

**Titre:** Processus proactif de gestion des réclamations basé sur l'approche  
Title: de retour d'expérience

**Auteur:** Fadwa Chtita  
Author:

**Date:** 2016

**Type:** Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis

**Référence:** Chtita, F. (2016). Processus proactif de gestion des réclamations basé sur  
l'approche de retour d'expérience [Mémoire de maîtrise, École Polytechnique de  
Montréal]. PolyPublie. <https://publications.polymtl.ca/2457/>  
Citation:

## Document en libre accès dans PolyPublie

Open Access document in PolyPublie

**URL de PolyPublie:** <https://publications.polymtl.ca/2457/>  
PolyPublie URL:

**Directeurs de recherche:** Robert Pellerin  
Advisors:

**Programme:** Maîtrise recherche en génie industriel  
Program:

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

PROCESSUS PROACTIF DE GESTION DES RÉCLAMATIONS BASÉ SUR L'APPROCHE  
DE RETOUR D'EXPÉRIENCE

FADWA CHTITA

DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL  
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION  
DU DIPLÔME DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES  
(GÉNIE INDUSTRIEL)

DÉCEMBRE 2016

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Ce mémoire intitulé :

PROCESSUS PROACTIF DE GESTION DES RÉCLAMATIONS BASÉ SUR L'APPROCHE  
DE RETOUR D'EXPÉRIENCE

présenté par : CHTITA Fadwa

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

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

M. BOURGAULT Mario, Ph. D. président

M. PELLERIN Robert, Ph. D. membre et directeur de recherche

M. BASSETTO Samuel, Doctorat, membre

## DÉDICACE

*À ma petite famille qui donne sens à ma vie ; Mama, Baba, Amal et Fayza.*

## REMERCIEMENTS

Le présent projet n'aurait pas été possible sans le bienveillant soutien de certaines personnes. Je tiens à remercier toutes les personnes ayant participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce projet de recherche qui rajoute beaucoup à mon parcours professionnel et personnel.

Ma plus grande gratitude s'adresse à mon directeur de recherche, le professeur Robert PELLERIN, professeur à l'École Polytechnique de Montréal. Merci infiniment Robert de m'avoir accueillie au sein de la chaire Jarislowsky/SNC-Lavalin, de votre disponibilité et de tous les efforts mis en place pour mener à bien ce projet. Votre expertise, expérience et judicieux conseils m'ont été d'une utilité grandiose, sans quoi ce projet n'aura pas été réalisé. Le financement de la part de la Chaire était fortement apprécié, ceci m'a donné l'occasion de me concentrer et travailler à temps plein sur le projet.

Je remercie en deuxième lieu Mme Nathalie PERRIER de son support et aide tout au long du projet. Son expérience, sa disponibilité et ses remarques pertinentes m'ont été précieuses et m'ont secondée durant les deux années à Polytechnique. Merci infiniment Nathalie pour ton grand sourire, ton accueil toujours chaleureux et tes encouragements amplement appréciés.

J'adresse aussi mes remerciements aux différents experts travaillant pour l'entreprise partenaire. C'est grâce à leurs expériences, expertises et temps consacré que nous avons pu bien définir la problématique et les enjeux de notre partenaire.

Je remercie également mes collègues chercheurs au sein de la Chaire, Kaouthar, Thibault, Sergio, Alizée, pour les réflexions menées en groupe et l'ambiance de travail agréable.

Je ne peux pas passer sans mentionner des personnes très proches qui m'ont beaucoup soutenue et encouragée, Safae, Manar, Kazem et Kaoutar. Un grand merci pour votre vraie amitié et amour.

Je finirai par remercier ma petite famille, mes parents qui m'ont toujours épaulée dans mon parcours scolaire ainsi que mes deux sœurs Amal et Fayza pour leur amour et encouragement. Rien ne pourra exprimer ma gratitude de vous avoir dans ma vie.

## RÉSUMÉ

Les grands projets de construction sont compliqués à mener. Plusieurs choses peuvent déraper du plan fixé initialement, ce qui entraîne des problèmes qui opposent les parties prenantes. Face aux conflits, les parties prenantes sont appelées à négocier afin de s'entendre à l'amiable, sinon une des parties émet une réclamation à une autorité pour faire reconnaître un droit. Tous reconnaissent l'importance de bien gérer les réclamations, sinon elles engendreront de grandes pertes en termes de temps et d'argent.

Ce projet de recherche s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la gestion des réclamations. Le diagnostic des processus chez notre partenaire industriel a révélé une problématique du long temps de traitement des documents constituant un dossier de réclamation. L'objectif principal de notre projet est donc le développement d'un processus de gestion des réclamations visant à réduire ce temps.

Un état de l'art des travaux réalisés dans le domaine a été fait. Les lacunes détectées ont aidé à justifier le besoin de développer un processus de gestion des réclamations mettant en œuvre une approche de retour d'expérience (REX).

Le processus proposé permet ainsi au gestionnaire de détecter les réclamations précocement (au cours de l'exécution) en s'inspirant des réclamations passées. Ce qui lui permet d'entreprendre des actions pour les éviter ainsi qu'identifier des informations et documents utiles dans le cas où une réclamation sera officialisée. Ce qui facilite la gestion.

Le processus proposé comporte des activités d'identification et de documentation de la réclamation au cours de l'exécution, ce qui incarne un caractère proactif. D'autre part, une approche REX basée sur deux sous-processus a été mise en œuvre: (1) exploitation, en utilisant les connaissances tirées des réclamations passées pour identifier des nouvelles et s'inspirer au cours de l'analyse et la préparation du dossier de réclamation, (2) capitalisation, en identifiant et mettant de côté des informations, documents, astuces ou personnes qui ont été utiles pour le traitement d'un certain type de réclamation, afin d'inspirer les gestionnaires dans la gestion des réclamations similaires dans le futur. Par la suite le processus a été vérifié afin de valider son apport en plus d'en mesurer sa faisabilité au sein d'une firme de gestion de projet.

## ABSTRACT

Large construction projects are complicated to carry on, several things can change under different circumstances during the procedure of the project, which leads to problems between the stakeholders. Confronted with the conflicts, stakeholders are prompt to negotiate in order to reach a friendly agreement, otherwise one of the parties issues a claim to an authority for the recognition of a right. Researchers have all emphasized the importance of a good claim management, otherwise large losses in terms of time and money will be generated.

This research project is related to the improvement of claims management. The processes diagnosis in the industrial partner revealed the problematic behind the long processing time of a claim file document. The main objective of the present project is therefore to develop a claim management process with the purpose of reducing the processing time.

A comprehensive literature review is performed and a state of art is presented, based on the detected deficiencies, a management process is developed and a feedback approach (REX) is implemented. The process allows the manager to early detect the claims (during the execution) based on past claims. This enables him to take actions to avoid claims and to identify useful informations and documents in the event where the claim will be formalized. Consequently, this will facilitate the management.

The proposed process involves claim identification and documentation during the execution, that represents a proactive character. Also, a REX approach based on two sub-processes is implemented as follows: (1) exploitation, using the knowledge gained from past claims to identify new ones and be inspired during the analysis and the preparation of the claim file, (2) Capitalization, by identifying and setting aside informations, documents, tips or people who have been useful in processing a certain type of claim, in order to inspire managers in running similar claims in the future. Finally, the process has been verified to validate the contribution.

## TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	III
REMERCIEMENTS .....	IV
RÉSUMÉ.....	V
ABSTRACT .....	VI
TABLE DES MATIÈRES .....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	XII
CHAPITRE 1 INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE .....	4
2.1    Introduction .....	4
2.2    Définition de la réclamation.....	4
2.3    Les facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation .....	6
2.3.1    Prendre beaucoup de temps pour constituer un dossier de réclamation.....	6
2.3.2    Ne pas avoir une collaboration entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion des réclamations .....	7
2.3.3    Ne pas avoir un système documentaire formel .....	7
2.3.4    Ne pas avoir un système de partage d'expérience.....	8
2.3.5    Ne pas avoir des preuves incontestables reflétant des faits.....	9
2.3.6    Gérer les dossiers des réclamations en post-projet.....	10
2.4    État de l'art des travaux de recherche réalisés pour l'amélioration des dossiers des réclamations .....	11
2.4.1    Processus de gestion des réclamations .....	11
2.4.2    Outils et méthodes développés pour améliorer la gestion des réclamations .....	19
2.4.3    L'approche Retour d'expérience (REX) .....	21

2.4.4	Interaction entre la gestion des réclamations et le retour d'expérience .....	26
2.5	Analyse critique de la littérature .....	27
2.6	Conclusion.....	31
CHAPITRE 3	OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	33
3.1	Objectifs de recherche .....	33
3.2	Méthodologie de recherche .....	34
3.2.1	La méthodologie utilisée .....	34
3.3	Conclusion.....	40
CHAPITRE 4	ANALYSE DE L'EXISTANT.....	41
4.1	Introduction .....	41
4.2	Étude de l'existant : Modélisation du processus actuel de gestion des réclamations ....	41
4.3	Méthode d'analyse suivie.....	46
4.4	Diagnostic de l'existant.....	47
4.5	Conclusion.....	51
CHAPITRE 5	PROCESSUS INTÉGRÉ ET SOLUTIONS ROPOSÉES .....	52
5.1	Introduction .....	52
5.2	Solutions proposées.....	52
5.2.1	Absence de filtrage des documents au cours de l'exécution (CF1) .....	52
5.2.2	Non-respect de la politique de documentation et d'indexation des documents (CF2) .....	53
5.2.3	Le gestionnaire a peu d'expérience/connaissances sur la constitution d'un dossier de réclamation .....	53
5.2.4	Le gestionnaire apprend les détails du projet qui ont mené au dossier de réclamation a posteriori (post-projet) (CF4) .....	54
5.2.5	Constitution du dossier de réclamation a posteriori (post-projet) (CF5) .....	55

5.3	Synthèse .....	55
5.4	Processus intégré proposé .....	57
5.4.1	Processus REX .....	57
5.4.2	Le gestionnaire de réclamation .....	59
5.4.3	Création d'un formulaire de réclamation (FR).....	59
5.4.4	Processus proposé : Processus de gestion des réclamations intégré au REX.....	60
5.4.5	La valeur ajoutée du processus intégré .....	66
CHAPITRE 6 VÉRIFICATION DU PROCESSUS PROPOSÉ .....		68
6.1	Introduction .....	68
6.2	Vérification par la résolution des cinq problèmes principaux (CF) .....	68
6.1	Validation par la vérification des facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation .....	72
6.1.1	Prendre beaucoup de temps pour constituer un dossier de réclamation.....	72
6.1.2	Ne pas avoir une collaboration entre l'équipe de projet et l'équipe de réclamation ..	72
6.1.3	Ne pas avoir un système documentaire formel .....	73
6.1.4	Ne pas avoir un système de partage d'expérience.....	73
6.1.5	Ne pas avoir des preuves incontestables reflétant des faits.....	73
6.1.6	Gérer les dossiers de réclamations en post-projet .....	74
6.2	Validation de la faisabilité par un expert .....	76
6.3	Conclusion.....	77
CHAPITRE 7 CONCLUSION .....		78
BIBLIOGRAPHIE .....		80

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 2.1 Plan de concept du volet de la gestion des réclamations.....	12
Tableau 2.2 Plan de concept relatif au REX .....	23
Tableau 2.3 Plan de concept de la revue de littérature sur la gestion des réclamations en lien avec le retour d'expérience.....	26
Tableau 2.4 Résumé des contributions majeures de la revue de littérature .....	<u>30</u>
Tableau 4.1 Synthèse de l'analyse causale.....	51
Tableau 5.1 Synthèse des causes fondamentales et solutions envisageables .....	56

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Relation entre conflit, dispute et réclamation .....	5
Figure 2.2 L'évolution dans le temps du processus de gestion des réclamations .....	13
Figure 2.3 Processus de la documentation dans le contexte de gestion des réclamations (inspiré de Yang et Huang (2010)).....	14
Figure 2.4 Processus générique de gestion des réclamations à partir de la revue de littérature....	18
Figure 2.5 Processus REX générique, (Rakoto, 2004).....	24
Figure 2.6 Processus REX, (Inspiré de Lebowitz (1999)) .....	25
Figure 2.7 Résumé de la revue de littérature.....	32
Figure 3.1 Méthodologie suivie pour la réalisation de ce projet de recherche.....	35
Figure 3.2 Procédure de la revue de littérature .....	36
Figure 3.3 Processus de validation adopté .....	39
Figure 4.1 Processus actuel de gestion des réclamations .....	45
Figure 4.2 La méthode d'analyse suivie, l'analyse causale .....	46
Figure 4.3 Diagramme Cause-à-Effet (arborescence).....	48
Figure 5.1 Processus REX utilisé (inspiré de Lebowitz (1999)).....	58
Figure 5.2 Processus intégré de gestion des réclamations-REX .....	63

## **LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

BPR	Business Process Reengineering
C	Cause probable
CF	Cause fondamentale
EPC	Event-driven Process Chain
ISO	International Organization for Standardization
REX	Retour d'expérience
RPA	Réingénierie des processus d'affaires

## CHAPITRE 1 INTRODUCTION

La réussite d'un projet d'ingénierie dépend majoritairement de l'atteinte des objectifs fixés et le respect des échéances et du budget. Toutefois, des imprévus peuvent toujours surgir ce qui pourra affecter négativement la rentabilité du projet. Ceci est dû essentiellement à plusieurs facteurs qui apparaissent au cours de l'exécution du projet et qui rendent le contexte compliqué, notamment les changements d'ingénierie et les modifications contractuelles déviant du plan initial. Ces facteurs et d'autres impliquent l'apparition des écarts entre les parties prenantes d'un projet donné, ce qui pourra générer de grandes disputes et problèmes pouvant se traduire en réclamations par la suite.

Pour remédier à ces problèmes entravant le bon déroulement des projets, les grandes firmes d'ingénierie sont incitées aujourd'hui à mettre en place plusieurs démarches qualité qui visent l'amélioration continue. Ce dernier facteur constitue le pilier de base de la norme International Organization for Standardization (ISO) qui a comme but principal l'amélioration de la satisfaction du client par le biais de l'amélioration incrémentale des produits, services et processus.

Une des figures de l'amélioration continue est la capacité de l'entreprise de résoudre un problème de manière organisée et optimale dans le cadre d'un processus préétabli. Ce processus est déclenché par l'apparition d'un événement pouvant avoir un impact négatif sur le projet, et a un objectif principal à deux aspects : curatif, en résolvant le problème en question et préventif, en évitant toute future occurrence. Ce qui permettra de réduire le nombre des problèmes et les résoudre avant l'atteinte de la voie judiciaire.

La réussite d'un projet exige donc une démarche intégrée où tous les intervenants s'impliquent afin de détecter et résoudre rapidement les écarts et les problèmes rencontrés lors de l'exécution et par la suite éviter des litiges onéreux et longs (Gebken et Gibson (2006)). Toutefois, en cas de conflits, une des parties prenantes du projet peut lancer une réclamation en s'adressant à une autorité pour faire reconnaître l'existence d'un droit ou pour faire reconnaître quelque chose qu'elle estime avoir droit (Hudon, 2015).

Les réclamations ont un impact important sur la rentabilité des projets. En effet, Cheeks (2003) a mis l'accent sur les grands coûts des réclamations dans les cadres des projets d'ingénierie au Canada et aux États-Unis. Selon lui, et après des études statistiques, la majorité des réclamations impliquent un coût additionnel de 30% du montant fixé au départ dans le contrat, et certaines

réclamations peuvent même impliquer des dégâts financiers de l'ordre de grandeur du coût initial du projet.

Pourtant la majorité des firmes d'ingénierie montrent un désintérêt face à la gestion des réclamations. Elles n'ont pas un processus intégré ni des outils permettant le suivi et la gestion proactive des réclamations. La gestion de ces litiges est souvent considérée comme un processus légal qui se situe dans la phase finale du projet. Toutefois, il est primordial pour chaque entreprise de gestion de projet de mettre en place un processus intégré qui permet de gérer les réclamations depuis l'identification des causes jusqu'à la clôture, et aussi de prendre des actions afin d'identifier les réclamations au moment opportun pour les réduire et pourquoi ne pas les éviter. Cet aspect s'inscrit dans le cadre de la gestion préventive des réclamations qui consiste à identifier les réclamations au cours de l'exécution des projets afin de les analyser et les résoudre avant l'atteinte de la voie judiciaire qui coûte énormément cher aux parties prenantes. La difficulté réside dans l'identification précoce des réclamations. Ceci change d'un projet à l'autre, d'un contrat à l'autre et d'une équipe à l'autre. Ce qui incite donc les gestionnaires des réclamations à se baser sur les expériences tirées des réclamations passées afin de s'inspirer pour une meilleure gestion.

Une gestion efficace des réclamations s'impose donc, ce qui nécessite une bonne compréhension des risques et des responsabilités de chaque intervenant, une bonne maîtrise de l'envergure du projet et une bonne communication entre les différentes parties. Selon la norme ISO 9001, les exigences en matière de la gestion des réclamations sont comme suit : 7.2.3 Communication avec les clients : « l'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos (...) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations » et 8.5.2 Actions correctives : « L'organisme doit (...) établir une procédure documentée afin de définir les exigences pour procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client) ». Ce processus fait partie du volet de l'amélioration continue qui vise à gagner la confiance des clients et à capitaliser sur les anciennes réclamations afin de pouvoir les prévoir et les éviter.

L'objectif principal de ce mémoire est de proposer un processus de gestion des réclamations intégré aux autres composantes de gestion de projet existantes pour aider les gestionnaires à bien contrôler les réclamations et pourquoi ne pas les prévoir et les éviter. C'est dans ce sens que nous avons introduit d'autres domaines en lien avec la gestion de projet, comme pour le retour d'expérience

(REX). Le REX est défini comme étant un processus organisationnel de gestion des connaissances auquel on fait appel dans la gestion des situations exceptionnelles (suite à l'apparition d'un événement, problème, etc.). C'est un processus qui vise à identifier les connaissances et à les partager entre les différents acteurs de l'entreprise, dans le but de maîtriser les problèmes qui peuvent surgir au cours de l'exécution d'un projet donné, en définissant les causes principales et en prenant des actions nécessaires pour en réduire l'occurrence et l'effet. Le REX vient donc pour gérer et tirer profit des connaissances issues des expériences passées, afin de donner un moyen de partage collectif qui accompagne les projets sur toutes les étapes d'exécution.

Pour mener à bien ce projet, nous commençons par faire un état de l'art des travaux de recherche effectués dans le domaine de gestion des réclamations en lien avec d'autres composantes de la gestion de projet. L'analyse de ces travaux, présentée au chapitre 2, permet de repérer des lacunes qui ont orienté nos contributions. Ensuite, le chapitre 3 présente la méthodologie de recherche choisie en plus des objectifs de recherche fixés. Le chapitre 4 présente par la suite une étude de l'existant où un processus réel est analysé. Cette analyse permet de définir les problématiques actuelles auxquelles on va répondre en proposant un processus intégré dans le chapitre 5. Cette proposition est validée dans le chapitre 6. Ce mémoire se termine avec une discussion des limitations de ce projet et des opportunités de recherche ultérieures.

## CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1 Introduction

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons faire une revue de littérature des travaux réalisés par les chercheurs dans le cadre de la gestion des réclamations. Pour ce faire, nous commençons par définir la réclamation ainsi que les facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation. Par la suite, nous présentons les travaux de recherche dans le domaine visant à améliorer la gestion des réclamations en termes de processus et outils, avant de présenter l'approche retour d'expérience. Le chapitre se conclut avec une analyse critique de ces travaux.

### 2.2 Définition de la réclamation

Dans le cadre de l'ingénierie de construction, les projets engendrent une certaine complexité due essentiellement à la taille du projet, la multiplicité des intervenants, l'ordonnancement des différentes activités ainsi qu'à l'incertitude qui caractérise le milieu industriel. Cette complexité génère des demandes de changement et des réclamations, ce qui crée des conflits entre les différentes parties prenantes.

En effet, une réclamation se définit selon le dictionnaire LAROUSSE comme étant : « *l'action de s'adresser à l'autorité pour se plaindre de quelque chose, pour protester, signaler une malfaçon, etc.* ». D'autre part, plusieurs définitions ont été présentées dans la littérature, notamment celle donnée par Yun et al (2009). Ils définissent la réclamation, de point de vue du maître d'œuvre, comme étant « *une demande de compensation des pertes et coûts supplémentaires causés par la partie émettrice du contrat, ... ces compensations peuvent être économiques ou temporelles en prolongeant les dates limites du projet* ». Une autre définition a été donnée par Kululanga & al (2001) disant qu'« une réclamation survient lorsque l'une des parties prenantes du contrat a subi un préjudice pour lequel cette partie devrait être compensée par l'autre partie ». Ces définitions et d'autres se mettent d'accord sur le fait qu'une réclamation se déclenche suite à un dédommagement causé par l'autre partie dans le cadre d'un contrat établi au début du projet. Une définition de la réclamation a été aussi donnée par PMBOK dans sa troisième version française stipulant qu'une réclamation est une « *requête, demande ou affirmation d'un droit par un fournisseur à l'encontre* ».

*d'un acheteur (ou inversement), en vue d'une prise en compte, d'un dédommagement ou d'un règlement selon les termes du contrat, par exemple dans le cas d'une modification contestée ».*

Tochaiwat et Chovichien (2004b) précisent aussi qu'une réclamation est « une demande, faite par une des parties prenantes du projet, visant une demande de droit, un réglage ou une interprétation des termes du contrat ou une récompense temporelle ou financière ». Ensuite, ils expliquent la différence entre plusieurs appellations. Selon eux, un conflit peut entraîner une amélioration si les deux parties s'entendent facilement et rapidement. Dans le cas contraire, ceci peut créer une réclamation qui peut être établie ou transformée en un litige. Cette relation causale peut être représentée par la figure 2.1 :

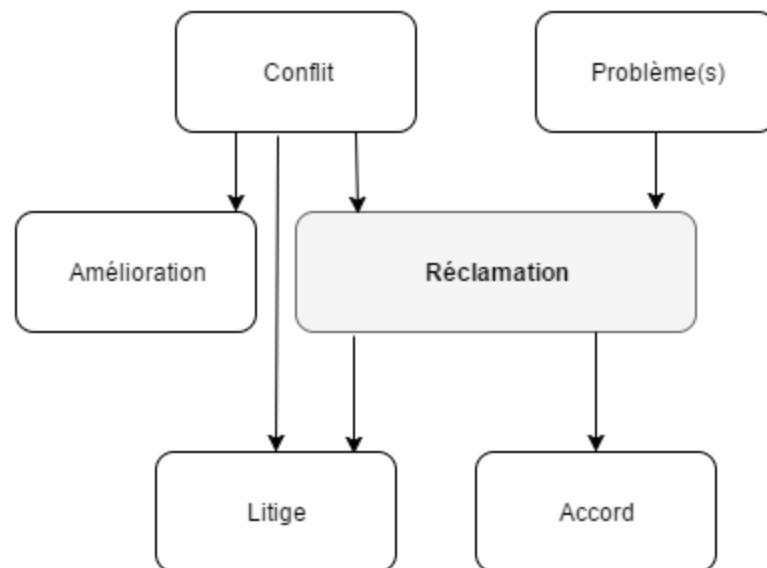


Figure 2.1 Relation entre conflit, dispute et réclamation

Il est à noter que dans le cadre de ce projet de recherche, on utilise l'appellation de '*réclamation*' pour désigner aussi bien l'identification des problèmes et conflits ainsi que la transformation en réclamation, accord ou litige.

Une réclamation peut être due à plusieurs facteurs, notamment une mauvaise planification du projet, un changement d'envergure du projet, des ordres de changements consécutifs, des erreurs et des omissions ainsi que l'accélération de contrat. Ces facteurs et plusieurs autres causent

l'apparition des réclamations surtout dans le cadre des projets de grande envergure, ce qui affecte négativement l'avancement des projets et causent aux entreprises de grandes pertes en termes du temps et d'argent. Ceci révèle l'importance et la criticité des dossiers des réclamations et par la suite la nécessité de mettre en œuvre des moyens techniques et humains afin d'assurer une bonne gestion de ces dossiers. La partie qui suit présente les facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation.

## **2.3 Les facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation**

Le traitement d'un dossier de réclamation nécessite un processus à mettre en place et des ressources humaines et matérielles qui vont être dédiées pour une bonne gestion. Ceci est dû au fait qu'il existe plusieurs facteurs qui rendent la gestion d'un dossier de réclamation compliquée. Dans le cadre de cette partie, on présente les facteurs qui peuvent transformer la gestion d'un dossier de réclamation en échec en se basant sur la revue de littérature. Nous allons présenter les différents facteurs dans les sous-sections suivantes. La revue de littérature a permis de ressortir six facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation.

