



globalconsultinggroup



**Facteurs de succès des projets collaboratifs:** *l'influence de la confiance et du "risque perçu" sur les modalités de collaboration*  
**Conférence "les rencontres du management de projet", 28 sept 2017, Porte de Versailles**

**Jean-Charles Hainglaise**  
**+33 (0)6 65 40 95 60 - [jchainglaise@gcgconsult.com](mailto:jchainglaise@gcgconsult.com)**  
**[www.gcgconsult.com](http://www.gcgconsult.com)**

CONFIDENTIAL DOCUMENT

## Abstract

*La capacité à collaborer a toujours été un facteur de compétitivité pour l'entreprise et elle est aujourd'hui vitale pour réagir face aux demandes du marché. Mais si l'enjeu de la collaboration est d'améliorer notre performance individuelle et collective, il semble que dans la majorité des situations l'inertie collaborative l'emporter au détriment de la réussite des projets.*

*Pour favoriser le succès du projet, les modalités de collaboration doivent être adaptées à la fois aux enjeux et à la typologie du projet mais aussi elle doivent tenir compte de la nature des relations liant les acteurs de la collaboration.*

*Le modèle de recherche présenté permet l'analyse des interactions entre modalités de collaboration (déclinées au travers de processus formel ou informel), niveau de confiance entre les acteurs de collaboration et les risques perçus par ses derniers.*

*L'enjeu est de mieux comprendre les mécanismes qui influencent le succès ou l'échec d'un projet dit « collaboratif ».*

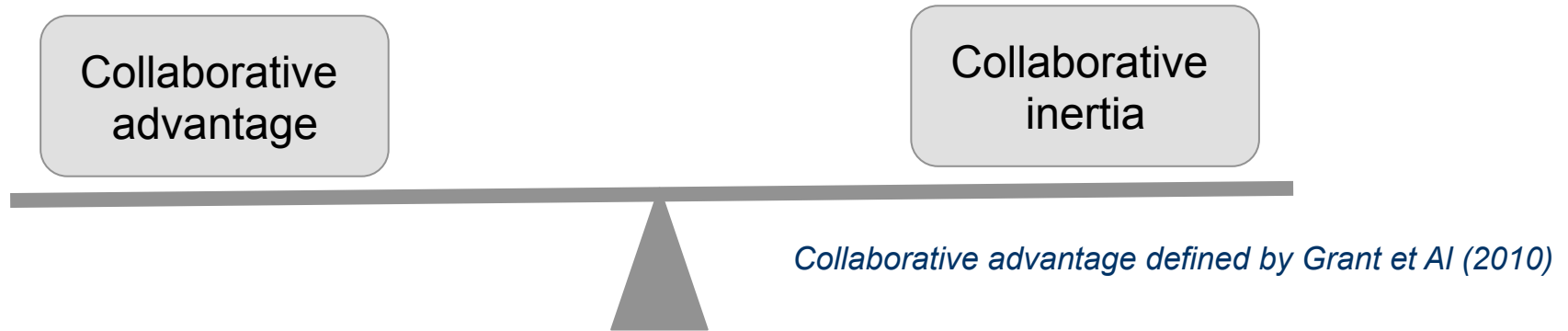
*« Collaborer c'est risqué et ça fait peur ! »*

...et pourtant...

*“In the long history of humankind those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.”*

Charles Darwin

# Comment passer de l'inertie collaborative à l'avantage collaboratif ?



« *Rendre une collaboration efficace est fortement consommateur de ressource et souvent douloureux* »

Huxham & Vangen (2004) vont même jusqu'à recommander de ne pas travailler de manière collaborative sauf si cela est obligatoire.

