent fiabilité, qualité et disponibilité
 - ▶ Harmonisation des outils au sein de l'équipe.
 - ▶ Notion de contingence.
 - ▶ Maîtrise des outils : Formation.
 - ▶ Qualité des équipements (Casque, Caméra, ...)

Situation #1, le plus fréquent



Kit main-libre + certains avec casque

- Très difficile à obtenir une bonne qualité audio

Déconseillé



Situation #2, à cibler



Chacun avec son propre « casque », dans sa propre salle :

- Isolation de chacun, meilleure acoustique



L'infrastructure

Que cela soit en bureau ou du "Home Office"

- Connexion internet fiable et rapide (upload/download)
- Confort du mobilier
- Optimisation acoustique et visuelle (Visio)
- Redondance, plan de mitigation (3G en secours)

Voir les aspects légaux propres à chaque pays ainsi que les politiques "Home Office" de chaque entreprise.



Les outils Informatiques

Usage intensif -> Qualité des outils

- ▶ Stockage des données
 - ▶ Système de sauvegarde
 - ▶ Partage “on line”

- ▶ Casque et Microphone
 - ▶ Investir dans des périphériques de qualité
 - ▶ Préférer le casque aux systèmes “main-libre”

- ▶ Visio conférence
 - ▶ Distinguer la vidéo point à point des réunions visioconférences



Les systèmes associés

- ▶ Audio Conférence
 - ▶ Etudier la disponibilité des numéros d'accès dans le monde
 - ▶ Pour les systèmes VoIP, prévoir des accès par téléphonie classique
 - ▶ Business Case à faire concernant la tarification
 - ▶ Support technique, accès aux logs des conférences
- ▶ Visio Conférence
 - ▶ Systèmes encore "sensibles"
 - ▶ Importance de la bande passante
 - ▶ Investir dans la formation et/ou le support technique
 - ▶ Distinguer les réunions internes des externes (Clients, Board)
- ▶ Les outils intégrés : collaboration, partage de documents
 - ▶ Importance de la bande passante
 - ▶ Prévoir distribution des documents et multiplicité des accès
 - ▶ Pédagogie concernant l'utilisation de documents on-line pour la travail collaboratif



Le partage et la gestion des documents

- Privilégier le stockage en mode “cloud”
- Un seul document commenté, mis à jour par tous
- La gestion des accès, la sécurité
- Les accès “off-line”



L'Organisation et la création des équipes



Constitution de l'équipe

- ▶ La constitution de l'équipe est différente : Les critères d'expérience et de compétences ne sont plus suffisants
 - ▶ Importance du profil : Capacité à travailler seul, autodiscipline, ponctualité.
 - ▶ En milieu international : réelle maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères, tant du point de vue oral qu'écrit.
 - ▶ Capacité à comprendre et gérer les relations dans des organisations complexes.
 - ▶ Esprit d'équipe, capacité à interagir avec des personnes éloignées, inconnues de manière rapide et efficace.
 - ▶ Maîtrise des moyens de communication tels email, téléphone, Instant Message, Environnements collaboratifs, éventuellement vidéo



Organisation de l'équipe

- ▶ On suppose les questions techniques et d'infrastructure résolues.
- ▶ Plan de communication clair :
 - ▶ Liste précise et détaillée des contacts.
 - ▶ Définition de la langue de travail.
 - ▶ Définition des horaires de travail, des décalages horaires et des jours fériés.
- ▶ Confirmer la méthodologie à utiliser
 - ▶ Méthodo propre à l'entreprise.
 - ▶ Partage de références communes : PMbok, Agile, ITIL, connaissance de l'industrie, du client.
- ▶ Confirmation des Rôles et Responsabilités de chacun
- ▶ Confirmation de la gouvernance et des flux d'escalation



Gestion de l'équipe

La gestion de l'équipe sera différente.

- ▶ Décalages horaires
- ▶ Absence d'interaction « face à face » fréquente
- ▶ Les processus de travail doivent être également clairs et simples
 - ▶ Importance d'un « noyau » commun de processus et méthodes
 - ▶ Utilisation de réunion « one to one » fréquente
- ▶ Le contrôle doit faire place à la confiance
- ▶ La détection des « déviations » doit-être rapide, car plus difficile à résoudre, du fait de la distance.