### **2.3.1 Prendre beaucoup de temps pour constituer un dossier de réclamation**

Dans le cadre des projets d'ingénierie, le traitement des réclamations prend énormément de temps. Ceci est dû à plusieurs facteurs. En effet, un dossier de réclamation est caractérisé par la multiplicité des intervenants. Un grand projet de construction fait appel à plusieurs acteurs : ingénieurs, architectes, directeurs de projet, fournisseurs, avocats, etc. Le rôle de chaque responsable est défini dans le contrat et en plus du rôle, chaque acteur doit effectuer le travail dans le cadre des normes professionnelles en vigueur (Keen, 2010). Or, durant l'exécution certaines choses peuvent déraper du plan initial, ce qui crée des problèmes dont la définition des raisons et personnes responsables est toujours difficile. Une analyse profonde des différents documents et rapports est donc nécessaire afin de trouver les sources des problèmes et comprendre comment les choses se sont produites. En plus de la multiplicité des intervenants, le caractère long des échéanciers des projets de construction implique de grands dossiers de réclamations nécessitant un long traitement pour être résolus. Dans le cadre des grands projets, on finit souvent avec des dossiers de réclamations volumineux, vu que ces dernières résultent de plusieurs problèmes et événements ayant eu lieu le long du projet. Ceci rend difficile l'étape d'identification des points déclencheurs de la réclamation ainsi que

l'identification des données nécessaires pour une bonne analyse, ce qui implique de grands dommages en termes de temps et d'argent.

### **2.3.2 Ne pas avoir une collaboration entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion des réclamations**

Pour bien traiter une réclamation, une bonne coordination est primordiale entre l'équipe de gestion de la réclamation et l'équipe de projet (Morgan,2002). En effet, et d'après la majorité des processus de gestion des réclamations cités dans la littérature, à la réception d'une réclamation, une équipe est formée pour le traitement de cette réclamation. Cette équipe est souvent différente de l'équipe ayant réalisé le projet associé. Les membres de cette dernière sont affiliés à un autre projet dès la clôture d'un autre. Pour que l'équipe de gestion de la réclamation ait le maximum d'informations afin de réaliser une bonne analyse, des personnes de l'équipe ayant exécuté le projet sont mises à leur disposition vu qu'ils ont été témoins des différentes étapes d'exécution. Une bonne communication structurée et prédefinie est nécessaire pour fermer le dossier de réclamation avec le minimum de dégâts. Grâce à leurs souvenirs au cours de l'exécution, les personnes ayant vécu le projet au jour le jour pourraient rapidement donner des éclaircissements sur les évènements et les problèmes rencontrés. Toutefois, il est souvent difficile d'avoir des informations exactes qui reflètent vraiment la réalité. Il est donc conseillé d'intégrer les deux équipes, équipe de projet et équipe de gestion des réclamations au cours de l'exécution.

### **2.3.3 Ne pas avoir un système documentaire formel**

La grande quantité des documents et informations caractérise un dossier de réclamation. Selon Williams, B., & Minstrell, T. (1996) « l'élément le plus coûteux pour la résolution des conflits, sans égard à l'ampleur des cas, est le temps consacré au tri, classement et à la compilation des informations disponibles ». Documenter un projet s'étalant sur un long échéancier implique une infinité de documents ce qui rend la gestion du dossier difficile. Le défi est donc de documenter d'une manière efficace visant à justifier une réclamation en démontrant trois éléments principaux à savoir : le fondement, le dommage encouru et le lien de causalité, ce qui incite à documenter de manière méthodique et organisée (Stephen, 2000). Ainsi, un bon dossier de réclamation repose sur une bonne gestion des documents et de l'information, surtout pour les aspects touchant à l'ordonnancement et aux coûts du projet afin de comprendre les problèmes ayant conduit à la

réclamation. Ceci rentre dans le cadre de l'identification des données nécessaires pour l'analyse de la réclamation. Une bonne identification est donc cruciale au cours de l'exécution. L'équipe de projet doit se doter, au cours du projet, d'une bonne procédure d'identification des documents et données jugés importants pour la gestion des réclamations. Ceci permettra de gagner du temps au cours de l'identification et l'analyse des documents en réduisant le nombre. Car plus le volume des documents à analyser est grand plus le temps d'analyse de ces documents est important, plus le temps de traitement de la réclamation est important par la suite.

Un autre moyen dont pourra se doter l'équipe de projet pour réduire le nombre des documents est le référencement et l'indexation des documents. Ceci rentre dans les procédures internes de communication et de référencement des documents, un document mal référencé est difficile à identifier et classer et par la suite analyser. Donc dans le but de bien se repérer dans un grand volume de documents, l'équipe de projet doit respecter les procédures de référencement afin de bien classer les documents et informations de provenances variées tels que les courriels, les documents officiels, les rapports, les lettres, les fiches de renseignements, etc. Chaque document doit comporter ses métadonnées, comme la date, la personne responsable, l'objet pour un courriel électronique, sinon l'identification des documents sera plus longue et compliquée. Donc une gestion documentaire progressive et indexée est nécessaire pour une bonne gestion des documents d'un projet tout au long de son exécution. Pour ce faire, plusieurs processus et outils ont été développés. C'est dans ce sens que Vidogah et Ndekugri (1998) ont mis en évidence l'intérêt que peut avoir un système de gestion documentaire spécifique aux réclamations. Donc, un dossier de réclamation nécessite un mécanisme officiel et standard de gestion de la documentation, avant, pendant et après le traitement d'une réclamation donnée.

#### **2.3.4 Ne pas avoir un système de partage d'expérience**

Il est primordial pour chaque entreprise d'ingénierie de se doter d'un mécanisme, préétabli et centralisé, de gestion et de diffusion de l'information et de la documentation, de l'appel d'offres jusqu'à la clôture du projet. Ce processus doit permettre d'identifier la bonne information en se basant sur l'indexation comme vue dans le point 2.3.3, la stocker d'une certaine manière unique et standard au sein d'une entreprise donnée et de la partager avec les personnes concernées. Ce partage s'inscrit dans le cadre du retour d'expérience.

En effet, selon Bergmann (2002), la gestion de l'expérience est une forme de gestion des connaissances issues de l'expérience. L'expérience est construite à partir des informations bien sélectionnées et analysées par des experts. Elle est constituée donc des connaissances acquises dans un milieu opérationnel, c'est une connaissance opérationnelle. Le retour d'expérience est un outil de gestion et de capitalisation sur les connaissances issues des expériences passées, ce qui donne un moyen de partage collectif qui accompagne les projets sur toutes les étapes d'exécution. Il est donc important dans le cadre de la gestion des réclamations de partager les expériences et les informations importantes tirées des réclamations postérieures afin d'améliorer l'efficacité de la détection des dommages et crises éventuelles, le traitement des incidents présents et la réduction de leurs effets et occurrences. L'intégration du retour d'expérience avec le processus de gestion des réclamations s'inscrit dans le cadre de la gestion préventive en capitalisant sur les réclamations passées, ce qui donnera les informations nécessaires pour bien cerner une réclamation et aussi les actions à entreprendre en urgence pour une bonne gestion.

### **2.3.5 Ne pas avoir des preuves incontestables reflétant des faits**

Un dossier de réclamation est généralement constitué de plusieurs problèmes et événements interdépendants et faisant intervenir plusieurs personnes. Ceci rend difficile l'établissement des liens de causalité entre les différents événements ainsi que la définition des responsabilités des différents acteurs. Selon Hudon (2015), pour établir adéquatement les liens de causalité dans le cadre d'un dossier de réclamation, on a besoin des rapports journaliers et documents rapportant l'utilisation des ressources humaines et matérielles. Il s'agit des faits réels se produisant dans le chantier et non seulement de ce qu'un entrepreneur peut affirmer. Cette complexité se révèle aussi dans le cadre du processus de gestion d'une réclamation donnée. En effet, les différentes personnes impliquées doivent chercher des preuves et faits incontestables dans l'ensemble des documents pour valider ou contrer un problème exprimé par l'autre partie. Or, la complexité réside dans la recherche de ces preuves dans une grande quantité de documents, vu qu'il s'agit des projets avec des longs échéanciers, et aussi le fait qu'une réclamation est souvent le résultat d'une demande de changement d'ingénierie non conclue au cours de l'exécution d'un projet (Chaphalkar et al, 2015). En effet, plusieurs travaux de recherche ont montré que les changements d'ingénierie représentent une cause principale des réclamations. Une réclamation est souvent vue comme le résultat d'un changement mal géré. Ce changement peut toucher plusieurs niveaux : conception, envergure des

travaux, conditions d'exécution des travaux, etc. Ceci multiplie les causes des problèmes et les personnes impliquées, on se retrouve donc avec un dossier de réclamation constitué de plusieurs problèmes interdépendants, ce qui rend la définition des liens de causalité difficile à cerner. Ne pas avoir des preuves incontestables rapportant des faits réels produits au cours de l'exécution, affectera mal la gestion d'un dossier de réclamation et la rendra compliquée.

### **2.3.6 Gérer les dossiers des réclamations en post-projet**

Généralement dans le cadre de l'exécution des projets de construction, les entreprises entament la gestion des réclamations vers l'étape de la clôture. En faisant le bilan des projets, les responsables regardent si les problèmes ayant eu lieu ont été résolus ou nécessitent une réclamation. La gestion des réclamations est vue donc comme étant une activité légale. C'est dans ce sens que Shin & Molenaar (2000) affirment que « conventionnellement la résolution des réclamations commence après l'achèvement du projet », ce qui montre le désintérêt des entreprises envers la gestion des réclamations. Cependant, des recherches ont montré que les réclamations résultent de plusieurs causes et problèmes se produisant au cours de l'exécution des projets, ce qui nécessite une gestion proactive des réclamations. En effet, les entreprises font un suivi et documentent les projets pour des fins de gestion des risques et suivi et non pas pour chercher à éviter ou réduire les réclamations. Or l'identification, la gestion de la documentation et la récolte de l'information sont des étapes principales dans le processus de gestion des réclamations. Donc, mettre en pratique ces étapes pourrait aider à éviter des retards et des dépassements du budget résultant de la gestion des réclamations vers la fin des projets. C'est dans ce sens que les entreprises mettent en place des processus et outils permettant d'identifier, documenter et analyser les événements et changements qui se produisent dans le cadre de l'exécution des projets afin de pouvoir gérer de manière proactive les réclamations. Cet aspect de gestion proactive s'avère important pour une bonne gestion des réclamations. Une réclamation est souvent le résultat d'un désaccord entre deux parties sur un changement donné au cours de l'exécution. Elle nécessite donc une gestion structurée et méthodique permettant de faciliter et de réduire le temps entre l'apparition d'un problème et la clôture d'une réclamation, mais aussi de fournir toutes les informations afin d'éviter la phase juridique qui implique des coûts importants. Ceci rejoint la gestion documentaire progressive qui vise à bien documenter un projet au cours de son exécution afin de réduire le temps de traitement des réclamations.

Ces facteurs affirment la complexité de la gestion des réclamations et expliquent la nécessité de mettre en œuvre des solutions qui vont les prendre en considération afin de permettre une gestion optimisée des dossiers des réclamations. La partie suivante présente ces solutions selon trois volets processus, outils et approche retour d'expérience.

## **2.4 État de l'art des travaux de recherche réalisés pour l'amélioration des dossiers des réclamations**

Comme nous avons vu dans la partie 2.3, un dossier de réclamation est compliqué. Ceci est dû à plusieurs facteurs humains et organisationnels. Ainsi, pour assurer une bonne gestion, des solutions doivent être mises en place afin d'optimiser la gestion des réclamations. Plusieurs travaux de recherche ont été réalisés dans ce sens. Certains chercheurs ont proposé des processus de gestion des réclamations, d'autres ont proposé des solutions pour améliorer ces processus. Nous allons faire une présentation des processus et outils proposés à partir d'une revue de littérature avant de présenter l'approche REX. Nous allons finir avec une analyse critique des solutions.

### **2.4.1 Processus de gestion des réclamations**

Dans le cadre de cette sous-section, nous présentons des processus de gestion des réclamations proposés dans la littérature. En examinant ces contributions, nous allons présenter vers la fin un processus générique de gestion des réclamations englobant la majorité des activités.

Pour réaliser cette revue de littérature sur la gestion des réclamations, nous nous sommes fixé le plan de concept résumé dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1 Plan de concept du volet de la gestion des réclamations

Gestion de projet	Gestion des réclamations	Processus	Modélisation
Project management	Construction claims	Business process	Modeling
Construction project	Claim management	Flow process	Maping
Engineering project	Dispute	Administrative process Working process	Diagram Schematic

Avant de commencer à présenter les processus, il est important de mentionner que les réclamations apparaissent quand une partie prenante juge avoir droit à des paiements de plus ou à des extensions temporelles en dehors de ce qu'il a été fixé dans le contrat de base. Cependant, selon Jaeger et Hok, (2010), il est à noter qu'il ne faut pas confondre les réclamations avec les demandes de changements. En effet, les demandes de changement sont traitées séparément. Le droit à un paiement supplémentaire est régi par des règles et conditions prédefinies dans le contrat qui exigent à l'entrepreneur de faire une demande dans les délais prévus, s'il a les conditions remplies. D'autre part, le délai du projet prédefini est toujours assujetti à des demandes d'extension, ceci peut être dû à plusieurs facteurs et évènements qui s'accumulent au cours de l'avancement du projet. Les deux parties prenantes prévoient ces changements temporels et les régularisent dans le contrat en définissant des conditions et des critères. C'est dans ce sens que Jaeger et Hok (2010) définissent les réclamations comme étant le résultat des demandes de changement non résolues amiablement. Dans ce cas, les deux parties ont recours à la voie judiciaire pour mettre au clair les réclamations et les résoudre. Toutefois, ce recours à la fonction judiciaire coûte cher aux deux parties en termes de temps et d'argent, ce qui appelle les entreprises à définir des processus de gestion des réclamations afin d'essayer de les éviter et réduire les effets néfastes correspondants. Il est à noter que dans le cadre de ce projet de recherche, on ne prend pas en considération le processus de traitement des demandes de changement.

Plusieurs processus de gestion des réclamations ont été proposés dans la littérature. Kululanga et Kuatcha (2001), présentent après une revue de littérature résumant une multitude de processus, un processus générique de gestion des réclamations qui se compose de sept étapes principales : (1)

Identification, (2) Notification, (3) Examen, (4) Documentation, (5) Présentation, (6) Négociation et (7) Gestion de la qualité.

Ces étapes, comme pour le cas des étapes d'autres processus, peuvent être scindées en trois parties principales qui suivent l'état d'avancement du projet dans le temps et qui sont : (1) Détection, (2) Traitement et (3) Litige, (figure 2.2).

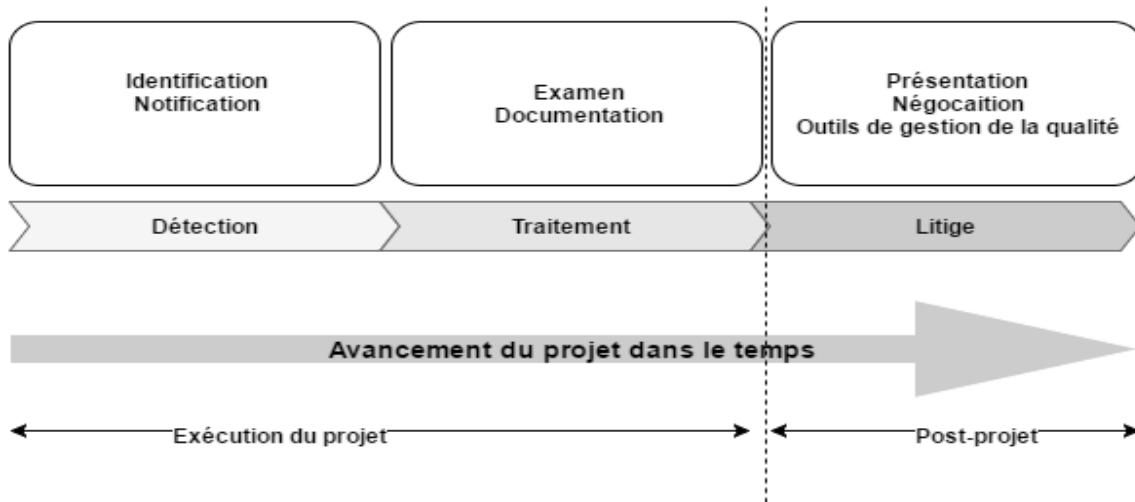


Figure 2.2 L'évolution dans le temps du processus de gestion des réclamations

Les deux premières étapes du processus sont cruciales et touchent au caractère préventif du processus. Il s'agit de l'identification de la réclamation au moment opportun. Effectivement, plusieurs réclamations sont perdues, car elles n'ont pas été identifiées au bon moment. Donc, un suivi des différents facteurs durant l'avancement du projet est indispensable. Cette étape est reprise par plusieurs chercheurs notamment Al-Sabah et al. (2003), Baki (1999), Kululanga et al. (2001) et Zaneldin (2006). Elle est considérée comme cruciale dans les processus de gestion des réclamations. La notification consiste à alerter d'une manière claire et précise l'autre partie d'un problème. Ceci garantira une certaine collaboration entre les parties prenantes, ce qui aidera à éviter des malentendus par la suite. La deuxième grande partie concerne le traitement de la réclamation. Il s'agit du bon examen des différents motifs juridiques, contractuels et documentaires. Ceci implique toutes les personnes travaillant sur le projet, sous la forme des interviews, afin de regrouper toutes les preuves qui peuvent être utiles ultérieurement. Par la suite viendra l'étape de la documentation qui vise à collecter des faits réels qui vont supporter la situation en question. Ceci

permet aussi de faire une estimation des coûts et des retards qui peuvent résulter postérieurement. Et finalement, l'étape judiciaire du processus qui consiste à présenter la réclamation et la négocier. La présentation doit être logique, claire et convaincante afin de démontrer clairement le préjudice causé et les termes de contrat qui ont été violés. Cette étape du processus demande l'expertise de certaines personnes ayant une bonne expérience ; vaut mieux être bien préparé qu'avoir raison (Kululanga et Kuatcha, 2001). Jaeger et Hok (2010) affirment la grande importance d'une bonne présentation et adoptent cette étape dans leur processus. L'étape suivante englobe l'aspect qualité qui nécessite l'adoption d'un système centralisé de suivi et gestion de la qualité, ce qui est crucial dans chaque étape du projet. Ceci pourra aider à prévoir les réclamations, réduire les dégâts et bien orienter les futurs projets.

Kululanga et Kuatcha (2001) présentent donc un processus générique qui montre l'importance de chaque étape et sa répercussion sur le processus de gestion de projets en général. Il est à noter que l'étape de la documentation est d'une grande importance dans le processus. En effet, le défi des gestionnaires des réclamations est de présenter des documents complets et des preuves des différentes dépenses au cours de l'exécution des projets, ce qui fait de la gestion des documents une nécessité qui doit accompagner le déroulement du projet. C'est dans cette logique que Yang et Huang (2010) ont mis la lumière sur l'importance de l'adoption d'un modèle de gestion des documents dans le cadre d'une étude de cas d'une grande entreprise en Taiwan. Le modèle se compose de quatre étapes principales comme le montre la figure 2.3 :

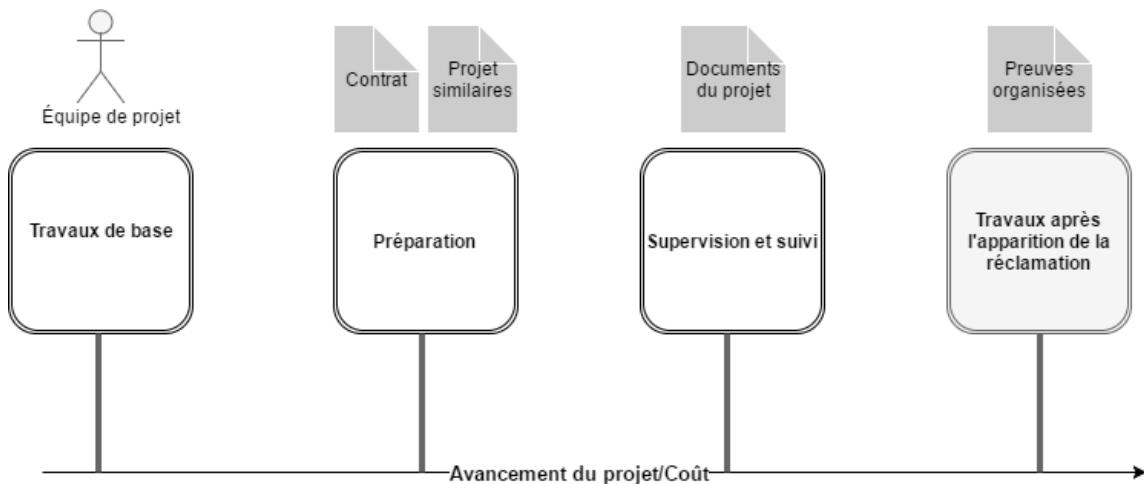


Figure 2.3 Processus de la documentation dans le contexte de gestion des réclamations (inspiré de Yang et Huang (2010))

Ce processus commence par l'étape de travaux de base qui consiste à constituer une équipe de projet avec un gestionnaire ayant une bonne expérience dans la gestion de la phase judiciaire d'un projet. L'équipe commence la phase de préparation bien avant le commencement de l'exécution. Il s'agit de l'examen du contrat et la collecte de tous les documents, références et historiques des projets similaires jugés utiles dans le cadre d'un nouveau projet. La phase de la supervision et suivi se déroule au cours de l'exécution. Elle vise à enregistrer et informatiser les fichiers au fur et à mesure de l'avancement du projet. La phase finale concerne la constitution du dossier de preuves en se basant sur les documents collectés précédemment pour bien préparer la défense devant le tribunal.

Yang et Huang (2010) donnent plusieurs détails en étalant chaque étape en sous-étapes. Toutefois, étant donné que chaque projet de construction est unique dans ses circonstances, son périmètre, les intervenants et les conditions de travail qui changent d'un contrat à l'autre, ce modèle peut donc servir de guide de bonnes pratiques à suivre pour une meilleure gestion des documents dans un cadre de gestion préventive des réclamations.

Un autre processus de gestion des réclamations a été donné par Braimah et Issaka (2007). Ils ont montré, après une revue de la littérature, que pour qu'un entrepreneur ait une réclamation logique et justifiée, trois éléments principaux doivent être prouvés : (1) la responsabilité, (2) la causalité et (3) le préjudice causé (dommage). En effet, légalement, le maître d'ouvrage est le responsable des compensations et des frais supplémentaires selon des conditions décrites dans le contrat de base. Par la suite il va falloir trouver un lien logique entre les impacts des évènements et les déplacements des coûts ou de temps et finalement finir avec une quantification des impacts. Dans le cadre de cette logique, Braimah et Issaka (2007) proposent un processus composé de deux phases principales : (1) la phase de causalité, (2) la phase quantitative. La phase de causalité implique principalement l'utilisation de tous les dossiers et documents du projet afin d'établir la matrice Cause/Effet entre les événements et les impacts générant les frais supplémentaires. Par la suite, il s'agit de prouver les impacts sur les activités en suivant l'enchaînement des activités suivant la méthode CPM. D'autre part, la phase quantitative repose sur le calcul du chemin critique selon la méthode CPM avec la possibilité d'attribuer chaque activité à son coût, ceci est appliqué suivant une approche basée sur l'activité pour l'affectation des coûts afin de faciliter l'enregistrement des

coûts des activités prévues ce qui facilite le suivi. Ce processus englobe donc deux grands aspects : une phase d’analyse des causes de la réclamation et une autre phase de calcul des impacts en termes de coûts et de temps. C’est deux grandes phases englobent plusieurs activités détaillant les différentes étapes du processus.

Plusieurs travaux ont été réalisés par Levin (1998) dans le domaine de la gestion des réclamations. Notamment, un processus constitué de sept étapes principales : (1) Analyse du contrat, (2) Notification, (3) Documentation, (4) Étude des impacts, (5) Tarification, (6) Négociation et (7) Résolution/Accord. Ce processus commence par bien étudier le contrat afin de pouvoir identifier les déviations du plan initial. Ensuite viendra l’étape de notification qui consiste à alerter l’autre partie de l’émission d’une réclamation. Cette étape a été adoptée par plusieurs auteurs notamment Tochaiwat et Chovichian (2006) et Kululanga et al (2001). L’étape qui suit est l’étape de la documentation qui consiste à regrouper tous les documents jugés utiles pour la réclamation en question. Ces documents doivent être gérés systématiquement pour faciliter la collecte. Plusieurs auteurs ont qualifié cette étape de primordiale, car la qualité du dossier de défense dépend de la gestion efficace de la documentation, notamment Baki (1999), Yonoviak (1989) et Kululanga et al. (2001). Une étude des impacts est faite par la suite afin de quantifier les dégâts en termes de temps et de coût, suivie de la tarification. L’étape finale est la résolution qui consiste à négocier avec l’autre partie un accord à l’amiable. Le cas échéant, une procédure judiciaire est mise en place pour clôturer la réclamation. La négociation est d’une grande importance et est présente dans pratiquement tous les processus proposés dans la littérature, notamment ceux proposés par Jones (2006) et Mohamed et El-Ghamdour (2009).