# Un « projet collaboratif » c'est quoi ?

« *By definition, the collaborative projects referred to here bring together workers from different organisations and employers* », Calamel et Al (2012)

**=> Un constat: Pas de définition standardisée et précise du terme “projet collaboratif”**

**Proposition de définition:**

*“Projet défini et mis en œuvre par un ensemble d'acteurs (souvent hétérogène) et dont les résultats répondent à leurs besoins propres”, Hainglaise (17)*

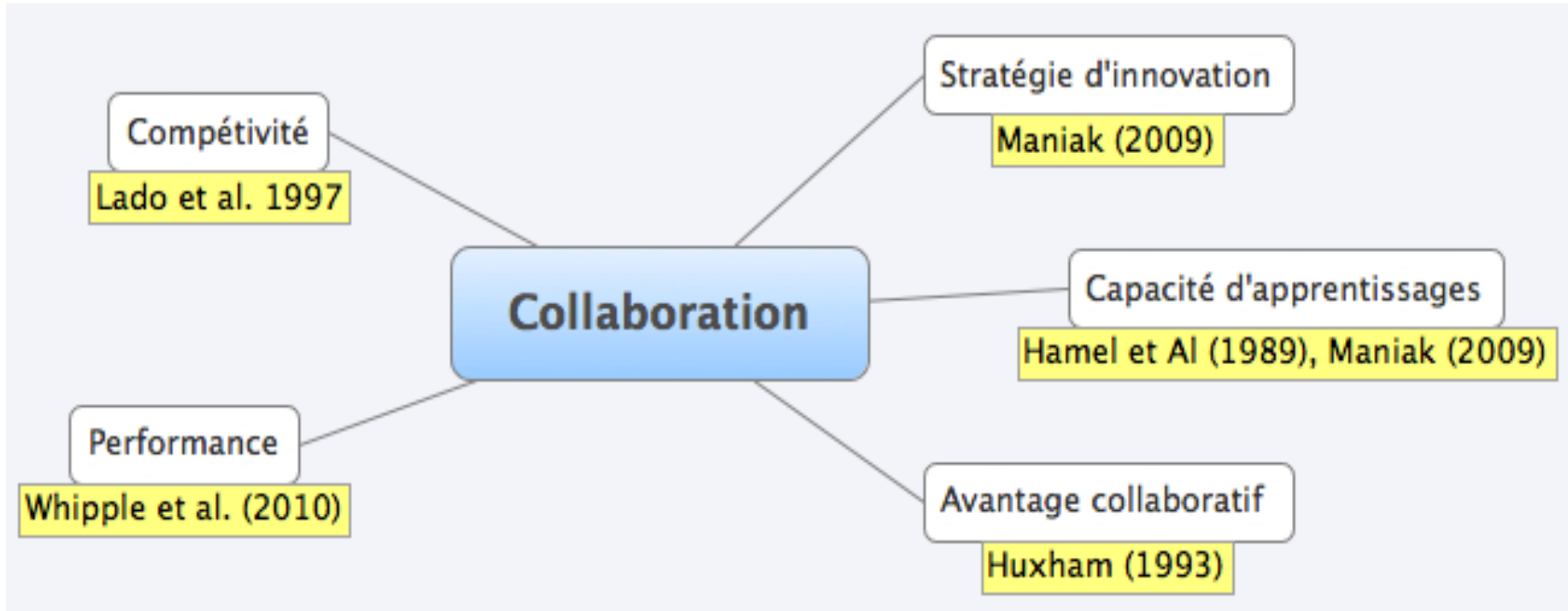
# The problem statement



# Que cherche t'on au travers d'une collaboration ?

---

*« la collaboration n'est pas un acte gratuit mais elle est motivée par la recherche d'un bénéfice direct ou indirect. »*



