

POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

affiliée à l'Université de Montréal

Processus de gestion des litiges dans l'industrie de la construction

MARINE ECHTERNACH--JAUBERT

Département de mathématiques et de génie industriel

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de *Maîtrise ès sciences appliquées*

Génie industriel

Mai 2020

© Marine Echternach--Jaubert, 2020.

POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

affiliée à l'Université de Montréal

Ce mémoire intitulé :

Processus de gestion des litiges dans l'industrie de la construction

présenté par **Marine ECHTERNACH--JAUBERT**

en vue de l'obtention du diplôme de *Maîtrise ès sciences appliquées*

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de :

Mario BOURGAULT, président

Robert PELLERIN, membre et directeur de recherche

Laurent JOBLLOT, membre et codirecteur de recherche

Christophe DANJOU, membre

DÉDICACE

À la personne la plus importante,

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mes directeurs de recherche, M. Robert PELLERIN, professeur à Polytechnique Montréal, et M. Laurent JOBLOT, enseignant aux Arts et Métiers, pour l'encadrement et les précieuses connaissances qu'ils m'ont apportées même au-delà de l'Atlantique.

Mes remerciements s'adressent aussi à la chaire de recherche Jarislowsky/SNC-Lavalin pour leur soutien financier qui m'a permis d'effectuer cette recherche, ainsi qu'à M. Gilbert PROVOST, ingénieur directeur de projet, qui m'a accompagnée et soutenue tout au long de mon travail.

Je tiens également à remercier Mme Nathalie PERRIER, associée de recherche, qui a répondu à chacune de mes questions avec grande attention ainsi que tous mes collègues de laboratoire avec qui j'ai partagé mes doutes, mes joies, les quizz, et les rencontres hebdomadaires.

Pour finir, je remercie ma colocataire et mes proches qui m'ont continuellement motivée et encouragée de près ou de loin à effectuer ce parcours recherche.

RÉSUMÉ

Les projets de construction deviennent de plus en plus complexes et leurs modes de réalisation sont variables. Pour un contrat de type Ingénierie, Approvisionnement et Gestion de la construction, la collaboration entre les différents acteurs est essentielle dès le début du projet pour planifier les différentes échéances afin de prendre en compte toutes les contraintes. Le travail en amont permet de diminuer l'apparition de problèmes pouvant entraîner des réclamations. Tant que la confiance et le dialogue sont présents, les différends peuvent se régler à l'amiable, mais si le dialogue est rompu, les phases de négociation prennent fin. La solution est alors de passer à des méthodes alternatives de règlements des différends faisant intervenir une personne tierce extérieure jouant le rôle de médiateur. Si finalement aucune entente n'est trouvée, le dernier moyen est de passer par la voie judiciaire comprenant l'arbitrage et le litige.

Pour pouvoir gérer un litige, il est important d'avoir une personne-ressource ayant du recul sur le projet. Certaines entreprises font appel à des firmes expertes dès le début du projet pour gérer les réclamations au besoin, d'autres y font appel seulement lorsque la réclamation apparaît. Dans les deux cas, une personne ressource-litige doit être capable de suivre l'avancement du litige et d'anticiper les étapes suivantes.

Ce projet de recherche s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la gestion des litiges. L'état de l'art révèle un nombre important de travaux écrits sur la gestion des réclamations, s'accordant sur six phases principales. Néanmoins, un seul article propose un processus complet de gestion des réclamations pour le domaine de la chaîne d'approvisionnement et aucun article n'aborde le passage au litige. Les observations faites auprès d'une entreprise partenaire révèlent aussi la non-existence de processus permettant de gérer un litige. L'objectif principal de ce projet est ainsi de développer un processus de gestion des litiges pour l'industrie de la construction au Québec visant à guider les futurs gestionnaires de projet litige, qu'ils soient du côté de la demande ou de la défense.

Pour y arriver, la méthodologie *Design Research Methodology* a été employée. Elle nous a tout d'abord permis de confirmer la problématique soulevée par la revue de littérature en la confrontant à une analyse de l'existant réalisée chez un partenaire industriel. Sans un processus structurant la gestion du litige, les gestionnaires de projet ne sont pas en mesure d'avoir une vision globale de la procédure.

Cette méthodologie mixte, jumelant des études empiriques et des approches scientifiques, nous a permis par la suite de développer et de valider un processus de gestion des litiges. Le processus a été élaboré à partir des données disponibles issues d'un projet de litige du partenaire industriel et des retours d'expériences d'un gestionnaire de projet *et* d'avocats internes de la firme. Le processus conçu lie l'équipe litige, les avocats externes et les experts qui collaborent pour construire un dossier de défense. Ce processus, décomposé en dix phases, contient des séquences d'activités, des ressources, des documents intrants *et* extrants et des livrables.

Finalement, ce modèle a été validé par une succession d'audits avec des avocats et un expert d'une entreprise spécialisée en gestion des différends. Cette validation s'est faite à partir de leurs propres retours d'expériences puisqu'aucun processus cartographié des litiges n'existe ni dans l'industrie ni dans la littérature scientifique. L'évaluation du processus par des indicateurs de standardisation a permis de définir de bonne base pour établir la standardisation du processus, mais aussi sa généralisation puisqu'il est utilisé par l'entreprise experte pour différent type de projet et de contrat dans l'industrie de la construction. Grâce à ce processus, les gestionnaires de projet pourront superviser les litiges, ce qui pourrait permettre de réduire le temps et donc les coûts associés.

ABSTRACT

Construction projects are becoming more and more complex and various contractual strategies may be employed. For an Engineering, Procurement and Construction Management contract, collaboration between the different actors is essential from the very beginning of the project to plan the different deadlines in order to take into account all the constraints. Working upstream reduces the occurrence of problems that could lead to claims. As long as trust and dialogue are present, disputes can be settled by mutual agreement, but if dialogue is cut off, the negotiation phases are over. The solution is then to move to alternative dispute resolution methods involving an outside third-party mediator. If, in spite of this, no agreement is reached, the last option is to proceed to legal proceedings including arbitration and litigation.

To be able to manage a dispute, it is important to have a resource person who has some objectivity on the project. Some companies call upon expert firms at the beginning of the project to manage claims as needed while others call upon them only when the claim arises. In both cases, a litigation resource person must be able to follow the progress of the dispute and anticipate the next steps.

This research project is part of the improvement of litigation management. The diagnosis of the state of the art reveals a significant number of written works on claims management, agreeing on six main phases. However, only one article proposes a complete claims management process for the supply chain domain and not a single article addresses the transition to litigation. Observations made in a partner company also reveal a lack of processes for handling litigation. The main objective of this project is to develop a litigation management process for the construction industry in Quebec to guide future litigation project managers, whether they are on the plaintiff's or defendant's side of the claim.

The Design Research Methodology was employed to conduct this research. This approach first confirmed the problem raised by the literature review by confronting it with an analysis of the existing situation at an industrial partner. Without a process structuring the management of the litigation, project managers are not able to have an overall view of the procedure.

Second, our mixed methodology, combining empirical studies and scientific approaches, allowed us to develop and validate a litigation management process. The development of the process was based on available data from the industrial partner's litigation project and feedback from a project manager *and* the firm's in-house lawyers. The process designed links the litigation team, outside

lawyers and experts collaborating to build a defence case. The process, which is divided into ten phases, contains sequences of activities, resources, input and output documents and deliverables.

Finally, the proposed model was validated by a succession of audits with lawyers and an expert from a company specialized in dispute management. This validation was based on their feedback since no mapped litigation process exists either in this industry or in the scientific literature. The evaluation of the process by means of standardization indicators provided a good basis for establishing the standardization of the process, but also its generalization since it is used by the expert company for different types of projects and contracts in the construction industry. With this process, litigation managers will be able to oversee litigation, which could reduce the time and therefore the associated costs.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	III
REMERCIEMENTS	IV
RÉSUMÉ.....	V
ABSTRACT	VII
TABLE DES MATIÈRES	IX
LISTE DES TABLEAUX.....	XII
LISTE DES FIGURES.....	XIII
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	XV
LISTE DES ANNEXES.....	XVI
CHAPITRE 1 INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE	4
2.1 La gestion des différends.....	4
2.1.1 Terminologie	4
2.1.2 Étapes de la gestion des différends	6
2.2 Stratégie de recherche et résultats	7
2.2.1 Stratégie de recherche	7
2.2.2 Processus de gestion des réclamations et des litiges	10
2.3 Revue critique	16
2.4 Conclusion.....	18
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.....	19
3.1 Objectifs de recherche.....	19
3.2 Méthodologie de recherche	20
3.2.1 La revue de littérature	21

3.2.2	L'analyse de l'existant	21
3.2.3	La construction du processus	26
3.2.4	L'évaluation du modèle.....	27
3.3	Conclusion.....	28
CHAPITRE 4 CONSTRUCTION DU PROCESSUS.....		29
4.1	Outils d'élaboration du processus	29
4.2	Premier processus brut	30
4.2.1	Processus post-analyse des données.....	30
4.2.2	Lien entre les activités et entre les documents et livrables	31
4.3	Processus par phases et diagramme interrelationnel	32
4.3.1	Analyse du processus brut.....	32
4.3.2	Regroupement des activités par phases et lien avec les documents	32
4.4	Processus et diagramme interrelationnel complet.....	32
4.4.1	Itérations étude descriptive 1.....	32
4.4.2	Achèvement du processus et rectification du vocabulaire et des parties prenantes ...	33
4.5	Prévalidation du processus	33
4.6	Conclusion.....	48
CHAPITRE 5 ÉVALUATION DU MODÈLE		49
5.1	Indicateurs de standardisation	49
5.1.1	Revue de littérature des indicateurs de standardisation	49
5.1.2	Adaptation des indicateurs de standardisation à un processus	53
5.2	Évaluation.....	57
5.2.1	Questionnaire d'audit d'évaluation	57
5.2.2	Confrontation du processus et du diagramme interrelationnel au retour d'expérience du gestionnaire expert	58

5.2.3	Résultats des indicateurs de standardisation	62
5.2.4	Interprétation	62
5.3	Conclusion.....	64
CHAPITRE 6	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	65
RÉFÉRENCES	68
ANNEXES	71

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Mots-clés	7
Tableau 2.1 Mots-clés (suite et fin).....	8
Tableau 2.2 Résultats retenus	10
Tableau 2.3 Récapitulatif des problèmes évoqués au cours des six phases	15
Tableau 2.4 Éléments composants les processus de gestion des réclamations	17
Tableau 4.1 Description des activités par phase	42
Tableau 4.2 Description des intrants et extrants	47
Tableau 5.1 Résultats sélectionnés.....	50
Tableau 5.2 Catégories des indicateurs de standardisation	53
Tableau 5.3 Catégories d'indicateurs de performances présélectionnés.....	55
Tableau 5.4 Indicateurs de standardisation adaptés au contexte de notre processus	56
Tableau 5.5 Code visuel de comparaison.....	59
Tableau 5.6 Résultats du pourcentage de standardisation.....	63

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Relations entre un conflit, une réclamation et un litige (adapté de (Tochaiwat & Chovichien, 2004)).....	5
Figure 2.2 Processus global de gestion des différends.....	6
Figure 2.3 Stratégie de recherche.....	9
Figure 2.4 Processus générique de gestion des réclamations issu de la littérature.....	13
Figure 2.5 Processus de gestion des réclamations (adapté de (Banwo et al., 2015)).....	15
Figure 3.1 Application de la démarche DRM au sujet de recherche.....	21
Figure 3.2 Schéma de la relation entre les intervenants dans un projet de type IAGC.....	22
Figure 3.3 Informations extraites des sources disponibles.....	26
Figure 4.1 Symboles de cartographie des processus sous le formalisme BPMN.....	30
Figure 4.2 Processus post-analyse des données.....	31
Figure 4.3 Diagramme interrelationnel post-analyse des données.....	31
Figure 4.4 Phases de la gestion du litige.....	34
Figure 4.5 Élaboration de la stratégie de défense.....	35
Figure 4.6 Documentation interne et demande documentaire au demandeur.....	36
Figure 4.7 Interrogation des représentants du demandeur.....	37
Figure 4.8 Rédaction de la défense.....	38
Figure 4.9 Demande documentaire au défendeur.....	39
Figure 4.10 Interrogation des représentants du défendeur.....	40
Figure 4.11 Révision finale en cas d'amendement.....	41
Figure 4.12 Diagramme interrelationnel des documents intrants et extrants.....	47
Figure 5.1 Déroulement de l'audit.....	58
Figure 5.2 Comparaison du processus.....	60

Figure 5.3 Comparaison du diagramme interrelationnel.....	60
Figure 5.4 Processus final	61
Figure 5.5 Diagramme interrelationnel final.....	61
Figure A.1 Processus brut post rex.....	71
Figure B.1 Phases de la gestion du litige	72
Figure B.2 Stratégie de défense.....	73
Figure B.3 Documentation	74
Figure B.4 Analyse.....	75
Figure B.5 Défense.....	76
Figure C.1 Premier diagramme interrelationnel.....	77
Figure D.1 Processus complet par phase de gestion du litige	78
Figure E.1 Diagramme interrelationnel final	79
Figure F.1 Processus complet.....	80
Figure G.1 Processus final par phase de gestion du litige.....	81
Figure G.2 Élaboration de la stratégie de défense.....	82
Figure G.3 Documentation interne et demande documentaire au demandeur	83
Figure G.4 Interrogation des représentants du demandeur	84
Figure G.5 Rédaction de la défense	85
Figure G.6 Demande documentaire au défendeur	86
Figure G.7 Interrogation des représentants du défendeur	87
Figure G.8 Révision finale en cas d'amendement	88

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ANSI	American National Standard Institute
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
BPS	Business Process Standardization
DRM	Design Research Methodology
EJCDC	Engineers Joint Contract Documents Committee
EPC	Modélisation de processus d'affaires par Chaines de Processus Événementielles
IAGC	Ingénierie, approvisionnement et gestion de la construction
MARD	Méthodes alternatives de règlement des différends
PEL	Plan d'exécution litige
PMI	Project Management Institute

LISTE DES ANNEXES

Annexe A Processus brut post REX.....	71
Annexe B Processus par phase.....	72
Annexe C 2 ^{ème} diagramme interrelationnel.....	77
Annexe D Processus complet par phase.....	78
Annexe E 3 ^{ème} diagramme interrelationnel.....	79
Annexe F Processus complet.....	80
Annexe G Processus final par phase.....	81

CHAPITRE 1 INTRODUCTION

Les différends sont omniprésents dans les projets de construction qui sont de plus en plus complexes, engendrant des risques à tout niveau. Ces derniers peuvent donner suite à des réclamations. La façon dont elles sont gérées dépend des processus établis dans les contrats, de la mise en place d'une stratégie de gestion des différends dans les entreprises, mais aussi des compétences des gestionnaires de projet qui ont la réclamation en charge.

Souvent entreprises à la clôture du projet, la gestion des réclamations peut être initiée au cours de toutes les étapes d'un projet, et dans le meilleur des cas, dès l'avant-projet. D'après Menassa et Mora (2007), le processus global de gestion des différends s'étend ainsi tout au long des phases du projet. La prévention est réalisée en avant-projet (contrôle et assurance de la qualité) avec la détection des différends au sein de l'équipe projet. La détection et la gestion des réclamations ainsi que la résolution des réclamations peuvent avoir lieu lors de l'exécution du projet. Après la clôture de ce dernier, si les réclamations ne sont pas résolues, s'ensuit l'analyse technico-juridique et les procédures judiciaires dont le litige.

Historiquement, le règlement des différends consistait en des concessions mutuelles. Dans les années 1990, les efforts se sont concentrés sur l'amélioration du processus de règlement des différends en cours de construction et sur les activités de préconstruction comme la gestion des risques et de la qualité (Revey, 1994). Au vu du nombre croissant de litiges en instance, les efforts pour diminuer les coûts rattachés aux réclamations étaient focalisés sur la recherche de méthodes alternatives de règlement des différends (MARD) en post-construction comme le comité de règlement des différends, l'arbitrage et la médiation afin d'éviter de plaider à la Cour. Concrètement, lorsqu'un différend survient lors de l'exécution du projet des négociations sont entamées pour le résoudre. S'il n'est pas réglé, le différend se transforme en réclamation au cours du projet ou en post-projet, où les parties peuvent avoir recours à des MARD dont la médiation et l'arbitrage (Harmon, 2003). Si les parties ne s'entendent pas, la réclamation devient un litige devant la justice. Pour un projet se réalisant au Québec, le litige se déroule devant les tribunaux de droit commun, soit la Cour supérieure du Québec au vu des coûts mis en jeu. Il est toutefois possible à tout moment de revenir à des MARD.

De la négociation aux différentes MARD et au litige, le contrôle s'amointri donc le risque augmente et les coûts associés à la préparation des dossiers et procédures judiciaires augmentent.

La voie judiciaire est ainsi le mode de règlement qui comporte le risque le plus élevé et les coûts les plus élevés, c'est pourquoi recourir à un expert en gestion des litiges est fortement recommandé pour les entreprises. De plus, lors d'un litige le gestionnaire doit obligatoirement collaborer avec un cabinet d'avocats le plus tôt possible pour protéger ses documents par le privilège protégeant les avis juridiques attachés au litige. De plus, les avocats sont chargés de rédiger le dossier de défense ou d'allégations. Le principe de la défense à la Cour est de prouver le dommage, énumérer les faits et établir le lien entre les faits et le dommage, à minimiser si existant, en s'appuyant sur les rapports d'experts, la documentation contemporaine et les interrogatoires du côté de la défense. Du côté du demandeur, le principe reste le même en mettant en lumière les dommages créés.

Un entrepreneur qui soumet une réclamation doit présenter sa démonstration « de façon claire, crédible, convaincante, concise et complète » (Hudon, 2018). Les avocats externes, au-delà de leurs contacts avec les avocats de la firme, sont en relation avec une personne-ressource soit le gestionnaire de projet qui s'est vu confier le litige. La gestion des réclamations n'étant pas considérée comme une fonction de management en soi (Vidogah & Ndekugri, 1997), il existe peu d'expert dans ce domaine. Ce qui implique une augmentation des délais puisqu'aucun moyen de suivre l'avancement n'a été mis en place. À ce jour, les gestionnaires de projet litige n'ont pas de guide sur la manière de gérer ce type de projet et peu de vision sur le processus judiciaire, puisque les entreprises font confiance au cabinet d'avocat embauché pour mener le projet. Ceci les empêche de planifier à l'avance un budget, un échéancier et une allocation des ressources fiables.

Étant donné son impact potentiel sur la rentabilité d'un projet, le processus de gestion des réclamations doit être considéré comme une partie intégrante de la gestion de projet (Kallo, 1990), ce qui est rarement le cas dans le domaine de la construction. L'une des raisons du désintérêt des entreprises pour la gestion des réclamations vient de la difficulté à généraliser les processus et les techniques de gestion des réclamations pour tous les projets de l'entreprise. Ceci entraîne des variations dans la prise en charge des réclamations et conduit aux procédures judiciaires. En effet, vu qu'il n'existe pas dans la plupart des entreprises de construction de méthode standard pour gérer les réclamations ni les litiges, les façons de faire dépendent des gestionnaires de projets prenant en charge le dossier. Il serait avantageux de développer un processus standardisé de gestion des litiges pour guider ces derniers. Ce processus permettrait aux futurs gestionnaires d'avoir une vision plus précise des étapes de la procédure, ce qui se traduirait par une amélioration de la performance, une réduction du budget dépensé lors du procès, mais entraînerait aussi une amélioration de la gestion

du projet et de la collaboration avec les avocats. Ce processus constituerait un avantage considérable pour les firmes québécoises d'ingénierie qui travaillent dans un contexte incertain et complexe.

L'objectif principal de ce mémoire est ainsi de **développer un processus de gestion des litiges pour guider les gestionnaires à travers les différentes phases et activités à réaliser pour construire une défense ou une attaque en collaboration avec les avocats**. Ce processus s'appuie sur la procédure judiciaire de règlement des litiges devant la Cour supérieure du Québec suivi par les cabinets d'avocats au Québec.

Pour mener à bien ce projet, nous commencerons par un état de l'art des travaux de recherche effectués dans le domaine de la gestion des réclamations et des litiges. Nous présenterons les résultats et l'analyse de ces travaux au chapitre 2, ce qui permettra d'identifier les opportunités de recherche. Ensuite, le chapitre 3 présentera en premier lieu les objectifs spécifiques de recherche, puis la méthodologie de recherche permettant de les rencontrer comprenant l'analyse de l'existant. Le processus réalisé à la suite de l'analyse de l'existant sera présenté au chapitre 4 et l'évaluation de la standardisation sera ensuite réalisée au chapitre 5. Nous terminerons ce mémoire avec une discussion portant sur les contributions scientifiques, les limitations du projet et les opportunités futures de recherche qui résultent de ce travail.

CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre permet de prendre connaissance des progrès récents liés à notre sujet. Le chapitre débute avec une présentation des termes et concepts importants liés à la gestion des différends, pouvant se transformer en réclamation et litige, avant de poursuivre avec la stratégie de recherche permettant d'identifier les travaux scientifiques pertinents du domaine. Les articles retenus sont alors présentés. Le chapitre se termine par une analyse critique qui souligne les limitations et faiblesses des travaux retenus dans le but de préciser les objectifs de recherche spécifiques de ce projet.

2.1 La gestion des différends

Ce volet a pour objectif d'introduire la gestion des réclamations et des litiges en y abordant la terminologie et les caractéristiques importantes associées.

2.1.1 Terminologie

Le Larousse définit un différend comme « un désaccord, une contestation résultant d'une différence d'opinion, d'intérêt, etc. » et une réclamation comme l'« action de réclamer quelque chose auquel on estime avoir droit ». Le Juridictionnaire¹ définit un litige comme : « un différend susceptible de devenir matière à procès, s'il est porté devant le tribunal ». Le Project Management Institute (PMI) donne aussi sa définition de réclamation :

Les changements contestés sont appelés réclamations. Lorsque ceux-ci ne peuvent être résolus, ils aboutissent à des différends, puis des appels. Les réclamations sont documentées, traitées, surveillées et gérées tout au long du cycle de vie du contrat, généralement en accord avec les conditions générales du contrat. Si les parties elles-mêmes ne trouvent pas de solution à une réclamation, celle-ci doit être traitée conformément aux modes alternatifs de résolution de conflits définis dans le contrat. Le règlement de tous les différends par la négociation est la méthode privilégiée (PMI, 2017).

Pour obtenir plus de précision, il est utile de s'intéresser au domaine de la construction. Nous avons pu relever différentes définitions dans la littérature associée à ce secteur d'activité. Parmi celles-

¹Centre de traduction et de terminologie juridique (2015). Procès § 4. Tiré de <https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/juridi/index-fra.html?lang=fra>

ci, Levin (1998) mentionne que: « *a construction claim arises when a party to a construction contract believes that in some way, by act or omission, the other party has not fulfilled its part of the bargain* ». Il est considéré comme l'un des auteurs majeurs de la gestion des réclamations et l'un des premiers à avoir développé un processus de gestion des réclamations détaillés pour les projets de construction.

Parmi les différentes définitions trouvées dans la littérature, certains utilisent l'appellation conflit, différend ou litige. Les différences entre les dénominations se trouvent dans la chronologie juridique de la gestion des différends et représentent une manière différente de les gérer. Tochaiwat et Chovichien (2004) décrivent la relation causale entre un conflit, une réclamation et un litige, comme le présente la figure 2.1. Le conflit est à la base d'une réclamation ou d'un litige. Il peut être considéré comme un différend pouvant se transformer en réclamation, celle-ci pouvant être résolue directement à la suite d'une entente entre les parties ou donner suite à un litige en cas de désaccord. Ou bien, le conflit peut être directement traité en litige si toute communication a été abolie entre les parties. Ce dernier est l'étape ultime, car il nécessite l'intervention d'une autorité judiciaire tierce pour sa résolution.

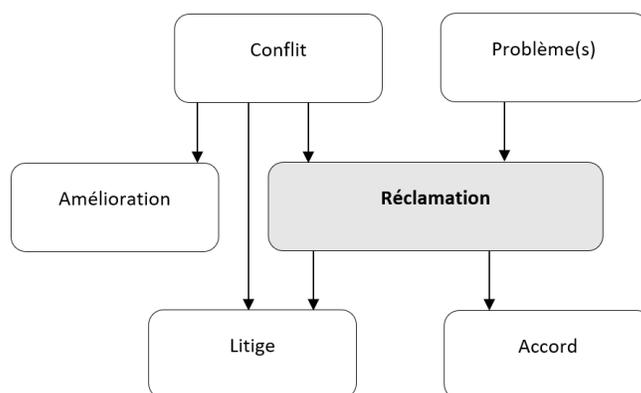


Figure 2.1 Relations entre un conflit, une réclamation et un litige (adapté de (Tochaiwat & Chovichien, 2004))

Dans le cadre de notre projet de recherche, basé sur les définitions judiciaires validées par les avocats, nous utiliserons la dénomination **différend** pour parler d'un désaccord entre deux parties, d'**une réclamation** pour l'action de réclamer un dû et d'un **litige** pour parler d'une réclamation ayant matière à procès devant le tribunal.

2.1.2 Étapes de la gestion des différends

Le processus global de gestion des différends (figure 2.2) regroupe trois étapes importantes : (1) la prévention, (2) la détection et la gestion des réclamations et (3) la résolution. La première étape regroupe des activités ayant lieu en avant-projet pour éviter une réclamation. L'objectif est d'avoir une approche proactive en amont du projet pour éviter l'apparition de certains problèmes, mais aussi de traiter plus facilement les réclamations qui risquent d'apparaître. Elle regroupe toutes les activités de gestion du contrat, de gestion des risques, de retours d'expériences et révision de la clarté des documents de projet. La deuxième étape correspond au processus de gestion des réclamations qui est présentée dans les travaux de la revue de littérature.

La dernière partie du processus est l'étape de résolution comprenant différentes méthodes comme la médiation, l'arbitrage, ou le recours aux tribunaux. Ces méthodes diffèrent des étapes précédentes, car les parties font appel à une tierce personne pour gérer la réclamation. Cette personne extérieure au projet peut être un médiateur dans le cas d'une médiation extrajudiciaire ou une entité juridique dans les cas d'une médiation judiciaire, d'arbitrage et de litige. Ces méthodes sont facultatives puisqu'elles existent uniquement en cas de non-accord amiable entre les parties.

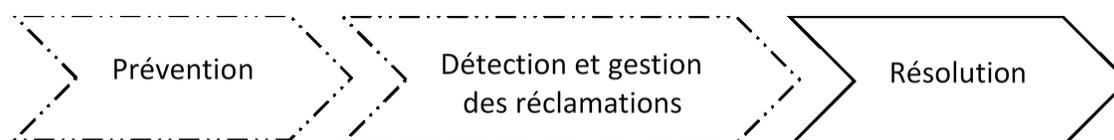


Figure 2.2 Processus global de gestion des différends

La résolution peut comprendre plusieurs étapes au fur et à mesure desquelles le risque et les coûts augmentent. En effet, les négociations comportent le moins de risque et un contrôle accru mais si elles sont confrontées à un échec, les parties peuvent se tourner vers des **MARD** pour résoudre la réclamation. Ces méthodes peuvent avoir été désignées de préférence au préalable dans le contrat ou lors de l'échec des négociations. La médiation et le comité de règlement des différends sont des méthodes un peu plus risquées puisque ces dernières se déroulent devant une personne tierce extérieure n'ayant aucun pouvoir décisionnel contrairement à l'arbitrage qui est sans appel. Les coûts sont aussi plus élevés puisqu'il faut présenter des faits et des preuves pour convaincre la personne tierce. Si ces méthodes échouent, le dernier recours est la **voie judiciaire**, transformant ainsi la réclamation en litige qui comporte le plus grand risque et les coûts les plus élevés (Hudon, 2018). En effet, la procédure est coûteuse au vu du temps de préparation, des ressources requises

et des coûts judiciaires dont les avocats externes, et le contrôle est moindre avec énormément d'incertitudes. Ainsi, la réclamation et le litige ne sont pas gérés de la même manière. En effet, une réclamation peut être identifiée et résolue lors de l'exécution du projet ou lors de la fermeture du projet, alors que le litige a lieu en post-projet suite à un échec des MARD choisis. Notre recherche se focalise sur la partie résolution et plus particulièrement des litiges dans l'industrie de la construction.

2.2 Stratégie de recherche et résultats

2.2.1 Stratégie de recherche

Notre revue de littérature est effectuée sur les bases de données ABI Inform et Compendex qui regroupent les majeurs travaux de génie industriel dont la gestion de projet. Celle-ci a permis d'identifier les articles proposant des processus de gestion des différends et des problèmes lors des différentes phases d'une réclamation.