Plusieurs travaux ont été proposés par Kululanga et al. (2001) en reprenant certains processus réalisés par Easton (1989) et Kartam (1999) en rajoutant deux étapes : une première étape d’identification qui comprend les activités permettant d’étudier la possibilité de l’apparition d’une réclamation et une deuxième étape concernant la présentation qui vise la mise en forme de la réclamation afin de la présenter à l’autre partie.

Pour leur part, Bramble et Cipollini (1995) proposent un processus de gestion des réclamations mettant en évidence l’évolution des coûts résultant des réclamations. Selon eux, plus on avance dans le processus, plus les coûts engendrés augmentent et donc plus les bénéfices globaux du projet

diminuent. Ce rapport proportionnel peut être appliqué à tous les processus existants dans la revue de littérature.

Ces processus cités ci-dessus, et d'autres dans la littérature, ont pour objectif principal la gestion efficace des réclamations dans le périmètre des grands projets d'ingénierie. Cette gestion doit être proactive et réactive. En effet, le défi est de pouvoir détecter précocement les réclamations afin d'essayer de chercher un compromis dans la phase de négociation avant d'arriver à la phase légale. Plusieurs articles ont révélé l'importance de la gestion de la documentation dans le processus de gestion des réclamations. C'est au niveau de cette étape que toutes les preuves sont bien regroupées et organisées, ce qui nécessite de faire un suivi de près et de se préparer dans le cas d'une procédure judiciaire.

A partir de cet état de l'art, on peut conclure en proposant un processus générique de gestion des réclamations. Il comporte huit étapes principales et est représenté dans la figure 2.4. Nous avons présenté les références utilisées dans chaque étape du processus.

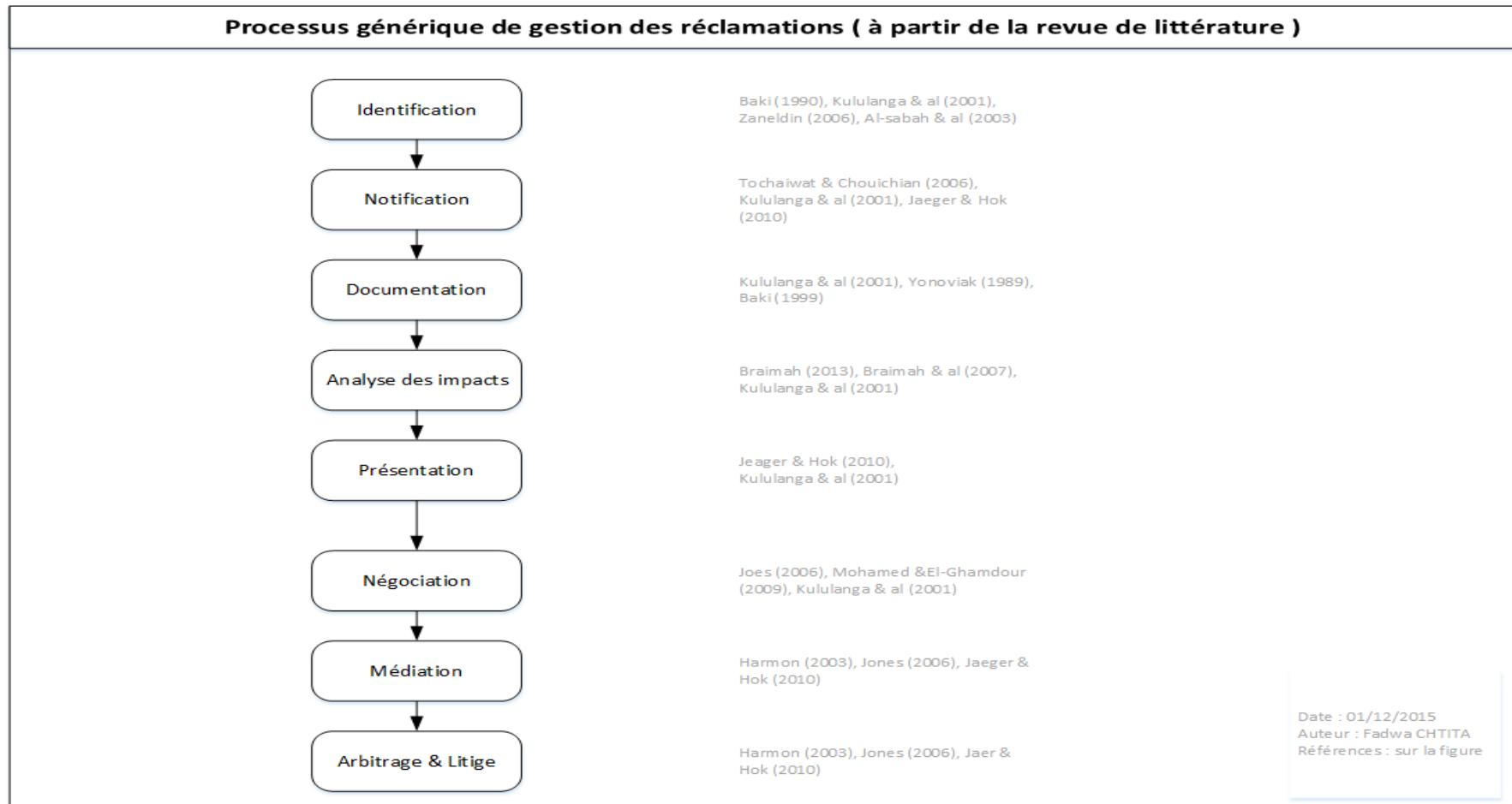


Figure 2.4 Processus générique de gestion des réclamations à partir de la revue de littérature

La plupart des processus de gestion des réclamations présents dans la littérature comportent comme première étape l'identification et la reconnaissance. Selon Baki (1999) et Kululanga et al. (2001), cette étape englobe la détection puis l'identification du problème. Après l'identification d'un problème donné, l'autre partie prenante doit être notifiée et ceci est fait via une lettre alertant la partie concernée et la notifiant d'une éventuelle augmentation financière ou temporelle (Jaeger et Hok, 2010). L'étape suivante concerne la collecte de toutes les informations jugées utiles vis-à-vis du problème détecté (données, documents, enregistrements vocaux, photos, rapport, etc.). Par la suite, une analyse des impacts en termes de coûts et de temps est faite afin de pouvoir quantifier les effets (Braimah et al. 2002). Après avoir analysé les impacts de la réclamation en question, il va falloir présenter le résultat de cette analyse dans le cadre d'un rapport complet. Deux cas se présentent, si la réclamation est acceptée, les coûts supplémentaires seront payés et les travaux poursuivent selon le plan prédefini. Sinon, si la réclamation n'est pas acceptée et les parties prenantes veulent négocier, le processus passe à l'étape de négociation, sinon une médiation s'impose. L'étape qui suit est la négociation. Selon Enshassi et El-ghamour (2009), les parties concernées doivent négocier la réclamation en se basant sur le rapport d'analyse présenté dans la phase précédente. Deux cas se présentent, le problème peut être solutionné à quelques compromis près entre les parties prenantes du projet, sinon le processus passe à l'étape de médiation. Si la négociation ne donne pas de suite positive à la réclamation du point de vue de l'entrepreneur, une médiation est obligatoire. À ce niveau, l'analyse de la réclamation est faite par les parties prenantes à la présence d'un médiateur. Si la réclamation n'est pas acceptée, le processus passe à l'étape d'Arbitrage et Litige (Harmon, 2003). Finalement et selon Harmon (2003), si les deux étapes de négociation et médiation ne suffisent pas à la résolution de la réclamation, la voie judiciaire s'impose pour trancher. Cette étape génère en règle générale d'énormes augmentations de coûts et de délai, ce qui affecte le rendement général du projet.

#### **2.4.2 Outils et méthodes développés pour améliorer la gestion des réclamations**

Dans la section précédente, nous avons exploré les différents processus développés pour la gestion des réclamations. Il nous a été clair que la majorité des processus partagent plusieurs activités, ce qui nous a permis de conclure avec un processus générique à partir de la revue de littérature. Dans cette partie, nous explorons les outils et méthodes qui ont été développés pour améliorer la gestion des réclamations.

Pour améliorer la gestion des réclamations, on trouve plusieurs travaux traitants chacun un aspect pointu du processus de gestion de la réclamation. En effet, pour améliorer le processus de gestion des réclamations, les chercheurs, chacun de leur côté, traitent une des problématiques du processus. Notamment, Shin et Molenaar (2000) soulignent la grande importance d'une gestion proactive des réclamations. Ils proposent donc un modèle de prévision des conflits et réclamations en se basant sur les caractéristiques de chaque conflit. Dans le même contexte de prédiction des réclamations, Werderitsch et Krebs (2000) proposent quelques techniques qui permettent d'éviter les réclamations afin d'éviter les coûts financiers y résultant. Selon eux, les coûts engendrés par les réclamations sont d'une grande importance.

D'autres travaux ont été réalisés en s'appuyant sur des outils informatiques. En effet, Yun et al. (2009) ont développé un système informatique de gestion des réclamations. Le système permet de bien gérer la grande quantité d'information regroupée au cours de l'exécution, ce qui facilite la tâche aux équipes chargées de la constitution du dossier en regroupant les documents importants d'une réclamation. D'autre part, certains chercheurs ont porté une importance particulière sur les systèmes de la documentation et de la communication entre les équipes pendant l'exécution des projets. C'est dans ce sens que Tochaiwat et Chovichien (2006) ont analysé plusieurs processus et dossiers de réclamations avant de finir avec un système englobant les documents importants à regrouper durant l'exécution. Vidogah et Ndekugri (1998) ont aussi montré l'importance d'adopter un système de gestion documentaire pour une meilleure gestion des réclamations. Plusieurs processus et outils ont été développés dans ce sens ; comme nous l'avons mentionné en présentant le processus de documentation de Yang et Huang (2010) Dans la partie 2.4.1.

L'étape d'analyse de la réclamation a fait l'objet de recherche de plusieurs travaux. En effet, il a été démontré dans la littérature que cette étape est cruciale. C'est à ce niveau que l'on analyse les causes de la réclamation, estime les coûts possibles et regroupe les différentes preuves. Les chercheurs ont développé plusieurs méthodes d'analyse d'impacts temporel et financier. C'est dans ce sens que Abdul-Malak et al. (2002) ont fait un état de l'art des différentes méthodes d'analyse d'impacts où ils démontrent les points forts et faibles de chaque méthode.

Le dernier volet concernant les litiges a été aussi traité. En effet, plusieurs chercheurs ont développé des méthodes de gestion des litiges. C'est dans ce sens que Yiu et Cheung (2016) présentent une panoplie de méthodes de résolution de conflits ainsi que les facteurs clés pour le choix de la bonne méthode.

Les contributions citées ci-dessus ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble des travaux réalisés pour améliorer la gestion des réclamations. Cependant, chacune de ces contributions traite une problématique pointant une ou deux activités du processus général.

### **2.4.3 L'approche Retour d'expérience (REX)**

Dans cette sous-partie, nous présentons l'approche Retour d'Expérience qui s'inscrit dans le cadre de la gestion des connaissances. Pour ce faire, nous commençons par définir le retour d'expérience avant de faire un état de l'art des travaux qui ont été réalisés dans ce domaine.

#### **2.4.3.1 Définition du retour d'expérience (REX)**

Le retour d'expérience s'inscrit dans le cadre de la gestion des connaissances. Dans le domaine de l'amélioration continue, les entreprises mettent en place des dispositifs permettant l'identification et la capitalisation des connaissances, le savoir-faire et l'expertise afin de pouvoir les transférer et les réutiliser au sein de la même organisation (Easterby et Lyles, 2003). Ces processus s'appellent les processus de la gestion des connaissances.

Le retour d'expérience est l'un des mécanismes de la gestion des connaissances. C'est une pratique empirique humaine pratiquée spontanément dans toutes les activités et sous des formes variées. L'apprentissage humain est basé sur l'expérience. C'est en confrontant la réalité que l'humain apprend, donc l'apprentissage est fait via l'expérience. La compréhension est constamment mise à jour et est construite par les leçons apprises des expériences passées (Piaget, 1950). En effet, l'individu modifie la conception de ses connaissances stockées en comparant une situation présente avec ses connaissances déjà emmagasinées dans son cerveau, ce qui permet une mise à jour des acquis. De manière générale, le retour d'expérience correspond à l'analyse d'une situation présente en réutilisant les connaissances tirées des expériences passées. Il se base sur deux processus essentiels, la capitalisation et l'exploitation. La capitalisation concerne l'identification de la connaissance pertinente et son stockage dans le but de la réutilisation dans les futurs projets (Lebowitz, 1999). L'exploitation concerne le partage de la connaissance capitalisée pour la finalité d'améliorer les processus en cours et de former le restant du personnel pour les expériences futures (Dalkir, 2005).

Plusieurs recherches et études ont été menées pour cerner la notion du retour d'expérience. Bergmann (2002) de son côté, associe le retour d'expérience à un principe dit « Experience Management ». Selon lui, « le management de l'expérience est un processus associé à la

résolution des situations particulières et des problèmes. C'est un processus qui permet de collecter, modéliser, stocker, réutiliser, évaluer et mettre à jour l'expérience ». D'autre part, et pour être plus explicite, Verot (2001) a donné une définition plus claire en énumérant les activités principales suivies dans une démarche de retour d'expérience. Ces activités sont : (1) Analyser l'anomalie/accident constatée, (2) Étudier toutes les causes et les enchaînements (3) Tirer les doctrines possibles, (4) Définir les plans d'action et les mesures de correction et (5) Stocker et partager l'information pertinente aux personnes concernées. Cette définition met l'accent sur l'aspect organisationnel et sur le partage de l'information et incite à mettre en place des outils et processus qui permettront d'intégrer le REX avec les autres processus d'une organisation donnée afin de pouvoir détecter les futurs problèmes. Pour Bicford (2000), il définit le REX comme étant des leçons apprises « lesson learned ». Il associe dans la définition du REX à la fois aux événements négatifs et à ceux positifs. Selon lui, une leçon apprise ou le REX est « une pratique sélectionnée, stockée et partagée dans le but d'une réutilisation. Elle peut aussi représenter une mauvaise expérience à éviter dans le futur ». Il définit donc le REX comme étant un processus de détection et stockage des pratiques jugées utiles.

Pour donner donc une définition générale, on fait appel à la définition de Rakoto et al. (2002) disant que « le retour d'expérience est un processus de capitalisation et d'exploitation des connaissances tirées des événements négatifs et/ou positifs. Il met en œuvre un ensemble de moyens humains et techniques pour établir des pratiques positives et réduire les erreurs et les accidents ». Le retour d'expérience constitue donc une démarche permettant de capitaliser l'expérience, positive ou négative, afin de fiabiliser les processus opérationnels d'une organisation donnée. En plus de son aspect technique, le REX incarne un aspect organisationnel qui nécessite l'implication de toute la hiérarchie de l'entreprise pour une bonne mise en œuvre.

Dans le cadre de notre projet traitant les réclamations, notre orientation part plus vers le retour d'expérience sur les accidents et problèmes pouvant se traduire en réclamations. L'analyse des accidents ou crises doit aller au-delà de la quête des causes et conséquences d'un accident donné, pour prendre en considération le comportement des techniques et processus organisationnel de prise de décision face à une crise (Wybo et Wassenhove, 2001). L'objectif ultime du retour d'expérience est la représentation des crises et l'identification des éléments utiles pour la constitution de la mémoire collective (Roux-Dufort, 2000) qui permet le partage d'expérience et une meilleure collaboration entre les différents acteurs. La partie suivante présente certains processus REX.

### 2.4.3.2 Processus REX

Le REX est un processus ayant comme premier objectif la constitution de la mémoire collective. Pour faire l'état de l'art sur le retour d'expérience dans le contexte de la gestion de projet, nous nous sommes basés sur le plan de concept du tableau 2.2 où nous avons regroupé tous les champs en relation avec ce domaine.

Tableau 2.2 Plan de concept relatif au REX

Gestion de projet	Retour d'expérience	Processus	Modélisation
Project management	REX Experience Management Knowledge management Retour d'expérience Lessons learned	Business process Flow process Working process Method	Modeling Maping Diagram Schematic

En examinant plusieurs processus REX proposés dans la littérature, la mémoire issue du REX s'articule autour de deux processus principaux : la capitalisation et l'exploitation. C'est dans cette logique que Rakoto (2004) a proposé, après avoir fait un état de l'art détaillé, un modèle générique des processus REX existants dans la littérature. Il considère le retour d'expérience comme étant un processus global de partage de savoir en se basant sur deux processus opérationnels : la capitalisation et l'exploitation. Au centre de son processus existe une base de retour d'expérience englobant l'expérience et les connaissances. Le processus de capitalisation comporte plusieurs activités permettant d'alimenter la base de retour d'expérience en y ajoutant de nouvelles informations et connaissances. D'autre part, le processus d'exploitation comporte des activités permettant de partager et mettre en pratique les connaissances et informations capitalisées afin d'améliorer les autres processus industriels (Figure 2.5).

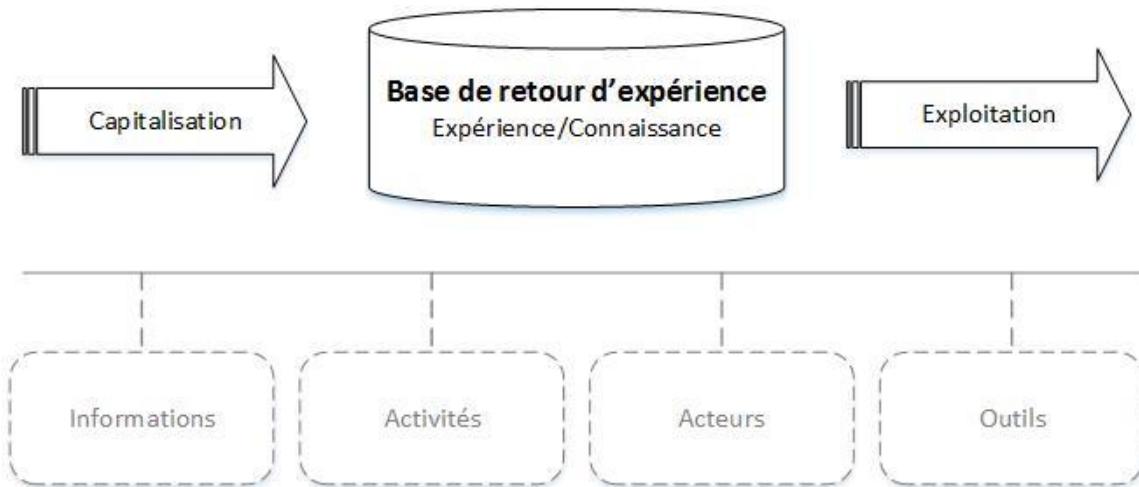


Figure 2.5 Processus REX générique, (Rakoto, 2004)

Ce processus fait appel à plusieurs facteurs comme le montre la représentation ci-dessus. Le facteur Informations constitue le format et la modélisation de l'expérience à capitaliser, Activités correspond aux différentes étapes et tâches composant les deux processus Capitalisation et Exploitation, Acteurs définit les rôles des différents utilisateurs sur processus et finalement Outils constitue les moyens techniques et organisationnels utilisés pour mettre en œuvre le processus REX.

Lebowitz (1999) propose un processus plus détaillé explicitant les différentes entrées sorties et composantes, tout en reprenant les deux processus principaux Capitalisation et Exploitation.

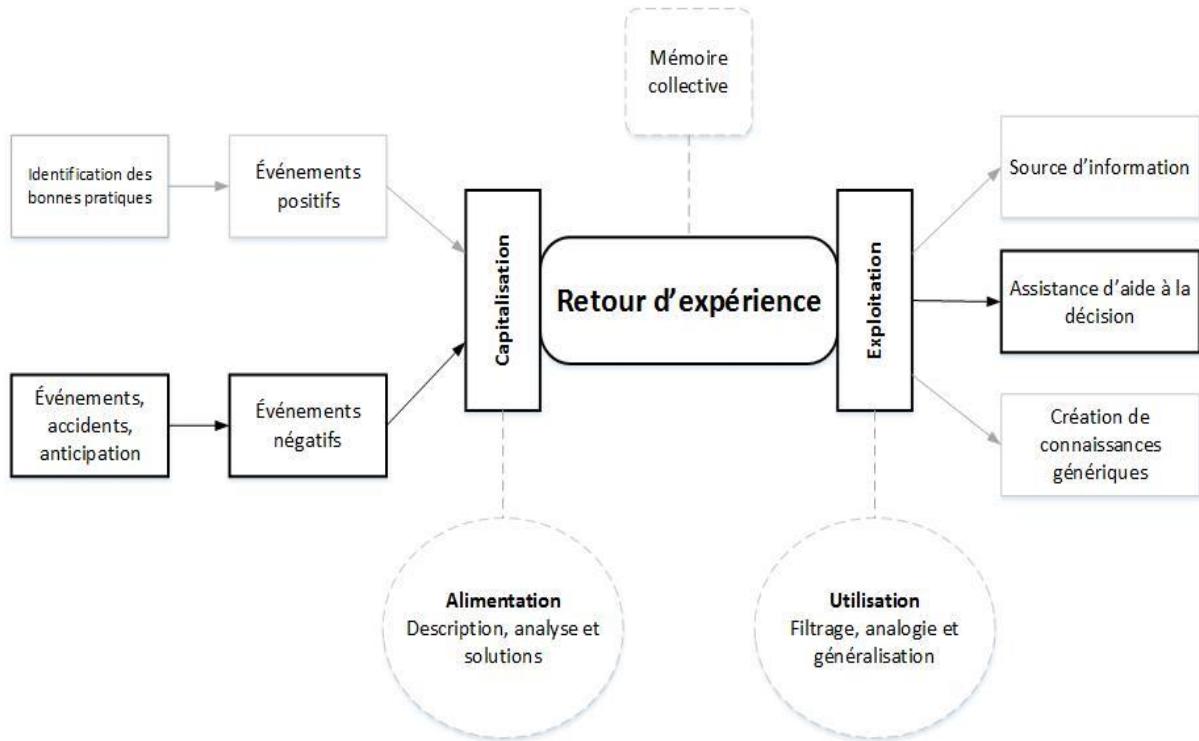


Figure 2.6 Processus REX, (Inspiré de Lebowitz (1999))

Les deux grands volets de ce processus sont aussi la capitalisation et l'exploitation. Au début du processus, on a la capitalisation qui se déclenche à l'apparition d'un événement positif (permettant d'identifier les bonnes pratiques) ou négatif (accidents, événement à perte, etc.). En sortie, on a l'exploitation qui peut prendre plusieurs formes :

Source d'information : vise à la constitution de catalogues, de mémoires d'expériences, d'une mémoire de résolution de problèmes, directement à partir de la transcription des expériences,

Assistance et aide à la décision : réutilisation des solutions, ou des analyses pour résoudre de nouveaux problèmes. Il est possible d'adapter une ancienne solution pour résoudre un nouveau problème ou bien de reproduire le processus de résolution,

Création de connaissances : consiste en l'étude d'ensembles d'expériences pour inférer des connaissances plus globales par généralisation.

Dans le cadre de ce projet, on s'intéresse à la gestion des réclamations dans le but d'assister les gestionnaires. Il s'agit donc de la capitalisation sur des événements négatifs déclenchés par des accidents et problèmes dans le but d'une exploitation visant l'assistance d'aide à la décision (comme mentionné en gras dans la figure précédente).

#### **2.4.4 Interaction entre la gestion des réclamations et le retour d'expérience**

Le but de cette section est de faire l'état de l'art des travaux de recherche dans le cadre de la gestion des réclamations en lien avec le retour d'expérience. Comme nous avons vu dans les sections 2.4.1 et 2.4.2, plusieurs travaux ont été réalisés dans le but de l'amélioration de la gestion de projet au sein des entreprises d'ingénierie en proposant une multitude de processus et outils. Ensuite, nous avons vu l'apport du retour d'expérience dans le contexte de la gestion de projets et nous avons présenté quelques processus génériques. Il était donc primordial de faire un état d'art de la littérature afin de ressortir les contributions scientifiques reliant les deux domaines. Pour ce faire, nous avons adopté le plan de concept du tableau 2.3.