La collaboration vise un certain nombre de bénéfices directs ou indirects



# Différents niveaux d'attentes à prendre en compte

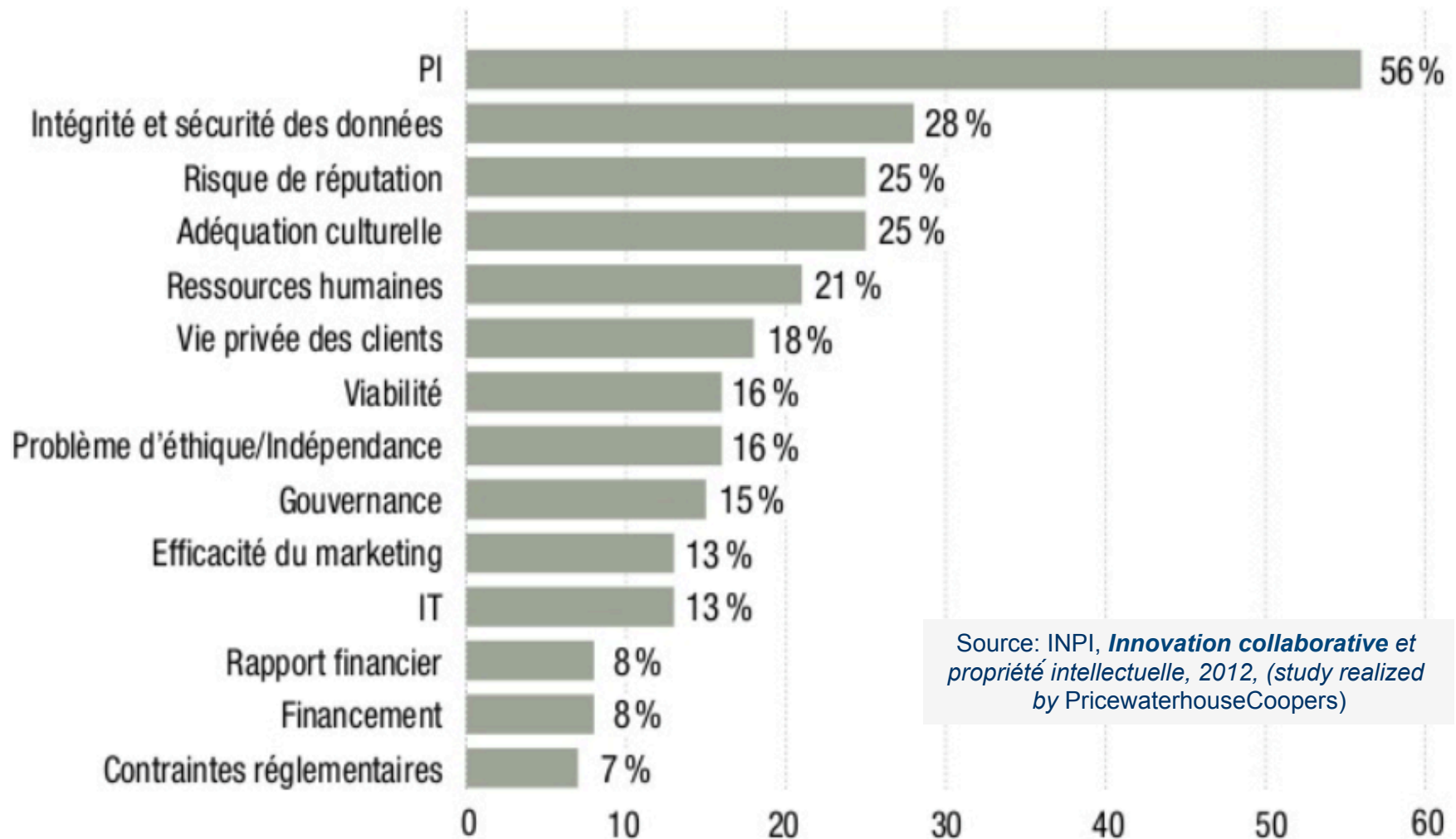
- Either aligned or not, various aims co-exists within any collaboration.
- Understanding those aims may facilitate the collaboration...

(one participant's perspective)	Explicit	Assumed	Hidden
<b>Collaboration Aims</b>	The purpose of the collaboration		By definition, these are perceptions of joint aims and so cannot be hidden
<b>Organisation Aims</b>	What each organisation hopes to gain for itself via the collaboration		
<b>Individual Aims</b>	What each individual hopes to gain for him/herself via the collaboration		