Une recherche d'articles préliminaires, avec les mots-clés « dispute » OR « claim » OR « complaint » AND « process » OR « framework » AND « construction » donnait plus de quatre mille résultats. À partir de ces résultats, nous avons analysé les mots-clés utilisés dans les titres des articles les plus pertinents pour notre projet, ce qui nous a menés à effectuer notre recherche finale sur les bases de données avec les expressions correspondantes à « **dispute management process** » OR « **claim management framework** » OR « **conflict management method** » AND « **construction** ». Le tableau 2.1 ci-dessous répertorie les mots-clés utilisés avec une restriction de date à 1989, correspondant à l'apparition de l'outil informatique dans les processus de gestion des différends.

Tableau 2.1 Mots-clés

Processus de gestion des différends	Construction
"claim management" OR "claims management" OR "claim resolution" OR "claims resolution" OR "claim process" OR "claims process" OR "claim processes" OR "claims processes" OR "complaint process" OR "complaints process" OR "complaint processes" OR "complaints processes" OR "conflict process" OR "conflicts process" OR "conflict processes" OR "conflicts processes" OR "dispute process" OR "disputes process" OR "dispute processes" OR "disputes processes" OR "claim method" OR "claims method" OR "claim methods" OR "claims methods" OR "claim methodology" OR "claims methodology" OR "claim methodologies" OR "claims methodologies"	"construction"

Tableau 2.2 Mots-clés (suite et fin)

Processus de gestion des différends	Construction
<p><i>OR "complaint method" OR "complaints method" OR "complaint methods" OR "complaints methods" OR "complaint methodology" OR "complaints methodology" OR "complaint methodologies" OR "complaints methodologies" OR "conflict method" OR "conflicts method" OR "conflict methods" OR "conflicts methods" OR "conflict methodology" OR "conflicts methodology" OR "conflict methodologies" OR "conflicts methodologies" OR "dispute method" OR "disputes method" OR "dispute methods" OR "disputes methods" OR "dispute methodology" OR "disputes methodology" OR "dispute methodologies" OR "disputes methodologies" OR "claim framework" OR "claims framework" OR "claim frameworks" OR "claims frameworks" OR "complaint framework" OR "complaints framework" OR "complaint frameworks" OR "complaints frameworks" OR "conflict framework" OR "conflicts framework" OR "conflict frameworks" OR "conflicts frameworks" OR "dispute framework" OR "disputes framework" OR "dispute frameworks" OR "disputes frameworks"</i></p>	

Afin de trier les articles contenus dans les bases de données, des critères d'inclusions et d'exclusions ont été appliqués tels que la langue, les domaines d'applications, le vocabulaire contrôlé et le type de document. Ensuite, une analyse des titres et des résumés a permis d'éliminer les résultats non pertinents à notre sujet et de ne garder que les articles utiles à notre étude. Pour effectuer un suivi, des alertes sur la stratégie ont été mises sur les bases de données. La lecture des articles et des références ainsi qu'une recherche supplémentaire sur google scholar a permis de repérer des articles manquants que nous avons rajoutés à nos articles pertinents présents dans ce mémoire. Par la suite, la lecture complète des publications nous a permis de déterminer les résultats finaux pertinents sur notre sujet. La figure 2.3 expose notre stratégie de recherche et le tableau 2.2 indique les quatorze publications retenues que nous analyserons par la suite. En effet, beaucoup d'articles traitent des causes des réclamations, des problèmes, des différentes lois et procédures judiciaires dans les pays surtout aux États-Unis donc non applicable au Québec. Concernant les procédures judiciaires et le droit, nous nous sommes appuyés sur les connaissances des avocats internes et externes puisque ce qui nous intéresse sont seulement les grandes étapes de collaboration entre le gestionnaire du litige et le cabinet d'avocat.

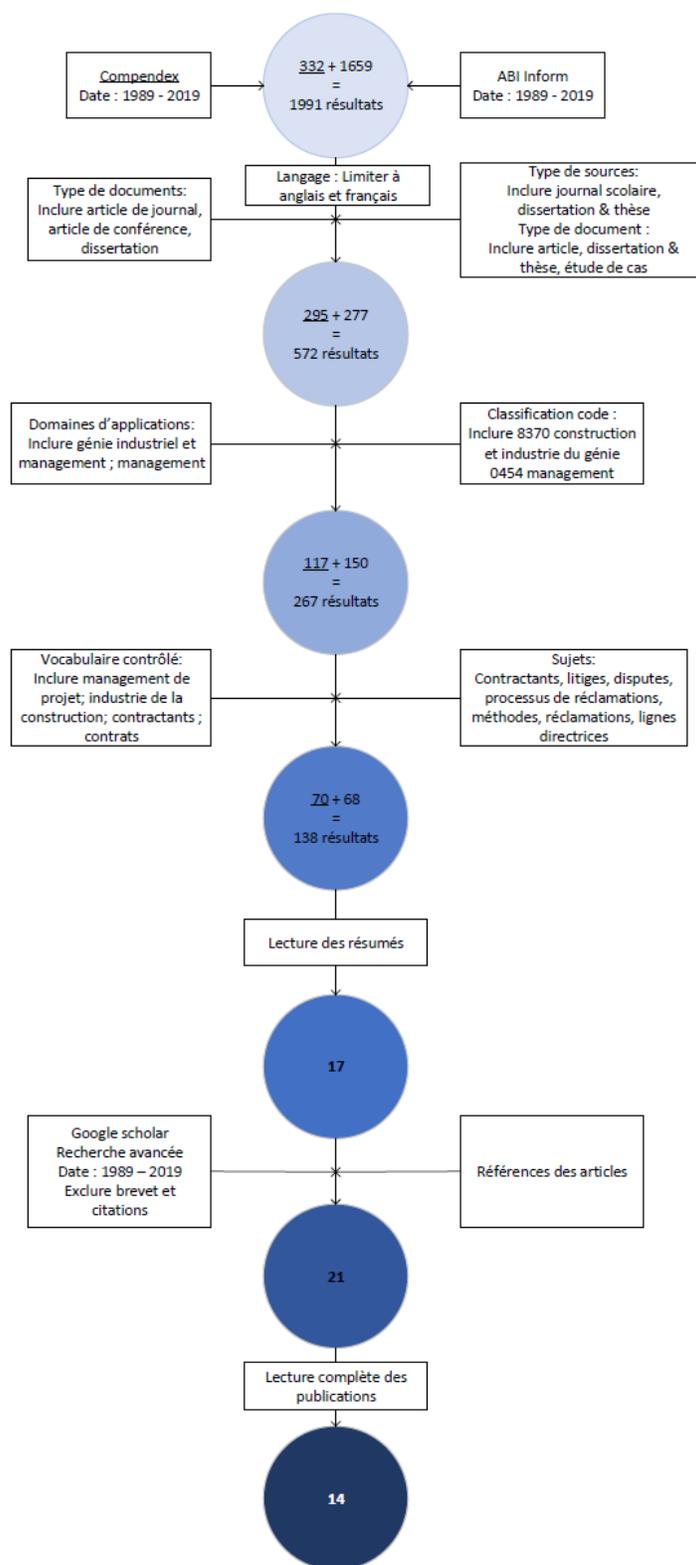


Figure 2.3 Stratégie de recherche

Tableau 2.3 Résultats retenus

	Auteurs	Articles
1	Kallo (1990)	Claims management
2	Vidogah et Ndekugri (1997)	Improving management of claims: contractors' perspective
3	Levin (1998)	Construction contract claims, changes & dispute resolution
4	Baki (1999)	Delay claims management in construction—a step-by-step approach
5	Kululanga et al. (2001)	Construction contractors' claim process framework
6	Abdul-Malak et al. (2002)	Process model for administrating construction claims
7	Enshassi et al. (2009)	Problems associated with the process of claim management in Palestine: Contractor's perspective
8	Banwo et al. (2015)	Principles of contract claims management-A review of the Nigerian construction industry
9	Nor Azmi et al. (2017)	Improving construction claim management in Malaysian construction industry
10	Barakat et al. (2018)	Progression analysis of the EJCDC's underlying claim and dispute resolution mechanism
11	Nor Azmi et al. (2018)	Construction claim problems in Malaysia: from the contractor's perspective
12	Stamatiou et al. (2018)	A process reference model for claims management in construction supply chains: the contractors' perspective
13	Barakat et al. (2019)	Sequencing and operational variations of standard claim and dispute resolution mechanisms
14	Hayati et al. (2019)	Causes and problem identification in construction claim management

2.2.2 Processus de gestion des réclamations et des litiges

Les réclamations dans l'industrie de la construction sont omniprésentes, pour cette raison beaucoup d'articles ont été publiés sur la gestion des réclamations, mais très peu traitent d'un processus permettant de gérer une réclamation jusqu'au litige. Sur ces quatorze articles, seulement cinq proposent un processus, cinq discutent des phases et activités d'une réclamation et quatre parlent des problèmes rencontrés dans les différentes phases.

2.2.2.1 Phases et activités d'une réclamation

Levin (1998) est un des pionniers de la gestion des réclamations et il est le plus largement cité dans la littérature avec une première édition de son livre en 1978. Sa deuxième édition se concentre sur les principes juridiques de la construction que doivent connaître toutes les parties impliquées dans une réclamation. Pour cela, il détaille la mise en place d'une procédure de sept étapes pour une résolution juste et rapide de ces réclamations inévitables:

1. Connaissance du contrat : habileté pour reconnaître et identifier les changements;
2. Notification;
3. Documentation systématique et fidèle;
4. Analyse des impacts de temps et de coûts;
5. Tarification;
6. Négociation; et
7. Résolution et règlement des litiges.

Dans sa description de la septième étape soit le règlement des litiges lorsque la négociation n'a pas réussi, il couvre différentes procédures juridiques de litiges tout en rappelant l'importance d'utiliser des MARD.

Un an plus tard, Baki (1999) propose une approche comportant cinq étapes, détaillées en activités à réaliser, quel que soit le scénario. Trois scénarios sont possibles, soit prévenir une réclamation, soit préparer une réclamation ou alors préparer une défense. Dans les deux derniers cas, le gestionnaire de projet doit établir un plan d'exécution avec son équipe pour guider la préparation en s'appuyant sur les différentes phases : l'identification des problèmes menant à la réclamation, l'analyse détaillée de l'échéancier, l'analyse des coûts et du temps de travail, l'évaluation des dommages et la préparation du rapport de réclamation.

De son côté, Kallo (1990) met l'accent sur cinq activités générales à réaliser par le gestionnaire du projet ou l'ingénieur coût. Il propose de concevoir un système de sauvegarde des données, de coordonner les différents départements pour collecter et générer des données et ensuite de préparer la première version du dossier de réclamation. Il conseille alors de revoir ce dernier avec les

personnes concernées en prenant en compte les différents aspects financiers, techniques et contractuels, puis de définir la stratégie de négociation.

De même, Vidogah et Ndekugri (1997) s'appuient sur le fait que la préparation de la réclamation n'est en général pas gérée par un gestionnaire de projet spécialisé en raison de la perception négative des réclamations, ce qui joue sur la qualité du dossier. Les documents les plus importants pour constituer un dossier de litige sont en première position la correspondance, puis le contrat, s'en vient l'échéancier, la documentation de la réclamation et en treizième position les factures. La correspondance et la documentation se compte en milliers voire millions de documents à considérer et à analyser. Ces données non structurées textuelles relèvent d'analyses subjectives tout comme le contrat. Les documents structurés comme les factures ne sont étudiées que plus tard au besoin. Ce volume important de documents a un impact sur le litige. Ils approfondissent le travail en analysant le temps passé, le niveau d'implication des différents rôles de l'équipe projet, les coûts impliqués et les documents utilisés sur la phase de préparation de la réclamation. L'archivage des informations pertinentes est l'étape possédant les moindres coûts et temps, ce qui pose un problème lors de l'apparition d'une réclamation. En effet, la préparation des documents pour la présentation occupe le plus d'argent et de temps, ce qui engendre des délais lors de la réclamation au lieu d'être en amont de celle-ci. Les plus grandes raisons de dépassement des délais dans la préparation des réclamations sont les insuffisances de ressource et d'enregistrement *et* d'identification de l'information. Cela prouve un manque de procédure au niveau des ressources humaines et matérielles. Ils suggèrent une **reconception de la procédure de réclamation**.

En s'appuyant sur les travaux passés, Kululanga et al. (2001) rassemblent les différentes activités et étapes de gestion des réclamations en six phases. **L'identification** est la première étape critique du processus pour détecter une réclamation. **La notification** sert à avertir l'autre partie d'un potentiel problème, puis **l'analyse** établit les bases légales et factuelles en s'appuyant sur les documents prouvant les faits en matière de temps et de coût. **La documentation** est le rassemblement de tous les documents décrivant les faits de l'histoire de la réclamation, **la présentation** doit être organisée et factuelle, et enfin **la négociation** est présentée comme un élément clé « *it is more important to be prepared than it is to be right* » (Kululanga et al., 2001). Les auteurs présentent le niveau de mise en pratique des six phases dans le domaine de la construction au Malawi. Sur une échelle de 0 à 4, la moyenne se situe à 1, ce qui reflète une méconnaissance de ces étapes malgré leur existence et mettent ainsi en lumière le fait que la

majorité des contractants n'ont pas de processus de gestion des réclamations structuré au Malawi. Ils proposent de construire une méthode structurée pour influencer la manière de gérer une réclamation.

Tous les auteurs après les travaux de Kululanga et al. (2001) s'appuient sur ce processus générique de gestion des réclamations composé de six phases comme le résume la figure 2.4.



Figure 2.4 Processus générique de gestion des réclamations issu de la littérature

2.2.2.2 Problèmes rencontrés lors des différentes phases

Lors des différentes phases, plusieurs problèmes peuvent subvenir. Nor Azmi et al. (2017) donnent des conseils pour améliorer les phases rencontrant des problèmes majeurs soit **l'identification, la notification et la documentation**. Un an plus tard, un approfondissement par ces mêmes auteurs permet de recenser les problèmes rencontrés lors des six phases. Ils démontrent alors que le manque de documentation est critique pour toutes les phases. Ils en concluent qu'une **procédure standardisée devrait être mise en place pour améliorer la préparation des réclamations et prévenir de se développer en litige** (Nor Azmi et al., 2018).

Pour leur part, Enshassi et al. (2009) se focalisent sur les problèmes liés aux six phases du point de vue du contractant en Palestine. Les procédures non claires, les responsabilités non définies et la non-standardisation apparaissent dans le top trois pour quatre des six phases. Ils proposent de **mettre en place une procédure pour gérer les réclamations**.

De la même façon, Hayati et al. (2019) énoncent du point de vue du contractant les causes des réclamations ainsi que les problèmes intervenants dans les six phases du processus. Les principaux problèmes sont le manque de support et de connaissances des équipes pour notifier une réclamation, la faible communication pour rassembler les informations, mais surtout le manque de sauvegarde des documents permettant d'analyser la réclamation.

2.2.2.3 Processus proposés pour gérer une réclamation

Barakat et al. (2018) présentent les différentes étapes chronologiques des réclamations sous le format ANSI selon différents scénarios en fonction des standards des contrats de type Engineers

Joint Contract Documents Committee (EJCDC). Ces scénarios intègrent les délais, les parties impliquées et les actions à réaliser sous forme d'organigramme permettant aux gestionnaires de se situer. Un an plus tard, ils comparent plusieurs étapes de résolution en fonction des différents types de contrats à différentes méthodes de résolutions alternatives des réclamations dans le temps. Il en ressort les phases suivantes : **notification, support documentaire, jugement initial, discussion, MADR, arbitrage** (Barakat et al., 2019).

Pour les réclamations qui ne sont pas sous des contrats de type EJCDC, Abdul-Malak et al. (2002) ont mis en place une procédure simplifiée, dans un format non traditionnel composé d'ANSI et d'EPC, pour analyser les réclamations soumises par un contractant pouvant être utilisée par toutes les parties impliquées. Le processus débute par une occurrence visant à déterminer la raison de la réclamation, se poursuit par l'application de méthodes de résolution de dispute et est conclu par une recherche d'accord ou par une transition au litige. Il décrit aussi la façon de présenter une réclamation et les types de documents la supportant. Ce processus peut ensuite être automatisé.

En s'appuyant sur les phases proposées par les précédents auteurs, Banwo et al. (2015) fournissent un diagramme du processus de gestion des réclamations comprenant six phases : **l'identification, la justification, la préparation et la présentation, l'évaluation, la soumission, la négociation, puis la décision**. La troisième phase contient elle-même six sous-phases : **identification, notification, analyse, justification, documentation, présentation** comme nous pouvons le voir à la figure 2.5. L'étude des réclamations contractuelles au Nigéria démontre une absence d'experts dédiés aux réclamations et le manque d'expertise en réclamation. En effet, 48 % des industriels de la construction au Nigéria n'ont pas d'approche standardisée pour évaluer une réclamation, 16 % ont en une et 36 % ne savent pas. La majorité des répondants pense que l'implantation d'un support de décision les aiderait pour gérer les réclamations.

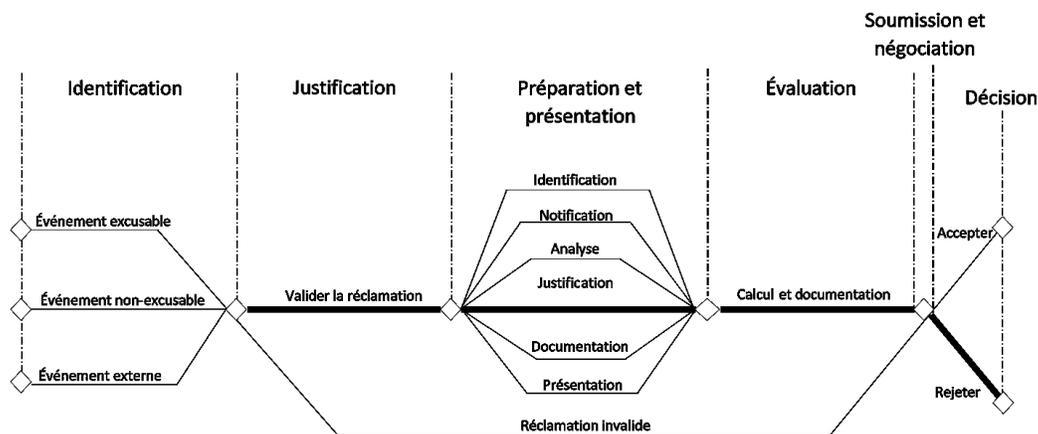


Figure 2.5 Processus de gestion des réclamations (adapté de (Banwo et al., 2015))

Enfin, Stamatiou et al. (2018) proposent un modèle de référence de gestion des réclamations sous le format BPMN en chaîne logistique contenant cinq processus au niveau stratégique et opérationnel adaptable aux standards de l'entreprise. Du point de vue opérationnel, ils décrivent un processus pour lequel le client ou le fournisseur effectue une réclamation vis-à-vis du contractant. Le processus « gestion des réclamations » décrit les étapes à exécuter par le contractant soit lorsqu'il entreprend la réclamation ou bien lorsqu'il la reçoit. Le processus se termine par la résolution du différend ou par sa transformation en litige.

Les auteurs s'accordent donc sur les six phases qui composent la gestion des réclamations avec des spécificités selon le type de contrat, par exemple de type EJCDC. Comme le montre le tableau de synthèse 2.3, les articles retenus soulignent l'existence de quatre problèmes récurrents majeurs présents dans les six phases de la gestion des réclamations à dix ans d'intervalles.

Tableau 2.4 Récapitulatif des problèmes évoqués au cours des six phases

Problèmes	Phases					
	Identification	Notification	Analyse	Documentation	Présentation	Négociation
procédures non claires	x	x	x		x	
responsabilités non définies / manque de support	x	x	x		x	
manque de sauvegarde des documents pertinents	x	x	x	x	x	x
pas de standard		x	x	x	x	

Ces problèmes sont liés au manque de support humain et/ou matériel. Pour cela, certains auteurs ont proposé des processus pour apporter du soutien aux contractants ou aux fournisseurs. Nous verrons dans la revue critique les limitations de ces travaux.

2.3 Revue critique

L'état de l'art des travaux de recherches sur le sujet de la gestion des réclamations et des litiges montre un grand intérêt de la part de la communauté scientifique pour la gestion des réclamations. Les contributions soulignent une absence d'experts dédiés à la gestion des réclamations et aussi des problèmes critiques liés au manque de support, aux procédures non claires et le fait que la plupart des entreprises n'ont pas de processus standardisé de gestion des réclamations. Cela s'explique par le fait que celles-ci sont rarement traitées comme une fonction de management en soi (Vidogah & Ndekugri, 1997).

Nous remarquons de plus que la plupart des articles proposant un processus de gestion des réclamations ne s'intéressent qu'à un seul point de vue, le fournisseur ou le client. Or, la gestion des réclamations est un processus interrelié entre les parties. Seuls Stamatiou et al. (2018) proposent un processus comprenant les différentes parties prenantes. En effet, le processus résulte en des échanges entre les parties concernant la soumission de la réclamation, l'acceptation ou la réjection des propositions.

Nous remarquons aussi que tous les auteurs traitent de la gestion des réclamations, mais ne continuent pas jusqu'à la gestion des litiges sauf pour Levin (1998) qui aborde très brièvement la gestion des litiges en prodiguant quelques procédures de loi à connaître selon le type de contrat. Les travaux de Levin (1998) et Baki (1999) proposant différentes activités à réaliser ont permis à Kululanga et al. (2001) de déterminer des phases génériques de gestion des réclamations que tous les auteurs partagent depuis. Malgré ces phases connues, peu d'articles développent un processus complet de gestion des réclamations.

Pour cette revue critique, nous nous appuyons sur les travaux de Zellner et Laumann (2013) qui caractérise le contenu d'une méthodologie. Utilisé par les chercheurs proposant des processus d'affaires et méthodologie, cette dernière doit posséder cinq éléments obligatoires : un modèle d'information, des activités, des résultats, des rôles et des techniques.

Un processus est un type de méthodologie prescriptive, applicable, compréhensible et reproductible par une personne externe capable de l'opérationnaliser. Nous avons alors défini un processus comme une séquence d'activités regroupé par phases utilisant des éléments d'entrée pour produire des extrants escomptés supportée par des ressources humaines et matérielles.

Notre modèle d'information est la cartographie du processus par phase, les rôles sont les parties prenantes, les résultats sont les documents intrants et extrants. Nous n'établissons pas de techniques puisque notre objectif général est de conceptualiser des activités générales à réaliser par le gestionnaire de projet.

Les processus proposés, analysés au tableau 2.4, Banwo et al. (2015) et Barakat et al. (2019) se concentrent sur les phases chronologiques de la gestion des réclamations, de même pour Barakat et al. (2018) qui rajoutent les parties impliquées associées aux phases. De son côté, Abdul-Malak et al. (2002) détaillent les activités à suivre pour analyser une réclamation. Enfin, Stamatiou et al. (2018) sont les seuls à proposer un processus complet, dans le domaine de la chaîne logistique. Nous pouvons en conclure qu'aucun processus complet de gestion des réclamations n'existe pour les projets dans le domaine de la construction.

Tableau 2.5 Éléments composants les processus de gestion des réclamations

Auteurs	Processus de gestion des réclamations			
	Phases	Activités	Documents intrants et extrants	Parties impliquées
Abdul-Malak et al. (2002)		X		
Banwo et al. (2015)	X			
Barakat et al. (2018)	X			X
Stamatiou et al. (2018)	X	X	X	X
Barakat et al. (2019)	X			

2.4 Conclusion

Cette revue de littérature a permis de constater que la gestion des réclamations est un sujet qui soulève de multiples problématiques, elles-mêmes analysées par de nombreux chercheurs. Parmi les travaux trouvés dans la littérature, la plupart font remarquer que peu des solutions proposées sont appliqués à l'industrie. Il n'existe de plus, dans la littérature, aucun processus de gestion des litiges pour venir en aide aux gestionnaires de projet pour préparer un dossier de défense. Nous allons donc tenter de pallier ces manquements en nous appuyant sur les travaux scientifiques de notre revue de littérature, et plus particulièrement celui de Stamatiou et al. (2018) pour déterminer les phases, les activités, les documents intrants *et* extrants et les personnes impliquées nécessaires à la gestion des litiges. La méthodologie de recherche utilisée pour répondre à ce besoin est décrite au prochain chapitre.

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

Après avoir effectué une analyse des travaux sur les processus de gestion des réclamations et des litiges, ce chapitre vise à préciser nos objectifs de recherche ainsi que la méthodologie de recherche employée pour répondre à la problématique industrielle. Nous présentons en premier lieu nos objectifs et les critères de recherche.

3.1 Objectifs de recherche

Nous avons souligné dans les premiers chapitres l'absence dans la littérature d'un processus pour la phase post-projet pour gérer un litige. À plus de dix ans d'intervalles, Vidogah et Ndekugri (1997), Kululanga et al. (2001), Nor Azmi et al. (2018), Enshassi et al. (2009), Hayati et al. (2019) et Banwo et al. (2015) s'accordent sur le fait que dans les entreprises il serait intéressant d'introduire une procédure standardisée puisqu'aucun processus de bonnes pratiques n'a été établi. Ce travail de recherche vise donc à réduire les difficultés de suivi de litige par les gestionnaires affectés aux projets de litige. Malgré le nombre important de réclamations, ces gestionnaires se révèlent être, par ailleurs, rarement experts du domaine.

Notre **objectif général consiste à développer un processus standardisé de gestion des litiges**, basé sur les retours d'expériences et les problèmes exposés dans la revue de littérature, pour guider les gestionnaires à travers les différentes phases et activités à réaliser pour construire une défense ou une attaque en collaboration avec les avocats.

De cet objectif général découlent quatre objectifs spécifiques pour construire le processus :

Objectif n° 1 : *Définir la portée du processus et son point d'entrée;*

Objectif n° 2 : *Identifier les caractéristiques nécessaires pour notre processus;*

Objectif n° 3 : *Définir les pré-requis permettant de proposer une séquence de phases et activités permettant de supporter le litige;*

Objectif n° 4 : *Définir des mesures de standardisation pour évaluer le niveau de standardisation du processus reconstitué dans un contexte industriel.*

Les objectifs fixés reposent sur les critères suivants, permettant de circonscrire le problème étudié :

1. Le litige se déroule devant les tribunaux de droit commun, plus particulièrement la Cour supérieure du Québec;
2. Le nombre d'allégations est élevé, soit supérieure à 100 ;
3. Le litige est initié par le client ayant un contrat de type Ingénierie, Approvisionnement et Gestion de la Construction (IAGC);
4. Nous ne prenons pas en compte le lien avec les assureurs.

3.2 Méthodologie de recherche

Cette section détaille la méthodologie que nous avons adoptée pour répondre à notre objectif de recherche. Une des méthodes est de s'intégrer dans le milieu industriel afin de suivre et d'analyser un dossier de litige du début à la fin, de tester et de valider la contribution par la suite. Cependant, un dossier de litige répondant à nos critères s'étend sur plusieurs années ce qui rend la méthode impossible à effectuer en raison de la contrainte de temps imposée par la maîtrise. Cette contrainte élimine aussi le recours aux approches de type recherche-action, recherche-intervention et les études de cas. Nous avons ainsi opté pour une méthodologie mixte, soit empirique et expérimentale, connue sous le nom de *Design Research Methodology* (DRM), menée en collaboration avec un partenaire industriel.

Cette méthode qualitative, développée par Blessing et Chakrabarti (2002), ne nécessite pas une implantation complète pour évaluer la validité des résultats contrairement aux méthodes de recherche-action ou de recherche-intervention qui dépendent de la capacité du partenaire industriel à réaliser cette implantation. Cette approche, alternant entre des phases d'études et des phases expérimentales, appelées études descriptives et prescriptives, structure rigoureusement le déroulement d'un projet de recherche de conception. En effet, cartographier un processus existant c'est retranscrire, représenter dans un formalisme adapté les pratiques. Dans notre cas, aucun processus formel n'existe, nous devons ainsi analyser, relire l'histoire à posteriori pour conceptualiser le processus de ce qui doit être fait. Notre stratégie générale repose sur la conceptualisation et le séquençage des activités à partir d'artefact et de traces documentaires laissés par le gestionnaire de projet. La méthodologie DRM se décompose en quatre phases itératives que nous pouvons relier aux étapes de notre recherche pour ce projet tel qu'exposé à la figure 3.1.