Tableau 2.3 Plan de concept de la revue de littérature sur la gestion des réclamations en lien avec le retour d'expérience

Gestion de projet	Retour d'expérience	Gestion des réclamations	Processus
Project management	REX	Claim management	Business process
Construction project	Experience Management	Dispute	Flow process
	Knowledge management	Conflict management	Working process
	Retour d'expérience	Construction claim	Method
	Lessons learned		

En examinant les articles relatifs à la gestion des réclamations, ces dernières sont souvent considérées comme étant des problèmes ou « événements négatifs » entravant le bon déroulement des projets. D'autre part, les processus du retour d'expérience visent à capitaliser aussi bien sur les événements positifs que négatifs, tout en mettant l'accent sur la grande importance de faire un retour d'expérience sur les événements négatifs, car ils peuvent entraîner des situations de crises. Ce qui met en évidence la relation entre les deux éléments.

Ce lien nous a amenés à faire une revue de littérature afin d'examiner les travaux de recherche sur le sujet du retour d'expérience dans le contexte de la gestion des réclamations. Nous avons adopté le plan de concept du tableau 2.3 afin de chercher les articles traitant les deux éléments, cependant le résultat de cette recherche n'était pas salutaire. La recherche a fait sortir plusieurs

contributions, mais traitant un des deux sujets séparément. Il n'existe aucune contribution scientifique adaptant un processus de retour d'expérience au contexte de la gestion des réclamations. Aucun article n'utilise le retour d'expérience pour rendre la gestion des réclamations proactive.

## 2.5 Analyse critique de la littérature

En faisant l'état de l'art des travaux de recherche portant sur la gestion des réclamations, la recherche fut fructueuse. Ceci montre le grand intérêt porté sur ce domaine. D'ailleurs, les différents auteurs mettent l'accent sur la criticité d'une bonne gestion des réclamations si l'entrepreneur veut conclure les projets avec des marges bénéficiaires positives. Plusieurs processus et outils ont été développés pour cette fin. En analysant les différents processus, on a remarqué que la plupart des auteurs partagent certaines activités constituant leurs processus, ce qui nous a amené à parachever cette revue de littérature avec un processus générique de gestion des réclamations. Ce domaine ne nécessite donc pas de travaux subsidiaires ; il a été bien traité et exploré. Cependant, il est à noter que la majorité des processus proposés dans la littérature concernent les réclamations provenant des fournisseurs et non pas des clients. Il existe peu de travaux spécifiques à la gestion des réclamations entre Maitre d'œuvre et Client.

Pour avoir une vision critique des différents processus et outils existants dans la littérature, nous allons nous baser sur les six facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation relevés dans la partie 2.3 afin de voir les points couverts par chaque processus. L'objectif donc est de voir quels sont les processus et outils proposés dans la littérature qui couvrent la majorité de ces points afin d'optimiser la gestion des réclamations (tableau 2.1). Le tableau 2.1 ne présente pas la liste exhaustive des articles étudiés et analysés dans le cadre de ce projet.

L'analyse des différents articles a montré que plusieurs travaux ont été réalisés pour améliorer la gestion des réclamations. Cependant, il n'existe pas un article qui prend en considération les six facteurs d'échec en même temps. En effet, comme le montre le tableau 2.1, le facteur du long temps que prend la constitution du dossier de réclamation, n'a pas été amplement traité par les chercheurs. Il n'y a pas beaucoup de travaux ayant pour objectif spécifique la réduction de ce temps. Un intérêt particulier doit être porté sur ce volet qui pourra permettre à l'entreprise d'éviter d'énormes pertes.

De même, plusieurs auteurs ont souligné la difficulté de la coordination entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion des réclamations. Cette dernière reçoit les informations sur le projet après sa clôture en menant des entretiens avec l'équipe ayant réalisé le projet. Cette procédure prend

énormément de temps, cependant, il n'y a aucun travail traitant cet aspect particulièrement. Une attention doit être donc portée particulièrement sur ce volet qui pourra permettre à l'entreprise d'optimiser l'organisation des équipes pour une gestion organisée des réclamations.

Un autre facteur est la gestion documentaire. En effet, et indépendamment de l'ampleur du conflit, l'élément qui coûte le plus cher dans la résolution des conflits est le temps consacré au tri et à l'analyse des documents (Williams et Minstrell, 1996). Comme nous avons mentionné dans la partie 2.3.3, la complexité de la gestion du dossier de réclamation incite à procéder avec une gestion documentaire proactive, afin de réduire le nombre des documents à analyser au moment de la préparation du dossier de réclamation. Plusieurs processus et systèmes ont été développés. Notamment, Bakki (1999) qui a proposé de documenter durant l'exécution du projet, Jaeger et Hok (2010) ont aussi mis l'accent sur l'importance de l'étape de la collecte des données et ont souligné certains documents jugés importants pour un dossier de réclamation. Dans le même sens, Tochaiwatet Chovichien (2004) ont analysé les processus de communication dans les projets de construction dans le but d'identifier les données et des documents importants pour la réclamation. Yang et Huang (2010) ont proposé un processus de documentation destiné pour la gestion des réclamations. Dans le même sens, Al-Sabah et al. (2003) ont développé un système de base de données permettant de gérer les documents et données des conflits et réclamations dans le cadre des projets de construction. Plusieurs processus et systèmes de documentation sont présents dans la littérature, cependant peu d'entre eux sont dédiés spécifiquement à la gestion proactive des réclamations.

Pour le facteur du partage d'expérience, Tan et Anumba (2010) ont souligné que les processus et systèmes actuels ne permettent pas la gestion des connaissances et expériences acquises des réclamations passées. Ceci implique de grandes pertes d'information, une grande quantité de documents collectés et un long temps de traitement. Il n'existe pas de contributions scientifiques intégrant le retour d'expérience avec processus de gestion des réclamations pour une gestion proactive. Ce qui représente une opportunité de recherche importante.

Tableau 2.4 Résumé des contributions majeures de la revue de littérature

		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
Gestion des réclamations	Processus	Kululanga et al (2001)					X
		Tochaiwat et Chovichien (2006)		X			
		Abdul-Malik et al (2002)				X	
		Bramble et Cipollini (1995)				X	
		Harmon (2003)				X	
		Baki (1999)		X			X
		Jeager et Hok (2010)		X			
		Williams et al (2003)				X	
Outils		Yang et Huang (2010)		X			
		Shin et Molenaar (2000)					X
		C.K. Yiu et Cheung (2016)				X	
		Iyer et al (2008)					X
		A1-Sabah et al (2003)		X			

Avec :

Facteur 1 : Prendre beaucoup de temps pour constituer un dossier de réclamation

Facteur 2 : Ne pas avoir une collaboration entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion des réclamations

Facteur 3 : Ne pas avoir un système documentaire formel

Facteur 4 : Ne pas avoir un système de partage d'expérience

Facteur 5 : Ne pas avoir des preuves incontestables reflétant des faits

Facteur 6 : Gérer les dossiers des réclamations en post-projet

Le cinquième point concerne la nécessité d'avoir des documents incontestables reflétant des faits. En effet, ce point touche à l'étape d'analyse de la réclamation. Il s'agit non seulement de l'analyse d'impact, mais aussi de la recherche des différentes preuves incontestables pour constituer un dossier de défense convaincant. Plusieurs méthodes d'analyse d'impacts ont été proposées et testées dans la littérature (Abdul-Malak et al. (2002), Bramble et Cipollini (1995)). Williams et al. (2003) ont développé un modèle quantitatif qui relie les causes aux conséquences ainsi qu'un diagramme dynamique qui donne des simulations quantitatives. D'autre part, Harmon (2003) souligne la complexité de la collecte des preuves si la réclamation passe à l'étape d'arbitrage. Selon lui, cette étape génère d'énormes augmentations en termes de coûts et de délai.

Le dernier élément concerne la gestion des réclamations en post-projet. Selon Kululanga et al. (2001), les deux étapes Identification et Notification, incarnent un caractère préventif. Elles permettent de détecter la réclamation et par la suite notifier la partie prenante pour entamer l'étape de la négociation le plus tôt possible. Bakki (1999) considère que le fait d'entamer l'étape de la documentation au cours de l'exécution du projet donne un caractère proactif au processus de gestion des réclamations. En analysant et faisant un suivi des différents documents et rapports durant l'exécution, on pourra identifier des réclamations probables, ce qui va aider l'entreprise à les éviter ou à préparer de bons dossiers de réclamations. Shin et Molenaar (2000) proposent de leurs côtés un modèle de prévision des conflits en se basant sur les caractéristiques de chaque type de conflit.

Plusieurs travaux ont été réalisés pour l'amélioration de la gestion des réclamations. Cependant, chaque chercheur se focalisait sur une seule activité ou problématique du processus général ; comme pour les systèmes de documentation ou encore les méthodes de calcul d'impact. Ce qui exclut les autres problématiques provenant des autres activités du même processus.

Par ailleurs, et dans pratiquement tous les articles, les réclamations sont considérées comme étant des incidents ou événements négatifs qui entravent la bonne fermeture des projets. Nous nous sommes redirigés donc vers une recherche des outils permettant une bonne gestion des événements négatifs pouvant arriver brusquement au cours de l'exécution. Il s'est avéré que le retour d'expérience constitue un moyen efficace pour la gestion proactive des situations critiques en se basant sur les expériences passées. Un lien logique entre les deux domaines s'est révélé. Il a été primordial donc de faire une revue de littérature sur la gestion des réclamations en lien avec le

retour d'expérience. Comme il a été mentionné dans la partie 2.4.4, il n'y a pas de processus intégrant le retour d'expérience avec la gestion des réclamations, ce qui a révélé une importante opportunité de recherche sur laquelle se base ce projet. En effet, la gestion des réclamations a été l'objet de plusieurs projets de recherche qui ont traité plusieurs problématiques en proposant une multitude de processus et outils permettant d'optimiser ce domaine. D'autre part, le retour d'expérience a été aussi amplement exploré et la littérature englobe plusieurs processus et outils. Les articles traitent l'un des deux sujets sans l'autre, mais aucun n'utilisait le lien entre les deux sujets pour développer un processus ou outil qui pourra améliorer la gestion des réclamations, ce qui fait l'objet de ce mémoire qui vise à développer un processus de gestion des réclamations intégrant le retour d'expérience.

## 2.6 Conclusion

Pourachever cette revue de littérature, nous avons synthétisé l'état actuel des travaux de recherche dans la figure 2.7. Comme nous avons vu au début de ce chapitre, un dossier de la réclamation est de nature compliquée, nous avons révélé six principaux facteurs d'échec de la gestion des réclamations. Des processus doivent être donc mis en œuvre pour mener à bien cette gestion. Ce domaine a été largement exploré par les chercheurs qui ont proposé une multitude de processus. Par la suite, il a été démontré dans la littérature que ces processus engendrent certaines problématiques qui influencent mal la bonne gestion. Des modèles et outils ont été donc développés pour améliorer le processus de gestion des réclamations. Chaque outil traite une problématique spécifique du processus général, comme pour la documentation et l'analyse d'impact par exemple. Ce qui exclut les autres problématiques qui peuvent être interdépendantes. On se retrouve donc avec une cascade de modèles, procédures et outils traitant différentes problématiques du processus général. D'autre part, nous avons analysé les contributions actuelles en fonction des facteurs d'échec de la gestion du dossier de réclamation relevées de la littérature (partie 2.3). Il s'est avéré qu'aucun processus ne prend en considération la totalité des caractéristiques problématiques identifiées.

Par la suite, un lien logique entre la gestion des réclamations et le retour d'expérience a été démontré via la revue de littérature. Le REX a été aussi profusément étudié par les chercheurs. Il permet de gérer de manière proactive les crises et événements négatifs qui apparaissent au cours de l'exécution en se basant sur les expériences passées. Pourtant, aucune contribution exploitant le

lien entre les deux domaines n'a été soulignée dans la littérature. Ce qui nous a donné une opportunité de recherche à caractère unique.

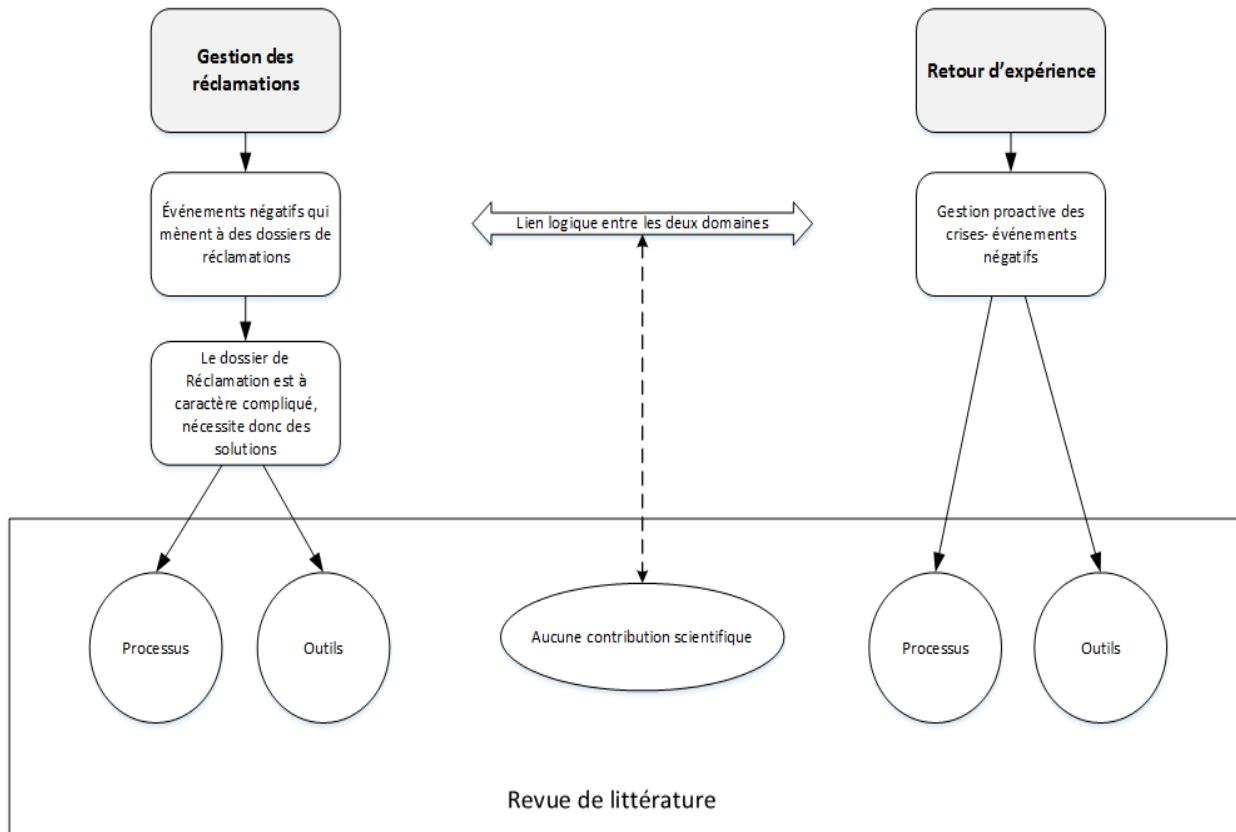


Figure 2.7 Résumé de la revue de littérature

## CHAPITRE 3 OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir fait l'état de l'art, nous procémons dans le cadre de ce chapitre à la description de nos objectifs de recherche ainsi que la méthodologie suivie pour les réaliser. Ce chapitre débute ainsi par la décomposition de notre problématique principale en plusieurs objectifs. Par la suite, la méthodologie de recherche retenue est présentée.

### 3.1 Objectifs de recherche

Nous avons révélé dans les deux premiers chapitres l'importance d'avoir un processus de gestion des réclamations intégré au processus de retour d'expérience. En effet, l'intégration du retour d'expérience à la gestion des réclamations permettra d'avoir une gestion préventive et interactive des réclamations. Ce qui nous ramène à la question de recherche suivante :

*Comment intégrer le retour d'expérience pour avoir une gestion des réclamations proactive ?*

Cette question de recherche touche à plusieurs éléments primordiaux dans la gestion de projet. En effet, et d'après la revue de littérature et des entretiens avec des responsables chez notre parrain industriel, une interaction existe entre le processus de gestion des réclamations et le retour d'expérience. La contribution de ce travail serait donc de combiner ces deux éléments pour une gestion de projet efficace et préventive. Ce qui révèle les objectifs de recherche suivants :

*Objectif n1 : Proposer des solutions envisageables pour améliorer le processus actuel*

*Objectif n2 : Intégrer le retour d'expérience avec le processus de gestion des réclamations pour une gestion proactive*

En atteignant ces objectifs, il est possible d'aboutir sur un processus de gestion des réclamations, préventif, interactif et intégré au processus de gestion de projet. Ces objectifs reposent sur les hypothèses scientifiques suivantes :

- L'utilisation du retour d'expérience rendra la gestion des réclamations préventive et efficace ; et
- Le processus actuel de gestion des réclamations n'intègre pas le retour d'expérience.

Nous décrivons dans la partie qui suit notre méthodologie suivie pour atteindre nos objectifs.

## 3.2 Méthodologie de recherche

Le but principal de ce projet de recherche est l'amélioration d'un processus déjà mis en place. La meilleure méthodologie envisageable serait donc de s'intégrer dans le milieu industriel dans le cadre d'un stage afin d'analyser de près l'existant et tester et valider la contribution par la suite. Or, plusieurs contraintes ont entravé la mise en place de cette méthodologie. En effet, ce projet de recherche touche à un volet très confidentiel ; il concerne les réclamations. Ces dernières englobent des données sensibles et documents confidentiels auxquels seuls quelques employés ont accès. Les dossiers des réclamations sont constitués et traités dans un cadre très confidentiel, car ils touchent sensiblement aux profits des grands projets et par la suite au profit de l'entreprise. D'autre part, les projets s'étalent sur des échéanciers de plusieurs années. Une approche expérimentale, au sein de l'entreprise, était donc malheureusement impossible.

Face à cette difficulté, certains chercheurs conseillent d'utiliser une méthodologie de recherche guidée par l'objectif et la problématique à résoudre. Dans ce sens, et selon Bryman (1989), le choix de la méthodologie de recherche doit se baser sur les caractéristiques du sujet de recherche ainsi que sur le positionnement du chercheur.

Pour s'adapter aux contraintes de ce projet, nous nous sommes redirigés vers une méthodologie de recherche qui permet le développement des processus d'affaires suivant une approche de réingénierie de processus, comme la modélisation des processus et le diagnostic quantitatif tout en permettant de mesurer sans biais et de façon formelle les changements réalisés par les chercheurs (Poudelet et al., 2012). La section suivante détaille la méthodologie utilisée dans le cadre de ce projet.

### 3.2.1 La méthodologie utilisée

Hammer et Champy (1993) définissent la réingénierie des processus d'affaires (RPA) comme étant « la remise en question et la réorganisation des processus d'affaires dans le but d'améliorer la performance en termes de coût, temps, qualité et service ». Bergeron et Falardeau (1994) la définissent aussi comme étant « la réingénierie des processus d'affaires consiste à revoir les procédés de façon radicale en vue d'obtenir des améliorations majeures pour ce qui est de la performance, et ce, en utilisant les technologies de l'information dans toute leur potentialité ».

Dans cette logique, et pour la réalisation de ce projet, nous avons opté pour une méthodologie composée de quatre étapes : (1) la revue de littérature, (2) l'étude de l'existant, (3) la modélisation du processus et (4) la validation, figure 3.1. Les différentes étapes seront expliquées dans les sous-parties qui suivent.



Figure 3.1 Méthodologie suivie pour la réalisation de ce projet de recherche

### **3.2.1.1 La revue de littérature**

Avant de procéder à la réalisation de ce projet, une revue de littérature était primordiale. En effet, afin d'être bien informé des différentes avancées dans notre domaine, il fallait faire une analyse des propositions des différents chercheurs à travers le monde dans le domaine de la gestion des réclamations. Nous nous sommes basés dans notre recherche principalement sur la bibliothèque de l'École Polytechnique de Montréal ainsi que d'autres bases de données comme Compendex, ProQuest, WebofSciences et GoogleScholar.

La recherche s'est articulée autour de deux volets principaux introduits auparavant à savoir : la gestion des réclamations et le retour d'expérience, ainsi que les interactions entre ces deux volets dans un contexte de gestion de projet. Pour bien organiser notre recherche, nous avons dressé un plan de concept pour chaque volet. Nous avons commencé par la gestion des réclamations en suivant le plan de concept du tableau 2.1 présenté dans le chapitre II.

Cette première revue de littérature sur la gestion des réclamations a fait sortir plusieurs travaux scientifiques visant à améliorer ce domaine. Par la suite, nous avons constaté que plusieurs chercheurs considèrent les réclamations comme étant des accidents ou événements négatifs qui entravent le bon déroulement des projets. Nous nous sommes donc redirigés vers une recherche des processus et outils permettant la gestion des incidents. Cette recherche nous a permis de découvrir le domaine du retour d'expérience (REX). Une deuxième revue de littérature était donc indispensable afin de bien cerner ce domaine. Pour ce faire, nous avons adopté le plan de concept du tableau 2.2 présenté dans le chapitre II.

Cette deuxième recherche nous a montré que le domaine du REX a été bien exploré par les chercheurs. Plusieurs articles ont été récoltés. Ce domaine est riche en termes de processus et outils disponibles et applicables à plusieurs domaines d'activités. A ce niveau, il a été nécessaire de faire une troisième revue de littérature afin de découvrir les contributions scientifiques explorant le retour d'expérience dans le domaine de la gestion des réclamations. Pour ce faire, nous avons opté pour le plan de concept du tableau 2.3 présenté dans le chapitre 2.

Cette troisième recherche n'était pas fructueuse. En effet, les deux domaines, gestion des réclamations et retour d'expérience, ont été bien explorés par les chercheurs, mais chaque domaine à part. Il existe plusieurs articles et processus proposés, toutefois, il n'existe aucune contribution scientifique traitant l'interaction entre les deux domaines. Ce qui nous a donné une opportunité de recherche importante.

### **3.2.1.2 Étude de l'existant**

La revue de littérature nous a permis de bien comprendre le déroulement théorique d'un processus de gestion des réclamations en se basant sur les travaux des chercheurs du domaine. Rendu à cette étape, il nous a fallu étudier et analyser le processus de gestion des réclamations utilisé par l'entreprise partenaire afin de le diagnostiquer et l'améliorer par la suite. Pour ce faire, nous avons adopté une procédure composée de quatre étapes essentielles (figure 3.2).



Figure 3.2 Procédure de la revue de littérature

Pour bien comprendre le processus interne et avoir des informations réelles reflétant le vrai déroulement du processus, nous avons mené des entretiens avec des experts ayant différents niveaux et provenant de différents départements. Nous avons rencontré huit experts travaillant dans la firme partenaire dans un total de dix-huit heures d'entrevues. Les entrevues portaient sur le sujet principal, la gestion des réclamations et les experts rencontrés sont impliqués et varient entre Vice-président et Directeur. Étant donné que les responsables proviennent de plusieurs départements, nos discussions portaient sur l'ensemble des processus, outils et systèmes utilisés par l'entreprise.

Ceci nous a donné une vue complète sur la problématique principale. Ces rencontres ont impliqué huit responsables occupant différents rôles et travaillant sur différents projets dans le cadre d'un total de dix-huit entretiens. Ceci a nous permis d'avoir une vision précise et complète du processus actuel.

Pour confirmer les informations acquises de ces entretiens, il nous a été nécessaire d'examiner les différents documents décrivant les procédures, les processus et les documents techniques faisant partie du processus de gestion des réclamations. Ceci nous a permis de confirmer et mieux comprendre les propos affirmés par les experts.

Rendus à cette étape, nous avons toutes les informations concernant notre problématique. Pour une meilleure représentation synthétisant ce processus, une modélisation nous a été nécessaire. Pour ce faire, nous avons opté pour la modélisation EPC (Event-driven Process Chain). Cette modélisation permet de modéliser un processus d'affaires sous forme de graphique intuitif et facilement compréhensible (Van der Aalst, 1999). Dans le même sens, Zellner (2013) affirme que le langage EPC affiche le maximum des composants d'un processus : activités, acteurs et documents. Toutefois, et pour une représentation adaptée à notre contexte, et en plus de la modélisation EPC, nous allons adopter une représentation plus parlante qui va être utilisée pour modéliser le processus actuel ainsi que celui qu'on va proposer. Cette représentation contient les objets d'informations de chaque processus, ainsi que l'interaction entre les deux.

Après avoir modélisé le processus de gestion des réclamations actuel, on a procédé à un diagnostic afin de détecter les lacunes. Ce diagnostic a été réalisé en suivant une analyse causale (Rivard et Talbot, 2001). Comme expliqué auparavant, et vu le caractère très confidentiel des données, il nous a été impossible de procéder avec une analyse quantitative. Une analyse causale a été menée afin de détecter et identifier les différents problèmes et causes. Le résultat de cette réflexion a été résumé dans une représentation Diagramme Cause-à-Effet en arborescence. Cette représentation permet d'identifier les causes fondamentales liées à la problématique de ce projet. Cette analyse causale a fait sortir cinq causes fondamentales (CF) entraînant un long temps de traitement des documents d'un dossier de réclamations.