Huxham & Vangen, 2004

# Les freins à la collaboration: quelques risques perçus

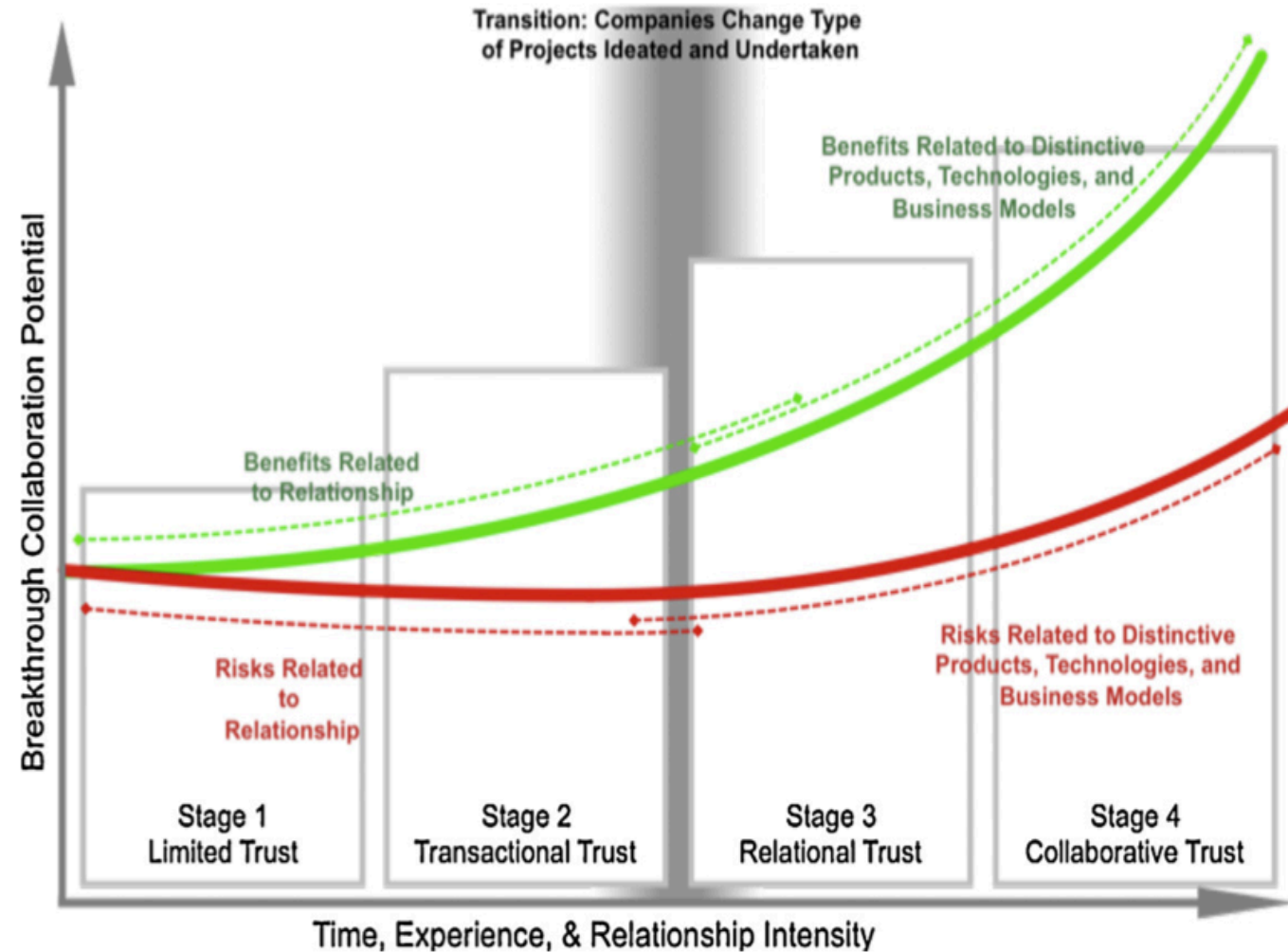
FIGURE 33 : RISQUES LES PLUS CRITIQUES RENCONTRÉS DANS LA MISE EN PLACE DE PROJETS COLLABORATIFS



Source: INPI, *Innovation collaborative et propriété intellectuelle*, 2012, (étude réalisée by PricewaterhouseCoopers)

# Un dilemme: les risques et bénéfices potentiels augmentent avec l'intensité de la relation

*“If collaboration means both risks and benefits, benefits rise more rapidly with the strength of collaboration than the risks impacts”*