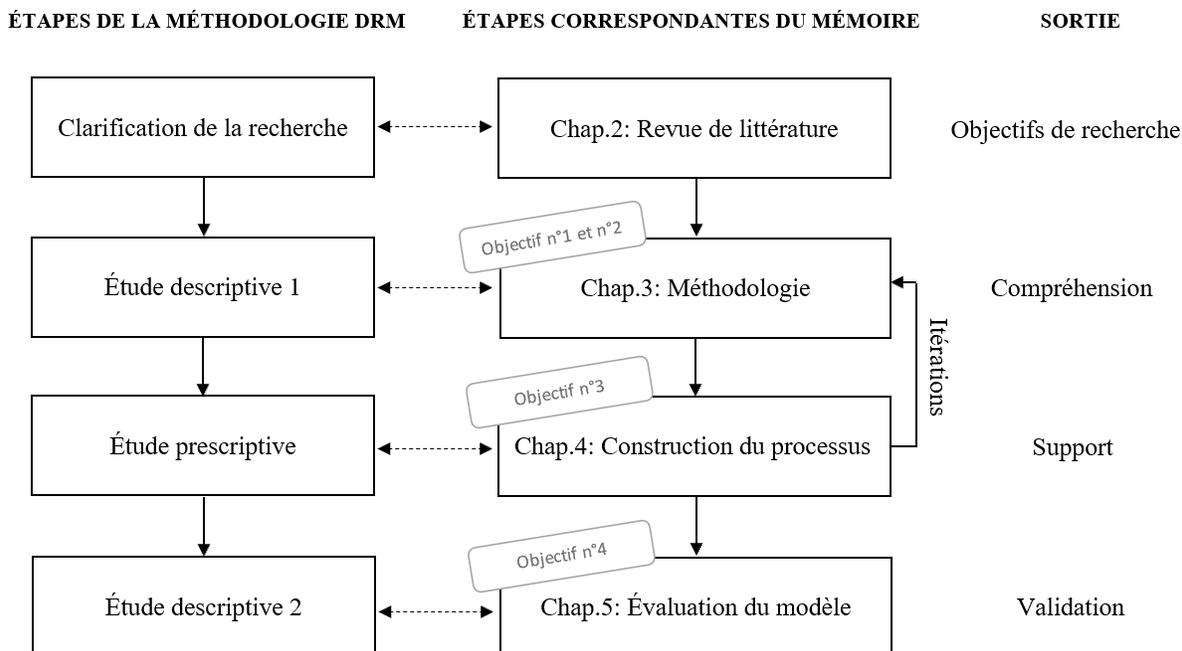


Figure 3.1 Application de la démarche DRM au sujet de recherche

3.2.1 La revue de littérature

Une première revue de littérature sur les processus de gestion des réclamations et des litiges nous permet de valider la pertinence de notre sujet de recherche. L'état actuel des connaissances dans ce domaine nous permet d'identifier les contributions que nous pouvons apporter au partenaire industriel. De plus, la revue critique en s'appuyant sur les travaux de Zellner et Laumann (2013) nous a permis de définir un processus comme une séquence d'activités regroupée par phases utilisant des éléments d'entrées pour produire des extraits escomptés, supportée par des ressources humaines et matérielles.

3.2.2 L'analyse de l'existant

La première étude descriptive a pour but de préciser les besoins et d'améliorer la compréhension de la situation actuelle du partenaire industriel. Cette étude permet de définir la faisabilité du projet et de définir la portée du processus qui est notre objectif n°1, pour répondre ensuite à notre objectif n° 2, identifier les caractéristiques nécessaires pour notre processus.

3.2.2.1 Présentation du cas

La réalisation de projet en mines et métallurgies est un domaine très complexe au Canada au vu de l'emplacement des territoires riches en ressources. En effet, la plupart des sites sont situés dans des régions éloignées du Québec et dans des conditions climatiques parfois extrêmes. Le réseau des fournisseurs et des équipementiers compte près de 500 entreprises au Québec. Les projets portés par ces entreprises sont divers. De l'extraction au traitement en passant par l'exploitation, par l'implantation de nouveaux produits spécialisés, ou bien par la conception, la fabrication de machineries et outils.

Les projets complexes sont souvent confiés à des firmes d'experts-conseils spécialisés dans le domaine. L'entreprise partenaire, identifiée ci-après comme l'entreprise XYZ, est spécialisée dans le domaine des mines et métallurgies. Elle s'est vue octroyer un projet de construction de type IAGC pour améliorer la productivité d'un site minier. Dans les projets de construction de type IAGC, les réclamations peuvent voir le jour entre différents intervenants: le client qui joue le rôle de maître d'ouvrage; le contractant qui gère le projet au nom du client; et les fournisseurs qui sont employés par le client. La relation entre les acteurs est présentée à la figure 3.2 adaptée de Toupin (2016). Le contractant a pour mission d'assister le client dans la gestion et la résolution des réclamations, si réclamation il y a. Il n'est ainsi pas partie prenante des différends entre les fournisseurs et le client. Cependant, dans de rares cas, une réclamation peut être initiée entre le client et le contractant.

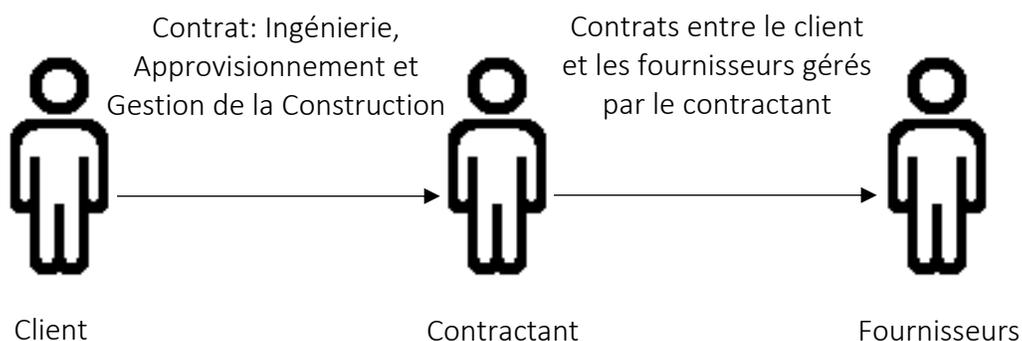


Figure 3.2 Schéma de la relation entre les intervenants dans un projet de type IAGC

Ce projet d'une durée de deux ans, réalisé dans le nord du Québec, a connu plusieurs problèmes tout au long de son exécution. À la clôture du projet, l'entreprise partenaire a décidé d'engager une

réclamation contre le client, qui a contre réclamé avec un grand nombre d'allégations à la Cour. Un premier gestionnaire de projet sans expérience s'est vu attribuer le dossier pendant deux ans. Compte tenu de l'ampleur du litige, ne sachant pas les démarches à suivre ni par où commencer, un autre gestionnaire de projet expérimenté en réclamation a pris le relais, sans toutefois maîtriser les bonnes pratiques de la gestion des litiges.

3.2.2.2 Collecte des informations sur le terrain

Aucun processus n'existe au sein de la firme partenaire. Dans le but d'en créer un, et compte tenu de la définition que nous venons de donner pour un processus, nous devons identifier l'ensemble des activités, des éléments d'entrées, des extrants et des ressources humaines et matérielles, en présence. Nous devons collecter ces informations sur le projet de litige du partenaire industriel cité précédemment, puis, après analyse des données, proposer une cartographie de ce projet correspondant à la portée du processus. La collecte d'informations s'effectue à l'aide la base de données de l'entreprise. Nous avons analysé les documents un par un soit environ une centaine pour déterminer tout d'abord leur pertinence et par la suite retirer les informations nécessaires. De tous les documents existants, nous ne retenons que sept sortes de documents concernant la gestion du litige. Les données analysées proviennent ainsi:

1. De rencontres avec le gestionnaire de projet responsable du litige et d'entrevues avec les avocats internes sous forme de retour d'expérience ;
2. De documents rédigés par l'équipe du gestionnaire de projet tels que:
 - a. L'analyse des risques;
 - b. Les rapports mensuels et comptes-rendus de réunions hebdomadaires;
 - c. Le brouillon du PEL; et
 - d. L'attribution des rôles.
3. Des documents rédigés par les avocats internes comme une liste de contrôle pour évaluer les cas et le dossier d'allégations de la partie adverse.

L'essentiel de ces éléments est disponible sur la plateforme de partage de documents de la firme. À la suite de la première rencontre avec le partenaire industriel, nous définissons la portée du processus comme suit. L'entrée du processus correspond à la signification de mise en demeure et

se termine au début du procès. La demande de retour à des MARD est possible à chaque instant du processus, dans ce cas, le processus prend fin. Nous ne représenterons pas ces possibilités. L'objectif est de retracer de manière la plus globale possible le processus de gestion des litiges pour qu'un gestionnaire de projet puisse avoir une vue d'ensemble sur le déroulement et suivre l'avancement, mais aussi connaître les parties prenantes, et être en mesure d'anticiper les étapes à suivre, que la firme soit du côté de la défense ou de la demande. On ne s'intéresse ni aux délais ni au budget.

Avant de lire tous les documents, nous dressons la liste des informations que nous aimerions retirer des lectures pour établir notre trame. Cette liste, basée sur notre revue de littérature et la portée du processus défini précédemment, comporte :

- Les livrables ;
- Les documents intrants et extrants ;
- Les activités avec leurs dates ;
- Les rôles des personnes impliquées ;
- Les échanges avec la partie adverse ;
- Le type de document analysé ;
- L'échéancier ; et
- Les risques.

Une des grandes difficultés s'est finalement révélée être la confidentialité des données. Les avocats doivent en effet autoriser l'analyse des documents, l'accès à certaines informations, mais ils doivent aussi effectuer un travail de caviardage pour les informations relevant de la stratégie du litige, hors de notre portée. Une autre difficulté est l'accès aux ressources matérielles. Comme indiqué dans la présentation du cas, les deux premières années du litige ont été gérées par un gestionnaire de projet non expérimenté, qui n'a pas documenté ses activités. Le successeur a dès son arrivée documenté ses activités par des comptes-rendus de réunions hebdomadaires et mensuelles. Il a aussi rédigé des documents comme l'analyse des risques et le PEL. Cependant, un manque de rigueur au fil des années a généré des documents incomplets. De plus, le projet litige est toujours en cours, ce qui signifie que nous n'avons pas de documents concernant la suite et la

fin du litige. Ceci implique que nous n'avons des informations que sur un quart de la durée du litige. Enfin, il s'avère nécessaire d'apprendre le vocabulaire juridique et celui de la firme afin d'être en mesure de comprendre l'ensemble de la documentation.

3.2.2.3 Analyse des données

Pour bien comprendre le contexte du litige et se familiariser avec le vocabulaire juridique, tous les documents disponibles sont lus. Le premier document étudié est le dossier d'allégations de la partie adverse qui nous renseigne sur l'ampleur du litige et le contexte. Ensuite, le document d'attribution des rôles se révèle être trop détaillé pour notre processus, car nous ne nous intéressons qu'à la fonction des parties prenantes. La liste de contrôle, fournie par les avocats pour étudier une réclamation lorsqu'elle survient, permet par ailleurs d'évaluer plusieurs aspects de la demande. Ces aspects-là sont étudiés au début d'une réclamation et évoluent tout au long de la gestion de la réclamation, ils sont donc connus du gestionnaire de projet au point de départ de notre processus. Avant d'étudier les documents nous informant des activités, il est nécessaire d'analyser les risques associés au litige, que ce soit au niveau de la gestion de projet, de la Cour, ou des sujets à traiter par les experts. Ceci permet de révéler les points à accentuer dans notre processus. Cette analyse a fait ressortir l'importance de la communication entre les parties, de l'analyse des documents et de la compréhensibilité de la défense et des faits par le juge. C'est pourquoi l'analyse des risques est désignée comme étant un intrant de très haute importance pour le processus.

Le PEL évoque les principales activités et principaux rôles *et* échanges des parties prenantes, le type de document à analyser comme les courriels, ou les documents de projet contemporains. Un échéancier prévisionnel, présent dans le PEL, fixe les dates majeures à respecter. Aucune date prévisionnelle du PEL ne correspond à la réalité des dates mentionnées dans les rapports mensuels. Des informations plus précises concernant les activités, certains livrables ou documents, les rôles et les dates, sont extraits de ce dernier et nous les complétons avec les rapports hebdomadaires. Puis nous compilons les activités en fonction des mois. Nous remarquons qu'il y a des périodes sans activité, certaines activités se déroulent sur plusieurs mois, d'autres sur de très courtes durées ou sont éparpillées dans le temps. Malgré cela, une trame se dessine. Ensuite, nous cartographions chronologiquement les activités et les associons aux différentes parties prenantes lorsque nous avons l'information. Nous listons les livrables et les documents, mais nous n'avons pas toujours le

lien entre les livrables ou les documents et les activités. La figure 3.3 résume le type d'information retiré de chaque source disponible.

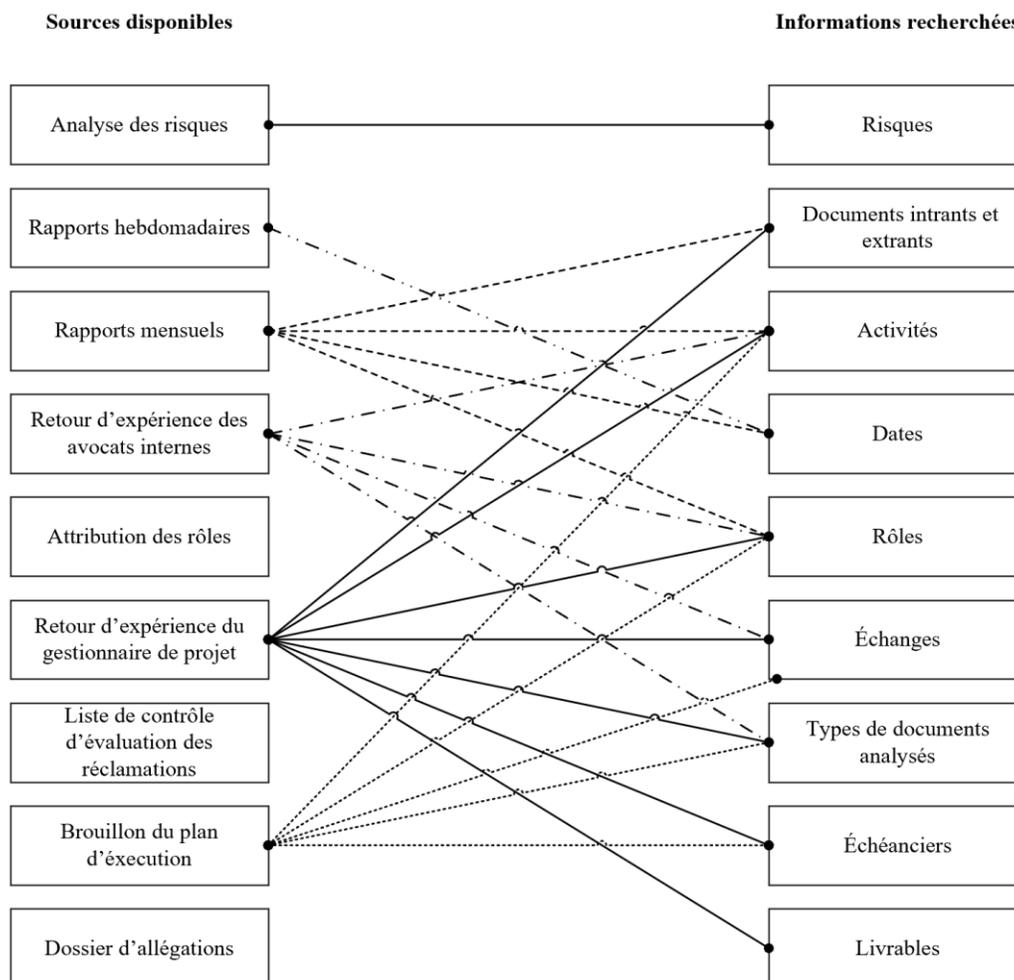


Figure 3.3 Informations extraites des sources disponibles

3.2.3 La construction du processus

Cette troisième étape consiste en l'élaboration du support en s'appuyant sur la définition d'un processus établi dans le chapitre 2. Pour notre sujet de recherche, il s'agit du processus qui est présenté au chapitre 5. La reconstruction du processus se fait par itérations avec l'analyse de l'existant et répond à l'objectif n° 3, définir les pré-requis permettant de proposer une séquence de phases et activités permettant de supporter le litige.

À partir de la chronologie des activités, des livrables et des documents, il est possible d'obtenir une trame de processus que nous complétons progressivement par le retour d'expérience du gestionnaire. Lors de la création de ce processus, les retours d'expériences du gestionnaire de projet et des avocats internes permettent d'identifier les activités qui n'ont pas de valeur ajoutée, de déplacer celles qui ne sont pas effectuées au bon moment et parfois de rajouter des activités. De cette trame, nous cartographions le processus selon le formalisme *Business Process Model and Notation* (BPMN) notifiant le plus de détails possibles sur les échanges, les extrants et intrants ainsi que les tâches effectuées. Le BPMN a été choisi en raison de sa structure formelle standardisée, de sa capacité à représenter des processus complexes et de son grand niveau d'adoption dans les milieux scientifiques et pratiques.

3.2.4 L'évaluation du modèle

La dernière étape de la méthodologie est l'évaluation du modèle par des indicateurs de standardisation. Elle est détaillée au chapitre 6 pour répondre à notre dernier objectif, soit de définir des mesures de standardisation pour évaluer le niveau de standardisation du processus reconstitué dans un contexte industriel. Pour évaluer notre modèle, nous cherchons des personnes clés répondant à plusieurs critères. Il convient d'auditer uniquement des gestionnaires de projet dans la firme partenaire et dans une firme experte dans la gestion des différends. Pour cela, nous sollicitons des gestionnaires de projet au sein de l'entreprise partenaire, auprès d'une firme d'expert en réclamation, et auprès du PMI Montréal. Nous visons ainsi des gestionnaires de projet ou des avocats impliqués dans la gestion des litiges dans l'industrie de la construction. Pour évaluer le niveau de standardisation, les personnes doivent avoir de l'expérience dans la gestion des litiges, c'est-à-dire avoir déjà suivi un projet de litige devant la Cour supérieure du Québec.

Sachant qu'aucun processus n'existe jusqu'ici, la confirmation des activités ne peut être basée que sur le retour d'expérience des gestionnaires des projets. Il est possible que certains n'aient pas effectué certaines activités, mais se rendent compte que celles-ci sont nécessaires, peut-être que certains n'auront pas effectué les tâches dans le même ordre et d'autres auront effectué quelques tâches supplémentaires. Il faut ainsi trouver des indicateurs de mesures qui reflètent ces différents cas de figure. Cette caractérisation s'effectue à l'aide de plusieurs indicateurs de mesures du niveau de standardisation que nous avons adapté au domaine de la cartographie. Pour cela, nous effectuons une revue de littérature des indicateurs de standardisation existants, puis nous éliminons ceux qui

ne s'appliquent pas au domaine des cartographies et plus particulièrement au contexte de notre processus. Certains aspects n'étant pas abordés, nous créons des indicateurs de standardisation spécifiques suite à une session de brainstorming avec d'autres chercheurs.

3.3 Conclusion

La méthodologie DRM s'avère être, in fine, appropriée pour un sujet de recherche de conception. À partir de l'état de l'art et de la collecte des données, il est possible de conceptualiser un processus pour supporter les litiges. Nous présentons au prochain chapitre l'analyse du terrain dans un contexte de réclamation.

CHAPITRE 4 CONSTRUCTION DU PROCESSUS

Cette section présente en détail les résultats de la troisième étape de la méthodologie DRM qui consiste en l'élaboration de notre modèle, à savoir proposer une séquence de phases et d'activités pouvant supporter le litige. Ce modèle vise à améliorer la situation détaillée dans la première étude descriptive par un choix judicieux de formalisme de cartographie et en prenant en compte l'analyse de l'existant.

4.1 Outils d'élaboration du processus

Une revue de littérature sur les formalismes de cartographie a révélé l'existence de nombreux travaux abordant la question de la cartographie des processus. Parmi les différents formalismes, Abdul-Malak et al. (2002) utilisent la modélisation de processus d'affaires par Chaines de Processus Événementielles (EPC) pour modéliser l'administration des réclamations et Stamatiou et al. (2018) utilisent le formalisme BPMN, version améliorée du formalisme de l'institut national américain des standards (ANSI), pour décrire son processus de gestion des réclamations. Ces deux formalismes se ressemblent sur plusieurs points. Ils permettent, en effet, de représenter des flux physiques et informationnels, d'identifier graphiquement des intervenants et des flux de données. Cependant, ils ne permettent pas de représenter le temps et les coûts ainsi que la structure organisationnelle du projet. Le BPMN contrairement à l'EPC est adapté aux processus décisionnels et possède un niveau de détails élevé. Même si ce dernier point peut parfois rendre la compréhension un peu plus difficile, nous choisissons le formalisme BPMN qui se distingue par de plus grandes capacités de cartographie (Cadavid et al., 2015). Pour ce travail les symboles BPMN de la figure 4.1 sont utilisés.

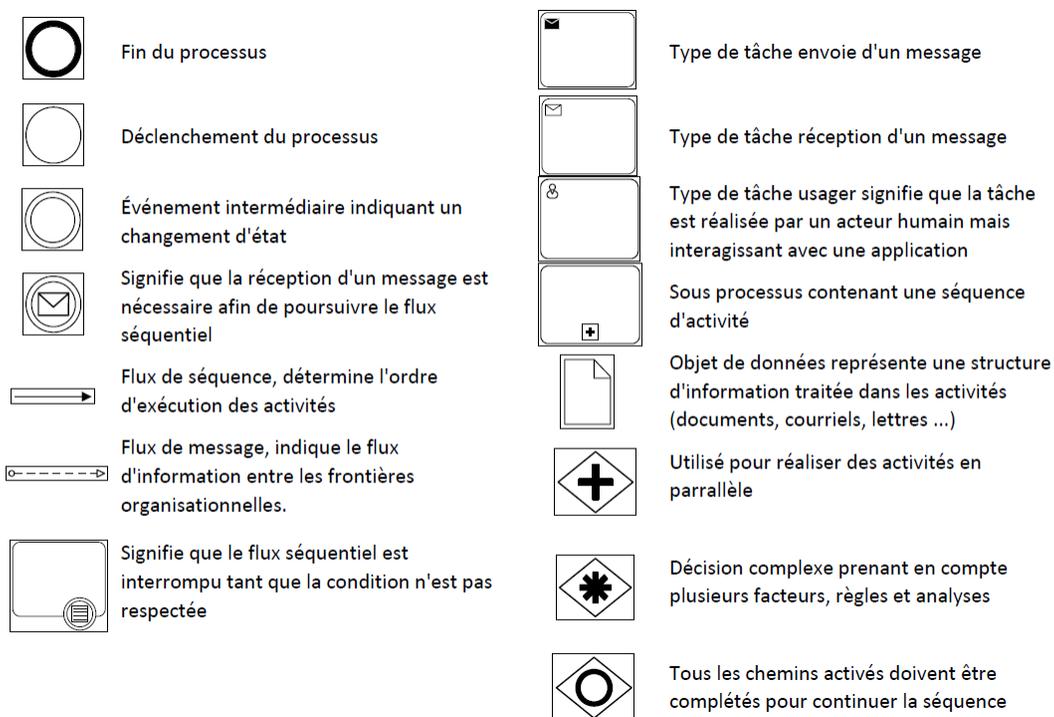


Figure 4.1 Symboles de cartographie des processus sous le formalisme BPMN

4.2 Premier processus brut

4.2.1 Processus post-analyse des données

Le regroupement chronologique des activités par partie prenante suite à l'analyse des données fait apparaître une première conceptualisation que nous avons retranscrite avec le formalisme BPMN. Cette cartographie fait apparaître les différentes parties prenantes soient les experts, les avocats externes, le client et le contractant, ainsi que différentes activités. Nous remarquons que des liens entre certaines activités sont incomplets. De plus, le processus se termine lors du dépôt de la défense à la Cour. Il nous manque toutes les activités suivant le dépôt. Ce premier modèle est disponible à la figure 4.2

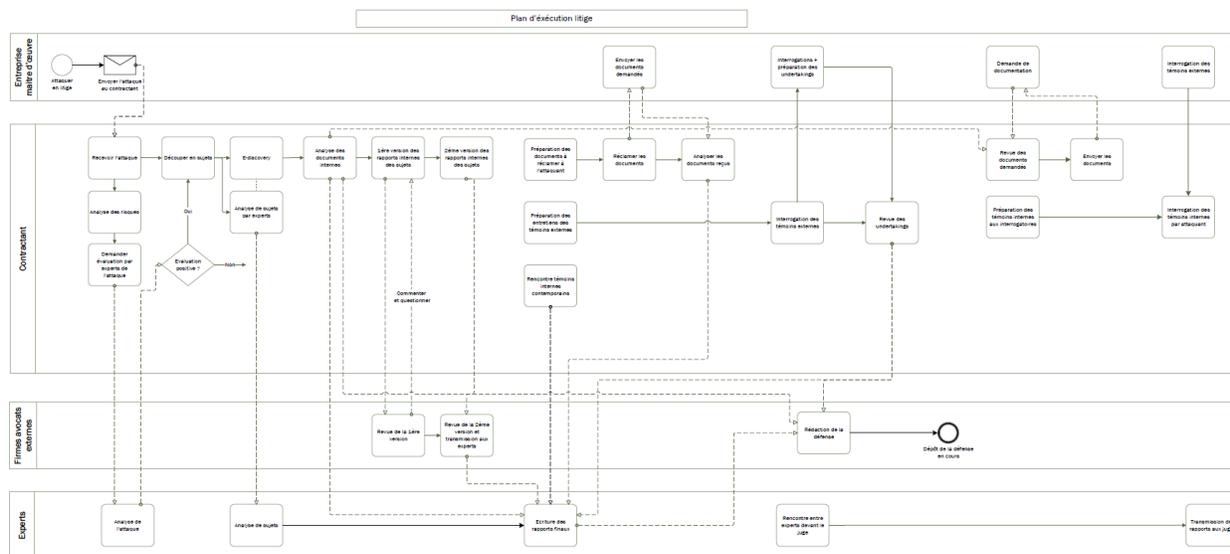


Figure 4.2 Processus post-analyse des données

4.2.2 Lien entre les activités et entre les documents et livrables

Maintenant que nous avons réussi à conceptualiser une trame des activités effectuées par le gestionnaire de projet à l'aide des différents documents à notre portée, nous faisons appel à ce dernier pour confirmer et améliorer les liens entre les activités et compléter les activités manquantes qui ne figurent pas dans les documents. De plus, nous classons par ordre chronologique les documents et les livrables existants pour réaliser notre premier diagramme interrelationnel (figure 4.3)

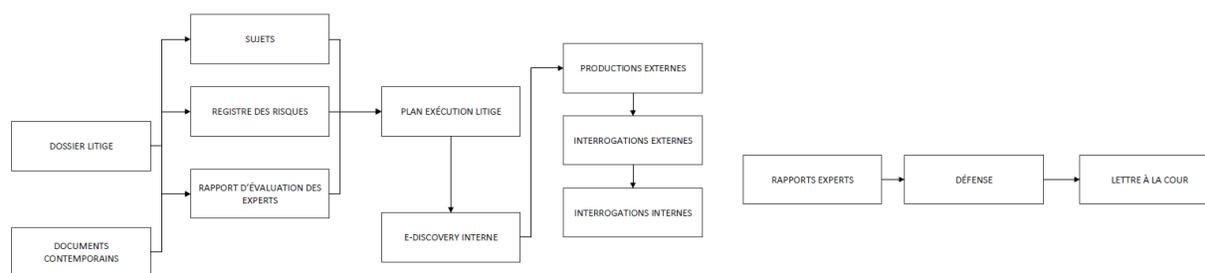


Figure 4.3 Diagramme interrelationnel post-analyse des données

4.3 Processus par phases et diagramme interrelationnel

4.3.1 Analyse du processus brut

L'évolution du processus de la figure 4.2 complété et détaillé par le retour d'expérience du gestionnaire de projet, disponible à l'annexe A, comprend une boucle de rétroaction au niveau de la mise à jour des rapports d'experts. Cette activité apparaît comme centrale dans la construction de la défense. Cependant, il est nécessaire de trouver un enchaînement d'activités pour notre processus qui permet d'éliminer cette rétroaction dans le but d'avoir un processus optimal.

Le diagramme interrelationnel présenté à la figure 4.3 montre des liens chronologiques manquants entre les documents. Le retour d'expérience du gestionnaire de projet nous permet de faire évoluer ce diagramme.