### **3.2.1.3 Conception du processus**

La conception touche la contribution scientifique principale. Il s'agit de la représentation du processus proposé dans le chapitre 5. Ce processus vise à donner des solutions aux causes

fondamentales de notre problématique détectées dans le cadre de l'étape d'étude de l'existant (3.4.2).

Pour ce faire, une réflexion a été menée afin d'analyser les cinq causes fondamentales identifiées auparavant une par une. Plusieurs solutions ont été proposées.

C'est dans le cadre de cette étape aussi qu'on a présenté le processus de retour d'expérience adopté dans le cadre de ce projet. En effet, le retour d'expérience a été utilisé pour améliorer le processus de gestion des réclamations. Il était donc nécessaire de modéliser le processus de retour d'expérience qu'on va adopter. Cette modélisation est faite en utilisation le même concept de représentation simplifiée utilisée pour le processus de gestion des réclamations.

Nous avons fini cette étape par concevoir le processus intégré proposé dans le cadre de ce projet, en se basant sur la modélisation de l'existant, la modélisation du processus de retour d'expérience et les solutions proposées. Nous avons pu concevoir un processus intégré de gestion des réclamations répondant à notre problématique. Le processus proposé sera aussi modélisé suivant la représentation simplifiée utilisée pour le processus de gestion des réclamations et le processus de retour d'expérience. Le processus proposé sera validé afin d'approuver sa contribution visant à améliorer la gestion des réclamations dans le cadre des grands projets de construction.

### **3.2.1.4 Validation**

Afin de valider le processus proposé, plusieurs méthodes sont envisageables. Comme expliqué auparavant, le contexte très confidentiel de ce projet nous ne donne pas les moyens d'adopter une démarche quantitative qui permettra de donner des résultats formels. Ne pas avoir accès aux dossiers et données des réclamations nous a privé d'une validation quantitative, notamment analyse statistique, calcul et suivi des coûts, etc. La firme partenaire a préféré garder les dossiers confidentiels vu la sensibilité des données. Nous avons donc opté pour une démarche de validation à trois étapes : (1) résolution des problèmes, (2) prise en considération des facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation et (3) validation d'un expert (Figure 3.3).

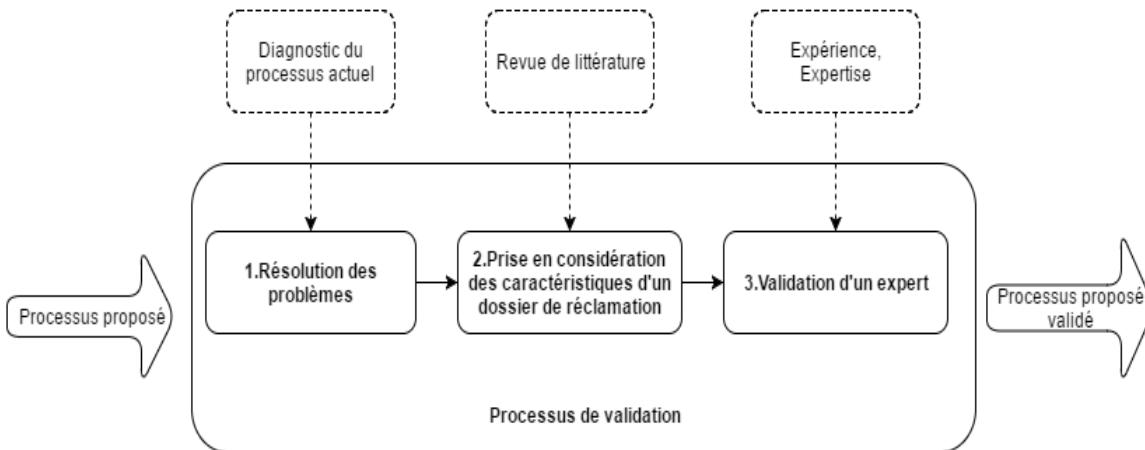


Figure 3.3 Processus de validation adopté

La première étape de validation porte sur la résolution des causes fondamentales identifiées dans le cadre de notre diagnostic. En effet, comme nous l'avons mentionné avant, l'étude du processus de gestion des réclamations actuel a fait sortir cinq problèmes fondamentaux. Cette première validation a pour objectif de vérifier si le processus et les solutions proposées éliminent ou non les problèmes identifiés.

La deuxième étape de validation consiste à vérifier si le processus proposé prend en considération les facteurs d'échec à éviter pour une bonne gestion des réclamations. En effet, dans la partie 2.3, nous avons fait un état de l'art de la littérature afin de ressortir les facteurs d'échec à esquiver pour un bon déroulement d'un dossier de réclamation. Dans le tableau 2.1, nous avons comparé les différents processus de gestion des réclamations en fonction des six éléments afin de voir si ces processus les prennent ou pas en considération. Cette vérification sera aussi faite pour le processus proposé afin de valider son apport. Si le processus proposé prenait en considération la totalité ou une bonne partie de ces éléments, ceci signifierait que la gestion des réclamations via le processus proposé sera améliorée, ce qui validera sa contribution.

L'étape finale de validation concerne l'évaluation de la faisabilité du processus proposé de la part d'un expert travaillant dans la firme. Cette validation repose sur l'expérience, l'expertise et la bonne connaissance du domaine d'activité de notre expert.

### **3.3 Conclusion**

Ce chapitre avait pour but d'expliquer les objectifs ainsi que la méthodologie suivie pour mener à bien ce projet de recherche. Le chapitre suivant présente l'analyse du processus actuel et les problèmes qu'il incarne.

## CHAPITRE 4 ANALYSE DE L'EXISTANT

### 4.1 Introduction

Dans le cadre de ce chapitre, nous procédons à une analyse des processus mis en place à la compagnie partenaire. Cette analyse comprend tout d'abord une modélisation des processus réalisée suite à plusieurs entrevues menées avec huit experts participant à la gestion des réclamations, ainsi qu'un diagnostic révélant les différents problèmes.

### 4.2 Étude de l'existant : Modélisation du processus actuel de gestion des réclamations

Dans le cadre des procédures actuelles, les réclamations sont traitées en phase post-projet, soit après avoir fait la clôture du projet. En effet, en faisant son bilan final de projet, les deux parties Client et Maître d'œuvre, vérifient tout ce qui touche aux bénéfices et peuvent par la suite porter plainte l'un contre l'autre dans le cas où ils jugent avoir été atteint de dommages causés par l'autre partie. Dans ce cas, une réclamation est émise et un processus doit être mis en place pour la traiter.

À la réception de la lettre avisant la réclamation, les responsables des deux parties, maître d'œuvre et client, entament des discussions aussi bien en interne qu'entre elles, dans le but de résoudre la réclamation avec le moindre des dégâts. Le cas échéant, la réclamation passe au niveau judiciaire. Le maître d'œuvre constitue une équipe qui va s'occuper du traitement de la réclamation. Cette équipe s'appelle *Équipe de gestion de réclamation*. Elle contient des responsables de hauts niveaux hiérarchiques, dont le responsable de la fermeture des projets, qui collabore avec les avocats internes et externes.

Pour bien traiter la réclamation, cette équipe doit se fixer un processus à suivre pour une meilleure gestion (Figure 4.1). La première étape consiste à analyser la réclamation (activité 1.1). L'équipe se base sur le dossier de réclamation reçu pour faire sortir les points accablants, soit les points pour lesquels le maître d'œuvre est accusé. Ces points sont souvent nombreux, différents et parfois répétitifs. Cette première analyse vise donc à faire sortir ces éléments, les regrouper par catégorie et les classer par ordre de priorité avant de les distribuer sur les différents membres de l'équipe de gestion de la réclamation.

L'étape qui suit est la documentation (activité 1.5). En effet, pour bien se défendre face à une accusation, le maître d'œuvre doit se justifier avec des preuves incontestables. Il s'agit donc de présenter des documents appuyant les propos devant l'arbitrage. Ces preuves peuvent être un rapport, une lettre, une photo issue du terrain, un avis, un courriel ou même un enregistrement d'appel. Le maître d'œuvre donc fait sortir tout élément de ce genre se rapportant au projet en question. L'entreprise dispose d'une plateforme informatique nommée e-Discovery regroupant tous les documents, rapports, courriels des projets. En règle générale, l'équipe de gestion de la réclamation s'attaque en premier aux courriels électroniques, car ils reflètent souvent le déroulement réel des événements et peuvent contenir des détails et décisions qui ont pris lieu sans être officialisées par des documents durant le projet. Or, la grande difficulté réside dans le grand nombre des courriels qui représente une grande quantité de documents à examiner et analyser. L'équipe donc réduit ce grand nombre en identifiant les informations et documents jugés utiles pour appuyer la position du maître d'œuvre pour la réclamation en question. Ce traitement se fait comme suit : Les points accablants sont répartis sur les différents membres de l'équipe et chaque membre commence à chercher les documents pertinents pour les points qu'il traite. Au cours de ce traitement, une qualification est faite pour chaque document. Un membre traitant un point accablant A peut qualifier un document d'utile pour un autre point B si c'est le cas, ce qui fait éviter un double traitement du document. L'identification et la qualification des documents se font en utilisant des moteurs de recherche offerts par le logiciel utilisé en manipulant plusieurs paramètres de recherche à savoir l'objet, la personne responsable du document, la date, les mots-clés, etc. Après l'identification, une classification est faite pour l'ensemble des documents en suivant les critères fixés au départ. Le logiciel permet aussi de représenter les informations voulues dans des rapports personnalisables. Il est à noter que le maître d'œuvre a le droit de demander certains documents à l'autre partie pour constituer son dossier, et vice versa.

Cette étape de documentation est cruciale. Elle représente la constitution du dossier des preuves visant à innocenter le maître d'œuvre. Elle prend énormément de temps à cause du grand nombre de documents qui s'accumulent dans le cadre des projets s'étalant sur plusieurs années.

Une fois la documentation constituée, chaque membre de l'équipe analyse en détail les documents liés à un ou plusieurs points accablants identifiés dans la première étape d'analyse du dossier de réclamation. Ce travail consiste à rechercher des preuves dans les documents identifiés afin d'appuyer ou contrer la situation en question. Selon le responsable de fermeture de projet, une

preuve est dite pertinente si elle démontre ou dément, selon le contexte, trois éléments : (1) l'existence de la faute, (2) l'existence des dommages, (3) l'existence du lien de causalité. Chaque membre de l'équipe de réclamation s'occupe d'un ou plusieurs points de la réclamation et doit donc chercher dans les documents et preuves respectant ces trois éléments. Quand cette étape d'identification des preuves est terminée, l'équipe se fixe pour chaque point de la réclamation, une stratégie de défense basée sur les preuves trouvées. Vers la fin de cette étape et pour chaque point de la réclamation, le responsable relatif rédige un rapport comprenant toutes les preuves en faveur du maître d'œuvre (activité 1.7). Ces rapports sont revus et révisés en interne par l'équipe de réclamation avant d'être transmis aux avocats internes (activité 1.8). Par la suite, les rapports sont révisés une dernière fois par des avocats externes et des bureaux externes avant de le présenter devant l'arbitrage (activité 1.9). Il est à noter que c'est le contrat qui détermine si les dossiers de réclamations passeront par la cour ou un arbitrage. Pour la cour, la décision est prise par le juge alors que pour le cas d'un arbitrage, il s'agit de trois arbitres connaissant très bien le domaine d'activité des deux parties en conflit.

Ce processus est représenté dans la modélisation EPC suivante :

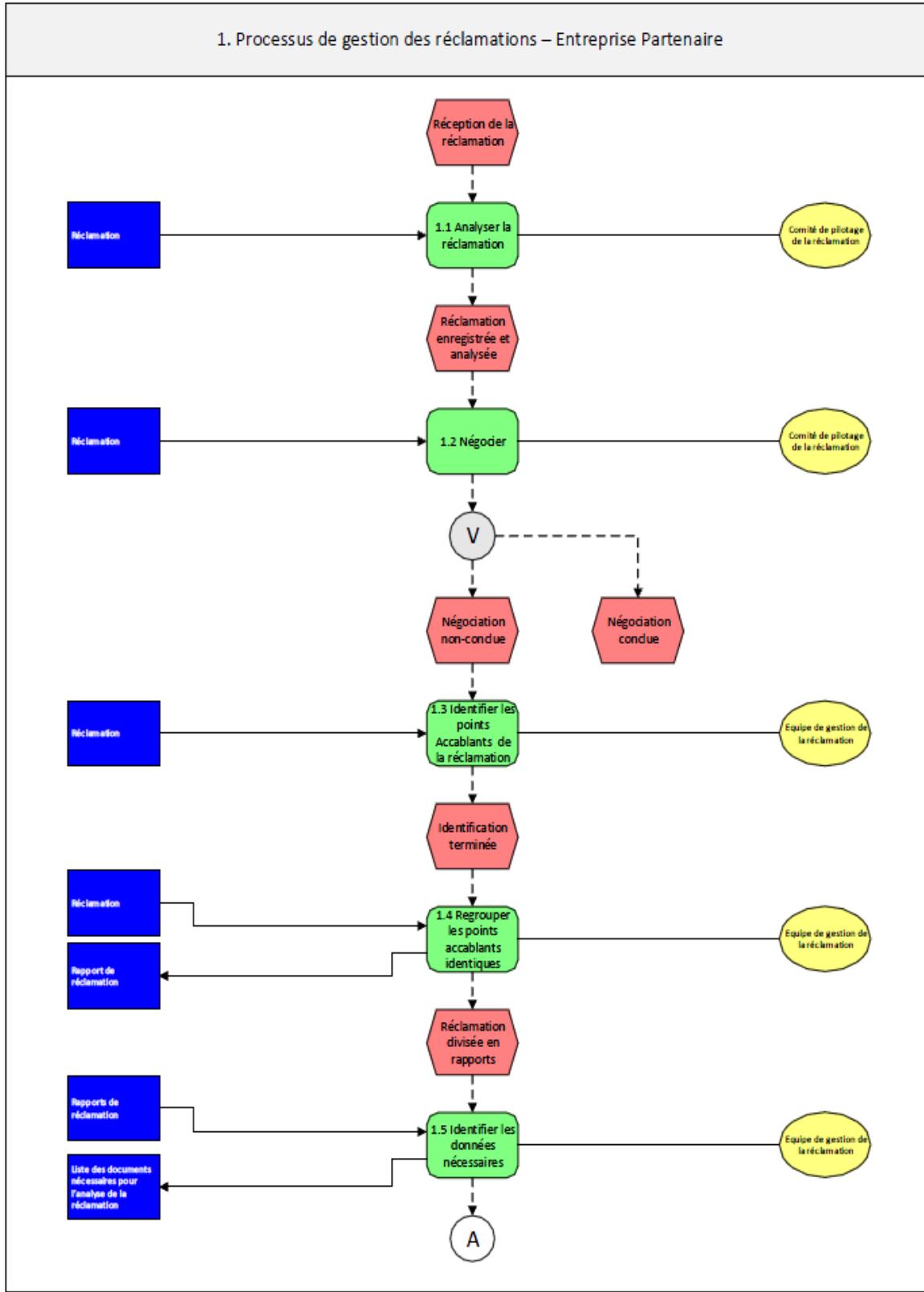


Figure 4.1 Processus actuel de gestion des réclamations

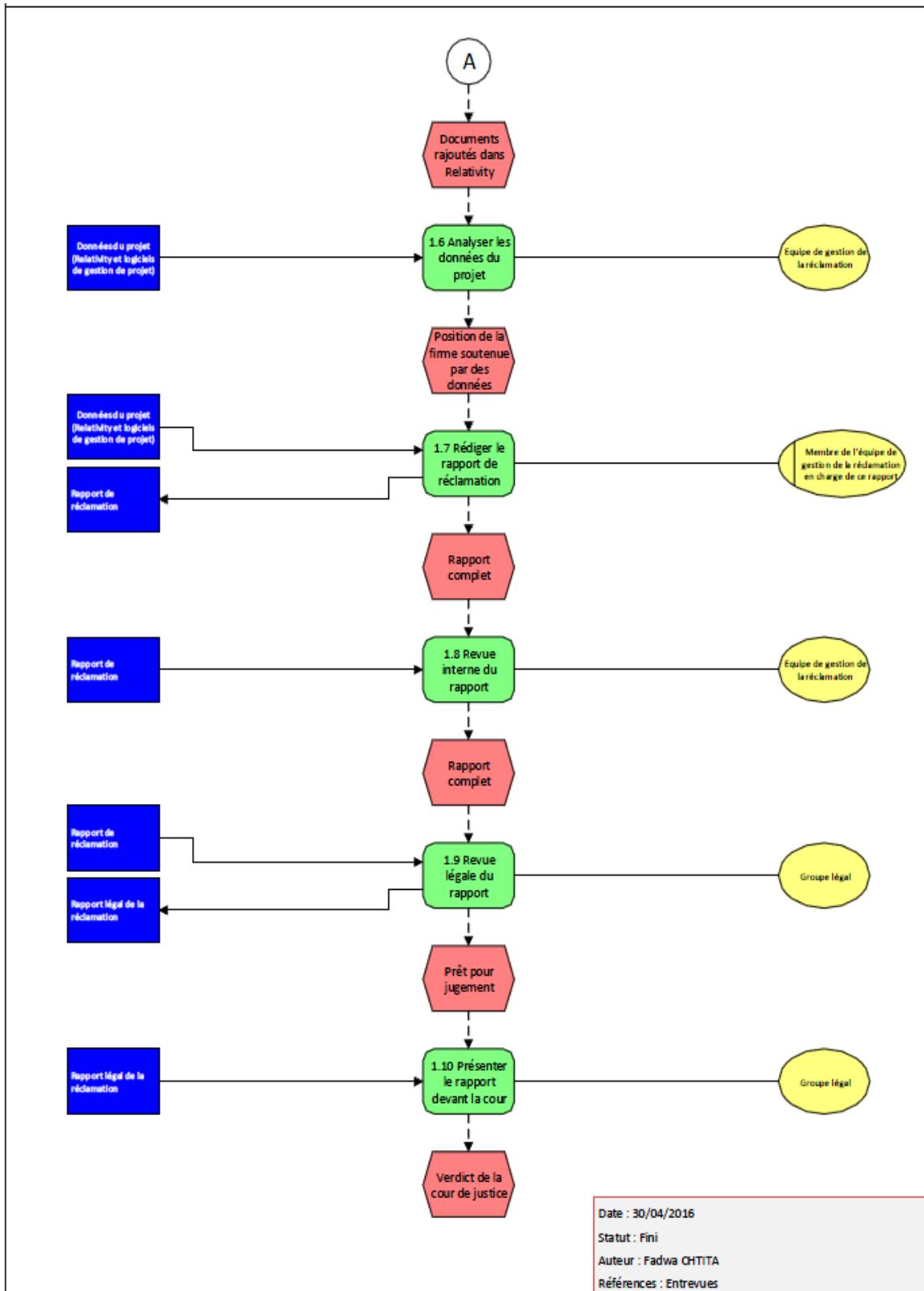


Figure 4.2 Processus actuel de gestion des réclamations (suite)

### 4.3 Méthode d'analyse suivie

Il est à noter qu'actuellement, l'entreprise ne dispose pas d'un processus officialisé de gestion des réclamations, ce qui ne nous donne pas les moyens pour étudier, critiquer et tester l'existant dans le cadre d'une analyse de valeur.

Afin d'étudier le processus actuel, une analyse causale a été faite. En effet, l'analyse causale permet de formaliser le diagnostic en identifiant les problèmes et en déterminant quelques éléments de causalité. Il s'agit de définir les causes des problèmes observés lors de la collecte des informations et la modélisation des processus. Cette méthode repose sur quatre étapes principales : (1) identification des problèmes (analyse de performance), (2) évaluation des impacts des problèmes, (3) construction d'un diagramme d'analyse causale et (4) la synthèse d'analyse.

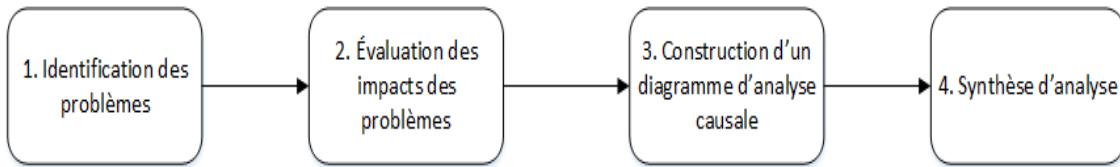


Figure 4.3 La méthode d'analyse suivie, l'analyse causale

Le principe de la méthode s'énonce comme suit. Il s'agit d'identifier un problème et d'évaluer ses impacts et ses causes probables. Ensuite pour chaque cause, on détermine les causes probables (C) et ainsi de suite jusqu'au moment où la recherche de cause probable n'apporte aucune information pertinente ; le dernier niveau du diagramme représente les causes fondamentales (CF). Pour bien modéliser ce diagnostic, l'analyse causale offre deux diagrammes possibles Cause à Effet en arborescence et diagramme d'Ishikawa. Dans le cas de ce projet, nous avons opté pour une représentation en arborescence étant donné que le diagramme d'Ishikawa a été conçu pour procéder à l'analyse causale en contexte de gestion de la production (K.Ishikawa, 1984).

L'analyse causale s'est basée sur les informations collectées durant nos entrevues avec les différents responsables travaillant sur la gestion des réclamations. Nous avons aussi analysé les différentes procédures mises en place, ce qui nous a permis de dresser une liste de problèmes et causes qu'on a diagnostiqués par la suite. Notre diagnostic est résumé dans la partie suivante.

## 4.4 Diagnostic de l'existant

Comme expliqué dans la partie 3.4, nous avons eu recours à une analyse causale pour diagnostiquer et analyser les processus actuels. Nous avons effectué de nombreuses entrevues avec des experts et provenant de plusieurs niveaux hiérarchiques. L'analyse de ces entrevues ainsi que les documents décrivant les procédures internes ont permis d'énumérer plusieurs problèmes affectant mal l'efficacité du processus de gestion des réclamations actuel. Parmi les problèmes identifiés durant l'analyse et auxquels le responsable de la fermeture des projets a accordé une priorité importante, on trouve le temps consacré à l'analyse des documents collectés pour le traitement d'un dossier de réclamation. À cet égard, le responsable de la fermeture de projet a cité l'exemple d'une réclamation que son équipe traite et qui regroupe 1,2 million de documents à traiter pour constituer un bon dossier de défense. Ce qui est dispendieux en termes de temps de traitement. Dans le même sens que plusieurs chercheurs ont aussi mis l'accent sur le long temps que prend le traitement des documents d'un dossier de réclamation.

Notre analyse causale s'est basée sur ce problème impactant le processus global de gestion des réclamations, et a permis de déterminer les différentes causes fondamentales de chacun des problèmes en découlant par la suite. L'ensemble de cette analyse est résumé dans le diagramme Cause-à-Effet (figure 4.2).