*Overall risk/benefit profile as companies leverage trust via collaborative innovation. Fawcett et al (2012)*

# Comment mettre toutes les chances de son côté ?

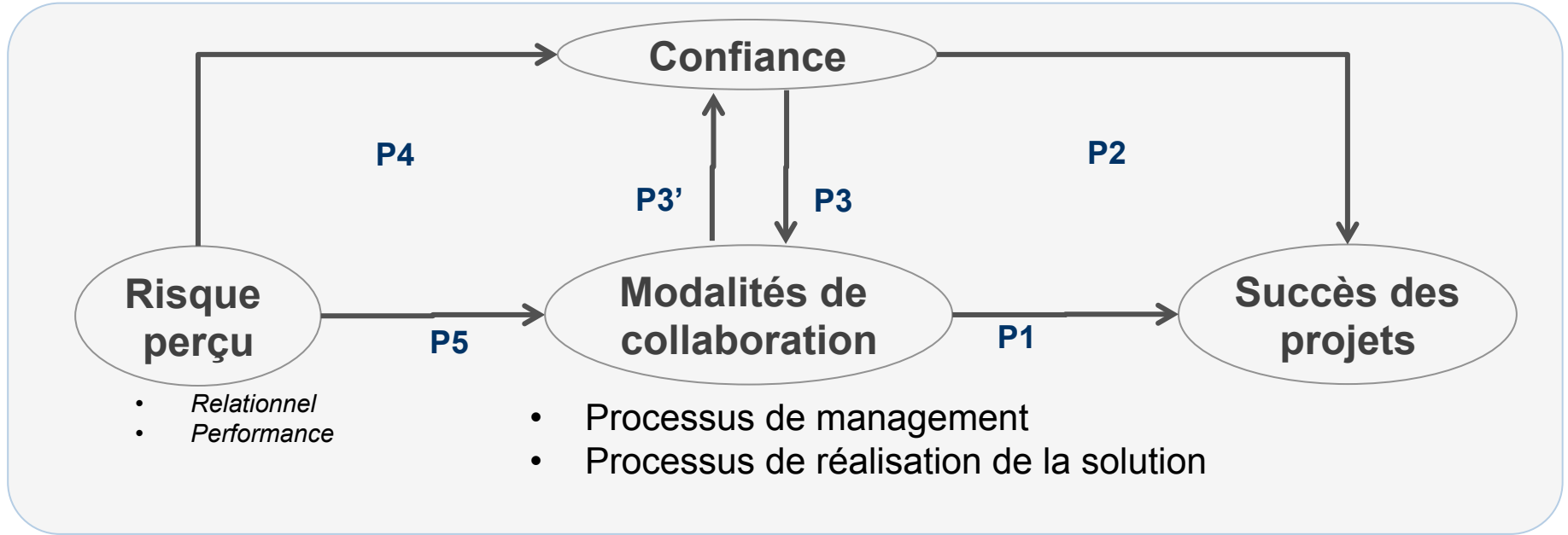
---

**Les projets dits « collaboratifs » ont des spécificités qui induisent des facteurs de succès spécifiques**

⇒ *L'influence de la confiance sur le succès des projets collaboratif est plus fort que sur les autres projets*

⇒ *Les modalités de collaboration sont à définir en fonction de chaque écosystème d'acteurs*