4.3.2 Regroupement des activités par phases et lien avec les documents

Le processus reconstitué s'est avéré, à ce stade, difficile à lire avec tous les croisements de flux physiques et d'informations et les détails propres au formalisme BPMN. Nous avons alors choisi de regrouper les activités par phases et de créer des sous-processus afin d'avoir un processus plus clair. Pour supprimer la boucle de rétroaction sur la mise à jour des rapports d'experts, les activités sont codifiées et regroupées en quatre phases comme nous pouvons le voir en annexe B.

Pour déterminer les documents intrants *et* extrants et les livrables, nous analysons le séquençage des activités pour identifier les documents requis pour réaliser l'activité et les documents à produire. Est-ce un livrable ou plutôt un document intermédiaire ?

Notre diagramme interrelationnel, enrichi de ces intrants et extrants, est ensuite présenté au gestionnaire de projet pour confirmation, comme indiqué à l'annexe C.

4.4 Processus et diagramme interrelationnel complet

4.4.1 Itérations étude descriptive 1

Après avoir retranscrit le processus et le diagramme interrelationnel, il apparaît qu'il manque une partie de processus située entre le dépôt de la défense et le procès à la Cour. La partie manquante provient du fait que la plupart de ces activités sont en réalité réalisées par la partie demanderesse.

À ce stade du projet, l'entreprise a cependant un rôle à jouer, à savoir celui qu'avait la partie demanderesse au début. Nous faisons donc appel aux avocats internes afin qu'ils nous fassent part de leurs expériences sur cette portion du processus et pouvoir ainsi compléter le processus et le diagramme interrelationnel.

4.4.2 Achèvement du processus et rectification du vocabulaire et des parties prenantes

En plus de développer le processus en neuf phases, nous profitons d'être en contact avec les avocats internes pour définir le vocabulaire à employer pour les livrables, les documents intrants *et* extrants et les activités. De plus, les noms des parties prenantes qui portaient à confusion sont corrigés. Le résultat se trouve à l'annexe D.

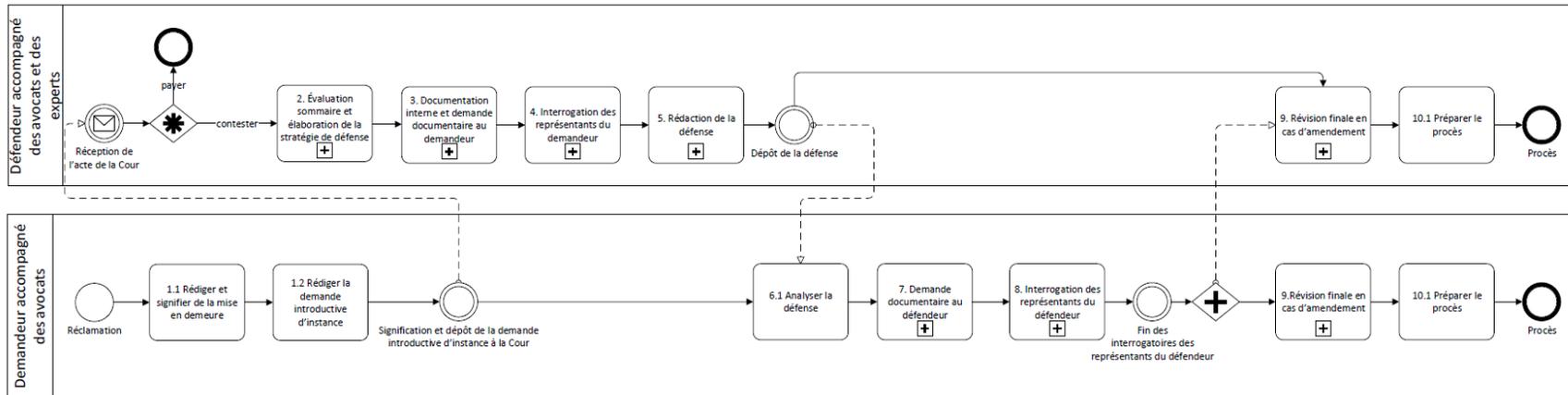
Concernant le diagramme interrelationnel, nous codifions les documents et les lions par ordre d'intervention au processus comme présenté à l'annexe E. Nous rajoutons enfin les intrants et extrants à chaque activité du processus.

4.5 Prévalidation du processus

Avant de passer à la phase de d'évaluation avec des gestionnaires de projet, le processus complet et le diagramme interrelationnel sont présentés à un cabinet d'avocats externes afin d'obtenir d'ultimes retours et commentaires. Pour cela, un guide descriptif des activités (tableau 4.1) et des documents intrants *et* extrants et livrables (tableau 4.2) apparaissant dans le processus sont rédigés, ainsi qu'une légende des symboles (figure 4.1) pour appuyer notre processus. À la suite de cet entretien, de minimes corrections sont apportées au processus et au diagramme interrelationnel. Ces derniers sont présentés ci-dessous des figures 4.4 à 4.10 et le processus complet est disponible en annexe F.

Cette prévalidation nous a permis de constater que la majeure partie des activités réalisées ainsi que les extrants et intrants sont communs entre le processus suivi par la firme d'avocat externe et le processus reconstruit à l'aide des retours d'expériences du gestionnaire de projet et des avocats internes. Nous pouvons conclure que notre processus est validé pour l'application chez notre partenaire industriel.

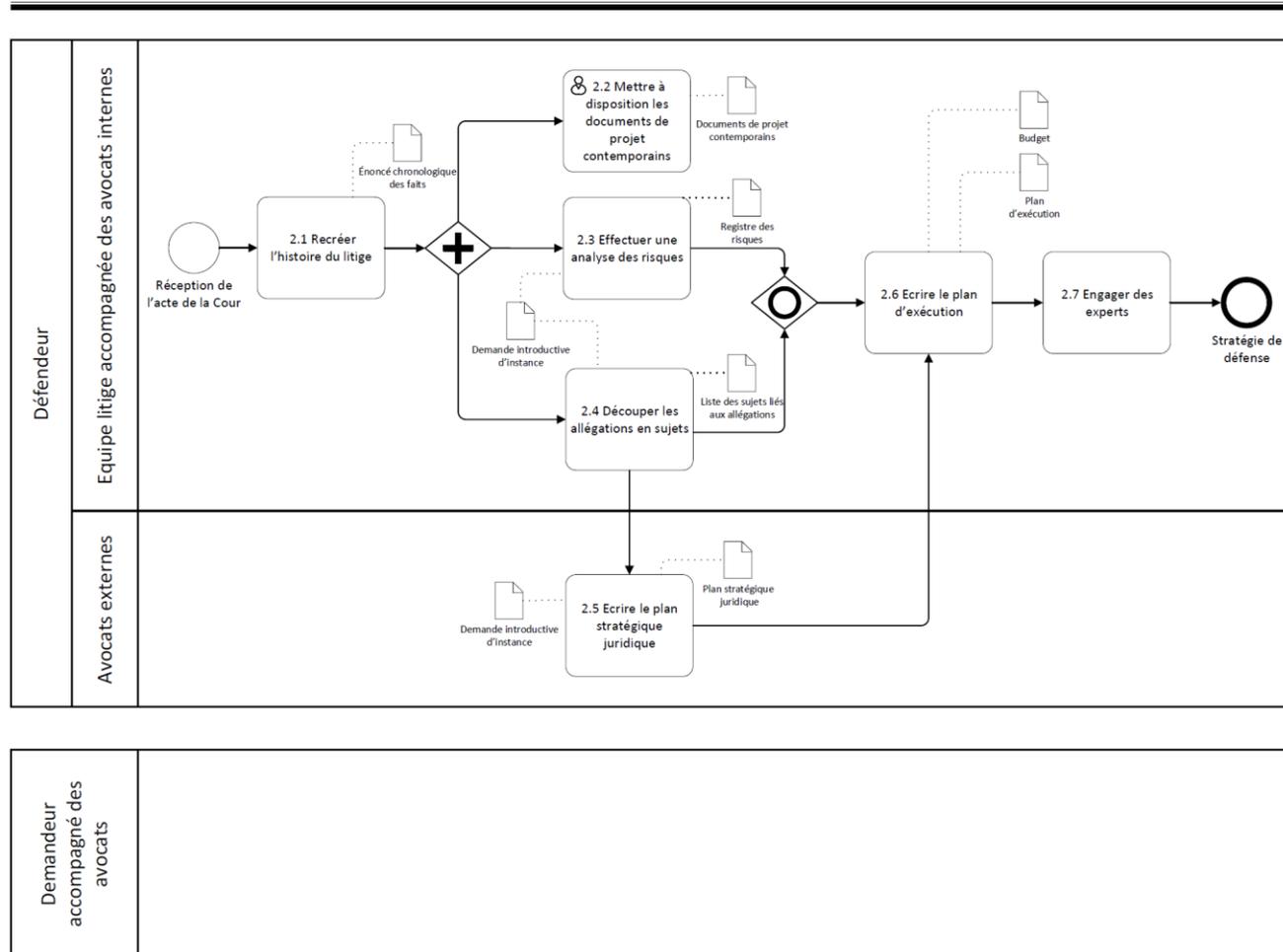
Phases de la gestion du litige



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 4.4 Phases de la gestion du litige

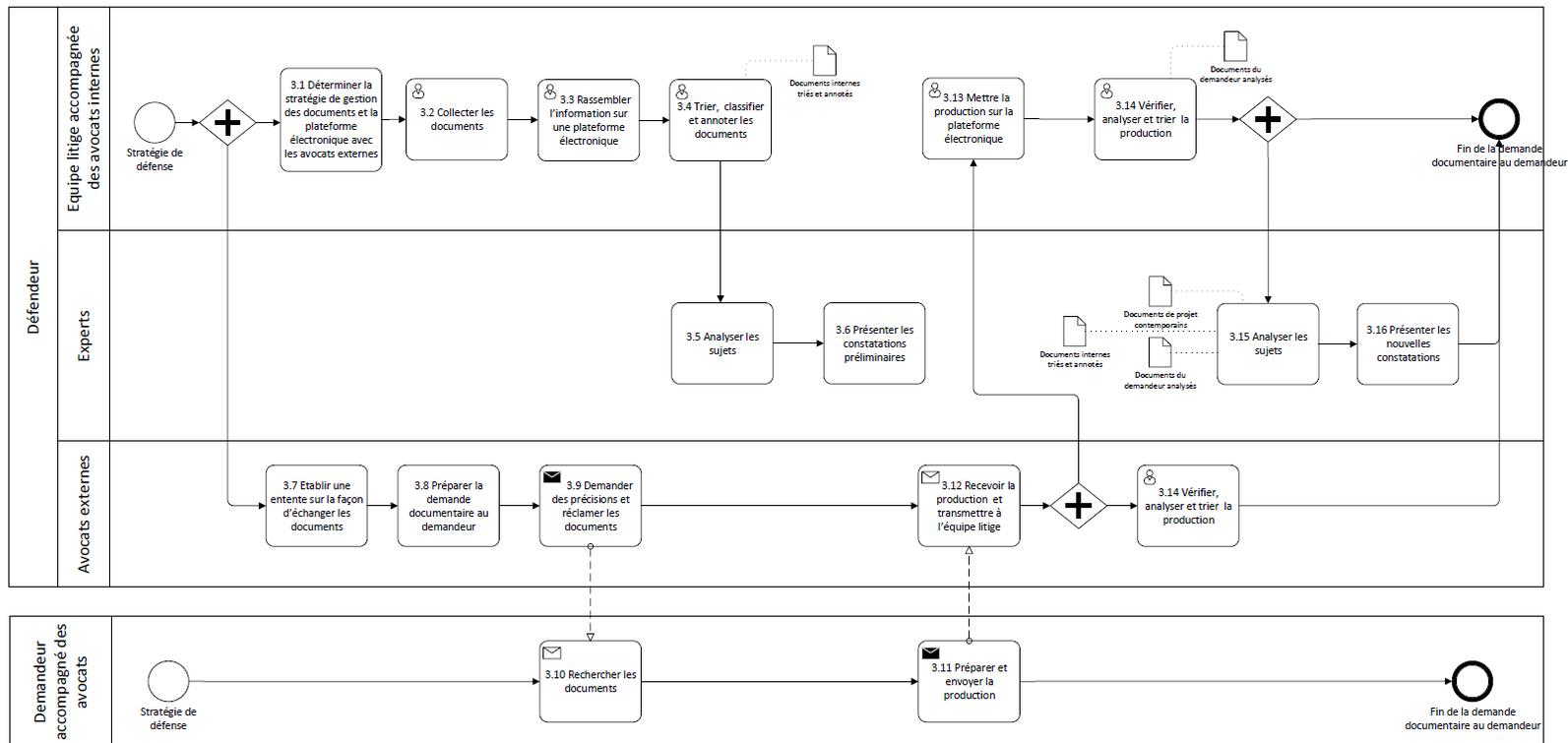
Elaboration de la stratégie de défense



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège.
 Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document
 A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 4.5 Élaboration de la stratégie de défense

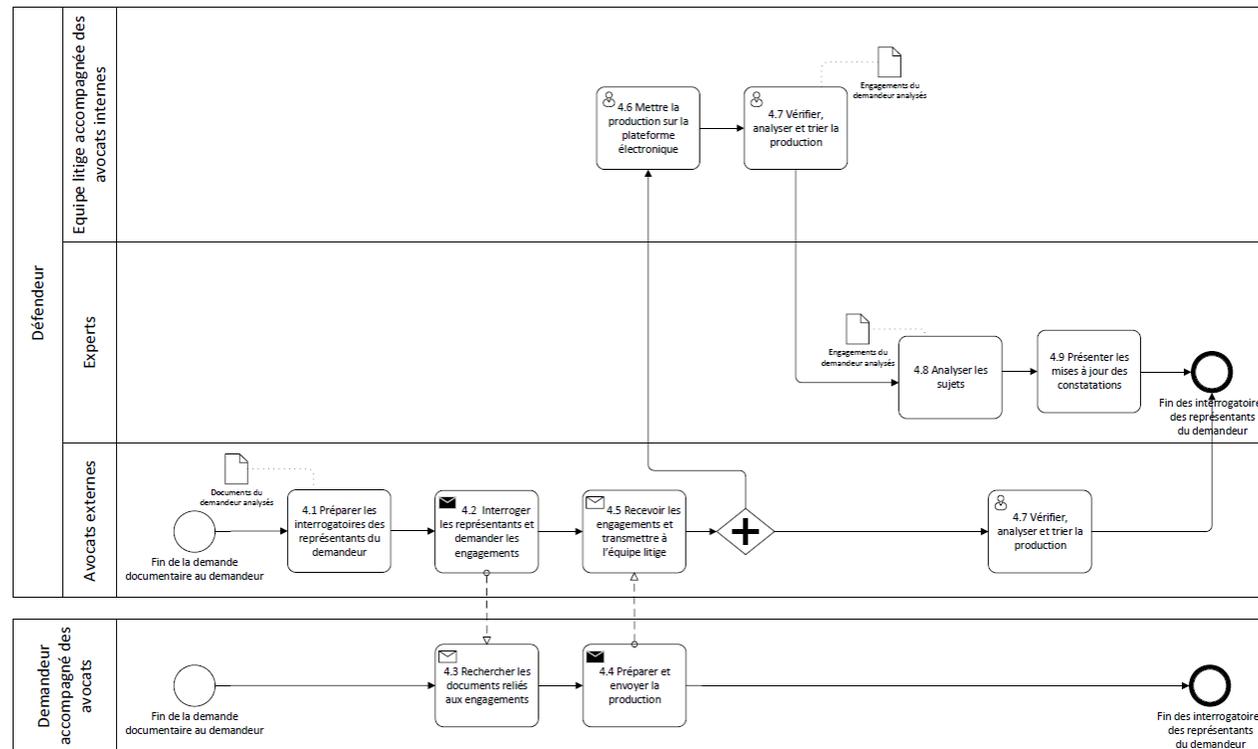
Documentation interne et demande documentaire au demandeur



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 4.6 Documentation interne et demande documentaire au demandeur

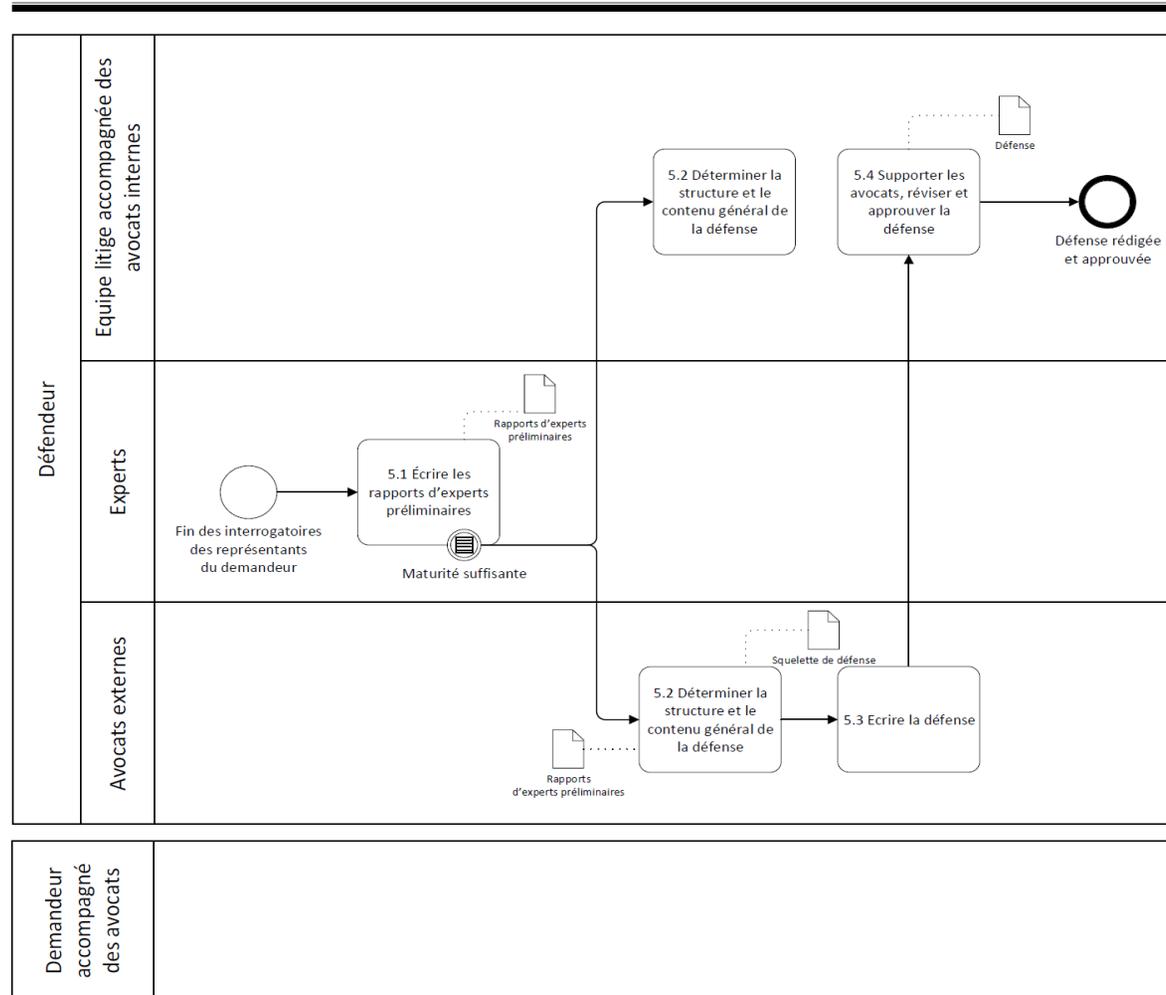
Interrogation des représentants du demandeur



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 4.7 Interrogation des représentants du demandeur

Rédaction de la défense

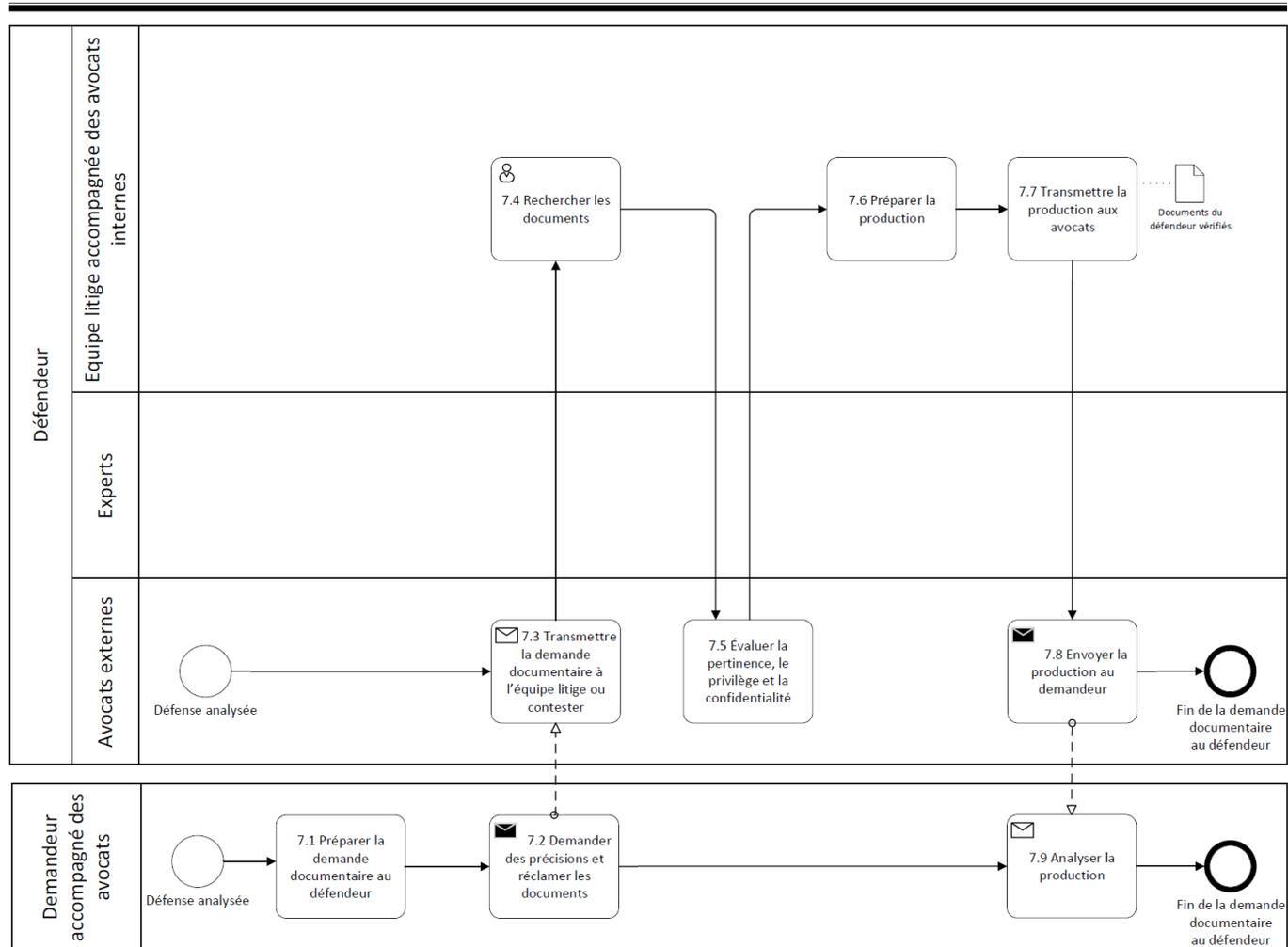


Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige, il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Page 4

Figure 4.8 Rédaction de la défense

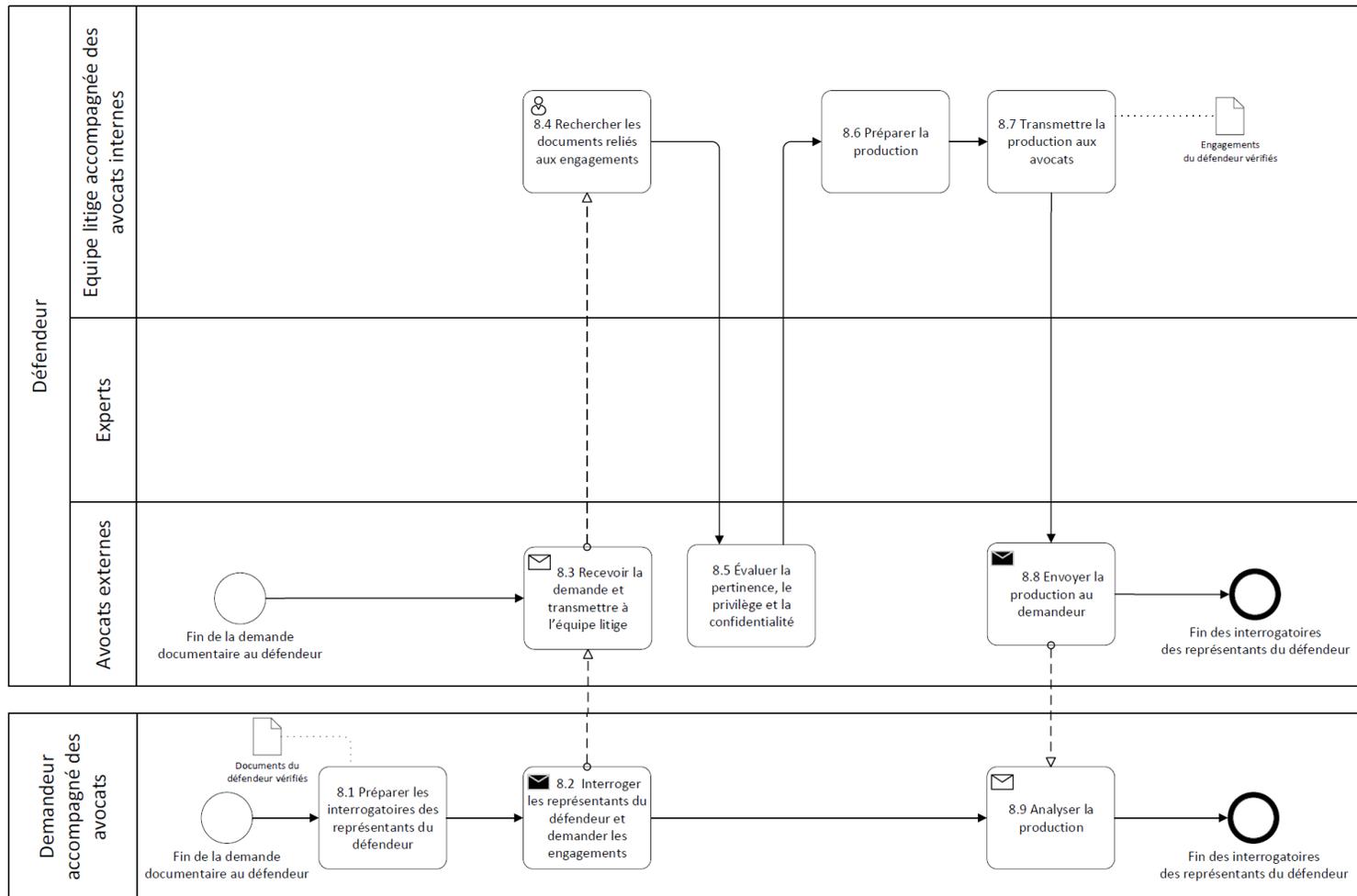
Demande documentaire au défendeur



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 4.9 Demande documentaire au défendeur