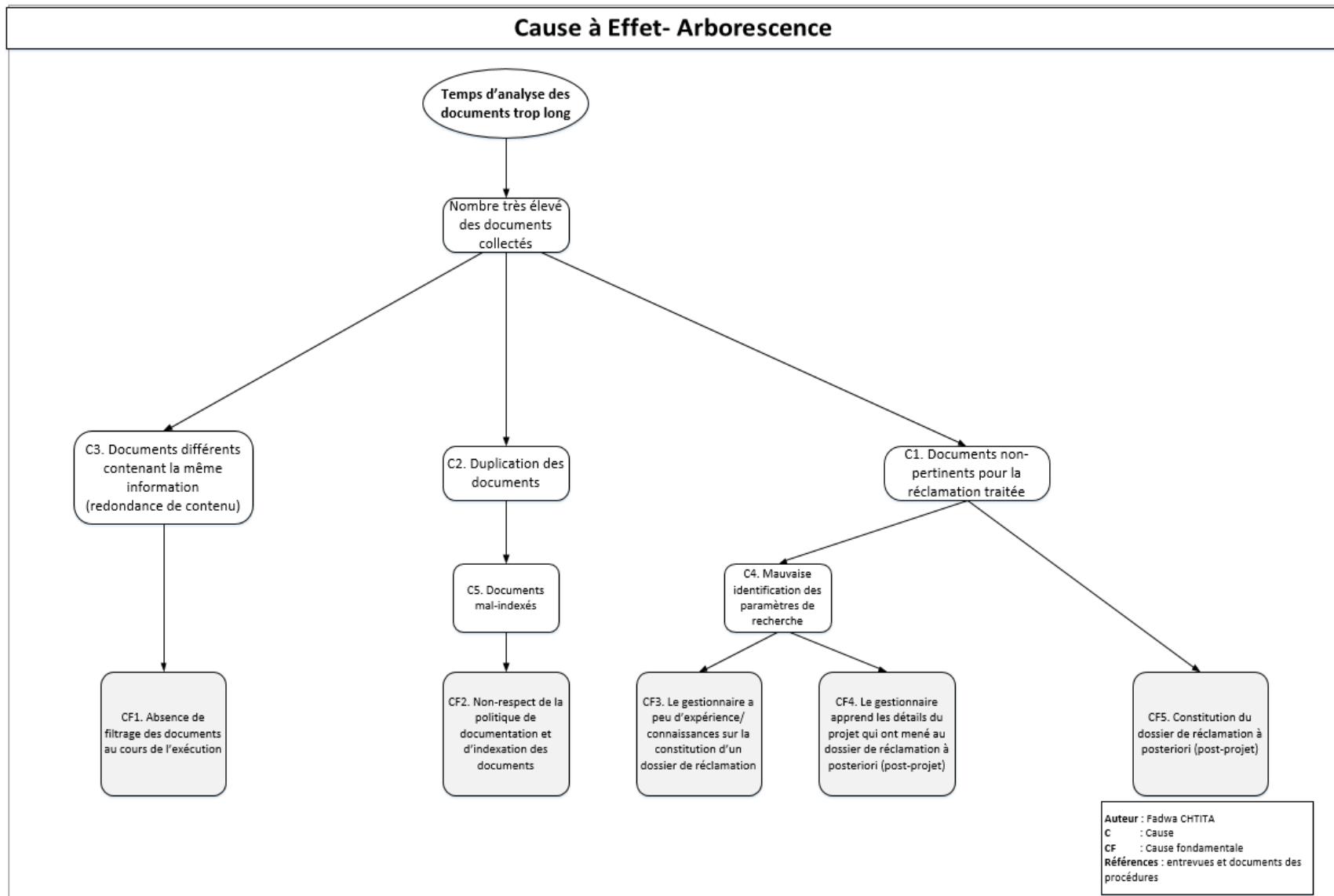


Figure 4.4 Diagramme Cause-à-Effet (arborescence)

Le diagramme Cause-à-Effet ci-dessus s'articule autour du temps d'analyse des documents d'un dossier de réclamation. En effet, les entrevues ont montré que le grand défi dans la gestion d'un dossier de réclamation est la recherche des preuves efficaces et incontournables pour pouvoir contrer les accusations des clients. Cette étape prend la plus grande durée du processus de gestion des réclamations et ceci est dû au grand temps d'analyse des documents, rapports, courriels et fichiers. Ceci résulte du nombre très élevé des documents collectés.

La première interrogation causale a été portée sur les causes de ce grand nombre de documents. En effet, et comme nous avons expliqué dans la partie 4.2, à la réception de la réclamation et après avoir déterminé les points accablants de la réclamation, chaque membre de l'équipe est responsable d'un ou plusieurs points accablants. Il commence donc l'étape de la documentation qui consiste à regrouper en premier lieu tous les documents et preuves relatifs au projet en question. La collecte de ces documents est faite en interrogeant la plateforme e-Discovery utilisée pour la documentation interne des projets et aussi en collectant tout document ou/et rapport jugé important. Cette collecte fait sortir tout document en relation avec le projet, et donc plusieurs documents peuvent être non pertinents pour la réclamation traitée (C1). L'équipe passe donc énormément de temps à analyser des documents qui ne sont pas pertinents. Cette non-pertinence est due à deux problèmes : (CF5) la constitution du dossier de réclamation a (post-projet) et la mauvaise identification des paramètres de recherche (C4). Comme mentionné auparavant, les réclamations sont traitées en post-projet. En outre, l'entreprise ne possède pas actuellement un processus de gestion de réclamation formalisé qui détermine les différentes activités à suivre pour traiter une réclamation. C'est la personne responsable de la fermeture du dossier qui fixe la stratégie à suivre. Ceci dit, il n'y a pas d'activités d'identification des bons documents durant l'exécution du projet. Dans le cas contraire, l'équipe de gestion des réclamations pourra suivre l'évolution de chaque réclamation, ses causes et ses impacts et pourra donc commencer à mettre de côté les documents pertinents pour chaque cas. Ce qui pourra permettre de réduire le nombre élevé des documents.

La deuxième cause du problème (C1) est la mauvaise identification des paramètres de recherche (C4). En effet, l'interrogation des systèmes de documentation est faite via l'outil de recherche offert par le système. Si les paramètres de recherche sont mal-choisis, les documents collectés seront non-pertinents pour la réclamation traitée. Ceci dépend essentiellement des connaissances sur le projet et de l'expertise du gestionnaire faisant la recherche. Si le gestionnaire de la réclamation n'a pas ou a peu d'expérience et connaissances sur comment constituer un dossier de réclamation (CF3),

ceci affectera directement la pertinence du dossier de défense. Un gestionnaire ayant une bonne expérience dans la constitution des dossiers de réclamations saura quel document serait pertinent pour un type de réclamation. D'autre part, pour pouvoir récolter des documents et preuves judicieuses pour une réclamation traitée, il est important d'être au courant des détails du projet qui ont mené à la réclamation. Or, dans le processus actuel, le gestionnaire apprend ces détails a posteriori (CF4). Comme expliqué dans la partie 4.1, l'équipe de réclamation est constituée à la réception de la lettre de réclamation, en post-projet, et est différente de l'équipe de projet. Donc le gestionnaire de réclamation n'a pas, ou a peu, de connaissances sur le déroulement du projet en question. Ce qui ne lui donne pas les moyens pour faire une bonne recherche des documents en choisissant les bons paramètres de recherche qui seront le mieux adaptés à la réclamation et au projet.

Le nombre très élevé des documents est aussi dû à la duplication (C2). En effet, le système de documentation utilisé peut détecter les documents dupliqués portant la même indexation, ceci donc concerne les documents mal-indexés, c'est-à-dire un même document enregistré suivant plusieurs indexations. Le problème concerne un même document collecté plusieurs fois sous différentes indexations (C5). Comme toute grande entreprise, notre partenaire possède une politique interne de communication et d'indexation. Or certains employés ne la respectent pas au cours de l'exécution(CF2), ce qui implique beaucoup de documents en duplicata, chose qui augmente le nombre des documents collectés.

Un autre problème qui augmente le nombre des documents collectés est la redondance de contenu. En effet, en traitant les documents collectés, on pourra trouver des documents différents de forme et d'indexation, mais pouvant contenir une ou plusieurs mêmes informations (C3). Ainsi on aura une redondance au niveau du contenu. Par exemple, une information particulière jugée pertinente pour le dossier de réclamation peut être contenue dans une centaine de documents, on traitera donc un grand nombre de documents pour récolter une même information. Ceci est essentiellement dû à l'absence de filtrage des documents au cours de l'exécution du projet (CF1). Si au cours de l'exécution on identifie une information comme pertinente pour une réclamation donnée, et on filtre les documents contenant cette même information, le nombre des documents collectés sera moins élevé.

Cette analyse causale a permis de relever cinq causes fondamentales (CF) de notre problématique concernant l'énorme temps que prend l'analyse des documents d'un dossier de réclamation. Ces cinq points sont synthétisés dans la sous-partie suivante.

## 4.5 Conclusion

Ce chapitre a permis de concevoir le processus de gestion des réclamations actuel. Le processus a été modélisé en utilisant la méthode EPC et une analyse causale lui a été appliquée et a fait sortir plusieurs problèmes affectant de manière néfaste la performance du processus de gestion des réclamations. Cette analyse causale a révélé cinq causes fondamentales (CF) du problème du long temps d'analyse des documents du dossier de réclamation (tableau 4.4). Dans le chapitre suivant, nous allons analyser chaque cause fondamentale afin de proposer par la suite des solutions pour améliorer le processus actuel.

Tableau 4.1 Synthèse de l'analyse causale

<b><u>Problème principal : Temps d'analyse de documents trop long</u></b>	
Causes fondamentales	<b>CF1.</b> Absence de filtrage des documents au cours de l'exécution
	<b>CF2.</b> Non-respect de la politique de documentation et d'indexation des documents
	<b>CF3.</b> Le gestionnaire a peu d'expérience/connaissances sur la constitution d'un dossier de réclamation
	<b>CF4.</b> Le gestionnaire apprend les détails du projet qui ont mené au dossier de réclamation a posteriori (post-projet)
	<b>CF5.</b> Constitution du dossier de réclamation a posteriori (post-projet)

## CHAPITRE 5 PROCESSUS INTÉGRÉ ET SOLUTIONS PROPOSÉES

### 5.1 Introduction

Ce chapitre présente une proposition de processus qui vise la réduction du temps de traitement et d'analyse des documents d'un dossier de réclamation. Pour y arriver, nous débutons par proposer des solutions remédiant aux causes fondamentales. Les solutions proposées sont ensuite intégrées à un processus combinant la gestion des réclamations avec le REX.

### 5.2 Solutions proposées

Dans cette section, nous allons proposer des solutions envisageables pour chacune des causes problématiques fondamentales. Ces solutions sont le résultat de l'analyse des différentes interviews faites avec les experts, ainsi que des travaux de certains chercheurs.

#### 5.2.1 Absence de filtrage des documents au cours de l'exécution (CF1)

Pour remédier à ce problème fondamental, nous suggérons de créer un document dit « Formulaire de Réclamation » qui va indiquer les informations nécessaires et les documents contenant ces informations pour chaque type de réclamation. En effet, si on pouvait identifier une information comme pertinente pour une réclamation donnée, et les documents contenant cette information, le nombre des documents collectés serait moins élevé, et par la suite le temps de traitement des documents sera réduit. Selon cette logique, chaque type de réclamation aura une fiche qui va décrire les informations pertinentes pour ce type, ainsi que les documents contenant cette information. On ne se retrouvera pas donc avec un grand nombre de documents contenant à peu près la même information. Cette fiche de réclamation sera alimentée à la base via les différentes expériences des réclamations gérées dans le passé. Par la suite et pour chaque nouvelle réclamation gérée, la fiche correspondante pourra être mise à jour après la fermeture de la réclamation, en y ajoutant un document ou une information qui a été utile au cours du traitement du dossier de réclamation.

Une autre recommandation est le filtrage des documents au cours de l'exécution en se basant sur la fiche de réclamation. En effet, si on met en œuvre un mécanisme de collecte et filtrage des documents au cours de l'exécution, c'est-à-dire avant l'officialisation de la réclamation, à la réception de cette réclamation, on se retrouvera avec un nombre réduit de documents à analyser.

Ce filtrage au cours de l'exécution se basera sur la fiche de réclamation qui décrit les différents informations et documents à mettre de côté pour le type traité. Filtrer les documents au cours de l'exécution en réduira le nombre et par la suite le temps de traitement.

### **5.2.2 Non-respect de la politique de documentation et d'indexation des documents (CF2)**

Comme nous avons mentionné dans la partie 4.4, l'entreprise dispose d'une politique interne de communication et d'indexation qui réglemente les normes et standards à respecter dans pratiquement tous les outils de communication, rapports, documents officiels, courriels électroniques, fiches, etc. Cependant, cette politique n'est pas toujours respectée et appliquée, ce qui implique une grande quantité de documents mal-indexés. Pour résoudre ce problème, nous recommandons d'indiquer dans la fiche de réclamation, en plus des documents nécessaires, leurs indexations à titre de rappel. Donc, au moment de l'identification et la collecte d'un document, ce rappel permettra de respecter et vérifier l'indexation. Ceci instaurera une culture de respect et d'application de la procédure d'indexation interne. Pour bien cerner ce problème, nous proposons aussi de mettre en place des activités de contrôle d'indexation au cours de l'exécution du projet. Ceci fera éviter la duplication des documents, et par la suite réduira le nombre des documents.

### **5.2.3 Le gestionnaire a peu d'expérience/connaissances sur la constitution d'un dossier de réclamation**

Ce point touche à la stratégie de constitution d'un dossier de réclamation. Ce problème se pose lorsque le responsable de la gestion de réclamation manque d'expérience ou de connaissances. Pour pallier ce manque, notre première recommandation est de formaliser le processus de gestion des réclamations et le diffuser entre les membres de l'équipe de projet. En effet, comme nous avons invoqué dans notre diagnostic, notre partenaire ne dispose pas de processus formalisé de gestion des réclamations. À la réception d'une réclamation, la personne désignée responsable gère le dossier en se basant sur ses connaissances et expériences. Il est important donc de formaliser ce processus afin d'orienter les gestionnaires dans leurs traitements des réclamations. Dans le chapitre 4, nous avons modélisé le processus de gestion des réclamations actuel. Ce processus doit être revu et révisé par les experts de notre partenaire afin de le bonifier et l'améliorer, l'officialiser et le partager avec les différents membres des équipes.

Une autre recommandation est de faire un retour d'expérience sur les réclamations passées. En effet, afin de combler le manque d'expérience sur comment constituer un bon dossier de réclamation, il serait intéressant de mettre à la disposition du gestionnaire un mécanisme qui va lui permettre de s'inspirer des réclamations similaires. Avec le retour d'expérience, le gestionnaire examinera les réclamations passées similaires et pourra s'inspirer des actions prises ainsi que des résultats. Ce retour d'expérience portera sur les documents jugés pertinents pour chaque type de réclamation, les informations pertinentes, les personnes à contacter ; ayant déjà travaillé sur un type de réclamation donné, etc. La mise en place d'un REX nécessite un processus, des outils et des ressources humaines qui s'en chargeront.

#### **5.2.4 Le gestionnaire apprend les détails du projet qui ont mené au dossier de réclamation a posteriori (post-projet) (CF4)**

Le diagnostic a montré que le gestionnaire d'une réclamation donnée est désigné après l'avoir reçue et ne fait pas forcement parti de l'équipe ayant réalisé le projet relatif. Avec ce mécanisme actuel, le gestionnaire découvre les détails du projet après sa fermeture, ce qui est difficile et implique des pertes d'informations pouvant être pertinentes pour la constitution du dossier. Cette passation de détails prend énormément de temps et ne garantit pas un transfert total de toutes les informations pouvant être utiles. La solution proposée est la désignation d'un gestionnaire de gestion de réclamations éventuelles au cours de l'exécution du projet. Cette personne sera un membre de l'équipe du projet, donc aura certaines tâches liées à l'exécution du projet, comme des tâches liées à la gestion et suivi des risques par exemple, ainsi que des tâches proactives de gestion des réclamations, comme l'identification des documents et informations pertinentes en se basant sur le REX (5.2.3), le contrôle du respect de la politique d'indexation (partie 5.2.2), etc. Nous proposons à ce que ce gestionnaire provienne du département de gestion des risques qui accompagne l'exécution des projets. Toutefois, il serait au partenaire de désigner ce gestionnaire convenablement et de définir les différentes tâches et activités combinant l'exécution de projet et la gestion des réclamations éventuelles pour éviter toute surcharge de cette personne.

Par la suite, et à l'officialisation de la réclamation, le gestionnaire des réclamations éventuelles fera partie de l'équipe de gestion des réclamations qui va être constituée. Cette personne aura les détails du projet, les informations et documents pertinents identifiés au cours de l'exécution, ce qui aidera amplement dans la constitution du dossier de réclamation.

### **5.2.5 Constitution du dossier de réclamation a posteriori (post-projet) (CF5)**

Pour remédier à ce problème, on propose en premier lieu d'indiquer dans le formulaire de réclamation les documents utiles à mettre de côté lors de l'exécution pour chaque type de réclamation. Ce qui rejoint la première solution proposée pour la CF1 (partie 5.2.1). Ceci permettra d'éviter de collecter une grande quantité de documents non pertinents pour une réclamation donnée. Par la suite, le gestionnaire des réclamations éventuelles pourra identifier et mettre de côté les documents pertinents pour un type de réclamation donnée au cours de l'exécution, en se basant sur le formulaire de réclamation. Cette première constitution du dossier de réclamations est à caractère proactif, car elle se fait au cours de l'exécution, et garantit la qualité des documents collectés vu qu'elle se base sur la fiche qui indique les documents et informations jugées pertinentes. Une autre recommandation est d'assurer une activité de contrôle périodique de cette constitution proactive du dossier de réclamation afin de suivre l'état d'avancement et la criticité des réclamations éventuelles. Ceci peut être assuré par exemple, par le directeur de la gestion des risques afin d'évaluer la criticité des dossiers, mais il serait à l'entreprise de désigner la personne convenable pour cette tâche.

## **5.3 Synthèse**

Nous avons proposé dans la partie précédente des solutions envisageables qui résolvent les différentes causes fondamentales, sources de notre problématique principale. Le challenge maintenant est de présenter un processus intégré qui va prendre en considération ces solutions afin de présenter un processus complet répondant à notre problématique fixée au départ. Le tableau 5.1 synthétise toutes causes fondamentales détectées lors du diagnostic, ainsi que les solutions envisageables.

Tableau 5.1 Synthèse des causes fondamentales et solutions envisageables

Cause fondamentale (CF)	Solutions proposées
<b>CF1.</b> Absence de filtrage des documents au cours de l'exécution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un formulaire de réclamation qui va indiquer les informations nécessaires et les documents contenant ces informations pour chaque type de réclamation</li> <li>- Collecter et filtrer les documents au cours de l'exécution en se basant sur le formulaire de réclamation afin d'éviter la redondance de contenu</li> </ul>
<b>CF2.</b> Non-respect de la politique de documentation et d'indexation des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indiquer dans le formulaire de réclamation l'indexation des documents à identifier à titre de rappel</li> <li>- Mettre en place des activités de contrôle et de vérification du bon respect des procédures de référencement au cours de l'exécution</li> </ul>
<b>CF3.</b> Le gestionnaire a peu d'expérience/connaissances sur la constitution d'un dossier de réclamation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formaliser le processus de gestion des réclamations et le diffuser entre les membres de l'équipe de projet (documents officialisés)</li> <li>- Faire un retour d'expérience sur les réclamations passées afin de s'inspirer des expériences similaires</li> </ul>
<b>CF4.</b> Le gestionnaire apprend les détails du projet qui ont mené au dossier de réclamation a posteriori (post-projet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désigner un « gestionnaire des réclamations éventuelles » lors de l'exécution. Il doit être un membre de l'équipe de projet qui va assurer certaines activités proactives de la gestion des réclamations au cours de l'exécution, comme l'identification des bonnes informations, la gestion des formulaires de réclamation, le contrôle du respect de la politique d'indexation, etc.</li> <li>- Ce gestionnaire fera partie après de l'équipe de gestion de la réclamation quand cette dernière sera officialisée</li> </ul>
<b>CF5.</b> Constitution du dossier de réclamation a posteriori (post-projet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un formulaire de réclamation qui va indiquer les informations nécessaires et les documents contenant ces informations pour chaque type de réclamation</li> <li>- Identifier et mettre de côté les documents pouvant être nécessaires au cours de l'exécution pour chaque réclamation éventuelle en se basant sur la fiche de réclamation</li> <li>- Contrôler périodiquement la constitution du dossier de réclamation au cours de l'exécution</li> </ul>

## 5.4 Processus intégré proposé

Dans cette section nous allons présenter notre contribution visant à améliorer le processus de gestion des réclamations. Il s'agit d'un processus intégrant le retour d'expérience avec le processus de gestion des réclamations dans le but de l'amélioration du temps d'analyse des documents. Comme nous avons mentionné dans le chapitre 4, notre partenaire ne dispose pas actuellement d'un processus de retour d'expérience. Nous commençons donc par présenter le processus REX qu'on va utiliser ainsi que certains éléments primordiaux pour la mise en place du nouveau processus. Ce processus est destiné à un maître d'œuvre recevant une réclamation de la part de son client.

### 5.4.1 Processus REX

Ce projet de recherche vise à proposer un processus de gestion des réclamations intégrant le processus de retour d'expérience dans le but de réduire le temps d'analyse des documents. Il est donc primordial de présenter le processus REX sur lequel nous allons nous baser. Comme nous avons vu dans la section 2.4 du chapitre 2, le REX vise à construire et partager les connaissances acquises des projets et expériences. Il comporte deux sous-processus principaux : l'exploitation au cours de l'exécution d'un projet donné et la capitalisation, après sa culture. Chaque réclamation est considérée comme un projet à part (Kerth 2000) et nécessite donc un retour d'expérience afin de partager les connaissances entre les différents acteurs, car au cours d'un projet donné, chaque personne connaît et maîtrise la partie dont elle est responsable (J. Anumba,H.Chen Tan 2010). Donc pour chaque « projet de gestion de réclamation » un retour d'expérience est nécessaire. En faisant l'état d'art des travaux réalisés dans le domaine du retour d'expérience, nous avons identifié plusieurs processus. La majorité des processus comporte les deux sous-processus capitalisation et exploitation. D'autre part, certains processus REX sont conçus pour la gestion des événements négatifs (crises, problèmes, etc.), d'autres pour les événements positifs afin d'en tirer les bonnes pratiques. Pour donner à notre contribution une vraie valeur ajoutée, nous allons mettre en œuvre un processus REX appliqué pour la gestion des réclamations, mais touchant les deux aspects, négatif qui concerne les réclamations arrivant à la voie judiciaire, et positif qui concerne les réclamations négociées avant l'atteinte de la voie judiciaire (Lebowitz,1999). Le processus REX utilisé comporte deux sous-processus capitalisation et exploitation (figure 5.1). Chaque sous-processus englobe des activités.

La capitalisation est un sous-processus qui vient après le déroulement du projet ; dans notre cas le « projet de gestion de réclamation ». Ce sous-processus vise à identifier et documenter les connaissances et leçons tirées d'un projet donné. La première activité s'agit donc de décrire l'expérience (Lebowitz, 1999), qui est dans notre cas la réclamation. Pour ce faire, un document doit être créé et comporter les informations pertinentes pouvant décrire le mieux une réclamation, on nomme ce document « Fiche de réclamation », nous allons le détailler dans la partie 5.3.2. L'activité qui suit est l'analyse (Tan et al (2010), Lebowitz (1999)) ; il s'agit de l'analyse de comment la réclamation a été gérée afin d'en tirer profit en identifiant par exemple les documents ayant été utiles pour bien mener le dossier de réclamation, les personnes importantes à contacter, des astuces, des erreurs à éviter, etc. l'activité finale de ce processus est la documentation. Il s'agit de la représentation des connaissances tirées afin de pouvoir les partager par la suite. Dans notre cas il s'agit de déterminer pour chaque type de réclamation les documents pertinents à collecter dans le but d'en réduire le nombre total. Si un type de réclamation a déjà été traité par le processus REX ; c'est-à-dire capitalisé dessus ; une mise à jour des connaissances acquises est nécessaire.

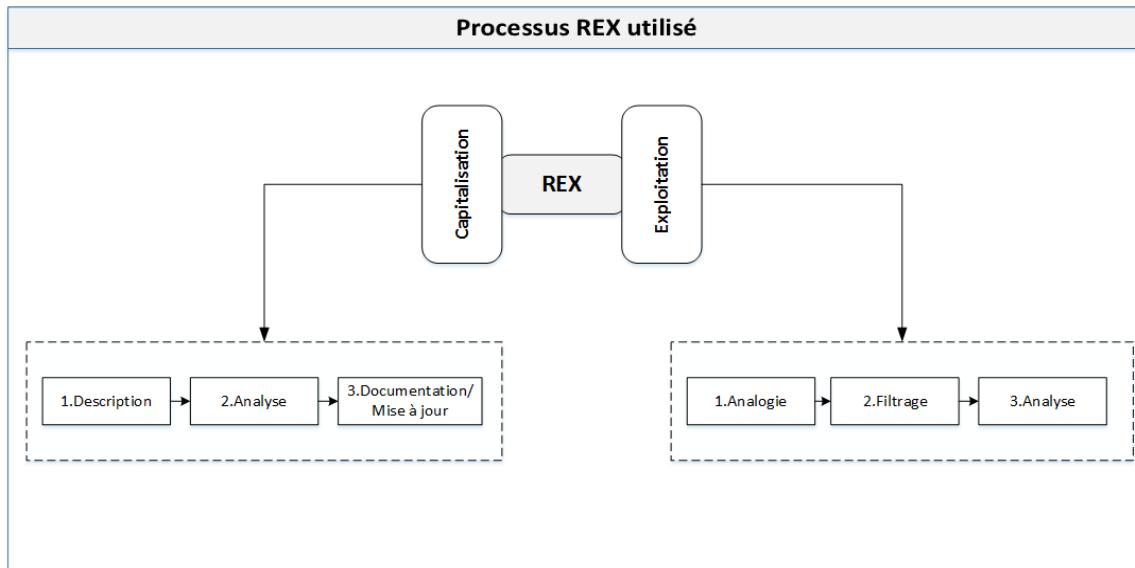


Figure 5.1 Processus REX utilisé (inspiré de Lebowitz (1999))

Le sous-processus d'exploitation se déroule au cours de l'exécution du projet ; la gestion de réclamation dans notre cas. Il vise à tirer profit des connaissances acquises des réclamations passées. On commence par faire l'analogie afin de voir si le type de la réclamation a déjà été traité. Si oui, on fait l'analogie afin de voir les similarités avec la réclamation faisant l'objet de traitement.