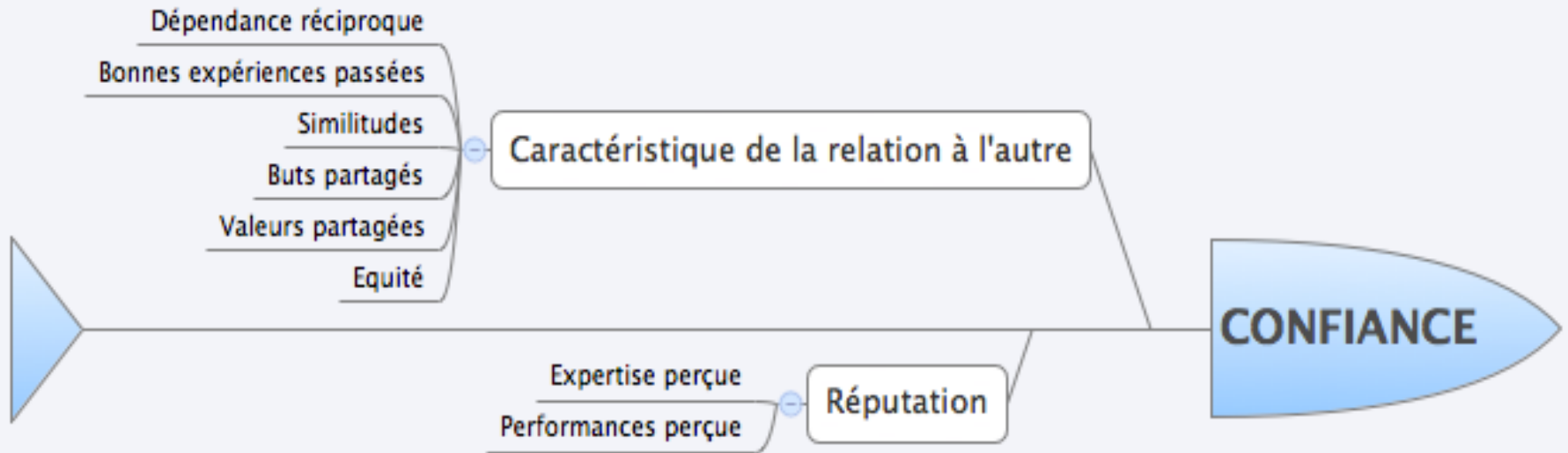
# Modèle soutenu par la recherche



Source: *Les projets collaboratifs : modélisation et facteurs de succès*, Hainglaise (2017)