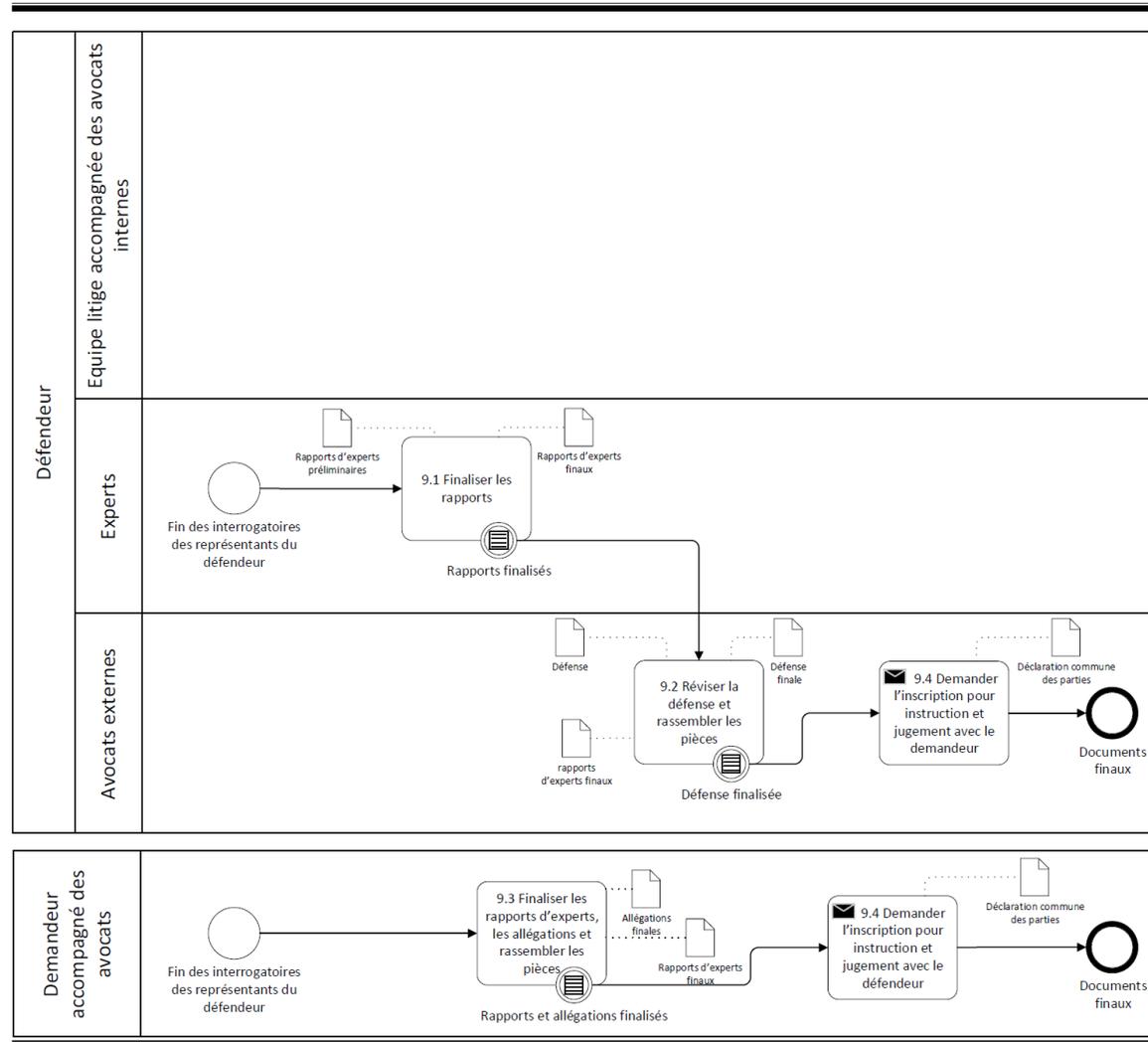
Interrogation des représentants du défendeur



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 4.10 Interrogation des représentants du défendeur

Révision finale en cas d'amendement



Ce document ne remplace pas un avis légal. Il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 4.11 Révision finale en cas d'amendement

Tableau 4.1 Description des activités par phase

Codification	Activités des phases	Description
Dossier d'allégations		
1.1	Rédiger et signifier de la mise en demeure	Expliquer de façon formelle et précise ce qu'on reproche à l'autre partie.
1.2	Rédiger la demande introductive d'instance	Dossier juridique exposant les faits et les conclusions envers l'autre partie suite à l'échec des négociations et médiations entre les parties.
Élaboration de la stratégie de défense		
2.1	Recréer l'histoire du litige	Écrire un mémo pour énoncer les faits chronologiquement en s'appuyant sur les documents contemporains afin de diriger la production documentaire
2.2	Mettre à disposition les documents de projet contemporains	Il s'agit de fournir aux experts tous les documents, courriels et informations concernant le projet ayant été partagés avec le requérant.
2.3	Effectuer une analyse des risques	Rédiger un registre des risques afin de déterminer l'impact potentiel sur l'entreprise (Finance, ressources, gestion de projet, légal, communication, contexte général).
2.4	Découper les allégations en sujets	Regrouper les allégations en sujets majeurs et mineurs pour établir l'ordre d'importance d'analyse des sujets.
2.5	Écrire le plan stratégique juridique	Plan établi par les avocats selon l'ordre d'importance des sujets pour étudier les allégations et déterminer un angle d'attaque en fonction du protocole de gestion de l'instance contenant les délais et les procédures établies par le juge.
2.6	Écrire le plan d'exécution	Le plan d'exécution a pour but de guider l'équipe litige tout au long du projet. Il contient le budget, la planification, la liste des activités et le registre des risques.
2.7	Engager des experts	Les opinions des experts supportent les liens entre les faits et les conclusions
Documentation interne et demande documentaire au demandeur		
3.1	Déterminer la stratégie de gestion des documents et la plateforme électronique avec les avocats externes	Il est nécessaire de collaborer avec les avocats externes pour évaluer les outils qui seront utilisés pour traiter les documents, la manière de procéder avec l'aide d'une firme externe.
3.2	Collecter les informations	Rassembler tous les documents papiers, numériques, courriels, informations internes et extraire les archives, ayant un lien avec le projet.
3.3	Rassembler l'information sur une plateforme électronique	Permet de partager les documents en interne avant de les analyser.
3.4	Trier, classifier et annoter les documents	Les documents sont triés selon la pertinence, l'importance, la confidentialité et le privilège et les sujets abordés, puis annotés sur la plateforme.
3.5	Analyser les sujets	Les experts analysent les documents à disposition pour faire un lien entre les faits et les allégations.

Tableau 4.2 Description des activités par phase (suite)

Codification	Activités des phases	Description
3.6	Présenter les constatations préliminaires	Explication de la lecture des documents par les experts sans rapport
3.7	Établir une entente sur la façon d'échanger les documents	Beaucoup de documents vont être reçus, c'est pourquoi une entente avec l'autre partie doit être établie sur le moyen de transmettre les productions.
3.8	Préparer la demande documentaire au demandeur	En s'appuyant sur le dossier des allégations, les avocats peuvent réclamer des documents reliés à ces dernières.
3.9	Demander des précisions et réclamer les documents	Les avocats externes demandent des précisions sur les allégations et réclament les documents au demandeur.
3.10	Rechercher les documents	Le demandeur doit rechercher et sélectionner les documents répondant aux demandes formulées par le défendeur.
3.11	Préparer et envoyer la production	Le demandeur envoie sous forme de production les documents réclamés selon l'entente entre les parties sur la façon de s'échanger les documents.
3.12	Recevoir la production et la transmettre à l'équipe litige	Les avocats externes transmettent les documents à l'équipe litige.
3.13	Mettre la production sur la plateforme électronique	Permet de partager les documents avec les avocats afin de les analyser.
3.14	Vérifier, analyser et trier la production	L'équipe litige et les avocats externes vérifient que les documents reçus répondent aux demandes, puis analysent et trient les documents sur la plateforme électronique. Si certains documents sont manquants ou non satisfaisants, les avocats externes effectuent des demandes additionnelles.
3.15	Analyser les sujets	Analyser les documents à disposition pour faire un lien entre les faits et les conclusions.
3.16	Présenter les nouvelles constatations	Au fur et à mesure des découvertes et documents réclamés, les experts complètent leur compréhension des faits et font une présentation.
Interrogation des témoins du requérant		
4.1	Préparer les interrogatoires des représentants du demandeur	Les avocats préparent les questions à poser aux représentants du demandeur en fonction des informations trouvées dans les documents et liées aux allégations.
4.2	Interroger les représentants et demander les engagements	Lors des interrogatoires, il est possible de demander le partage des documents qui sont nécessaires pour répondre correctement aux questions posées.
4.3	Rechercher les documents reliés aux engagements	Le demandeur doit rechercher et sélectionner les documents répondants à la demande des avocats du défendeur.

Tableau 4.3 Description des activités par phase (suite)

Codification	Activités des phases	Description
4.4	Préparer et envoyer la production	Le demandeur envoie les documents sous forme de production.
4.5	Recevoir les engagements et les transmettre à l'équipe litige	Les avocats transmettent les documents à l'équipe litige.
4.6	Mettre la production sur la plateforme électronique	Permet de partager les documents en interne avant de les analyser.
4.7	Vérifier, analyser et trier la production	L'équipe litige et les avocats externes vérifient que les documents reçus répondent aux demandes, puis analysent et trient les documents sur la plateforme électronique. Si certains documents sont manquants ou non satisfaisants, les avocats externes effectuent des demandes additionnelles.
4.8	Analyser les sujets	Analyser les documents à disposition pour faire un lien entre les faits et les allégations.
4.9	Présenter les mises à jour des constatations	Au fur et à mesure des découvertes et documents réclamés, les experts complètent leur présentation.
Rédaction préliminaire		
5.1	Écrire les rapports d'experts préliminaires	Les experts rédigent les rapports ayant une maturité suffisante pour pouvoir extraire les conclusions et écrire la défense.
5.2	Déterminer la structure et le contenu général de la défense	L'équipe litige s'entend avec les avocats externes sur le squelette de la défense.
5.3	Écrire la défense	La défense est rédigée en s'appuyant sur les conclusions des rapports. Elle est ensuite déposée à la Cour sous réserve d'amendement.
5.4	Supporter les avocats, réviser et approuver la défense	L'équipe litige doit supporter les avocats qui rédigent en fournissant les pièces, en répondant aux questions éventuelles, en révisant et approuvant la défense.
Réception de la défense		
6.1	Analyser la défense	Le requérant analyse la défense déposée par le défendeur pour établir sa demande documentaire.
Demande documentaire au défendeur		
7.1	Préparer la demande documentaire	En s'appuyant sur la défense, les avocats externes peuvent réclamer des documents reliés à cette dernière.
7.2	Demander des précisions et réclamer les documents	Les avocats externes demandent des précisions sur les allégations et réclament les documents au défendeur.
7.3	Transmettre la demande documentaire à l'équipe litige	Les avocats externes reçoivent la demande et la transmettent à l'équipe litige, ou contestent si la demande est trop large ou vise des documents privilégiés, etc.

Tableau 4.4 Description des activités par phase (suite)

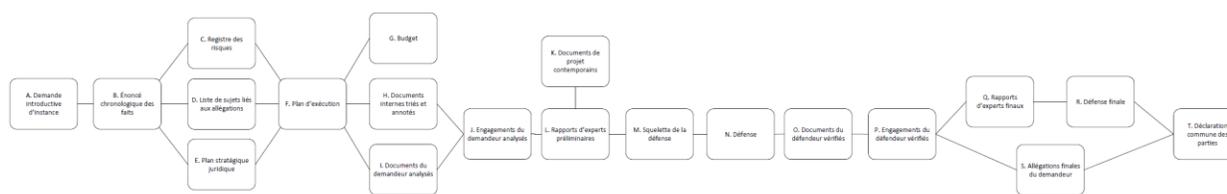
Codification	Activités des phases	Description
7.4	Rechercher les documents	Le demandeur doit rechercher et sélectionner les documents répondant aux demandes formulées par le demandeur.
7.5	Évaluer la pertinence, le privilège et la confidentialité	Les avocats externes retirent, caviardent les documents partiellement confidentiels ou privilégiés, identifient les documents spéciaux qui feront l'objet de mesures particulières et de protection lors de l'échange comme des ententes de confidentialité.
7.6	Préparer la production	L'équipe litige étudie les documents, prépare le fichier d'échange d'information et produit les documents sur le média approprié selon l'entente entre les parties.
7.7	Transmettre la production aux avocats	L'équipe litige transmet les documents analysés aux avocats externes.
7.8	Envoyer la production au demandeur	Les avocats externes envoient la production au demandeur.
7.9	Analyser la production	Le demandeur vérifie que les documents reçus répondent aux demandes. Si certains documents sont manquants ou non satisfaisants, les avocats externes effectuent des demandes additionnelles.
Interrogation des témoins du défendeur		
8.1	Préparer les interrogatoires des représentants du défendeur	Les avocats préparent les questions à poser aux représentants du défendeur en fonction des informations contenues dans les documents reçus et reliées à la défense.
8.2	Interroger les témoins du défendeur et demander les engagements	Lors des interrogatoires, il est possible de demander le partage des documents qui sont nécessaires pour répondre correctement aux questions posées.
8.3	Recevoir la demande et la transmettre à l'équipe litige	Les avocats externes transmettent la demande à l'équipe litige.
8.4	Rechercher les documents reliés aux engagements	L'équipe litige recherche et sélectionne les documents répondants à la demande des avocats du demandeur.
8.5	Évaluer la pertinence, le privilège et la confidentialité	Les avocats externes retirent, caviardent les documents partiellement confidentiels ou privilégiés, identifier les documents spéciaux qui feront l'objet de mesures particulières et de protection lors de l'échange comme des ententes de confidentialité
8.6	Préparer la production	L'équipe litige étudie les documents, prépare le fichier d'échange d'information et produit les documents sur le média approprié selon l'entente entre les parties.
8.7	Transmettre la production aux avocats	Les documents demandés sont transmis aux avocats externes.

Tableau 4.5 Description des activités par phase (suite et fin)

Codification	Activités des phases	Description
8.8	Envoyer la production au demandeur	Les avocats externes envoient la production au demandeur.
8.9	Analyser la production	Le demandeur vérifie que les documents reçus répondent aux demandes. Si certains documents sont manquants ou non satisfaisants, les avocats externes effectuent des demandes additionnelles.
Révision finale		
9.1	Finaliser les rapports	Les experts doivent finaliser les rapports avant de les déposer à la Cour.
9.2	Réviser la défense et rassembler les pièces	Si de nouvelles informations ont été découvertes, la défense peut être amendée. L'amendement des procédures peut se faire en tout temps selon la stratégie déterminée au dossier. Si on change trop les procédures, on s'expose à de nouvelles questions (documents, interrogatoires, etc.). Les avocats rassemblent aussi les preuves appuyant la défense.
9.3	Finaliser les rapports d'experts, les allégations et rassembler les pièces	Le demandeur finit de mettre à jour ses rapports d'experts et allégations, et rassemble les preuves.
9.4	Demander l'inscription pour instruction et jugement	Dès que chaque partie a finalisé ses documents, les avocats externes rédigent une déclaration commune qui sera signée par les deux parties.
Préparation au procès		
10.1	Préparer le procès	Les avocats et les équipes litiges ont besoin de beaucoup de temps pour préparer le procès, car le délai entre l'inscription et le procès lui-même peut être long. Il faut revoir le dossier, préparer les témoins, etc.

Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger les documents produits par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. À tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlements des conflits.

Diagramme interrelationnel des documents intrants et extrants



Le document ne remplace pas un avis légal. Il est important d'inclure les avis externes et internes le plus tôt possible pour protéger le processus par le juridique. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est responsable d'être exhaustif dans ce document. À tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 4.12 Diagramme interrelationnel des documents intrants et extrants

Tableau 4.6 Description des intrants et extrants

Codification	Intrant/extrant/ Livrabale	Description
A	Demande introductive d'instance	Dossier juridique contenant les allégations contre l'autre partie.
B	Énoncé chronologique des faits	Mémo contenant les faits chronologiques ayant mené au litige.
C	Registre des risques	Le registre des risques recense les différents risques pouvant intervenir, et permet de déterminer le risque d'exposition de l'entreprise (Finance, ressources, gestion de projet, légal, communication, contexte général)
D	Liste des sujets liés aux allégations	Liste des sujets regroupés en sujets majeurs et mineurs.
E	Plan stratégique juridique	Plan établi par les avocats pour étudier les allégations et déterminer un angle d'attaque pour rédiger la défense.
F	Plan d'exécution	Rédigé par le gestionnaire de projet pour guider l'équipe litige. Il comprend la planification, la liste des activités, les parties prenantes et la stratégie.
G	Budget	Le budget est préparé en fonction du plan d'exécution.
H	Documents internes triés et annotés	Les documents internes concernant le projet sont extraits des archives, classés et triés par individu, thème et importance, et annotés (rapports, courriels, etc....). Il faut conserver leur intégrité.
I	Documents du demandeur analysés	Les documents réclamés au demandeur sont analysés, triés et classés.
J	Engagements du demandeur analysés	Documents supplémentaires réclamés lors des interrogatoires des représentants du demandeur.
K	Documents de projet contemporains	Il s'agit de tous les documents, courriels et informations ayant été partagés avec l'autre partie concernant le projet.
L	Rapports d'experts préliminaires	Les experts expriment leurs opinions sur les sujets définis en s'appuyant sur les documents mis à leur disposition en rédigeant un rapport avec conclusion.
M	Squelette de la défense	Grande ligne du contenu de la défense

Tableau 4.7 Description des intrants et extrants (suite et fin)

Codification	Intrant/extrant/ Livrable	Description
N	Défense	Le but est de répondre aux allégations en présentant les faits et répondant aux conclusions de la demande. La défense est déposée devant le juge sous réserve d'amendement.
O	Documents du défendeur vérifiés	Les documents réclamés par le demandeur sont obtenus, triés, évalués et caviardés au besoin avant d'être envoyés à l'autre partie.
P	Engagements du défendeur vérifiés	Documents supplémentaires réclamés lors des interrogatoires des représentants du défendeur.
Q	Rapports d'experts finaux	Rapports d'experts complétés après avoir eu toutes les informations lors des différentes phases. Déposés à la Cour avant le procès.
R	Défense finale	Version finale de la défense après amendement au besoin.
S	Allégations finales du demandeur	Finalisation des allégations par le demandeur au besoin.
T	Déclaration commune des parties	Demande d'inscription pour instruction et jugement signée par les deux parties et envoyée au juge une fois que les rapports d'experts, les pièces, la défense et les allégations sont finalisés et transmis au juge.

Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger les documents produits par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. À tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlements des conflits.

4.6 Conclusion

En suivant la méthode DRM et après plusieurs itérations entre la première étude descriptive et l'étude prescriptive, nous avons conceptualisé un processus de gestion des litiges basé sur des retours d'expériences et sur l'analyse des données de notre partenaire industriel. Dans le prochain chapitre, nous discutons de l'évaluation de ce modèle.

CHAPITRE 5 ÉVALUATION DU MODÈLE

Ce chapitre constitue la dernière phase de cette recherche, soit la deuxième étude descriptive réalisée sous forme de retour d'expérience d'un gestionnaire de projet d'une entreprise spécialisée dans la gestion des différends. Cette phase consiste à confirmer notre modèle et à évaluer le niveau de standardisation du processus en s'appuyant sur des indicateurs de standardisation. Ce chapitre vise à confronter notre modèle et les pratiques non formalisées, mais habituelles, d'une entreprise experte.

5.1 Indicateurs de standardisation

5.1.1 Revue de littérature des indicateurs de standardisation

D'après les normes ISO, le standard est défini comme un :

Document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs ou répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Dans le contexte des litiges, il n'y a pas d'organisme reconnu fournissant un processus standardisé. C'est pourquoi notre travail consiste à fournir un processus des lignes directrices pour garantir un déroulement optimal dans la gestion des litiges, basé sur les retours d'expériences de gestionnaire de projet et d'avocats. D'après Lillrank (2003), un processus sujet à de grandes variétés dans un environnement diversifié va être difficile à standardiser. Cette standardisation est souvent basée sur l'exécution, c'est-à-dire le mode de réalisation des activités et la structure du flux. Pour pouvoir quantifier le niveau de standardisation du processus créé, nous avons besoin d'indicateurs de standardisation adaptables au domaine de la gestion de projet et des cartographies, non basés sur la performance des activités, mais plutôt sur l'enchaînement et le type d'activités. Pour cela, nous avons étudié les publications scientifiques s'intéressant à cette problématique. Pour cette recherche, les termes (« Process Harmoni* » OR « Process standardi* ») AND (Measure* OR Evaluat* OR Indicat*) ont été utilisés dans Scopus en recherchant dans le titre, le résumé, les mots-clés, et cela sans restriction de temps et dans google scholar. Nous avons recherché dans les articles en anglais et en français avec les mots clés « standardization » et « process standardization » qui nous donne

41 résultats. Après étude des résumés puis des textes entiers, nous avons finalement retenu et étudié les neuf publications présentées dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 Résultats sélectionnés

	Auteurs	Articles
1	Lonjon (2004)	Business process modeling and standardization
2	Dijkman (2007)	A classification of differences between similar business process
3	Münstermann et Weitzel (2008)	What is process standardization?
4	Schäfermeyer et al. (2010)	Factors influencing business process standardization: a multiple case study
5	Zellner et Laumann (2013)	Evaluation of business processes for business process standardization
6	Romero et al. (2015)	Measures of process harmonization
7	Curiazi et al. (2016)	Process standardization to support service process assessment and re-engineering
8	Wurm et al. (2018)	Development of a measurement scale for business process standardization
9	Kampker et al. (2019)	Process characteristics and process performance indicators for analysis of process standardization

Dans sa recherche, Wurm et al. (2018) établissent onze domaines d'indicateurs découlant des éléments du *business process model* (BPM) : **exécution du processus, intrants et extrants, documentation, données, technologie de l'information (TI), gouvernance, personne et connaissance, culture, loi, collaboration et communication, stratégie**. De ces catégories, ils ont retenu quarante-huit indicateurs soit quatre ou cinq par catégories.

Dijkman (2007) se focalise sur l'identification et la classification des différences entre les processus. Mais, avant de déterminer ces différences, il est nécessaire d'identifier les similarités, soit les équivalences sur le plan des activités et des rôles. Pour les activités, les questions suivantes sont posées: est-ce que l'effet d'une unité de travail est la même ? Est-ce que la manière de l'effectuer est la même ? Pour les rôles, il faut vérifier s'ils représentent les mêmes autorisations c'est-à-dire les mêmes missions. À la suite de ces identifications, un tableau de correspondance est établi. Les différences peuvent ensuite être classifiées en contrôlant les différences d'autorisation, les différences de successeurs *et* prédécesseurs et les dépendances.

Schäfermeyer et al. (2010) proposent les facteurs de succès d'une standardisation de processus en s'appuyant sur les travaux de Lillrank (2003). Un processus est standardisé avec succès, selon eux, si les mêmes activités sont réalisées dans le même ordre de manière optimale en produisant un extrant spécifique. Les processus « routines » et « non-routines » sont difficilement standardisables. Les auteurs démontrent que sept facteurs qualitatifs reliés au processus doivent être respectés pour avoir un processus facilement standardisable : **un faible degré de variété d'intrants et d'extrants, un faible degré de variété de séquence, un faible degré d'incertitude, un faible degré d'interprétation des intrants, un faible degré de connaissance tacite, et une grande fréquence de répétitions identiques.**

Zellner et Laumann (2013) donnent de *Business Process Standardization* (BPS) une définition combinant plusieurs domaines :

Business process standardization is the definition of the exact execution of business activities in order to produce process variants. On the basis of current knowledge, the standard process derived represents the best-known methodology to accomplish the business process with regard to customer expectations. Furthermore, standardized process can be executed regardless of where or by whom they are performed. (Zellner & Laumann, 2013)

Ils proposent une matrice de décision basée sur sept critères qualitatifs pour déterminer s'il est possible et utile de standardiser le processus dans le contexte de BPM. Les sept critères sont les suivants : **un faible degré de connaissance tacite, un haut degré de prédictibilité, une haute implication des participants du projet, un très bas degré d'environnement dynamique, une très haute signification stratégique, un haut degré de variété de processus inefficent, une très haute fréquence d'opérations.**

Dans leurs travaux, Romero et al. (2015) cherchent à développer un ensemble de mesures pour évaluer le niveau d'harmonisation des processus dans une organisation. Même si dans la littérature ces deux notions sont souvent interreliées, la standardisation vise selon eux à uniformiser le processus tandis que l'harmonisation autorise plus de variations pour assurer l'acceptation du standard. Ils dressent une liste des différents aspects et mesures de standardisation des processus qui influencent le plus l'harmonisation des processus. Cette liste comprend **les activités, les données, la TI, le séquençement, le management et les ressources.** L'amélioration de l'harmonisation des processus passe, selon eux, par la réduction du nombre d'activités, de données,

de ressources qui diffèrent entre les processus, mais aussi en limitant la variété de logiciels de TI utilisés et de fournisseurs de ces logiciels.

Münstermann et Weitzel (2008) s'intéressent au bénéfice de la standardisation d'un processus. Ce dernier peut être découpé en quatre sous-dimensions : **le flux de travail, les activités, les ressources et les entités**. Parmi ces sous-dimensions, les éléments permettant de décrire la standardisation d'un processus sont : la **documentation écrite** sur le processus, la **modularisation** c'est-à-dire la division du processus en sous-processus et en étapes significatives et suggestives, **l'isolation des spécificités** et **l'excellence du processus** basée sur les meilleures pratiques. Ils proposent ainsi une approche en quatre étapes. La première est de documenter les variantes du processus, puis, à partir de cette documentation, de définir l'archétype pour ensuite l'améliorer et enfin l'homogénéiser.

Lonjon (2004) donne trois éléments principaux pour modéliser un processus standardisé soit : ***une notation intuitive, un métamodèle et un vocabulaire défini***. Il préconise également une structure pour chaque niveau d'analyse du processus.

Curiazzi et al. (2016), en s'appuyant sur les travaux de Münstermann et Weitzel (2008) et Lonjon (2004), proposent deux actions à réaliser en parallèle pour définir un processus standard et sa taxonomie dans un contexte de livraison de produit. La première est la définition de l'archétype du processus en identifiant les **activités communes et l'isolation des spécificités**. L'efficacité du processus peut être améliorée par l'utilisation d'une notation intuitive. La deuxième est la définition d'un **modèle de référence** pour la taxonomie et la structure du processus dans le but de créer une documentation univoque concernant le flux du processus, la structure, les ressources et les outils. Ceci contribue à simplifier et à accélérer l'implantation de la procédure tout en permettant une meilleure compréhension du processus.

Kampker et al. (2019) proposent des catégories d'indicateurs de performances pour analyser la standardisation du processus. Le niveau de standardisation dépend de la dispersion c'est-à-dire des différentes manières d'exécuter une tâche : outils, séquence, informations, niveau d'intégration du client. Les caractéristiques sont regroupées en quatre grandes catégories : le niveau de standardisation des **étapes du processus** en matière de contenu et de séquence, la standardisation du **matériel et de l'information**, l'homogénéité des **compétences des employés** et l'intégration

de **facteur externe**. Huit indicateurs qualitatifs de performance sont déployés pour mesurer la qualité du processus du point de vue interne et externe.

Le tableau 5.2 résume toutes les catégories des indicateurs de standardisation présentés dans ce chapitre. Comme nous pouvons le voir, les indicateurs les plus utilisés sont les ressources, l'exécution des activités, la séquence des activités, la terminologie et les intrants et extrants. De plus, nous effectuons un brainstorming avec d'autres chercheurs pour établir les caractéristiques de standardisation applicables au processus basé sur la définition du processus établi précédemment et afin de s'assurer que d'autres indicateurs non présentés mais pertinents soient pris en compte.

Tableau 5.2 Catégories des indicateurs de standardisation

Auteurs / Catégories	Lonjon (2004)	Dijkman (2007)	Münstermann (2008)	Schäfermeyer et al. (2010)	Romero et al. (2015)	Curiazzi et al. (2016)	Wurm et al. (2018)	Kampker et al. (2019)
Intrants et Extrants				x	x		x	
Documentation			x				x	
Données			x				x	
Technologie de l'information					x		x	
Séquence des activités		x	x	x			x	x
Exécution des activités		x	x	x	x		x	x
Terminologie	x	x				x	x	
Ressources		x	x	x	x		x	x
Collaboration et Communication							x	
Culture							x	
Légal							x	
Matériel de travail et Information								x
Facteurs externes				x				x
Management / Gouvernance/ Stratégie							x	

5.1.2 Adaptation des indicateurs de standardisation à un processus

Parmi ces indicateurs, certains n'ont pas de sens vis-à-vis de notre processus. Les indicateurs de management et de gouvernance s'intéressent, en effet, aux indicateurs de performances et au

contrôle du processus, nous n'en sommes qu'à l'établissement de ce dernier. L'indicateur de stratégie et les facteurs externes portent sur la demande client, le niveau d'intégration du client et la livraison de produits, ce qui est hors portée de notre processus. Le matériel de travail et d'information indique le niveau de standardisation d'outils prédéterminés pour donner l'ordre et la manière d'effectuer l'activité. Notre processus ne modélisant pas une chaîne logistique, nous ne prendrons pas non plus en compte ce domaine.

Concernant l'indicateur légal, notre critère n° 1 confirme que la législation locale est homogène pour toutes les unités. Nous ne considérons donc ni l'aspect financier ni les régulations entre les pays puisque nous effectuons ce processus pour le Québec. Pour l'indicateur culturel, notre processus n'aborde pas la problématique des ressources humaines. Il ne s'applique donc pas. La collaboration et la communication sont structurées par les procédures judiciaires et par ce processus reliant la procédure légale au travail à effectuer par l'équipe projet. Pour la documentation, il n'y a aucune formation mise en place ni de notice commune ni de processus documenté puisque nous sommes en train de le créer.