Si la réclamation en traitement est analogue avec une passée, on pourra faire des filtrages des différents documents et informations afin de ne garder que celles pertinentes en se basant sur les connaissances acquises de l'expérience similaire passée. Ceci va guider énormément le responsable de la réclamation et pourra donner des astuces pour bien traiter le dossier (de Lebowitz (1999)). La similarité est aussi utilisée au niveau de l'analyse ; le responsable de la réclamation pourra s'inspirer des connaissances acquises d'une réclamation similaire dans le passé dans le but de faire une bonne analyse du dossier.

Le processus REX générique présenté ci-dessus va servir de base pour notre processus intégré.

#### **5.4.2 Le gestionnaire de réclamation**

D'après les solutions proposées dans la partie 5.2, nous avons montré l'importance d'avoir un gestionnaire des réclamations. On ne propose pas de créer un nouveau poste qui va s'occuper que des dossiers des réclamations. En effet, le processus qu'on vise est à caractère proactif, c'est-à-dire qu'il se peut qu'une réclamation soit détectée, mais non officialisée par la suite, ce poste pourra donc coûter cher à l'entreprise si les réclamations identifiées ne se concrétisent pas par la suite. Nous recommandons donc à ce que le gestionnaire des réclamations fasse parti de l'équipe exécutant le projet, elle s'occupera donc de la gestion des réclamations éventuelles. Nous avons proposé de désigner une personne de l'équipe de gestion des risques qui va assurer des tâches faisant partie du processus intégré, mais il serait à l'entreprise de désigner la personne appropriée pour ce poste tout en équilibrant ses tâches entre les tâches relatives à l'exécution du projet et celles relatives à la gestion des réclamations. Cette personne fera partie de l'équipe de gestion des réclamations par la suite, elle aura ainsi les détails et informations du projet en question vu qu'elle participera aussi à son exécution.

#### **5.4.3 Crédit d'un formulaire de réclamation (FR)**

Pour bien gérer les réclamations, nous aurons besoin de créer un et un seul document qu'on nomme « Formulaire de réclamation (FR) ». Ce document permettra de regrouper toutes les informations définissant une réclamation et servira pour l'identification, la description, l'analyse, le suivi de la réclamation même au cours de l'exécution du projet. Ce document servira aussi d'outil de base pour le processus REX ; la capitalisation et l'exploitation se baseront sur. Ce document représentera une réclamation, ou plutôt l'expérience de gérer un dossier de réclamation, il doit donc comporter

les informations jugées cruciales pour identifier une réclamation. Nous proposons à ce que ce document comporte trois volets principaux :

1. Description de la réclamation, ce premier volet englobe des informations de base comme le type de réclamation, la date, la personne(s) responsable(s), les problèmes, les parties prenantes, etc.
2. Documents et informations pertinentes, ce volet comportera les documents et informations jugées pertinentes pour une bonne gestion du type de réclamation en question. Le gestionnaire de la réclamation se basera sur ce volet au cours de sa collecte de documents ainsi que l'analyse. En listant les documents dans cette partie, un rappel d'indexation sera offert afin de contrôler le respect de la politique d'indexation interne. Cette partie du document est alimentée et mise à jour en se basant sur les réclamations passées (REX).
3. Best Practices, ce dernier volet concerne les bonnes pratiques tirées du traitement d'un type de réclamation donnée ; des astuces à adopter, des personnes à contacter, des erreurs à éviter, etc.

Ce document sera en ligne (web-based) et fera partie du système informatique afin de centraliser l'information et faciliter le partage entre les différents intervenants. Il est à noter qu'à la création de ce document, une indexation lui sera affectée en fonction de la politique d'indexation et de communication interne de l'entreprise.

#### **5.4.4 Processus proposé : Processus de gestion des réclamations intégré au REX**

À partir de nos solutions proposées et des recommandations des différents experts, nous sommes capables de présenter un processus amélioré de gestion des réclamations intégré au processus REX. Dans cette partie nous allons présenter les différentes activités composant le processus. Pour ce faire nous allons nous baser sur le processus de gestion des réclamations modélisé dans la partie lors du diagnostic ainsi que le processus générique REX présenté dans la section 5.3.1. Le but du projet n'est pas de repenser le processus de gestion des réclamations actuel, mais plutôt de l'améliorer en intégrant des activités de retour d'expérience. Le processus proposé est représenté dans la figure 5.2.

#### **5.4.4.1 Détection de réclamation éventuelle (au cours de l'exécution)**

Le processus proposé est à caractère proactif. En effet, le processus de gestion de réclamation qu'on propose commence au cours de l'exécution du projet. Une réclamation est le résultat des problèmes se produisant au cours de l'exécution, il sera donc important de pouvoir suivre ces problèmes et les contrôler afin de pouvoir identifier les réclamations éventuelles au moment opportun, ce qui permettra de prendre des actions pour les éviter ou se préparer pour bien les traiter. Un problème non résolu représente une situation à risque, et dans le domaine de la construction, ce sont les ressources humaines exécutant le projet qui sont responsables d'identifier et d'exprimer tout type de risque. Selon les experts rencontrés lors de ce projet, l'identification d'une situation à risque (réclamation éventuelle) est la responsabilité de tous et dépend en grande partie de l'expérience de chaque individu. Toutefois, certains indicateurs aidant à la détection ont été mentionnés. L'indicateur le plus important qui a été souligné selon le responsable de la fermeture des projets est la relation avec le client. Une bonne relation transparente et collaborative où les objectifs sont clairs et la communication est primordiale réduira amplement la probabilité des réclamations. Pourtant, une bonne relation avec le client ne supprimera pas tous les problèmes ni les demandes de changement, mais elle aidera à mieux les gérer et résoudre avant l'atteinte de la voie judiciaire. Si les deux parties entretiennent une bonne relation professionnelle à objectifs clairs et partagés, la négociation sera plus facile et la réclamation pourra être résolue avant son officialisation. C'est la responsabilité du chef du projet et du gestionnaire de réclamation d'entretenir de bonnes relations avec le client, le cas échéant ils doivent communiquer en interne que les choses vont mal avec le client, afin de les avertir et de prendre quelques actions pour se rattraper et aussi contrôler les risques et se préparer pour toute réclamation éventuelle.

Plusieurs chercheurs ont traité les causes des réclamations, la plupart affirment qu'une des causes principales est liée aux demandes de changement touchant à l'envergure (Hudson (2015), Kululanga et al. (2001)). En effet, et dans la majorité des projets, l'exécution commence avant la fin de l'étude de faisabilité et de l'étude technique, ce qui va entraîner des changements d'ingénierie au cours de l'exécution. D'autres causes ont été identifiées (Bramble & Cipollini (1995)) et se divisent en plusieurs catégories :

- Facteurs personnels : personnalités incompatibles, attitudes négatives, etc. ;
- Facteurs institutionnels : construction complexe, durée de projet longue, exigence de haute qualité, etc. ;
- Documents contractuels : exigences strictes, décisions irrévocables, changements des conditions des clauses, spécifications périmées, etc. ;
- Attribution du contrat : diversité des procédures d'attribution, erreurs dans le traitement des soumissions, etc. ; et
- Gestion du contrat : coordination, interprétation des clauses, interprétation des normes, documentation, calendrier budgétaire, considérations politiques, etc.

Les causes sont multiples et changent d'un contrat à l'autre, il est donc primordial de faire un contrôle et suivi des risques relatifs aux différents problèmes parvenant au cours de l'exécution afin de pouvoir les résoudre le plus tôt possible, sinon identifier des réclamations éventuelles si les problèmes ne sont pas résolus.

Une fois une situation à risque est évaluée et jugée comme pouvant entraîner une réclamation, une réclamation éventuelle est donc identifiée. Deux situations se posent :

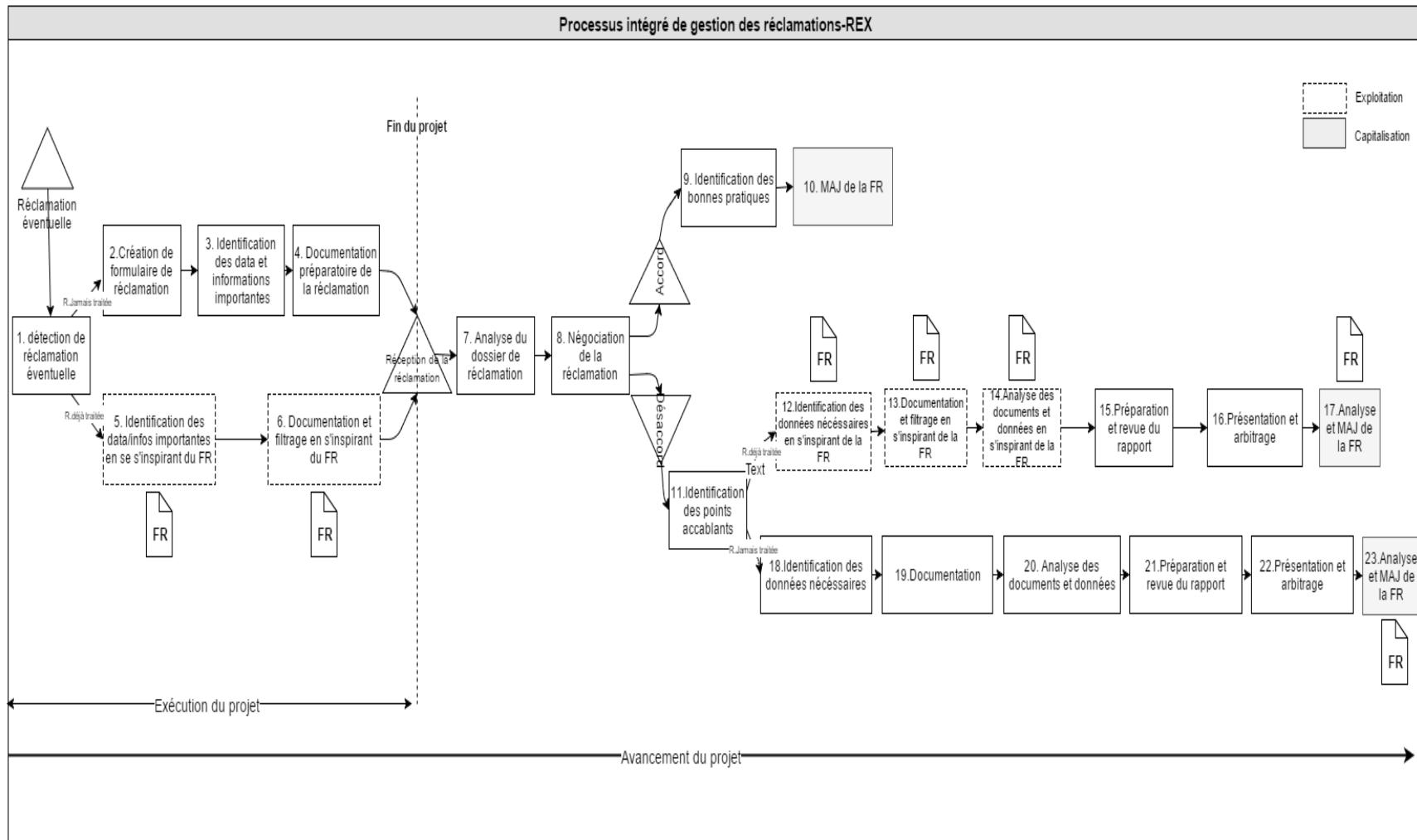


Figure 5.2 Processus intégré de gestion des réclamations-REX

- **Type de réclamation jamais traité :**

Le gestionnaire de réclamation procède à la création de la fiche de réclamation (FR) (2) qui va servir de support regroupant toutes les données pertinentes de ce nouveau type. La création se fait via le système interne (web-based) et le document sera partagé entre les personnes concernées. Pour donner un caractère proactif au processus, et dans le but de réduire le nombre des documents collectés, le gestionnaire de réclamation commencera à identifier les documents et données (3) qu'il jugera pertinents pour la réclamation traitée. Ceci peut être fait en se basant sur son expérience et expertise, ou en entamant des entrevues avec les membres de l'équipe du projet tout en les sensibilisant de la possibilité de recevoir une réclamation afin de les impliquer et les préparer. Par la suite, le gestionnaire de réclamation commencera à faire une documentation préparatoire (4) qui va servir de premier support si jamais la réclamation se concrétisera. Cette partie du processus fait référence à l'aspect capitalisation du processus REX.

- **Type de réclamation déjà traité :**

Dans ce cas, le gestionnaire aura accès à la fiche de réclamation du cas traité, cette fiche le guidera dans l'identification des données et documents pertinents (5) via son deuxième volet, comme expliqué dans la section 5.3.3. Il pourra donc commencer à documenter et filtrer les documents en se basant sur la FR. Il est à rappeler que le gestionnaire assurera aussi la vérification des indexations des différents documents suivant les indications offertes dans la FR. Cette partie du processus fait référence à l'aspect exploitation du processus REX.

La partie du processus expliquée ci-dessus se situe au cours de l'exécution du projet ; avant l'officialisation de la réclamation. À la réception d'une réclamation, une équipe de gestion des réclamations est constituée et le gestionnaire des réclamations en fera partie.

#### **5.4.4.2 Traitement de la réclamation après son officialisation (post-projet)**

Une fois une réclamation est officialisée, l'équipe de gestion des réclamations commence sa première analyse (7) en se basant sur la FR créée dans la partie « exécution du projet ». L'équipe se basera sur les documents et données déjà collectés afin de pouvoir négocier la réclamation avec le client (8). Deux cas se présentent :

1. Si la situation aboutit à un accord, le gestionnaire de réclamation se chargera de l'identification des bonnes pratiques et astuces adoptées pour atteindre ce résultat positif (9), par la suite il mettra à jour la FR correspondante au type de réclamation traitée (10) afin de pouvoir en tirer profit dans le futur.

2. Sinon, si les deux parties ne s'entendent pas, un traitement minutieux est mené pour la réclamation. L'équipe de gestion de réclamation analyse le dossier reçu et en identifie les différents points accablants comme expliqués dans la section 4.2 relative au diagnostic du processus actuel. Les points sont répartis entre les différentes membres afin de faire une analyse de près pour préparer un dossier de qualité. Deux cas de figure se présentent :

- **Type de réclamation déjà traité :**

Dans ce cas le gestionnaire de réclamation, avec son équipe, commence à identifier les données nécessaires pour le type de réclamation traité, en se basant sur la FR (12). Ce qui lui fera gagner énormément de temps en le guidant dans son analyse. Par la suite, l'équipe entamera l'étape de la documentation et filtrage en se référant toujours à la FR (13). Sur la fiche de réclamation sont indiquées les informations pertinentes ainsi que les documents contenant ces informations. Ce qui permettra à l'équipe de réclamation de faire une documentation de qualité et sans redondance en regroupant des documents pertinents. L'étape qui suit est l'étape d'analyse des documents et données collectés (14), cette analyse sera guidée aussi par la FR en faisant l'analogie entre les deux réclamations similaires pour une meilleure analyse. Le nombre de documents collectés sera aussi réduit vu que la documentation a déjà été initiée et filtré au cours de l'exécution. L'analyse des documents et données servira à bien préparer le rapport final de la réclamation (15) en collaboration avec les avocats internes puis externes afin de constituer un dossier convaincant. Les avocats peuvent aussi avoir accès au retour d'expérience fait sur les réclamations passées afin de s'inspirer et avancer dans le même sens que l'équipe de gestion des réclamations. Par la suite, la présentation est faite en cour de justice afin de fermer le dossier de réclamation (17). Le résultat d'arbitrage donnera une idée sur comment la réclamation a été traitée et permettra donc de générer des connaissances issues de cette expérience en identifiant des indications qui peuvent être utiles pour les expériences futures, comme des documents ou données ayant été pertinents, des personnes avec une certaine expertise à contacter en cas de besoin, des astuces à adopter ou même des erreurs à éviter dans les réclamations similaires futures. Ces connaissances apprises seront centralisées et partagées avec les personnes concernées en mettant à jour la FR du type de réclamation traitée.

- **Type de réclamation jamais traité :**

Dans ce cas, le gestionnaire de réclamation, avec son équipe, affronte un nouveau type de réclamation. Ils commencent le traitement du dossier de réclamation en identifiant les données

et documents pouvant être utiles pour le cas en question (18). L'équipe se base sur son expertise et expérience dans cette identification, ainsi que la première version FR créée au cours de l'exécution du projet. Les documents seront donc collectés en suivant les points accablants identifiés (19). Par la suite une analyse des documents (20) est faite afin de constituer le rapport final (21) de la réclamation qui va être revu par les avocats internes et externes. Une présentation est faite par la suite devant l'arbitrage (22). Le résultat de l'arbitrage générera des informations importantes qui pourront être utiles pour les futures réclamations du même type. Le gestionnaire de réclamation se chargera donc de mettre à jour la FR (23) afin de partager toute information jugée utile suite à cette expérience.

#### **5.4.5 La valeur ajoutée du processus intégré**

Nous avons fini par présenter un processus intégré de gestion des réclamations ayant une valeur ajoutée à plusieurs niveaux. En effet, le processus incarne un aspect proactif accompagnant l'exécution du projet. Avec le processus proposé, la gestion des réclamations commence bien avant la fermeture du projet. Au cours de l'exécution, le gestionnaire de réclamation assure l'activité de détecter toute réclamation éventuelle, avertir les directeurs concernés et de commencer à se préparer pour ladite réclamation en identifiant toute information et document pouvant être utile pour se défendre si jamais la réclamation se concrétise. Cette première préparation est faite via la Fiche de Réclamation (FR) où le gestionnaire renseigne tous les éléments essentiels desquels on pourra se servir pour se défendre. Avec cette logique, la gestion des réclamations ne se situe plus en post-projet ; l'entreprise sera au courant de toute éventuelle réclamation et mettra en œuvre tout ce qu'il faut pour la gérer avec le minimum de dégât.

Le deuxième point illustrant l'impact du nouveau processus sur la gestion des réclamations concerne l'aspect organisationnel. Le gestionnaire de réclamation assure ses activités au cours de l'exécution du projet et fera par la suite partie de l'équipe de gestion des réclamations, ce qui crée un pont entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion des réclamations. Avec cette organisation, une bonne transmission des faits et informations relatifs au projet sera garantie entre les deux équipes, vu que le gestionnaire des réclamations était témoin au cours de l'exécution et connaîtra donc les détails, les personnes et rôles des intervenants participant à l'exécution du projet. Ceci créera un bon point de coordination entre les deux équipes et un bon transfert d'information.

Le troisième point touche au partage d'informations utiles entre les personnes concernées. En intégrant un processus REX au processus de gestion des réclamations, le gestionnaire de

réclamation aura des indices pour bien mener un « Projet de gestion des réclamations ». Il pourra s'inspirer des anciennes réclamations afin de bien identifier les données et documents pertinents. Ceci garantira un partage de connaissances centralisé et organisé ainsi qu'une bonne traçabilité des différentes expériences en termes de gestion des réclamations. En adoptant un retour d'expérience sur les réclamations, le gestionnaire de réclamation sera guidé dans sa collecte de documents et informations pertinents, ce qui réduira le nombre total des documents et aidera amplement dans l'analyse des dossiers de réclamation. Et en clôturant une réclamation, son gestionnaire pourra partager facilement son retour sur cette expérience afin d'inspirer les gestionnaires dans les réclamations similaires futures. L'impact du processus proposé sur la gestion des réclamations sera bien détaillé dans le chapitre 6 où nous allons procéder à la validation de chaque point.

## **CHAPITRE 6 VÉRIFICATION DU PROCESSUS PROPOSÉ**

### **6.1 Introduction**

Ce chapitre vise à vérifier la pertinence et la faisabilité du processus proposé. Pour ce faire, nous allons suivre une vérification à deux niveaux en validant en premier que le processus résout les problèmes relevés lors du diagnostic de l'existant puis en évaluant les facteurs d'échec à prendre en considération pour une bonne gestion d'un bon dossier de réclamation (section 2.3). Finalement, l'avis d'un expert sera recherché pour mesurer la faisabilité du processus proposé.

### **6.2 Vérification par la résolution des cinq problèmes principaux (CF)**

Le processus proposé a été conçu pour résoudre les différentes causes fondamentales et par la suite la problématique principale de ce projet. Nous allons donc expliquer brièvement comment ce processus résout les cinq problèmes fondamentaux identifiés. Par la suite nous allons cartographier les cinq CF sur le processus proposé afin de souligner les activités concernées de la résolution de chaque CF.

Dans la section 5.2, nous avons repris les cinq causes fondamentales (CF) et avons proposé les solutions envisageables pour chaque cause à part. Par la suite, nous avons proposé un processus de gestion des réclamations qui intègre l'ensemble des solutions proposées. En effet, le processus proposé permet d'identifier et filtrer les documents au cours de l'exécution, ce qui va réduire le nombre des documents redondants identifiés et par la suite le temps d'analyse. Ceci est assuré en se basant sur la fiche de réclamation (FR) qui sert d'outil d'inspiration au cours des activités proactives d'identification et filtrage des documents (les activités 5 et 6 du processus proposé). Ainsi le processus proposé prend en considération la cause fondamentale relative à l'absence de filtrage de documents au cours de l'exécution (CF1). La deuxième CF2 concerne le non-respect de la politique d'indexation et de documentation. La FR comporte un rappel des indexations des différents documents à collecter. D'autre part, le gestionnaire des réclamations pourra aussi assurer une activité de contrôle et de rappel de cette politique au cours de l'exécution. Ceci peut être fait en envoyant des courriels périodiques de rappel ou en le mentionnant durant les réunions maintenues au cours de l'exécution. De simples rappels au

cours de l'exécution permettront de gagner énormément de temps au cours de la phase d'identification des documents et des données pertinents.

Pour la CF3 concernant le manque d'expérience/connaissance sur la constitution d'un bon dossier de réclamation, nous proposons un processus avec des activités et documents. Ce processus sera formalisé et diffusé entre les différents membres. Les employés impliqués dans la gestion des réclamations auront des connaissances sur comment bien traiter un dossier de réclamation. D'autre part, le processus proposé intègre le retour d'expérience, ce qui va inspirer le gestionnaire des réclamations en se basant sur les dossiers de réclamations passées. Cette intégration a été faite sur deux niveaux : [1] au cours de l'exécution du projet : le gestionnaire sera guidé pour assurer ses activités proactives de détection et d'identification/filtrage des documents et informations pertinents, et [2] après l'officialisation de la réclamation, le gestionnaire sera guidé dans les activités d'identification des données nécessaires, de documentation/filtrage et d'analyse des documents pour la préparation du rapport final (activités 12, 13, 14 du processus).

Le gestionnaire des réclamations fait partie à la fois de l'équipe de projet et de l'équipe de gestion de réclamation (post-projet). Ainsi, il suivra le déroulement du projet et aura donc les détails, ce qui résout la CF4. Et finalement la constitution du dossier de réclamation commence au cours de l'exécution en se basant sur la FR. Ce qui prend en considération la dernière CF5.

Nous avons expliqué comment le processus intégré résout les problèmes fondamentaux que nous avons identifiés lors de notre diagnostic de l'existant. Pour synthétiser, nous allons cartographier ces problèmes fondamentaux sur le processus proposé (Figure 6.1). L'étape du classement et d'analyse des documents et données est la plus coûteuse du processus de gestion des réclamations quelles que soient la complexité et la criticité de la réclamation en question (Williams, B., & Minstrell, T. (1996)). L'objectif de ce projet était donc de réduire le temps d'analyse des documents en palliant les cinq problèmes fondamentaux identifiés durant le diagnostic. Nous allons montrer donc sur le processus l'activité(s) qui règle(nt) chacun des problèmes. En outre du fait que le processus remédie au problème du long temps d'analyse des documents, il rajoute un aspect proactif au processus général de gestion des réclamations. Avec les activités de détection et documentation au cours de l'exécution, le gestionnaire sera informé de toutes les réclamations éventuelles. Il pourra donc avertir les personnes concernées afin de prendre des mesures pour les éviter. D'autre part, le processus proposé permet de mettre en œuvre un retour d'expérience sur les réclamations, ce qui permettra de créer une mémoire

collective qui servira de référence pour les gestionnaires de réclamations. Ceci leur donnera les connaissances nécessaires pour mener à bien les projets de gestion des réclamations. Donc en plus de l'atteinte de notre objectif principal visant à améliorer le temps d'analyse des documents, le processus assure une gestion proactive qui aidera à prendre les actions nécessaires au moment opportun pour éviter les surcoûts issus des réclamations et met en place un processus REX qui permettra de capitaliser sur les expériences passées afin de les exploiter pour une gestion inspirée des futures réclamations.