Modèle de Communication

Reprenant le modèle de communication conventionnel, quelques commentaires :

- ▶ Encodage/Décodage : une importance particulière aux langues et cultures
- ▶ Transmission du message : la qualité du canal audio ou vidéo
- ▶ L'accusé de réception : en d'autre terme la « reformulation »

Importance de la synthèse sous forme de compte-rendu de réunion, dans un langage clair et objectif.



Décalage horaire et vacances

- La connaissance des fuseaux horaires
- Heure d'été, heure d'hiver
- Les jours fériés
- Les époques "improductives" : Têt, Carnaval, Semaine Sainte, Ramadan, été ...
- Les rythmes (Usines, Grandes villes, ...)



Les éléments de Team Building

Quelques suggestions pour augmenter l'efficacité du travail de l'équipe :

- ▶ Une réunion « tête à tête » est nécessaire, mais pas comme première rencontre, seulement après quelques interactions
 - ▶ Permet de renforcer la connaissance mutuelle
 - ▶ Permet de se concentrer sur les points de divergences déjà détectés
- ▶ Laisser des espaces de temps informels durant les réunions d'équipe
 - ▶ Création d'esprit d'équipe
 - ▶ Evite l'atmosphère uniquement professionnel, substitue la « pause-café »
- ▶ Créer un « trombinoscope » avec quelques informations personnelles
- ▶ Faciliter l'expression de tous, même des plus réservés

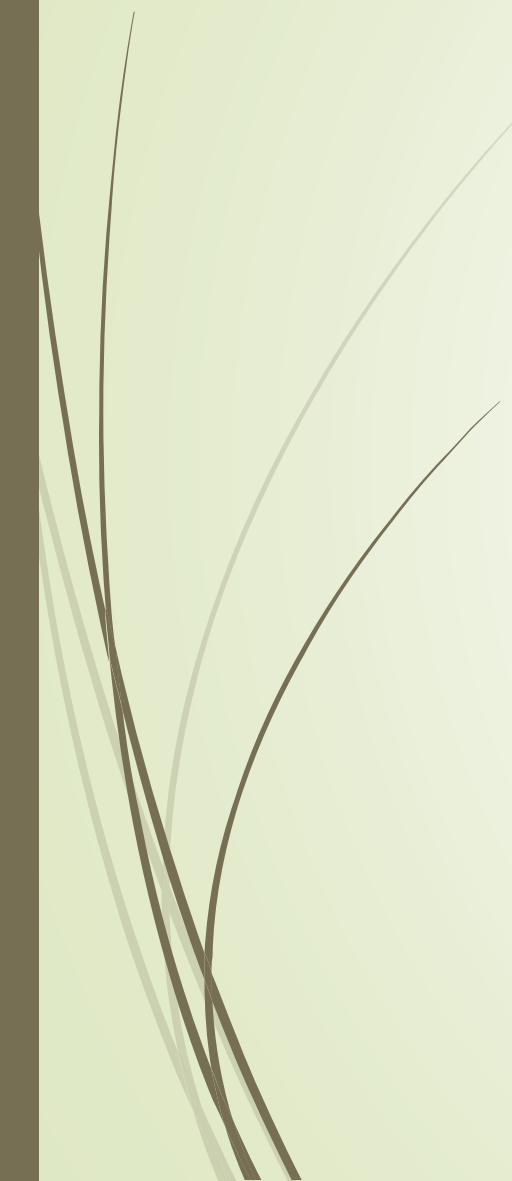


En résumé

- Qualité des outils de communication
- Choix des profils des membres de l'équipe
- Une méthodologie structurée et maîtrisée par tous
- De la rigueur dans la communication écrite et le stockage des informations
- De la flexibilité, de la tolérance et de l'écoute dans la communication et les relations humaines



Quelques videos

- ▶ [Les accents anglais](#)
 - ▶ [Conference Call](#)
- 



Christophe Delalande

christofix@hotmail.com

+33 6 7494 8413