Pour sa part, les technologies de l'information sont un grand enjeu lors des réclamations. Un même système d'information supporte le processus du début à la fin. Ce dernier est commun aux avocats externes et à la firme, mais plusieurs peuvent être utilisés en fonction des besoins et de la grandeur du litige. Il n'existe sur le marché que très peu de compagnies proposant des services de gestion documentaire. Nous ne prenons donc pas en compte cet aspect-là. Les données sont disponibles dans un système centralisé, mais le type de données et leurs compréhensions peuvent être variables puisque cela relève de l'analyse humaine et des documents rédigés par des humains. Ce côté-là est intrinsèque à notre processus, nous ne pouvons pas non plus le considérer.

Il nous reste ainsi les indicateurs d'intrants et d'extrants, la séquence et l'exécution des activités, la terminologie et les ressources. Dans la littérature, certains auteurs comme Schäfermeyer et al. (2010), Curiazzi et al. (2016), Wurm et al. (2018) et Kampker et al. (2019) décrivent qualitativement les indicateurs, alors que d'autres comme Dijkman (2007) et Romero et al. (2015) proposent une manière quantitative de les évaluer. Dans l'article de Wurm et al. (2018), la plupart des critères sont applicables dans un contexte de chaîne d'approvisionnement. Nous ne sélectionnerons que ceux qui ont un sens dans notre processus comme la production d'extrants, les intrants, la séquence des activités, les exceptions et la flexibilité, les ressources et la terminologie.

D'après ces auteurs, la réalisation du processus doit toujours produire les mêmes extrants non personnalisés et les intrants doivent être connus et prévisibles. Or, notre processus vise à recevoir le même format d'intrant et à produire le même format d'extrant, mais pas de même contenu puisque ce dernier dépend des allégations et du contexte du litige. Dans l'exécution des activités, notre processus n'indique pas les exceptions, mais celles-ci surviendront certainement puisque c'est un processus judiciaire qui dépend des deux parties et puisque plusieurs procédures connexes peuvent apparaître. Concernant les ressources, nous ne prenons en compte que les indicateurs de Romero et al. (2015) l'exécution de l'activité en soi n'est pas détaillée. Le tableau 5.3 résume les indicateurs de standardisation par domaine sélectionné.

Tableau 5.3 Catégories d'indicateurs de performances présélectionnés

Auteurs\ Domaines	intrants et extrants	Séquence des activités	Exécution des activités	Terminologie	Ressources
Dijkman (2007)		Prédécesseurs/ Successeurs direct	Différence d'activités	Équivalence	Différences dans les rôles
Schäfermeyer et al. (2010)	Faible degré de variation d'intrants Faible degré de variation d'extrants Faible degré d'interprétation des intrants	Degré de variation de séquence faible	Fréquence d'activités similaires élevée		Degré de connaissance tacite faible
Romero et al. (2015)	Nombre d'intrants différents Nombre d'extrants différents		% activités communes		% rôle en commun Nombre de rôles différents exécutant la même activité
Curiazzi et al. (2016)				Terminologie commune, Notation intuitive	
Wurm et al. (2018)	Doit produire les mêmes extrants et non personnalisé Les intrants sont connus et prévisibles	Doit suivre les mêmes étapes	Ne doit pas contenir beaucoup d'exceptions dans l'exécution. Ne doit pas être fortement flexible.	Terminologie commune	Les ressources n'appliquent pas de connaissances tacites. Les ressources exécutent les activités de la même manière.
Kampker et al. (2019)		Prédétermination de la séquence	Spécifications sur la manière d'effectuer les activités		Expérience / Qualification des employés

De ces catégories, nous avons retenu les indicateurs quantitatifs de la littérature applicables à la réalité du contexte puis nous avons adapté et opérationnalisé ces derniers. Suite à la prévalidation, nous savons que la majorité des activités réalisées ainsi que les extrants et intrants sont communs, mais nous n'avons rien pour calculer l'ajout ou le retrait de ces derniers. Il reste donc à construire des indicateurs pour mesurer le pourcentage d'activités, d'intrants et d'extrants différents en gras dans le tableau. Suite à une session de brainstorming, nous rajoutons aussi un indicateur lié aux livrables pour mesurer le pourcentage de livrables en communs et différents. Le tableau 5.4 présente l'ensemble des indicateurs finalement retenus.

Tableau 5.4 Indicateurs de standardisation adaptés au contexte de notre processus

CATÉGORIES	QUOI	COMMENT	RÉSULTAT
DOCUMENTS INTRANTS ET EXTRANTS	Pourcentage de variété des intrants	Documents communs utilisés en intrants	Nombre d'intrants en communs/Total des intrants
		Documents différents utilisés en intrants	Nombre d'intrants apparus - Nombre d'intrants disparus/Total des intrants
	Pourcentage de variété des extrants	Documents différents utilisés en extrants	Nombre d'extrants apparus - Nombre d'extrants disparus/Total des extrants
		Documents communs utilisés en extrants	Nombre d'extrants en communs/Total des extrants
LIVRABLES	Pourcentage de variété des livrables	Livrables communs	Nombre de livrables communs/Total des livrables
		Livrables apparus et livrables disparus	Nombre de livrables apparus - nombre de livrables disparus/Total des livrables
ACTIVITÉS	Pourcentage d'activités communes	Activités en commun	Nombre d'activités communes/Total des activités
	Pourcentage d'activités différentes	Activités apparues et activités disparues	(nombre d'activités apparues – nombre d'activités disparues)/Total des activités
	Pourcentage de séquence commune	Prédécesseur direct	Nombres de prédécesseurs directs communs/Total des séquences

Tableau 5.5 Indicateurs de standardisation adaptés au contexte de notre processus (suite et fin)

CATÉGORIES	QUOI	COMMENT	RÉSULTAT
TERMINOLOGIE	Pourcentage de terminologie commune	Équivalence de vocabulaire	Nombre équivalence/Total d'expressions
RESSOURCES	Pourcentage de rôles exécutant la même activité	Sur les activités identiques, activité réalisée par la même ressource	Nombres d'activités réalisées par la même ressource/Total des activités identiques
	Pourcentage de rôle en commun	Parties prenantes	Nombre de parties prenantes identiques/Total des parties prenantes

5.2 Évaluation

5.2.1 Questionnaire d'audit d'évaluation

Afin de procéder à l'évaluation du processus reconstitué, nous sollicitons des gestionnaires de projet de l'entreprise partenaire en passant par notre gestionnaire de projet litige, mais aussi de la communauté du PMI au travers d'une annonce dans le PMI Montréal, et d'une entreprise experte en gestion des différends par contact individuel. Au Québec, le demandeur doit démontrer une faute volontaire et grossière de la partie adverse, les litiges ne sont donc pas une pratique courante, ce qui implique un manque d'expertise dans les entreprises qui se reposent sur l'aide des avocats externes pour mener le dossier. Ainsi, parmi les ressources, un seul gestionnaire de projet expert en gestion des différends s'avère être en mesure de contribuer à la validation de ce processus. Dans l'entreprise partenaire, aucun autre gestionnaire de projet litige n'a pu être identifié, de même pour le réseau du PMI Montréal.

Un document, comprenant une mise en contexte du projet et de nos objectifs, le processus par phase avec la légende des symboles utilisés, le diagramme relationnel des documents intrants et extrants ainsi que la description des activités, des intrants et extrants, est transmis par avance à ce dernier. Étant donné que les entreprises n'ont pas de processus formel pour suivre un litige, nous demandons au gestionnaire de projet de se remémorer les étapes suivies, les documents créés lors du projet et les parties impliquées. L'audit s'appuie sur un questionnaire basé sur nos indicateurs

de standardisation permettant de comparer notre processus à la procédure de l'entreprise. Le déroulement de l'audit se décompose en plusieurs étapes comme indiqué à la figure 5.1.

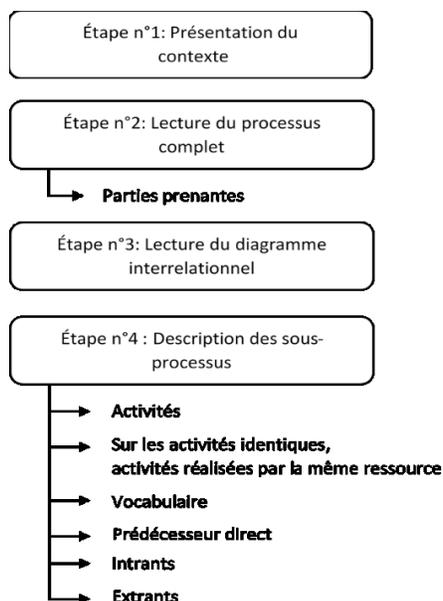


Figure 5.1 Déroulement de l'audit

5.2.2 Confrontation du processus et du diagramme interrelationnel au retour d'expérience du gestionnaire expert

Afin de confronter le processus reconstruit au retour d'expérience de l'expert en différend, nous avons établi un code visuel afin de distinguer les différences vis-à-vis de nos indicateurs de standardisation, comme indiqué dans le tableau 5.5. Cette comparaison est présentée à travers les figures 5.2 et 5.3. La résultante finale de ce processus complet est présentée à la figure 5.4 et le diagramme interrelationnel à la figure 5.5. L'annexe G présente le processus final phase par phase.

Tableau 5.6 Code visuel de comparaison

CATÉGORIES	QUOI	CODE VISUEL
DOCUMENTS INTRANTS ET EXTRANTS	Intrants communs	Case en pointillé en vert, en gras
	Intrants différents	X sur le connecteur en pointillé, case pointillée en rouge
	Extrants communs	Case en trait plein en vert, en gras
	Intrants différents	X sur le connecteur en trait plein, case trait plein en rouge
	Livrables communs	Case en trait épais en vert, en gras
	Livrables différents	X sur le connecteur en trait épais, case épaisse en rouge
ACTIVITÉS	Activités communes	Activité en vert, en gras
	Activités différentes	X sur le connecteur et activité en rouge, barrée
	Séquence commune	Activité en orange, souligné
TERMINOLOGIE	Terminologie différente	Texte en italique
RESSOURCES	Rôles n'exécutant pas la même activité	Case blanche
	Rôles en commun	Ressources soulignées double trait

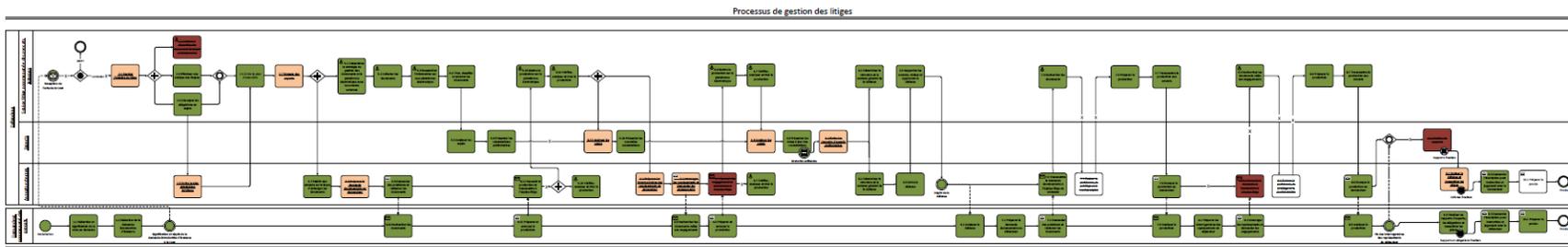
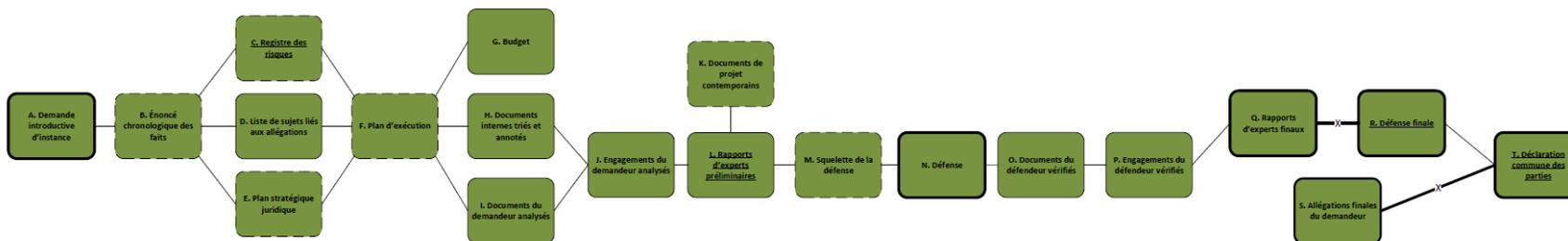


Figure 5.2 Comparaison du processus

Diagramme interrelationnel des documents intrants et extrants



Ce document ne remplace pas un avis légal. Il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 5.3 Comparaison du diagramme interrelationnel

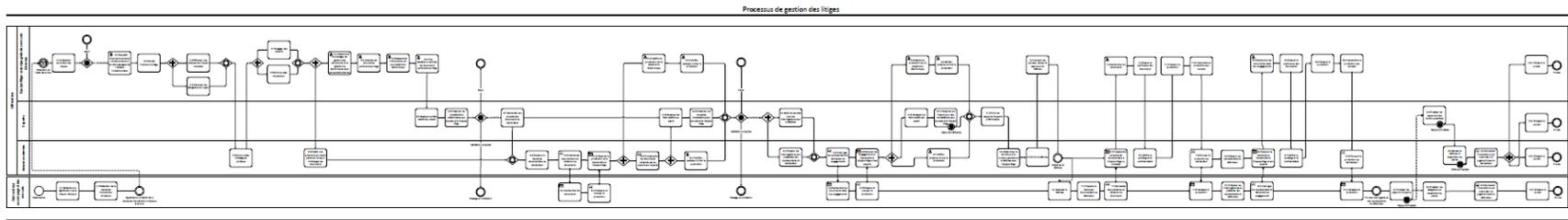
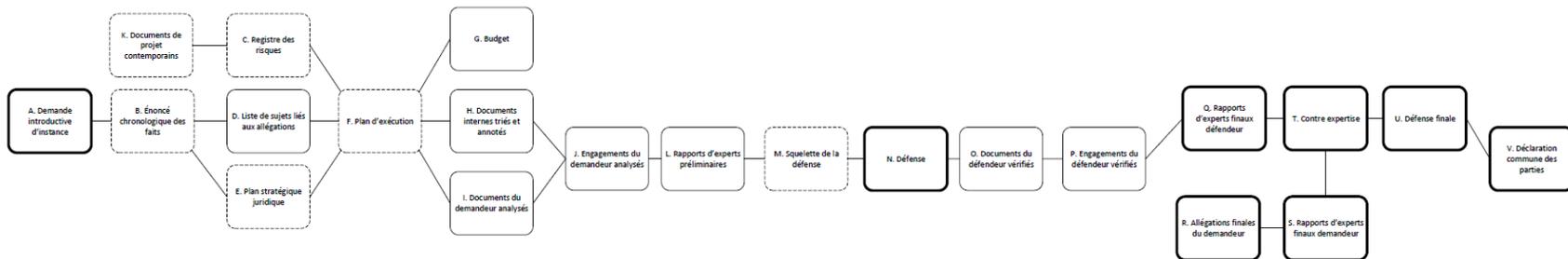


Figure 5.4 Processus final

Diagramme interrelationnel des documents intrants et extrants



Ce document ne remplace pas un avis légal. Il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. À tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure 5.5 Diagramme interrelationnel final

5.2.3 Résultats des indicateurs de standardisation

Une fois les données récoltées par le retour d'expérience du gestionnaire de projet, nous analysons les résultats qui sont présentés dans le tableau 5.6. Le gestionnaire du projet audité se révèle être en accord avec les activités, les rôles et les intrants et extrants présents sur notre processus. Concernant les ressources, le processus est réalisé par les mêmes rôles, cependant deux activités que nous avons attribuées aux avocats externes a été séparée en deux activités, une réalisée par les avocats externes et une par l'équipe litige ainsi que la préparation du procès réalisé par toutes les parties prenantes. Le pourcentage de rôle exécutant la même activité s'élève ainsi à 95 %. Concernant les livrables, deux de ces derniers dont nous n'avions pas connaissance se rajoutent, ce qui nous amène à 75 % de livrables en communs. Pour les activités, le résultat s'élève à 83 % d'activités communes. En effet, 12 activités sont effectuées en plus par l'entreprise spécialisée et 6 activités de notre processus ne sont pas réalisées. Ce qui nous amène à un pourcentage de 83 % de séquence commune, cela est dû d'une part aux rajouts d'activités, mais aussi par la différence de séquençement dans la réalisation des activités communes. L'autre résultat intéressant est le pourcentage de terminologie différente de 4 %, ce qui annonce une forte appropriation des terminologies judiciaires par l'équipe de gestion de projet.

5.2.4 Interprétation

Entre notre processus prévalidé par les avocats internes de l'entreprise partenaire et celui de l'entreprise spécialisée en gestion des différends, nous pouvons remarquer que les mêmes documents intrants et extrants sont utilisés pour créer les livrables, mais il nous manquait la connaissance de deux d'entre eux. Pour les activités, un score de 83 % de similitude est très convenable puisque dans un projet de litige les activités s'entrecoupent, et les possibilités d'exceptions sont nombreuses. Le processus décrit par le gestionnaire de projet semble retranscrire les bonnes pratiques de la gestion des litiges puisqu'il a endossé une multitude de rôles au cours de sa carrière dans le domaine de la construction et dans la gestion des différends. De plus, l'entreprise experte n'intervient pas seulement en mines et métallurgies, mais pour tout type de litige du domaine de la construction. Nous pouvons conclure que notre processus répond à plusieurs critères exigés par la standardisation.

Tableau 5.7 Résultats du pourcentage de standardisation

CATÉGORIES	QUOI	Éléments communs	Éléments apparus	Éléments disparus	Éléments restants	Total d'éléments	Résultats %
DOCUMENTS INTRANTS ET EXTRANTS	Pourcentage d'intrants en commun	6			6	6	100 %
	Pourcentage d'intrants différents		0	0	0	6	0 %
	Pourcentage d'extrants en commun	8			8	8	100 %
	Pourcentage d'extrants différents		0	0	0	8	0 %
LIVRABLES	Pourcentage de livrables communs	6			6	8	75 %
	Pourcentage de livrables différents		2	0	2	8	25 %
ACTIVITÉS	Pourcentage d'activités communes	60			60	72	83 %
	Pourcentage d'activités différentes		12	6	6	72	8 %
	Pourcentage de séquence commune	50			50	60	83 %
TERMINOLOGIE	Pourcentage de terminologie différent	3			3	80	4 %
RESSOURCES	Pourcentage de rôles exécutants la même activité, sur les activités communes	57			57	60	95 %
	Pourcentage de rôle en commun	4			4	4	100 %

5.3 Conclusion

Ce chapitre, répondant à notre quatrième objectif de recherche, démontre que notre processus est une bonne base pour permettre une standardisation et généralisation à l'industrie de la construction au Québec. En effet, une standardisation repose sur un consensus d'un nombre important d'acteurs du domaine de la construction, il faudrait ainsi une base de données plus riche permettant d'effectuer plusieurs études. Le dernier chapitre permet de relever les contributions, les limites et les opportunités de recherche de ce travail.

CHAPITRE 6 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les contributions pratiques et théoriques de notre recherche. Par la suite, les limitations et les opportunités de recherches seront abordées.

L'analyse de la littérature a mis en évidence des lacunes concernant les processus de gestion des réclamations et des litiges. Très peu de travaux traitent, en effet, de la gestion des litiges, et aucun ne propose un processus de gestion des litiges. De même, le diagnostic de l'entreprise partenaire n'a révélé l'existence d'aucun processus pour gérer ces derniers. Nous nous sommes basés sur les recommandations des auteurs soit de créer une procédure unique, de définir les responsabilités et les rôles, pour créer notre processus de gestion des litiges. Un des problèmes mis en lumière par les auteurs était le manque de sauvegarde des documents pertinents. Notre processus propose de regrouper, stocker et partager les documents concernant le litige sur une base de données communes entre l'équipe litige et les avocats. Cependant, il ne propose pas de technique pour permettre une sauvegarde des documents lors de l'exécution du projet. Notre recherche permet de défricher le domaine et de pallier ces insuffisances. Afin de répondre aux objectifs de recherche en comblant ce manque, ce mémoire présente un processus de gestion des litiges destiné aux entreprises du domaine de la construction au Québec, basé sur des retours d'expériences. Nous avons intégré un point de vue pratique à notre processus qui peut être qualifié de processus d'affaires formel puisque ce dernier comprend une succession d'activités, des responsables et des documents intrants et extrants.

Pour mener à bien ce projet, nous avons opté pour une méthodologie DRM qui s'adapte au contexte confidentiel des dossiers de litiges. Cet aspect confidentiel et le facteur temps empêchent une validation expérimentale du processus. Ce type de validation nécessiterait, en effet, une mise en œuvre sur toute la durée d'un projet de litige. Nous avons pu, en outre, appliquer et créer des indicateurs de standardisation qui nous ont permis de quantifier la standardisation de notre processus d'après l'analyse et la critique du gestionnaire de projet expert en gestion des différends.

Scientifiquement, ce mémoire contribue à l'amélioration de la gestion des litiges par la proposition d'un processus présentant les bonnes pratiques en matière de chronologie et de contenus d'activités à réaliser. Coucher sur papier ces connaissances seulement détenues par quelques experts facilitera ensuite leurs diffusions et leurs exploitations par la communauté scientifique. De plus, au vu de la littérature, ce processus est la première contribution liant la gestion de projet et le domaine du droit.

Ce dernier ayant des procédures très précises, et énormément de spécificités, il est, en effet, difficile d'établir un processus standardisé. Notre modèle permet ce lien en prenant en compte la coordination des activités judiciaires et celles du gestionnaire lors d'un litige en construction. Notre deuxième contribution scientifique concerne les indicateurs de standardisation. Malgré l'existence de quelques travaux relatifs à l'harmonisation et à la standardisation des processus, il s'est avéré qu'ils étaient soit, spécifiques au domaine de la chaîne logistique, soit inappropriés pour évaluer le niveau de standardisation d'un processus. Nous avons ainsi effectué un premier tri parmi ces indicateurs et en avons proposé d'autres pour permettre de prendre en compte les spécificités d'un processus de gestion de projet.

Une contribution pratique pour l'industrie de la construction est aussi apportée par ce mémoire. Le processus construit vise à faciliter la gestion du litige pour les gestionnaires de projet ou les personnes-ressources attribuées au litige. Les entreprises pourront par ailleurs aisément adapter ce processus à leurs organisations puisque nous avons détaillé et organisé les activités par phases et rôles. Les gestionnaires disposent à présent d'un outil de suivi de l'avancement de la procédure et un plan de projet à long terme. De plus, ce processus permet de gagner du temps dans la gestion du litige puisque le gestionnaire peut se projeter et communiquer avec les avocats en connaissant les étapes à suivre. Cependant, il faudrait que les entreprises commencent à considérer la gestion des litiges comme une fonction de gestion de projet en soi, d'autant que les litiges sont à la fois l'ultime solution de la résolution de différends, et la plus coûteuse. Il est préférable, en effet, d'éviter cette voie juridique et se concentrer sur l'amélioration des méthodes alternatives de règlements des différends.

Notre étude comporte aussi des limites. Sa plus grande faiblesse concerne la méthodologie de validation puisqu'elle repose sur une prévalidation par une firme d'avocats et par les retours d'un seul gestionnaire de projet. Notons cependant que ce gestionnaire a de nombreuses années d'expérience dans différents sous-domaines de la construction et a endossé une multitude de rôles au cours de sa carrière. Les principaux freins rencontrés lors de ce travail de validation se sont révélés être les contraintes de confidentialité du projet, mais aussi le faible niveau de connaissance en gestion de litiges des membres de la communauté du PMI que nous avons cherché à interroger à de multiples reprises. De plus, notre collecte de données s'effectuant sur un seul projet de litige, il serait à présent pertinent d'appliquer notre processus à différents litiges pour tester la robustesse

de notre processus et arriver à une standardisation voire généralisation du processus de gestion des litiges pour le domaine de la construction au Québec.

Cette recherche laisse entrevoir différentes perspectives de recherche. Pour ce processus, nous avons choisi de ne pas s'intéresser aux techniques, un des cinq éléments obligatoires d'une méthodologie pour Zellner et Laumann (2013). En effet, nous voulions développer un processus retraçant les principales activités de la collaboration entre le gestionnaire de litige et les avocats. Dans la pratique du droit, l'interprétation et le jugement sont prédominants. Cependant, pour bonifier ce travail, il est possible de s'intéresser aux différentes techniques de gestion de projet applicable dans ce processus. De plus, une étude pourrait être mener sur la création et la sauvegarde de documents pertinents concernant le projet pour la constitution de la base de données à utiliser lors de la création d'un dossier de litige. Nous nous sommes focalisés sur le litige d'un projet IAGC entre le client et le contractant. Il serait intéressant d'étudier les variations, si elles existent, entre différents types de projet et acteurs. Nous avons décidé lors de cette étude de ne pas prendre en compte le lien avec les assureurs, il serait intéressant de développer le processus à un autre niveau prenant en compte les différentes parties prenantes reliés à cet aspect. Nous savons qu'à partir du moment où la réclamation se transforme en litige des coûts très importants sont mis en jeu, les dossiers sont présentés à la Cour supérieure du Québec pour un budget supérieur à 35 000\$, ce qui apparaît être le cas pour la plupart des litiges. Si des coûts moindres sont mis en jeu, il faudrait s'intéresser à la différence de procédure judiciaire qui influencerait notre processus. Une des majeures contributions que ce travail pourrait permettre est l'étude des coûts et des durées des différentes phases en fonction du litige, permettant ainsi aux entreprises de savoir, par avance, les coûts du litige et ainsi les contrôler. En effet, le nombre d'allégations va influencer grandement le temps et par conséquent les coûts du litige. Ceci nécessiterait d'accéder ou de constituer une grande base de données des litiges.

Pour conclure, ce processus est un premier pas vers d'autres recherches portant sur les processus de gestion des litiges qui est un domaine très peu exploré et qui mérite une attention particulière pour guider les futurs gestionnaires de projet litige.