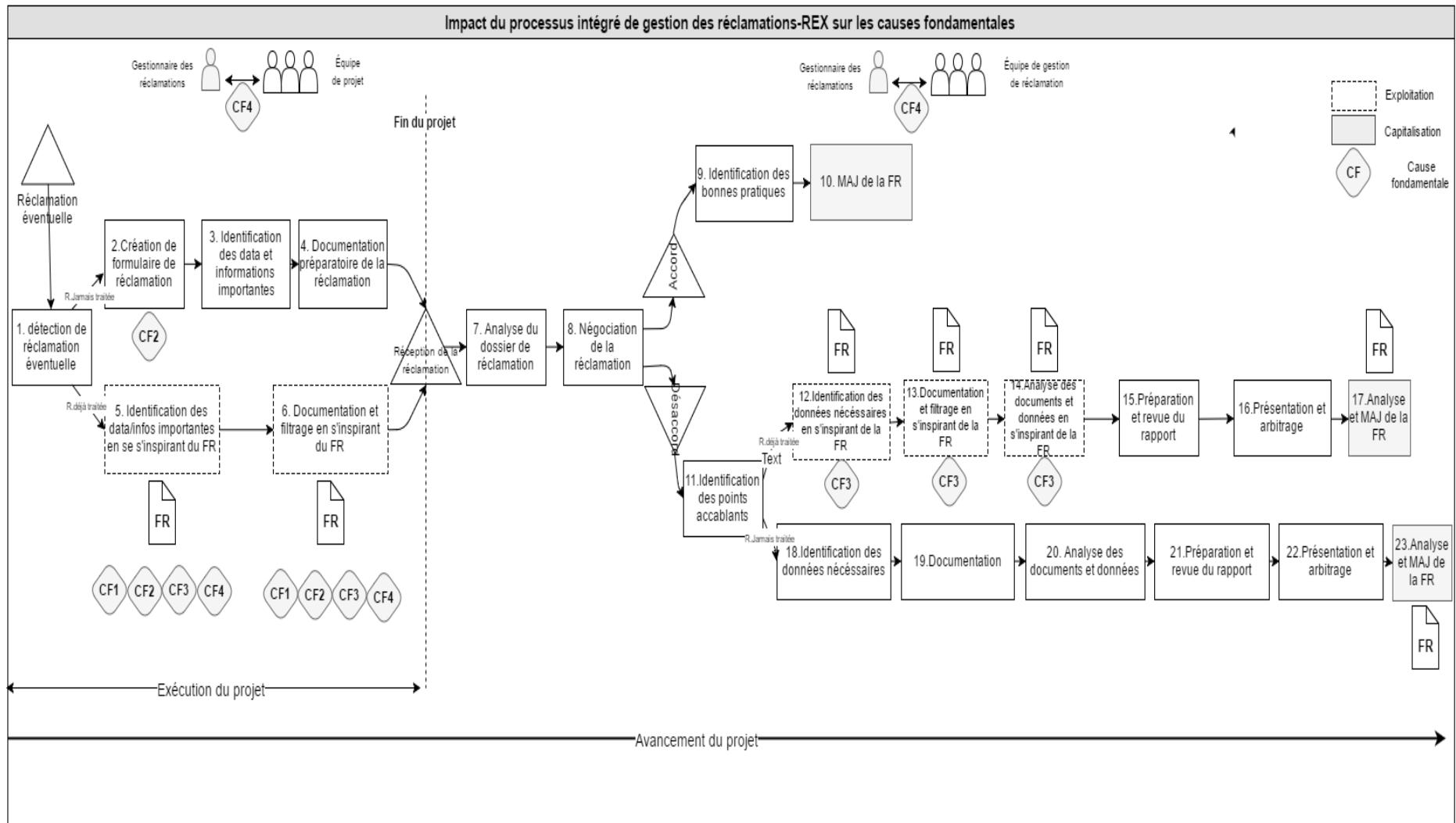


Figure 6.1 Impact du processus proposé sur les causes fondamentales (CF)

## **6.1 Validation par la vérification des facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation**

Dans la partie 2.3, nous avons révélé les facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation. En se basant sur la revue de littérature, nous avons pu ressortir six facteurs principaux. Le but de cette deuxième vérification est de vérifier si le processus proposé les prend en considération. Cette vérification va être faite en reprenant point par point les six facteurs afin d'illustrer l'effet de notre processus dessus.

### **6.1.1 Prendre beaucoup de temps pour constituer un dossier de réclamation**

Comme nous l'avons mentionné en abordant ce premier facteur, la gestion d'un dossier de réclamation demande un long échéancier dû à plusieurs facteurs, ce qui implique des surcoûts considérablement élevés. Il s'est avéré par la suite qu'une des activités qui affecte mal le temps de traitement des réclamations est l'étape de l'analyse des données et documents. Notre projet avait pour objectif principal de réduire ce temps. En intégrant un processus REX qui va inspirer les gestionnaires des réclamations, et en rajoutant des activités proactives au cours de l'exécution, nous avons amélioré la collecte et le traitement des documents qui se font habituellement après la réception de la réclamation. Avec le processus intégré, si une réclamation s'officialise, le gestionnaire aura une première collecte des documents faite lors de l'exécution, ce qui lui permettra de gagner du temps lors de la constitution du dossier de réclamation. Et ce qui va par la suite réduire le temps total du processus de gestion de réclamation vu que la documentation est l'étape demandant le plus de temps et d'efforts.

### **6.1.2 Ne pas avoir une collaboration entre l'équipe de projet et l'équipe de réclamation**

D'après les processus de gestion des réclamations proposés dans la littérature, l'équipe de gestion de réclamation est constituée après l'officialisation de cette dernière. Cette organisation rend difficile la gestion des réclamations vu que l'équipe de réclamation apprend les détails du projet après sa fermeture. Le processus stipule la désignation d'un gestionnaire des réclamations, membre de l'équipe de projet. Ce gestionnaire fera partie de l'équipe de réclamation si elle est officialisée. Ainsi, le gestionnaire aura tous les détails du projet et pourra donc les transmettre à l'équipe de réclamation. Cette organisation facilite le traitement de réclamation et garantit une continuité entre l'étape d'exécution du projet et l'étape post-projet

où les réclamations sont traitées, vu que les faits et données pouvant être pertinents pour une réclamation donnée se produisent au cours de l'exécution du projet.

### **6.1.3 Ne pas avoir un système documentaire formel**

Il a été mentionné à plusieurs reprises dans la littérature l'importance de l'étape de documentation dans le processus de gestion des réclamations. Cette activité prend énormément de temps vu la grande quantité des documents et informations collectées. Plusieurs chercheurs ont incité à mettre en œuvre une procédure de documentation proactive afin de remédier à ce problème. Dans ce sens, le processus intègre une procédure de documentation à caractère proactif. Les deux activités se déroulant au cours de l'exécution : identification des données pertinentes (activité 5 du processus proposé) et documentation et filtrage (activité 6 du processus proposé) permettent de préparer un rapport préliminaire sur une réclamation éventuelle en se basant sur la FR du type traité. Ainsi, si la réclamation s'établit, le gestionnaire aura déjà des documents collectés au cours de l'exécution, ce qui va le guider dans la gestion du dossier de réclamation en question. Une procédure de documentation proactive est alors mise en place avec le processus proposé.

### **6.1.4 Ne pas avoir un système de partage d'expérience**

Actuellement, le bon traitement d'un dossier de réclamation dépend en grande partie de l'expérience et l'expertise du gestionnaire. Un gestionnaire ayant peu d'expérience pourra s'inspirer des réclamations passées pour trouver des astuces et idées pouvant aider à gagner devant l'arbitrage. Pour une grande entreprise de conseil, il est important de normaliser le partage d'expérience qui pourra inspirer les gestionnaires pour bien mener un dossier de réclamation. La revue de littérature ne contient aucun travail intégrant le REX à la gestion des réclamations. Le processus proposé permet de mettre en œuvre un processus REX avec les sous-processus capitalisation et exploitation. Avec ce processus, notre partenaire pourra capitaliser sur les réclamations passées afin de guider et inspirer les gestionnaires dans la gestion des nouvelles.

### **6.1.5 Ne pas avoir des preuves incontestables reflétant des faits**

Comme nous l'avons expliqué en abordant ce point dans le chapitre 2, une réclamation est souvent le résultat de plusieurs problèmes, ce qui rend le dossier compliqué. L'entreprise est appelée à chercher des preuves incontestables pour contrer ou valider une réclamation. Or ces problèmes se produisent au cours de l'exécution du projet, donc le travail consiste à chercher

des rapports journaliers et des documents reflétant des faits réels ayant eu lieu au cours de l'exécution. Ceci demande énormément de temps vu la grande quantité des documents, ainsi que le fait que seules les personnes ayant exécuté le projet connaissent les vrais faits du projet. Pour remédier à cela, le processus proposé permet d'identifier les documents pertinents au cours de l'exécution ; avant la réception de la réclamation. Ainsi, si une réclamation était officialisée, l'équipe de gestion des réclamations aurait des documents pertinents collectés au cours de l'exécution qui décrivent le déroulement réel des faits et événements. Ceci pourra aider à comprendre comment la réclamation s'est produite afin d'avoir des preuves indiscutables pour le dossier.

### **6.1.6 Gérer les dossiers de réclamations en post-projet**

Il a été mentionné dans plusieurs articles l'intérêt d'avoir une gestion proactive des réclamations. Or la gestion des réclamations est souvent considérée comme étant une activité post-projet. Le processus proposé permet la détection des réclamations au cours de l'exécution en utilisant l'approche REX. Le gestionnaire pourra utiliser les connaissances tirées des réclamations passées pour détecter toute réclamation éventuelle au cours de l'exécution. Quand une réclamation est détectée précocement, le gestionnaire commence à identifier les documents et données pertinents avant son officialisation. Ainsi, si une réclamation était officialisée, le gestionnaire aurait un rapport préliminaire regroupant des documents et données pertinents. Les activités d'identification et de documentation de la réclamation au cours de l'exécution permettent d'avertir le gestionnaire de la possibilité de réception d'une réclamation, il pourra donc entreprendre des actions pour l'éviter ou préparer des preuves incontestables qui permettront de la contrer.

Ainsi, en projetant les six facteurs d'échec sur le processus proposé, nous nous sommes aperçus que le processus les prend tous en considération. Si on reprend donc le tableau 2.7, résumant la critique de la revue de littérature, il n'existe pas actuellement un processus qui prend en considération tous les facteurs. Ce qui donne de l'importance au processus proposé incluant bien les six facteurs. Ceci est illustré dans le tableau récapitulatif suivant (tableau 6.1).

Tableau 6.1 Vérification des facteurs d'échec de la gestion d'un dossier de réclamation

		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
Gestion des réclamations	Processus	Kululanga et al (2001)					x
		Tochaiwat et Chovichien (2006)		x			
		Abdul-Malik et al (2002)				x	
		Bramble et Cipollini (1995)				x	
		Harmon (2003)				x	
		Baki (1999)		x			x
		Jeager et Hok (2010)		x			
		Williams et al (2003)				x	
	Outils	Yang et Huang (2010)		x			
		Shin et Molenaar (2000)					x
		C.K. Yiu et Cheung (2016)				x	
		Iyer et al (2008)					x
		Al-Sabah et al (2003)		x			
		<b>Processus proposé</b>	x	x	x	x	x

Avec :

Facteur 1 : Prendre beaucoup de temps pour constituer un dossier de réclamation

Facteur 2 : Ne pas avoir une collaboration entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion des réclamations

Facteur 3 : Ne pas avoir un système documentaire formel

Facteur 4 : Ne pas avoir un système de partage d'expérience

Facteur 5 : Ne pas avoir des preuves incontestables reflétant des faits

Facteur 6 : Gérer les dossiers des réclamations en post-projet

## 6.2 Validation de la faisabilité par un expert

Le processus proposé a été revu par un expert. Nous avons examiné l'ensemble des activités proposées. L'intérêt de ce processus a été affirmé par l'expert. Le processus est à caractère proactif et permet de se préparer pour toute réclamation éventuelle. L'expert a souligné que l'aspect qui pourra donner plus d'indications sur l'identification des réclamations éventuelles et le dépassement des coûts. Selon lui, un suivi de près des rapports journaliers est primordial pour assurer l'aspect de prévention. Il a aussi mis l'accent sur l'intérêt de sensibiliser les membres de l'équipe de projet via des formations portant sur la gestion des réclamations et la gestion des risques pour instaurer une culture de gestion préventive des réclamations. L'entreprise vient de nommer un poste de Vice-président pour la gestion des risques et réclamations. Ce responsable travaillera sur la mise en œuvre de ce processus pour une meilleure gestion. Selon l'expert, la mise en application du processus proposé permettra de réduire énormément le temps de traitement des documents d'un dossier de réclamation, ce qui améliora par la suite la gestion. Cependant, le processus peut être revu en interne afin de s'adapter aux processus actuels.

### 6.3 Conclusion

Ce chapitre a permis de vérifier l'apport du processus développé dans le cadre de ce projet de recherche. Le processus proposé apporte une valeur ajoutée au processus de gestion des réclamations. En effet, l'analyse causale a fait sortir cinq problèmes fondamentaux découlant du problème principal qui concerne le long temps d'analyse des documents d'un dossier de réclamation. La logique d'une analyse causale en arborescence stipule que si on règle tous les causes fondamentales (CF), le problème principal sera amélioré. Nous avons démontré dans ce chapitre que le processus proposé résout les cinq CF identifiées lors du diagnostic. Ceci dit, la problématique principale est donc améliorée.

Pour vérifier le processus proposé, nous avons procédé à une vérification à deux niveaux. Le processus résout les cinq CF et par la suite améliore la problématique principale. Il s'est avéré aussi que ce processus prend en considération les six facteurs d'échec rendant la gestion d'un dossier de réclamation compliquée, contrairement aux processus proposés dans la littérature.

## CHAPITRE 7 CONCLUSION

Ce mémoire a présenté un processus de gestion des réclamations destiné pour les entreprises de gestion de projet. Le diagnostic du processus actuel chez le partenaire industriel a révélé la problématique du long temps de traitement des dossiers des réclamations. La revue de la littérature a aussi révélé qu'il n'existe actuellement aucun processus intégrant le retour d'expérience (REX) à la gestion des réclamations. Le processus proposé comble cette lacune.

Nous avons mis l'accent sur l'importance du retour d'expérience dans le cadre de la gestion de projet ainsi que le lien avec la gestion des réclamations. En capitalisant sur les réclamations passées (expériences), le gestionnaire de réclamation sera guidé dans pratiquement toutes les activités du processus de gestion de réclamation : identification, documentation et analyse. Le processus proposé permet au gestionnaire d'identifier et analyser les documents et informations pertinents qui peuvent servir de preuves incontournables. Cette étape est la plus coûteuse du processus de gestion des réclamations.

Le processus proposé est à caractère proactif. Il permet d'identifier et documenter une réclamation avant son officialisation. Ainsi, des actions peuvent être prises pour éviter une réclamation éventuelle. Sinon, à son officialisation, une première documentation sera déjà faite, ce qui donne une première base pour un bon traitement de la réclamation. Plusieurs chercheurs ont témoigné l'importance d'un processus proactif de gestion des réclamations, ceci pourra faire éviter d'énormes coûts.

Le processus proposé permet aussi de partager les connaissances et expériences entre les différents intervenants. En effet, avec l'intégration du REX avec le processus de gestion des réclamations, il est possible de capitaliser sur les différents types de réclamations. Cette capitalisation accompagne l'avancement du dossier de réclamation en mettant de côté toute information utile. À la clôture d'une réclamation, les informations utiles sont identifiées, enregistrées et partagées en interne via un système de gestion documentaire utilisé par l'entreprise partenaire. Ceci servira de référence pour les prochaines réclamations. Le gestionnaire des réclamations aura des connaissances et expériences sur lesquelles il se basera pour la gestion de son dossier de réclamation.

En se référant au statut de la littérature, ce projet est le premier à intégrer le retour d'expérience avec la gestion des réclamations, ce qui fait l'unicité de sa contribution scientifique. Ceci révèle aussi l'intérêt de porter une importance particulière à cette opportunité de recherche à explorer

davantage. Les réclamations coûtent très cher aux entreprises, il serait bénéfique d'explorer cette piste pour une gestion optimisée. D'autre part, on a diagnostiqué dans le cadre de ce projet, un processus de gestion des réclamations opérant dans le domaine de génie-conseil. Ceci pourra servir de base pour les autres entreprises afin d'auditer leurs processus utilisés.

Pour mener à bien ce projet, nous avons opté pour une méthodologie qui s'adapte au contexte très confidentiel des dossiers des réclamations. La sensibilité des dossiers a entravé une validation expérimentale du processus. Il était impossible de mettre le processus dans un contexte réel afin de le valider quantitativement. La méthode de validation choisie était donc théorique. En outre, un expert de la gestion des dossiers de réclamation a pu analyser et critiquer le processus proposé et a fini par valider l'impact que ce processus pourra avoir sur la gestion des réclamations d'après son expérience et expertise. Toutefois, il était impossible de demander l'avis d'autres experts internes et externes afin de mener une analyse critique profonde et complète, faute du temps et de la disponibilité des experts.

La mise en place de ce projet de recherche permettra de quantifier son impact via des statistiques rigoureuses. D'autre part, une automatisation du processus pourra aussi être intéressante afin de le bonifier. En effet, le processus tel qu'il est proposé demande une implication importante du gestionnaire des réclamations. Pour chaque réclamation identifiée, il se charge de l'identification des informations et documents pertinents afin de le mettre de côté. Un cadre d'analyse pourra être développé pour faciliter et optimiser le travail du gestionnaire : à l'identification de chaque réclamation, le système pourra faire une première collecte automatique des documents en se basant sur le traitement de contenu des anciennes réclamations (REX). Le système pourra être plus interactif avec les utilisateurs dans le but de faciliter la gestion des réclamations en rendant l'identification des réclamations éventuelles automatique. Par exemple, pour chaque type de projet, le système pourra afficher au gestionnaire des réclamations provenant des projets similaires, afin de prêter une attention particulière aux différents aspects et problèmes pouvant mener à une réclamation.

L'intégration du retour d'expérience au processus de gestion des réclamations semble avoir un impact positif sur le processus général, ce qui pourra donner des pistes pour éviter d'énormes coûts. Une attention particulière doit être accordée à cette opportunité de recherche très peu explorée actuellement.

## BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- 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.
- Axel-Volkmar, J., & Hok, G.-S. (2010). FIDIC-A Guide for Practitioners. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Baki, M. (1999). TECHNICAL ARTICLES-Delay Claims Management in Construction--A Step-by-Step Approach-Delay claims management is the key to the success of any project in today's litigious world. A successful. *Cost Engineering*-Morgantown, 41(10), 36-38.
- Barki, H., & Suzanne Rivard, J. T. (2001). An integrative contingency model of software project risk management. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 37-69.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Bergmann, R. (2002). Experience management: foundations, development methodology, and internet-based applications: Springer-Verlag.
- Bickford, P. C., Gould, T., Briederick, L., Chadman, K., Pollock, A., Young, D., . . . Joseph, J. (2000). Antioxidant-rich diets improve cerebellar physiology and motor learning in aged rats. *Brain research*, 866(1), 211-217.
- Blessing, L. T., & Chakrabarti, A. (2009). DRM: A Design Research Methodology: Springer.
- Bramble, B. B., & Cipollini, M. D. (1995). Resolution of disputes to avoid construction claims (Vol. 214): Transportation Research Board.
- Chovichien, V., & Tochaiwat, K. (2006). Information System for Managing Employer's Construction Claims. Paper presented at the Technology and Innovation for Sustainable Development Conference (TISD2006).
- Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European journal of purchasing & supply management*, 6(1), 67-83.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: agendas for future research.
- Enshassi, A., Mohamed, S., & El-Ghandour, S. (2009). Problems associated with the process of claim management in Palestine: Contractors' perspective. *Engineering, construction and architectural management*, 16(1), 61-72.
- Enshassi, A., Mohamed, S., & El-Ghandour, S. (2009). Problems associated with the process of claim management in Palestine: Contractors' perspective. *Engineering, construction and architectural management*, 16(1), 61-72.

- Gebken, R. J., & Gibson, G. E. (2006). Quantification of costs for dispute resolution procedures in the construction industry. *Journal of professional issues in engineering education and practice*, 132(3), 264-271.
- Hammer, M., Champy, J., & Le Seac'h, M. (1993). *Le reengineering* (Vol. 93): Dunod Paris.
- Harmon, K. M. (2003). Resolution of construction disputes: A review of current methodologies. *Leadership and Management in Engineering*, 3(4), 187-201.
- Hu, C., King, T.-J., Subramanian, V., Chang, L., Huang, X., Choi, Y.-K., . . . Lee, W.-C. (2002). Finfet transistor structures having a double gate channel extending vertically from a substrate and methods of manufacture: Google Patents.
- Kululanga, G., & McCaffer, R. (2001). Measuring knowledge management for construction organizations. *Engineering, construction and architectural management*, 8(5/6), 346-354.
- Levin, P. (1998). Construction contract claims, changes & dispute resolution.
- Lewin, K. (1959). Les frontières dans la dynamique des groupes. Lewin K. *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lombardo, L. T., Greer, J., Estadt, B., & Cheston, S. (1998). Empowerment behaviors in clinical training: An empirical study of parallel processes. *The Clinical Supervisor*, 16(2), 33-47.
- Ndekugri, I., Braimah, N., & Gameson, R. (2008). Delay analysis within construction contracting organizations. *Journal of construction engineering and management*, 134(9), 692-700.
- Poudelet, V., Chayer, J.-A., Margni, M., Pellerin, R., & Samson, R. (2012). A process-based approach to operationalize life cycle assessment through the development of an eco-design decision-support system. *Journal of Cleaner Production*, 33, 192-201.
- Rakoto, H. (2004). *Intégration du Retour d'Expérience dans les processus industriels Application à Alstom Transport*. Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tarbes.
- Rivard, S., & Talbot, J. (2001). *Le développement de systèmes d'information: une méthode intégrée à la transformation des processus*: Puq.
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21(3/4), 25.
- Shin, K.-C. K., & Molenaar, K. (2000). Prediction of construction disputes in change issues. Paper presented at the Construction Congress VI: Building Together for a Better Tomorrow in an Increasingly Complex World.
- Shin, K.-C. K., & Molenaar, K. (2000). Prediction of construction disputes in change issues. Paper presented at the Construction Congress VI: Building Together for a Better Tomorrow in an Increasingly Complex World.
- Shin, K.-C. K., & Molenaar, K. (2000). Prediction of construction disputes in change issues. Paper presented at the Construction Congress VI: Building Together for a Better Tomorrow in an Increasingly Complex World.
- Tan, H. C., & Anumba, C. (2010). Web-based Construction Claims Management System: A Conceptual Framework. Paper presented at the Proceedings of the 8th International Conference on Construction and Real Estate Management (ICCREM 2010).

- Tan, H. C., & Anumba, C. (2010). Web-based Construction Claims Management System: A Conceptual Framework. Paper presented at the Proceedings of the 8th International Conference on Construction and Real Estate Management (ICCREM 2010).
- Tesch, P., Thorsson, A., & Colliander, E. (1990). Effects of eccentric and concentric resistance training on skeletal muscle substrates, enzyme activities and capillary supply. *Acta physiologica scandinavica*, 140(4), 575-579.
- Tochaiwat, K., & Chovichien, V. (2004). STRATEGIC DATA FOR EMPLOYERS'CONSTRUCTION CLAIMS. *Globalisation and Construction*, 547.
- Tochaiwat, K., & Chovichien, V. (2006). An Analysis of the Employers' Claim Management System in International Construction Projects. Paper presented at the Proceeding of 11th National Convention of Civil Engineer, Phuket.
- Van der Aalst, W. M. (1999). Formalization and verification of event-driven process chains. *Information and Software technology*, 41(10), 639-650.
- Van Wassenhove, W., & Wybo, J.-L. (2002). Méthodologie de retour d'expérience pour la mise en place d'une mémoire collective des alertes alimentaires. Paper presented at the Quatorzièmes rencontres scientifiques et technologiques des industries alimentaires-AGORAL 2002.
- VEROT, Y. (2001). Démarche générale de maîtrise du risque dans les industries de procédé. Techniques de l'ingénieur. Sécurité et gestion des risques(AG4605), AG4605. 4601-AG4605. 4609.
- Vérot, Y. (2001). Retour d'expérience dans les industries de procédé. Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, 2(AG4610), 1-4.
- Vidogah, W., & Ndekugri, I. (1998). Improving the management of claims on construction contracts: consultant's perspective. *Construction Management & Economics*, 16(3), 363-372.
- Vidogah, W., & Ndekugri, I. (1998). Improving the management of claims on construction contracts: consultant's perspective. *Construction Management & Economics*, 16(3), 363-372.
- Vidogah, W., & Ndekugri, I. (1998). A review of the role of information technology in construction claims management. *Computers in industry*, 35(1), 77-85.
- Werderitsch, A. J., & Krebs, J. E. (2000). Claims avoidance--a project management primer. *AACE International Transactions*, R1A.