**Savoir identifier les freins et les moteurs: où concentrer mon effort ?  
=> Créer l'atmosphère propice...**

# Exemple: le moteur de la confiance

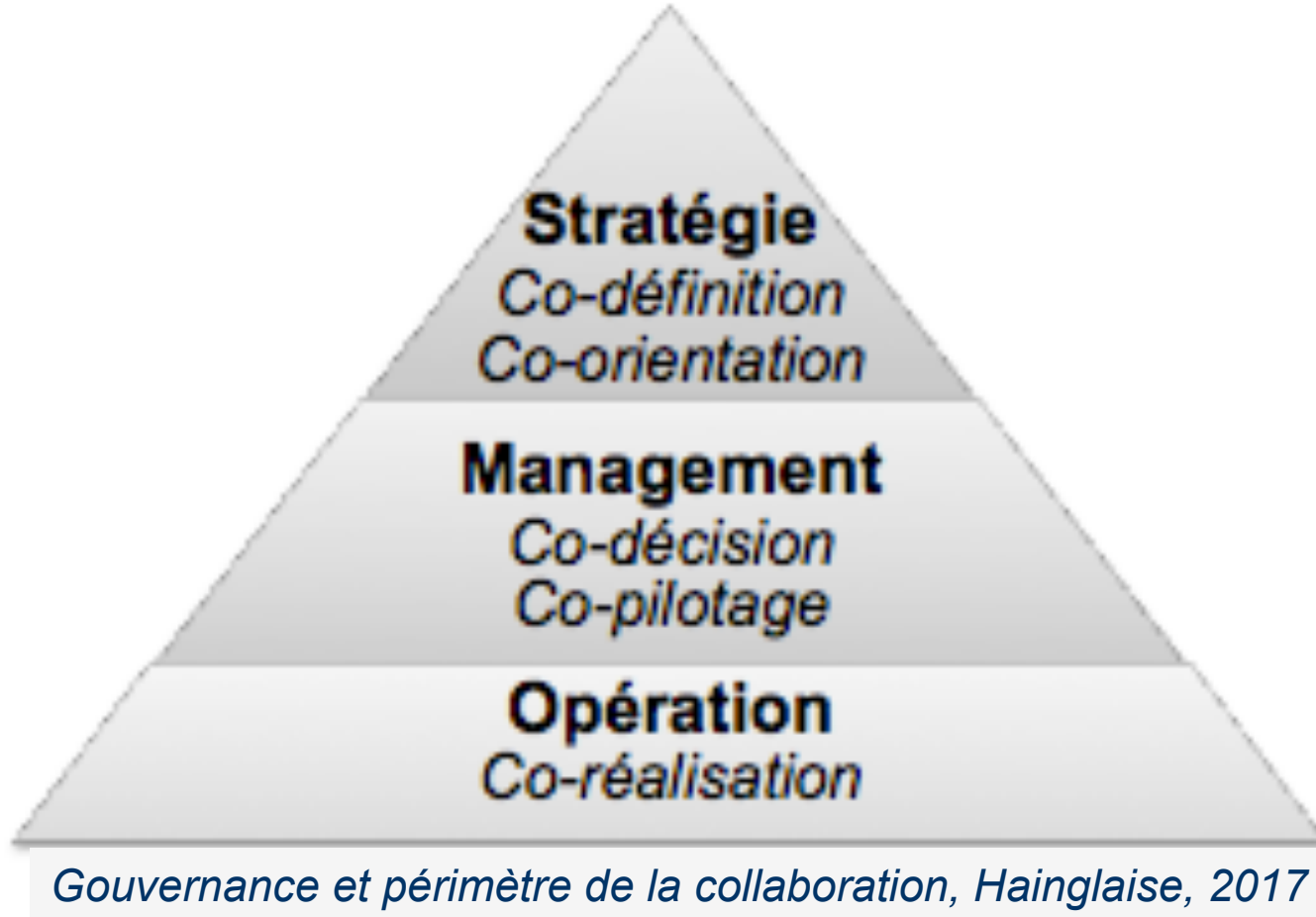


*Antécédents à la confiance prépondérants, Donata & Ring (2007)*

**Sur mon projet, le moteur de la confiance peut t'il être actionné ?**

...Nevertheless, a fruitful relation need a well-balanced level of trust (Fawcett et al, 2012).

# De quelle collaboration parlons nous ?



A quel(s) échellon(s) souhaitons nous collaborer ?

# De quelle collaboration parlons nous ?

		PROJECT DELIVERABLES	
		Sub-contracted <i>(low interactions)</i>	Co-realized <i>(integrated teams)</i>
PROJECT OBJECTIVES	Defined by one party	(1)	(2)
	Co-defined	(3)	(4)

*Les situations de partenariat, Hainglaise, 2017*

## Situations de co-élaboration ou de co-opération ?



***Il est nécessaire d'adapter les pratiques classiques de management de projet pour augmenter les chance de succès projets dit « collaboratifs »***

- Ne collaborer que si les conditions d'un avantage collaboratif sont réunies
  - Savoir renoncer au mode collaboratif
- Savoir créer l'atmosphère propice aux projets collaboratifs
  - l'atmosphère propice dépend de facteurs maîtrisables et non maîtrisables (savoir les identifier)
  - l'atmosphère propice peut évoluer dans le temps et en fonction des phases du projet
- Savoir mettre en place les rôles et compétences adaptées (Attitudes notamment)
- Savoir faire fructifier les bénéfices indirects (les inclure dans le périmètre du projet)

# Questions ?

*“In the long history of humankind those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.”*

Charles Darwin



**QUESTIONS ?**

**Jean-Charles Hainglaise**

**+33 (0)6 65 40 95 60 - [jchainglaise@gcgconsult.com](mailto:jchainglaise@gcgconsult.com)**

**[www.gcgconsult.com](http://www.gcgconsult.com)**



## PM expert

GCG associate director

+33 (0)6 65 40 95 60

[jchainglaise@gcgconsult.com](mailto:jchainglaise@gcgconsult.com)

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

[Profil LinkedIn](#)

### Associations:

- [Innovations bleues](#)
- [EcoNav](#)
- [PF Océan-Climat](#)

Since 1997, Jean-Charles Hainglaise has been working as project / program manager or consultant on international projects with industrial companies, institutions or NGOs. He has over 20 years of practical project management experience working on various typologies of projects and sectors: telecom, secured solutions, innovations, maritime, aeronautic...

He was the head of the cultural Department of the French Embassy in Uganda from 1997 to 1998 and he joined the THALES group in 1999 where he was project manager and internal consultant.