RÉFÉRENCES

- Abdul-Malak, M. A. U., El-Saadi, M. M., & Abou-Zeid, M. G. (2002). Process model for administrating construction claims. *Journal of Management in Engineering*, 18(2), 84-94. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:2(84)
- Baki, M. A. (1999). Delay claims management in construction - a step-by-step approach. *Cost Engineering* 41(10), 36-38.
- Banwo, O., Parker, K., & Sagoo, A. (2015). *Principles of contract claims management - A review of the Nigerian construction industry*. Communication présentée à 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (p. 1-9).
- Barakat, M., Abdul-Malak, M.-A., & Khoury, H. (2019). Sequencing and Operational Variations of Standard Claim and Dispute Resolution Mechanisms. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 11(3). doi:10.1061/(asce)la.1943-4170.0000304
- Barakat, M., Khoury, H., & Abdul-Malak, M.-A. (2018). Progression Analysis of the EJCDC's Underlying Claim and Dispute Resolution Mechanism. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 10(3). doi:10.1061/(asce)la.1943-4170.0000263
- Blessing, L., & Chakrabarti, A. (2002). *DRM : a design research methodology*. Communication présentée à Proceedings of Les Sciences de la Conception.
- Cadavid, J., Alférez, M., Gérard, S., & Tessier, P. (2015). Conceiving the model-driven smart factory. (24-26), 72-75. doi:doi:10.1145/2785592.2785602
- Curiazzi, R., Rondini, A., Pirola, F., Ouertani, M.-Z., & Pezzotta, G. (2016). Process Standardization to Support Service Process Assessment and Re-engineering. *Procedia CIRP* (2016), 47, 347-352. doi:10.1016/j.procir.2016.03.104
- Dijkman, R. (2007). *A Classification of Differences between Similar Business Processes*. Communication présentée à 11th IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC 2007).
- Enshassi, A., Mohamed, S., & El-Ghandour, S. (2009). Problems associated with the process of claim management in Palestine. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(1), 61-72. doi:10.1108/09699980910927895
- Harmon, K. M. (2003). Resolution of construction disputes: A review of current methodologies. *Leadership and management in engineering*, 3(4), 187-201.
- Hayati, K., Latief, Y., & Rarasati, A. D. (2019). *Causes and Problem Identification in Construction Claim Management*. Communication présentée à 1st

- International Postgraduate Conference on Mechanical Engineering (IPCME2018). doi:10.1088/1757-899X/469/1/012082
- Hudon, J. (2018). Documentation, préparation et règlement des réclamations
Considérations pratiques pour l'entrepreneur. *Le bulletin Revay*, 33(2).
- Kallo, G. (1990). Claims management. *Cost Engineering* 32(10), 25-26.
- Kampker, A., Lukas, M., & Jussen, P. (2019). Process Characteristics and Process Performance Indicators for Analysis of Process Standardization. Dans *Asset Intelligence through Integration and Interoperability and Contemporary Vibration Engineering Technologies* (p. 287-300).
- Kululanga, G., Kuotcha, W., McCaffer, R., & Edum-Fotwe, F. (2001). Construction contractors' claim process framework. *Journal of Construction Engineering and management*, 127(4), 309-314.
- Levin, P. (1998). *Construction contract claims, changes & dispute resolution* (2^e éd.). doi:10.1061/9780784402764
- Lillrank, P. (2003). The quality of standard, routine and nonroutine processes. *Organization studies*, 24(2), 215-233.
- Lonjon, A. (2004). Business process modeling and standardization. *BPTrends*. Tiré de <http://www.bptrends.com>
- Menassa, C., & Mora, F. P. (2007). An option-based dynamic optimization model to evaluate ADR investments in AEC construction projects. *CME 25 Conference Construction Management and Economics*.
- Münstermann, B., & Weitzel, T. (2008). What is process standardization ? *CONF-IRM 2008 Proceedings*, 64.
- Nor Azmi, B., Hamimah, A., & Azmi, I. (2017). *Improving construction claim management in Malaysian construction industry*. Communication présentée à 6th International Conference of Euro Asia Civil Engineering Forum, EACEF 2017. doi:10.1051/mateconf/201713805003
- Nor Azmi, B., Hamimah, A., & Azmi, I. (2018). *Construction claim problems in Malaysia: from the contractors perspective*. Communication présentée à ICEAST 2018.
- PMI. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (6^e éd.).
- Romero, H. L., Dijkman, R. M., Grefen, P. W. P. J., van Weele, A. J., & de Jong, A. (2015). Measures of process harmonization. *Information and Software Technology*, 63, 31-43. doi:10.1016/j.infsof.2015.03.004

- Schäfermeyer, M., Grgecic, D., & Rosenkranz, C. (2010 2010). *Factors influencing business process standardization : A multiple case study*. Communication présentée à Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Stamatiou, D. R. I., Kirytopoulos, K. A., Ponis, S. T., Gayialis, S., & Tatsiopoulos, I. (2018). A process reference model for claims management in construction supply chains: the contractors' perspective. *International Journal of Construction Management*. doi:10.1080/15623599.2018.1452100
- Tochaiwat, K., & Chovichien, V. (2004). Contractor's construction claims and claim management process. *EIT Research and Development Journal*.
- Toupin, T. (2016). *Processus intégré de gestion des réclamations pour la gestion des projets*. (Polytechnique Montréal).
- Vidogah, W., & Ndekugri, I. (1997). Improving management of claims: contractors' perspective. *Journal of Management in Engineering*, 13(5), 37-44. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(1997)13:5(37)
- Wurm, B., Schmiedel, T., Mendling, J., & Fleig, C. (2018). *Development of a measurement scale for business process standardization*. Communication présentée à ECIS 2018 Proceedings (vol. 11, p. 28-2018).
- Zellner, P., & Laumann, M. (2013). *Evaluation of business processes for business process standardization*. Communication présentée à PACIS 2013 Proceedings (vol. 6, p. 18-2013).

ANNEXE A PROCESSUS BRUT POST REX

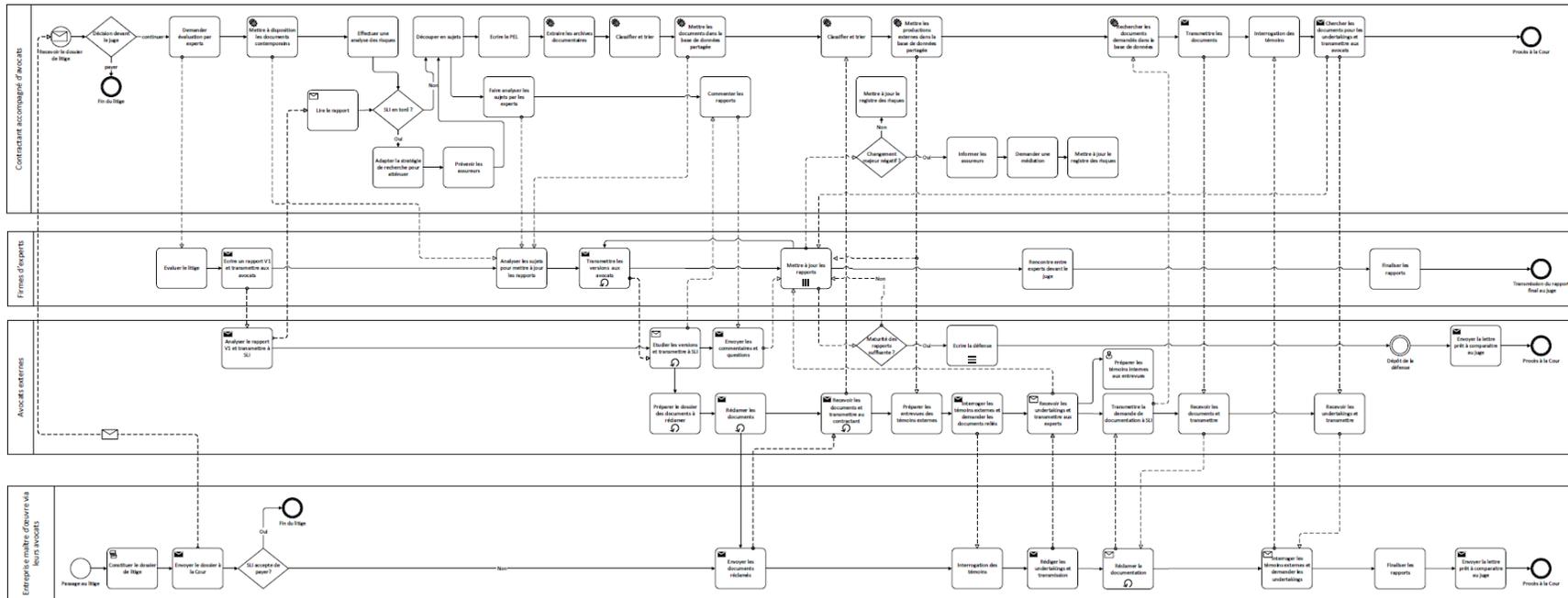


Figure A.1 Processus brut post rex

ANNEXE B PROCESSUS PAR PHASE

Phases de la gestion du litige

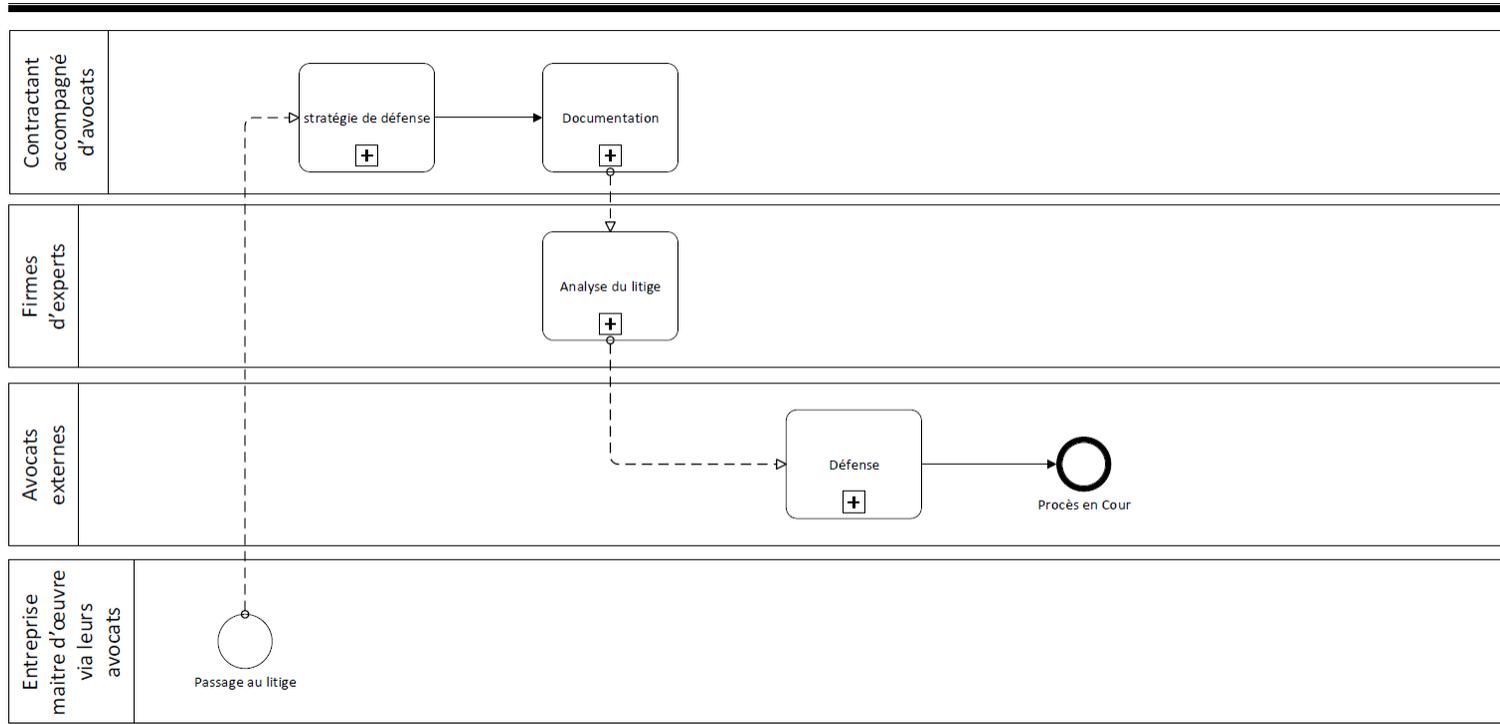


Figure B.1 Phases de la gestion du litige

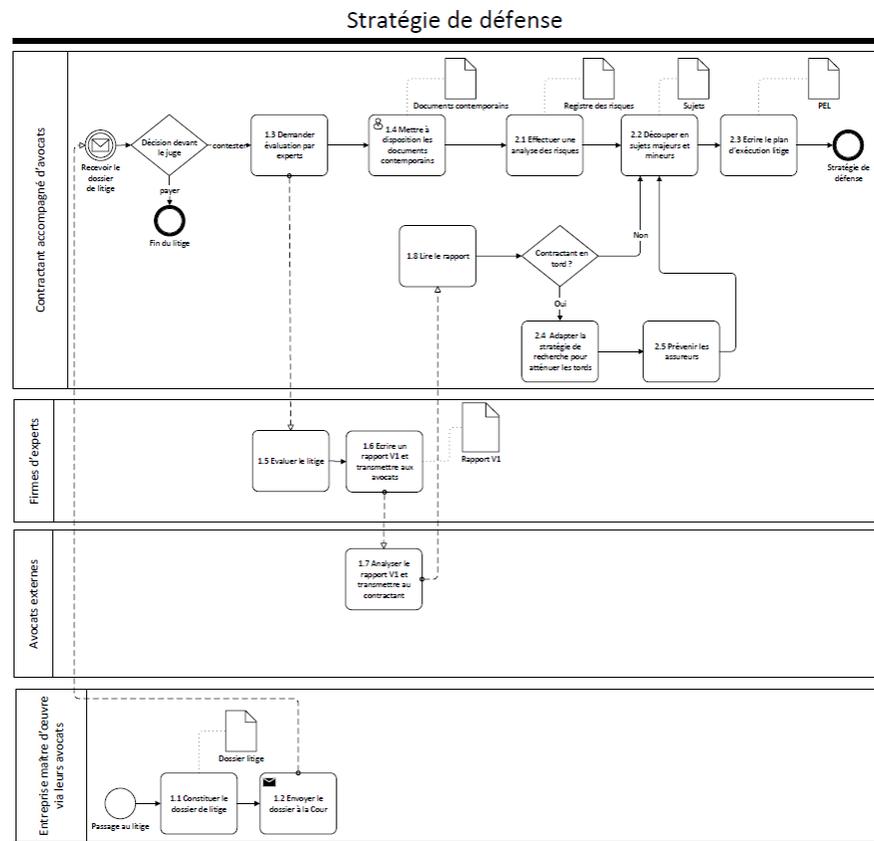


Figure B.2 Stratégie de défense

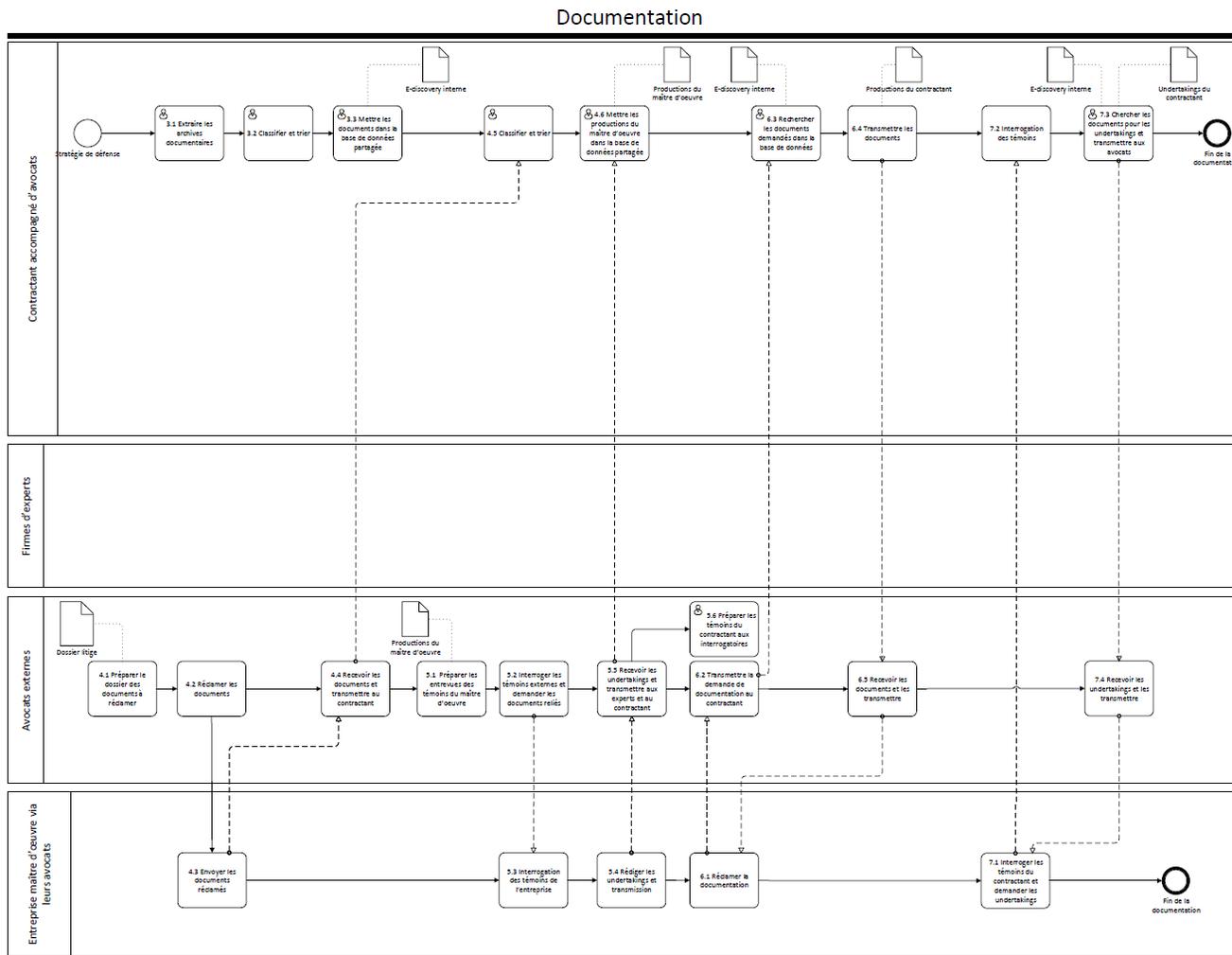


Figure B.3 Documentation

Analyse

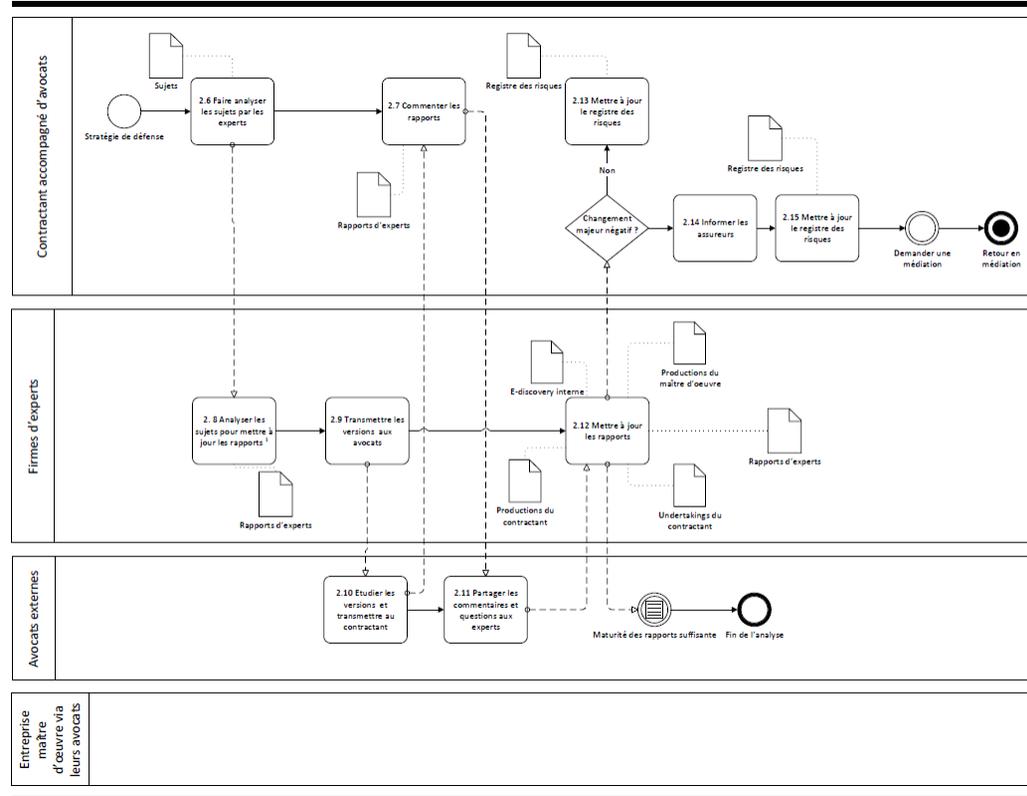


Figure B.4 Analyse

Défense

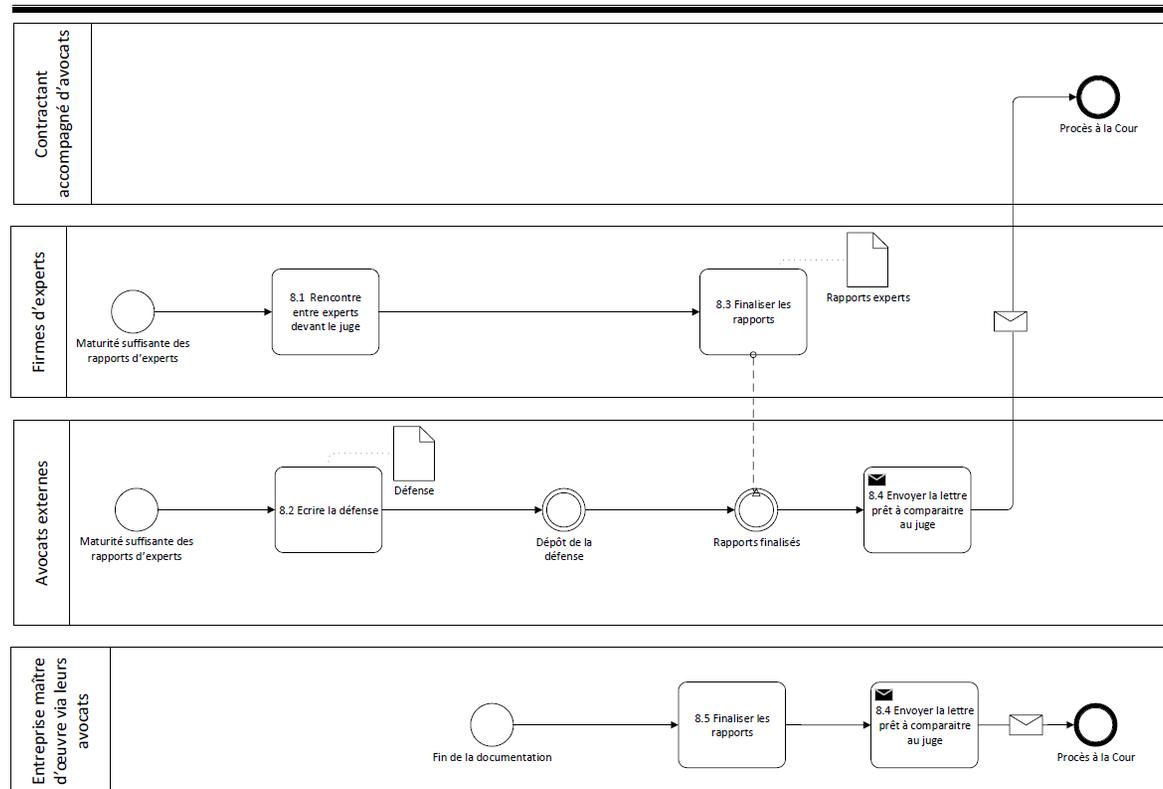


Figure B.5 Défense

ANNEXE C 2^{ÈME} DIAGRAMME INTERRELATIONNEL

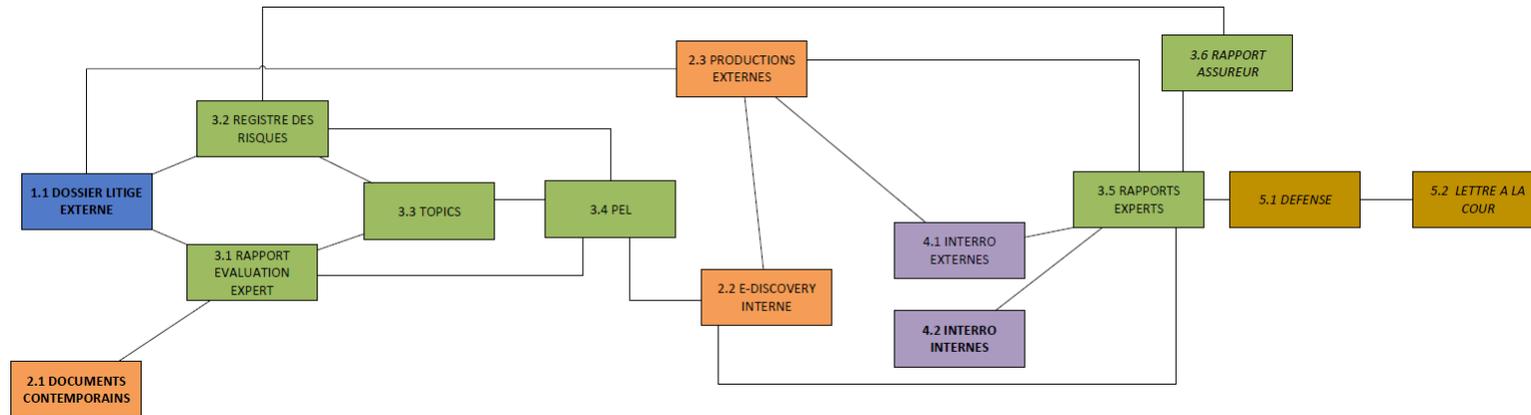
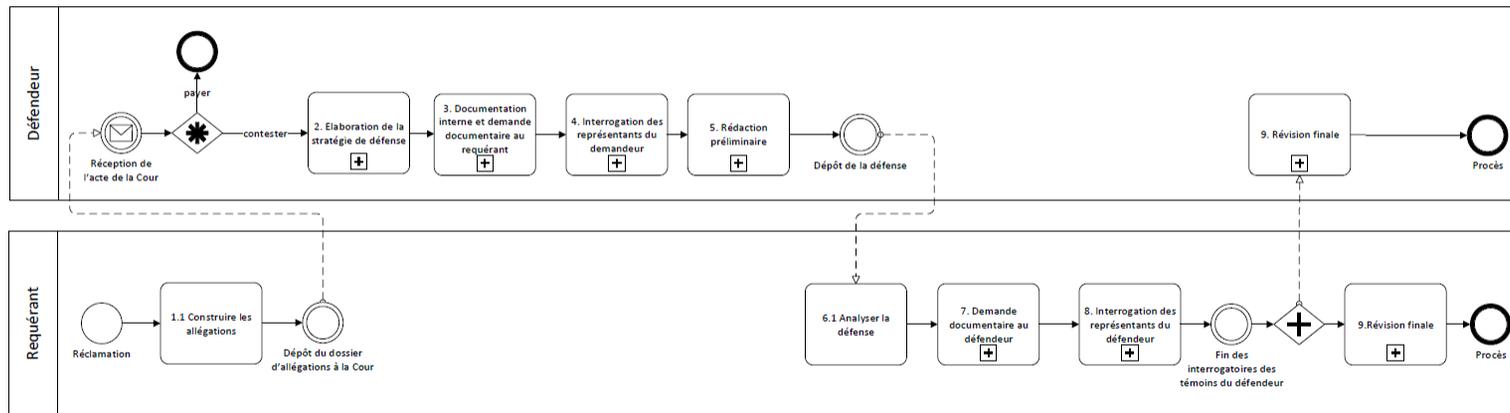


Figure C.1 Premier diagramme interrelationnel

ANNEXE D PROCESSUS COMPLET PAR PHASE

Phases de la gestion du litige



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Page 0

Figure D.1 Processus complet par phase de gestion du litige

ANNEXE E 3^{ÈME} DIAGRAMME INTERRELATIONNEL

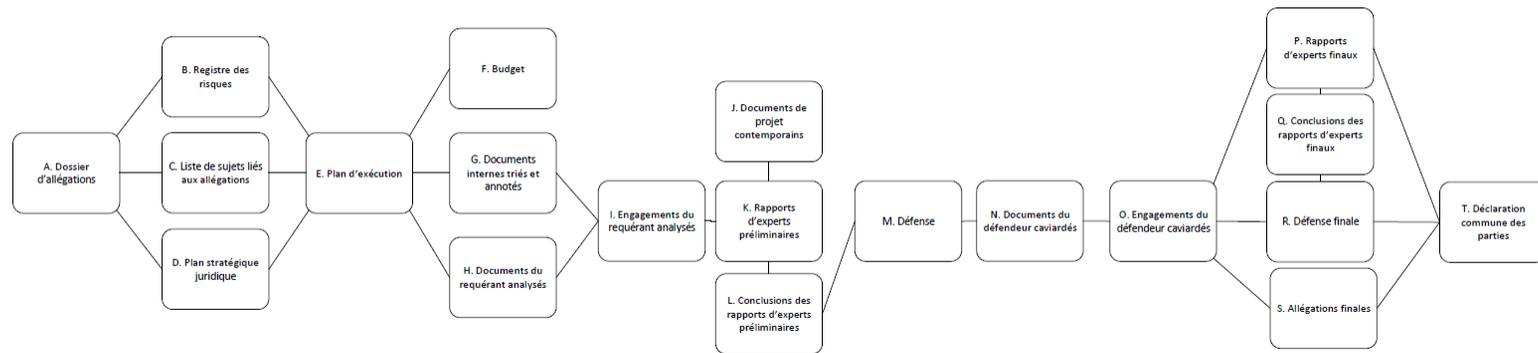


Figure E.1 Diagramme interrelationnel final

ANNEXE F PROCESSUS COMPLET

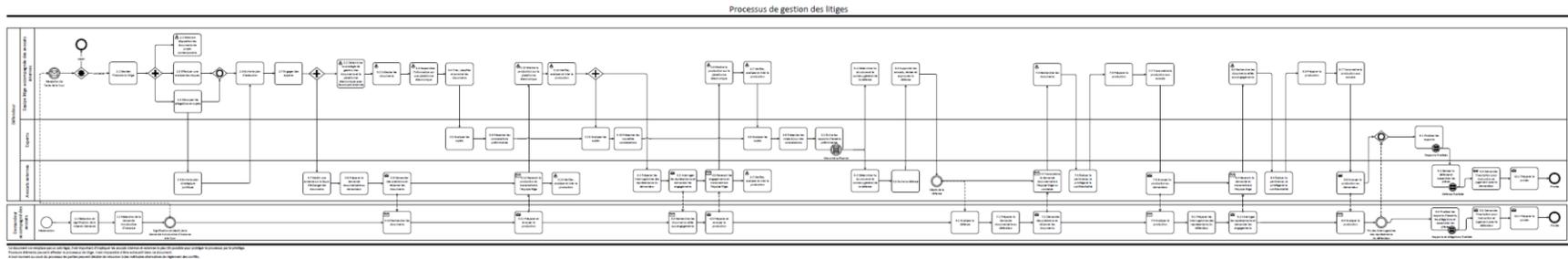
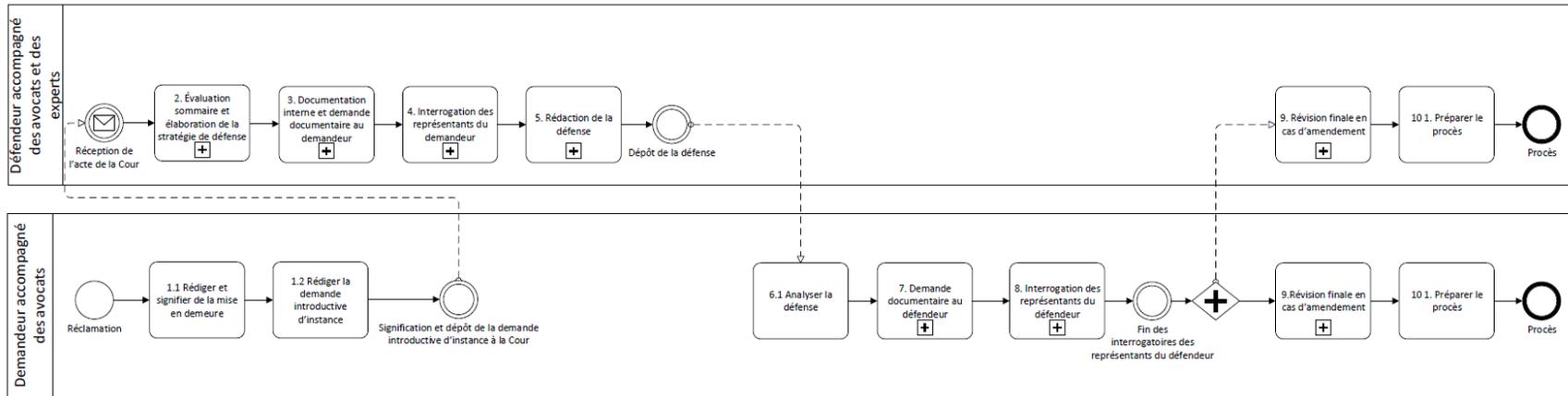


Figure F.1 Processus complet

ANNEXE G PROCESSUS FINAL PAR PHASE

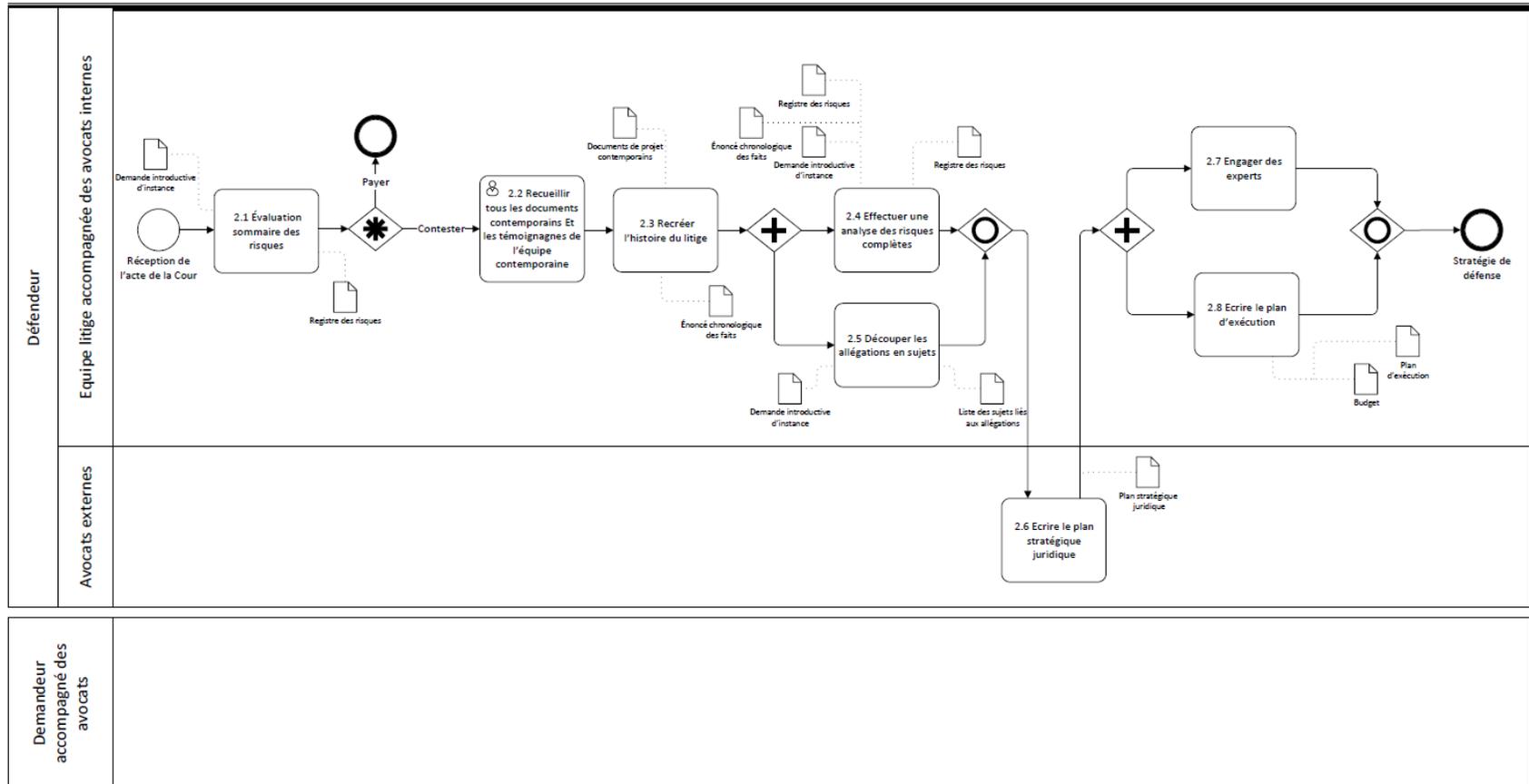
Phases de la gestion du litige



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure G.1 Processus final par phase de gestion du litige

Elaboration de la stratégie de défense



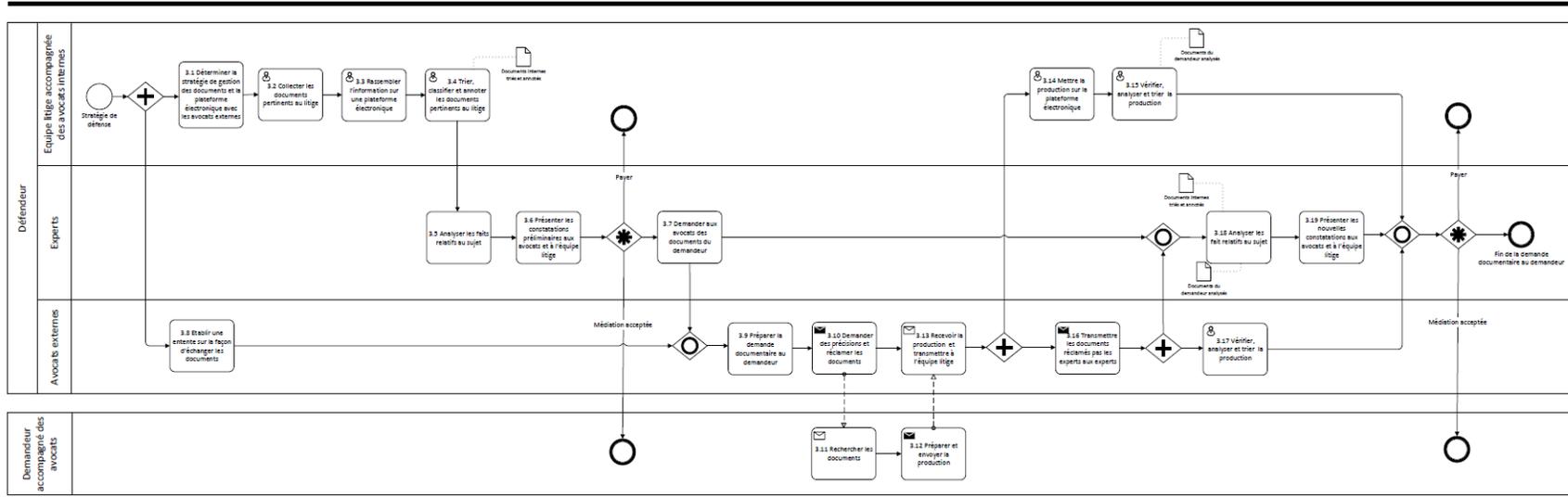
Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège.

Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document

A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure G.2 Élaboration de la stratégie de défense

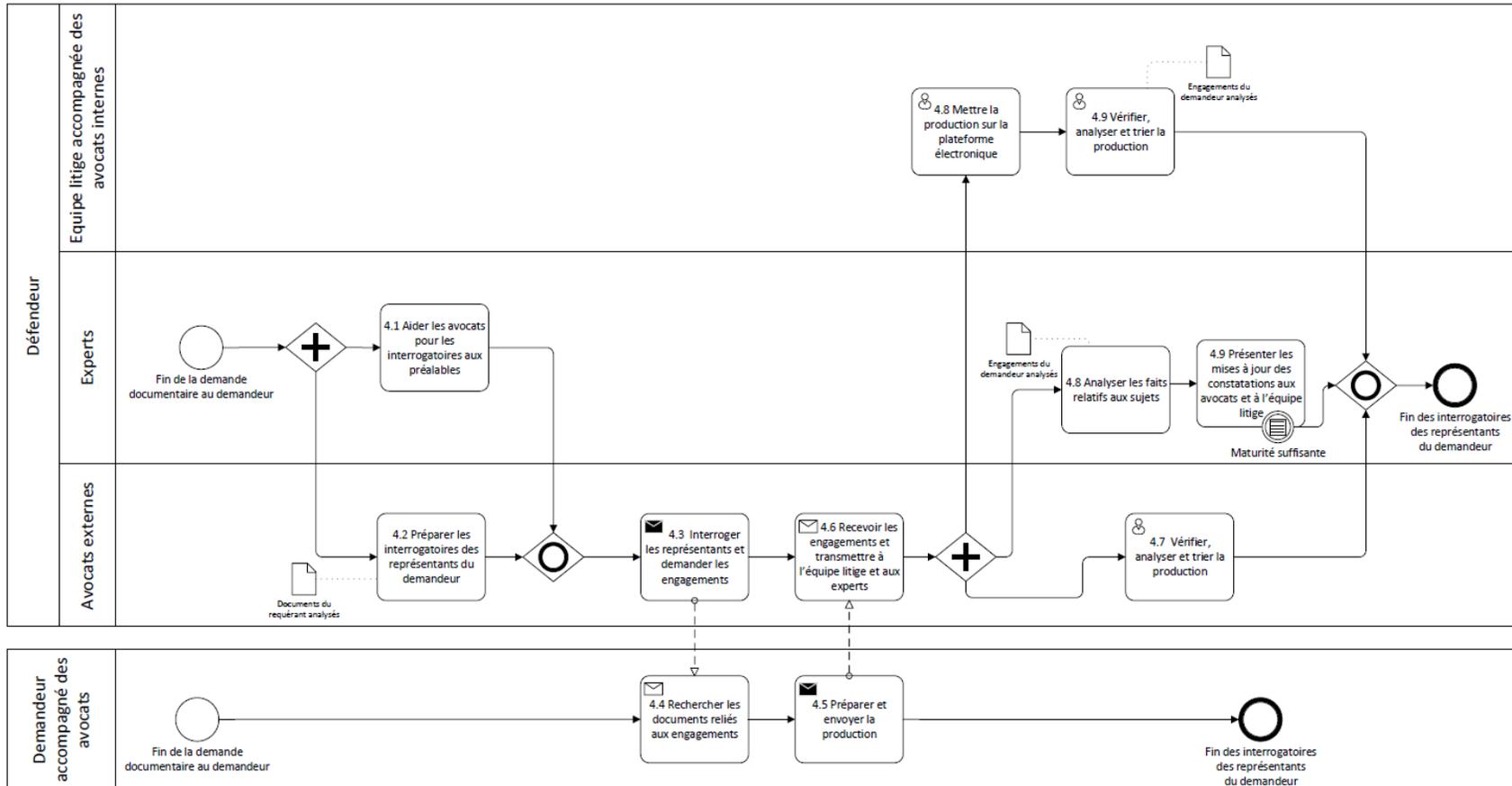
Documentation interne et demande documentaire au demandeur



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige, il est impossible à être exhaustif dans ce document. À tout moment au cours du processus, les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure G.3 Documentation interne et demande documentaire au demandeur

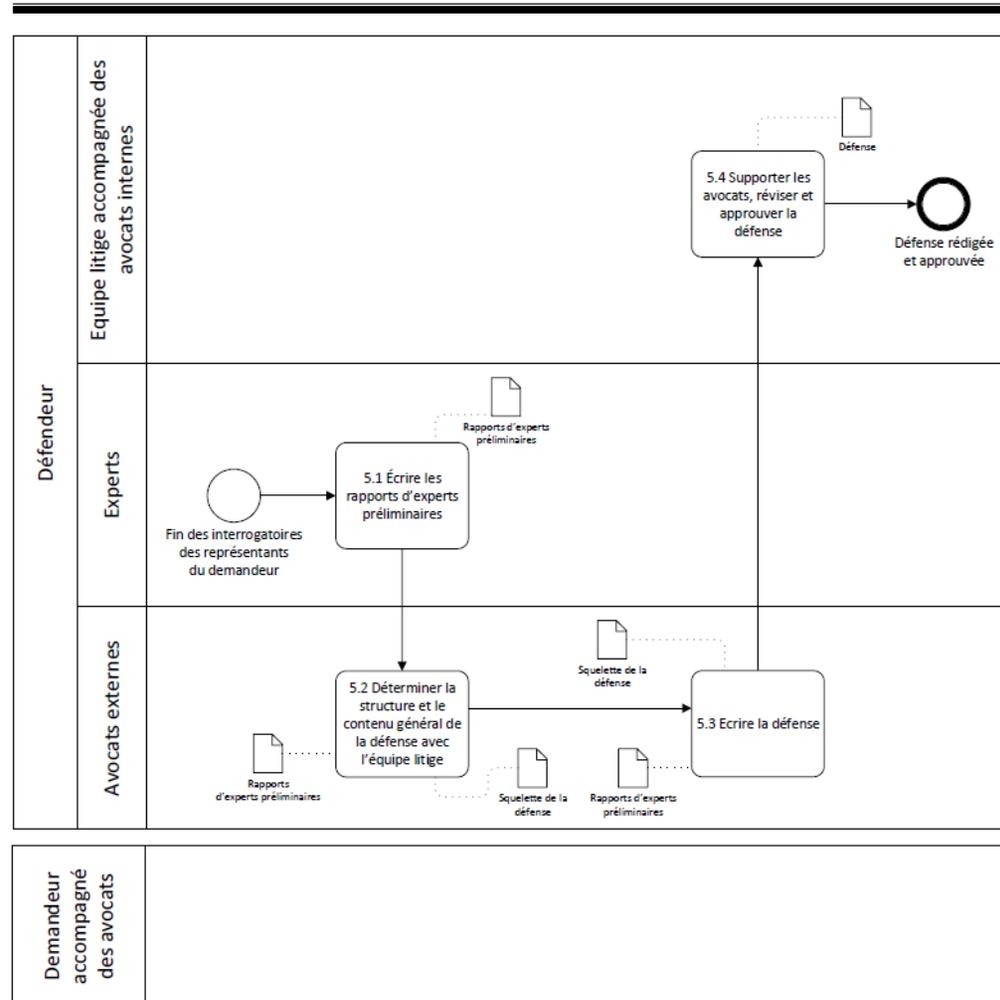
Interrogation des représentants du demandeur



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure G.4 Interrogation des représentants du demandeur

Rédaction de la défense

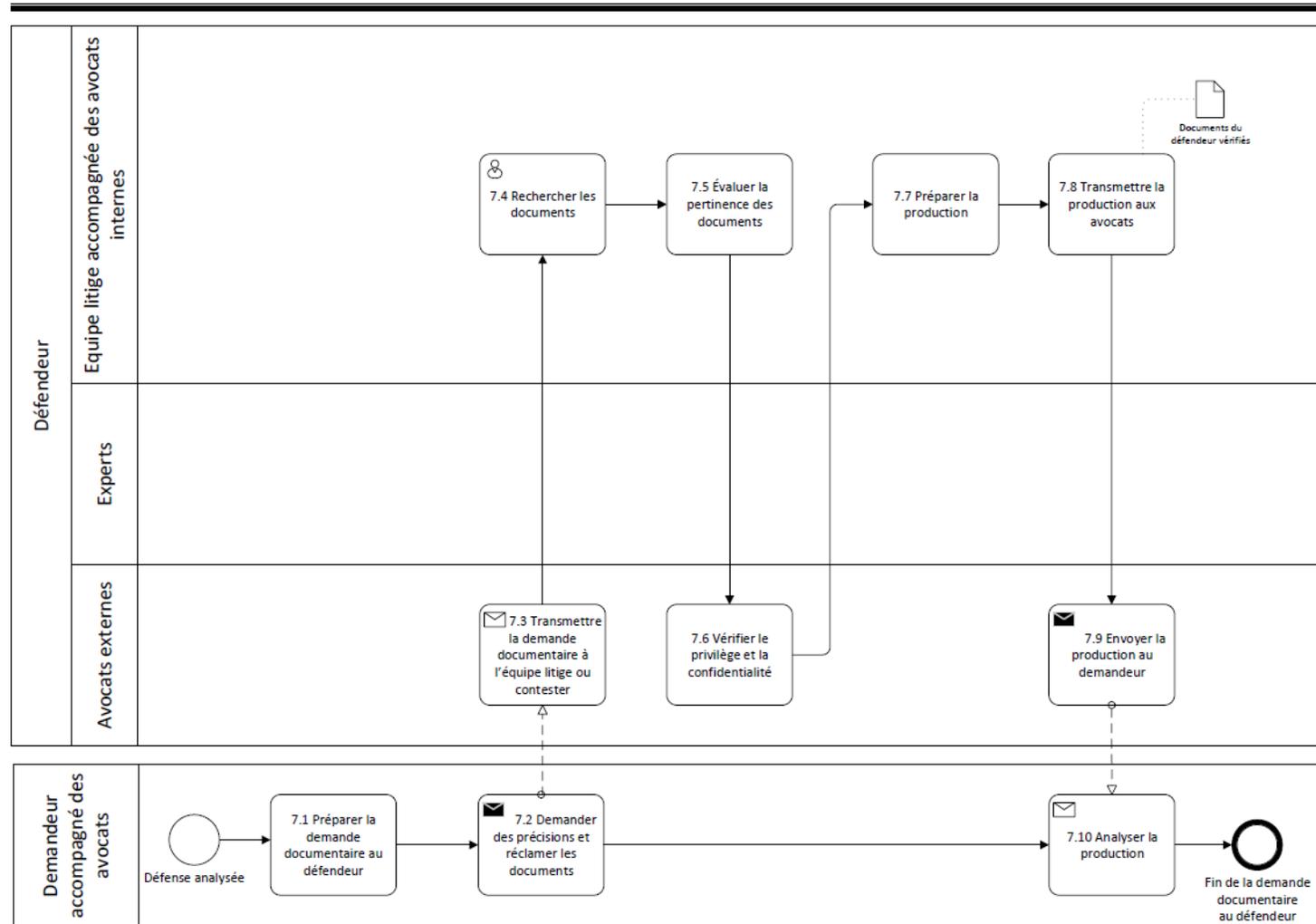


Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Page 4

Figure G.5 Rédaction de la défense

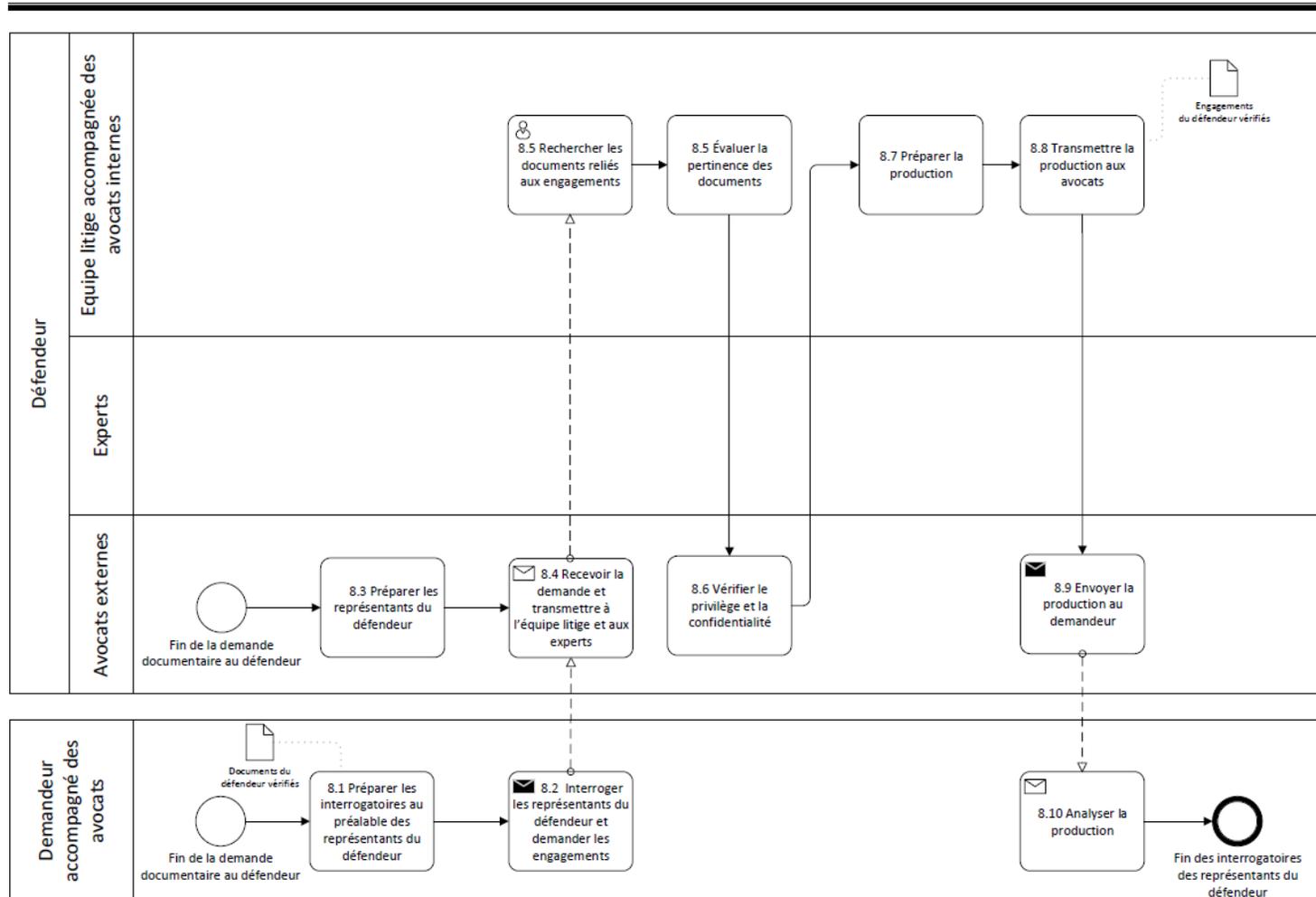
Demande documentaire au défendeur



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure G.6 Demande documentaire au défendeur

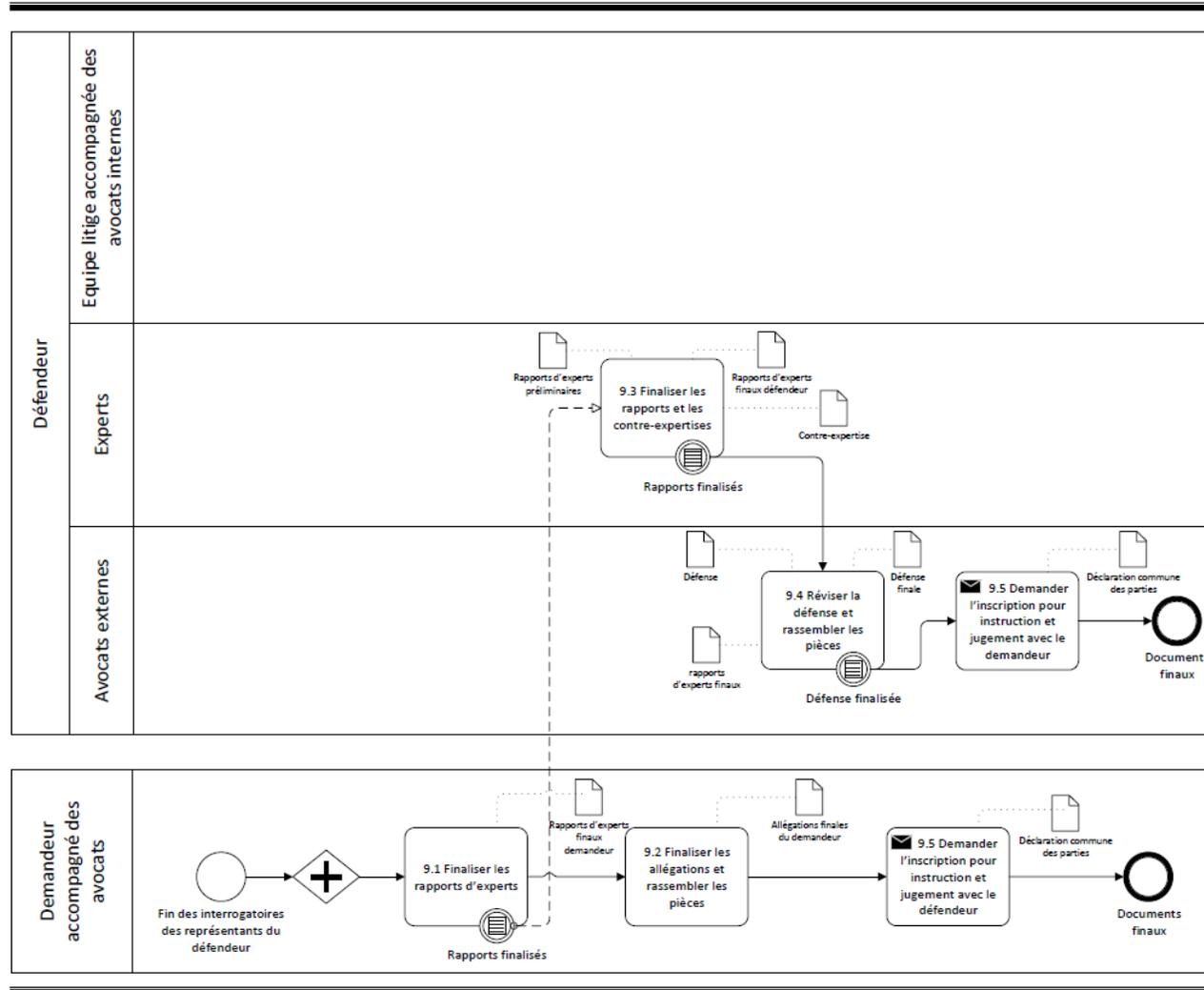
Interrogation des représentants du défendeur



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d’impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige. Il est impossible d’être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Figure G.7 Interrogation des représentants du défendeur

Révision finale en cas d'amendement



Ce document ne remplace pas un avis légal, il est important d'impliquer les avocats internes et externes le plus tôt possible pour protéger le processus par le privilège. Plusieurs éléments peuvent affecter le processus de litige, il est impossible d'être exhaustif dans ce document. A tout moment au cours du processus les parties peuvent décider de retourner à des méthodes alternatives de règlement des conflits.

Page 7

Figure G.8 Révision finale en cas d'amendement