In 2006 he joined the “Global Consulting Group (GCG)”, consulting company specialized in Project Management. This enables him to contribute to major projects and programs in industry.

He is also visiting professor at SKEMA since 2005 where he is teaching project management.

Passionate with seas and oceans he’s deeply involved in NGOs that aims to reduce the environmental impact of human activities on the seas, notably through “eco-innovations”.

He’s notably supporting SMEs in structuring their innovation projects and get funding.

The experiences he had in the past 20 years leads him to focus his research on “collaborative projects”. He has completed his PhD on this topic in 2017.

Depuis 2005, Global Consulting Group accompagne les projets technologiques en aidant les initiateurs de projets à formuler leurs besoins méthodiquement et à conduire leurs appels d'offres; ou bien en aidant les industriels à répondre efficacement aux appels d'offres et à piloter les projets.

## Secteurs :

Défense, Sécurité, Energie, Transport, Environnement, Aéronautique, Télécommunications, Maritime, Grande distribution...

## Contacts:

- Jean-Charles Hainglaise – [jchainglaise@gcgconsult.com](mailto:jchainglaise@gcgconsult.com) - +33 (0)6 65 40 95 60
- Global Consulting Group - 5 rue de Castiglione - 75001 PARIS - [www.gcgconsult.com](http://www.gcgconsult.com)



# Références académiques

- Calamel et Al (2012). Calamel Ludivine, Defélix Christian, Picq Thierry, Retour Didier (2012). Inter- organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration. *International Journal of Project Management* 30 (2012) 48–59
- Das and Teng (2004) . The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework . *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 1 (Fall, 2004), pp. 85-116
- Das T. K. and Teng Bing-Sheng (2005). Managing Risks in Strategic Alliances . *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 13, No. 4, Themes: Structure and Desicion Making (Nov., 1999), pp. 50-62
- *Delerue et Bérard, 2007*. Delerue H., Bérard C., « Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion* 2007/6 (n° 175), p. 125-138.
- Donada et Nogatchewsky, 2007. Donada C. et Nogatchewsky G, « La confiance dans les relations interentreprises » Une revue des recherches quantitatives, *Revue française de gestion*, 2007/6 n° 175, p. 111- 124.
- Fawcett et al, 2012. Fawcett Stanley E., Jones Stephen L., Fawcett Amydee M. Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com). *Business Horizons* (2012) 55, 163—178
- *Hamel et Al, 1989*. Hamel G, Doz Y-L, and Prahalad C.K. (1989). Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard business review*, p. 133-139.
- Huxham & Vangen, 2004. Huxham Chris & Vangen Siv, Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia? *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 190–201, 2004
- Phillips, 2009. Phillips Laura (2009). Success Factors Powering University, Research Report. University Industry Collaboration.
- *Prévo, 2007*. Prévot F., « Coopétition et management des compétences », *Revue française de gestion* 2007/7 (n° 176), p. 183-202. DOI 10.3166/rfg.176.183-202
- Rikkiev et Al, 2012. Rikkiev, Andrei; Seppänen, Marko; Mäkinen, Saku 2012. Product convergence perspective on collaboration success factors. *International Journal of Business and Systems Research* vol. 6, num. 1, 36-58.
- Savage et Al, 2010. Grant T. Savage, Michele D. Bunn, Barbara Gray, Qian Xiao, Sijun Wang, Elizabeth J. Wilson and Eric S. (2010). Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, Supplement 1: TRIBUTE TO JUHA NÄSI (2010), pp. 21-26
- Spekman & Carraway, 2006. Spekman, R. E., & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer– seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10–19.
- *Thomson et Perry, 2006*. Thomson A. and Perry J. (2006), Collaboration Processes : Inside the BlackBox, *Public Administration Review*, Vol. 66, Special Issue: Collaborative Public Management, pp. 20-32
- *TURNER et Al (2009)*. Turner, R., Zolin, R. and Remington, K. (2009). Monitoring the Performance of Complex Projects from Multiple Perspectives over Multiple Time Frames. *Proceedings of the 9th International Research Network of Project Management Conference*, 11-13 October 2009, Berlin.