

Université du Québec à Hull

Proposition d'essai finale: analyse du processus décisionnel

Par Nathalie Séguin

Proposition d'essai finale présentée à :

**Alain Beaufile, professeur
Michel Blanchette, directeur de programme
Jan Saint-Macary, directeur d'essai**

**dans le cadre du
Diplôme de deuxième cycle en comptabilité de management**

29 octobre 1998

TABLE DES MATIÈRES

Description sommaire du projet.....	1
PROBLÉMATIQUE.....	2
1.1 Origine de l'étude.....	2
1.2 Objectif général de l'étude.....	2
1.2 Pertinence du sujet.....	2
CONTEXTE THÉORIQUE.....	3
2.1 Recherches antérieures.....	3
2.2 Cadre conceptuel.....	4
2.3 Objectifs spécifiques et hypothèses.....	4
MÉTHODOLOGIE.....	5
3.1 Méthode proposée.....	5
3.2 Terrain d'intervention.....	6
3.3 Méthode d'analyse des données.....	6
LIMITES DU PROJET.....	6
Bibliographie provisoire.....	7
Plan de travail.....	8
Ébauche de la table des matières du <i>rapport d'activités de l'essai</i>	9
Lettre d'acceptation..... (non disponible sur Internet)	10

Description sommaire du projet

Dans mon travail, j'ai eu à effectuer plusieurs analyses d'investissement. Dernièrement, j'ai été mandatée pour analyser une décision d'investissement.

Mon essai consiste à faire l'analyse du processus décisionnel de ce projet d'investissement. Le travail consistera en une application de deux modèles théoriques à cet événement pratique.

Dans un premier temps, une revue de la littérature me permettra d'obtenir l'information sur les théories existantes et de construire des modèles qui me permettront d'examiner et d'évaluer ce projet d'investissement.

La collecte de données en entreprise me permettra d'établir la chronologie des étapes de la prise de décision dans le but d'appliquer les modèles.

La deuxième partie du travail sera consacrée à l'application de ces modèles et à l'interprétation des données recueillies.

À la fin du travail, le lecteur devrait être en mesure d'obtenir une meilleure compréhension du processus décisionnel. Cet essai se veut une démarche scientifique : la décision prise ne sera pas validée ou non. Je ne ferai que décrire et analyser le processus décisionnel.

Nathalie Séguin

Étudiante au DESS en comptabilité de management

PROBLÉMATIQUE

1.1 Origine de l'étude

L'entreprise visée est une scierie de bois franc. Avec les années, celle-ci perçoit un besoin urgent de moderniser ses équipements afin d'augmenter sa capacité de production tout en réduisant les coûts d'exploitation. En novembre 1997, l'entreprise décide de faire l'installation de nouveaux équipements afin de pouvoir scier le bois court, soit de 4 à 8 pieds, dans le but d'augmenter le rendement sur ses approvisionnements. J'ai donc été mandatée en tant que candidate CMA pour faire l'analyse financière de cette décision d'investissement.

1.2 Objectif général de l'étude

Au départ, je trouvais que la décision d'investissement avait été prise de manière boiteuse et intuitive par le président : tous les autres scieurs se lançaient dans ce projet; il devait y avoir du bon. J'ai donc décidé de rédiger un essai portant sur l'étude de cas de la méthode de prise de décision stratégique et de l'appliquer à ce projet d'investissement. Une réflexion sur les modèles théoriques de prise de décision me permettra d'éclairer la situation, selon un point de vue plus scientifique. Je serai alors en mesure de mieux comprendre le processus décisionnel, avec un minimum de biais.

1.2 Pertinence du sujet

Je trouve que mon sujet d'étude est pertinent à divers points de vue. D'abord **du point de vue économique**, une décision qui modifie la stratégie de l'entreprise affecte ses ressources et possibilités. Dans ce cas-ci, les approvisionnements, les volumes disponibles de billes de qualité sciage, sont restreints. La chute du dollar canadien et la croissance de la demande pour les feuillus durs ont également fait monter les prix de sorte que l'entreprise doit revoir ses habitudes d'approvisionnement. De même, l'augmentation des approvisionnements a un impact significatif sur le fonds de roulement et le niveau d'inventaire de l'entreprise, ce qui se répercute dans sa capacité de financement à court terme.

Suite à l'essai, **l'entreprise** aura un portrait final de ce projet, étape par étape. Elle pourra par la suite se servir de cette analyse comme une aide à la réflexion pour les projets futurs. L'essai pourra également être utilisé comme un instrument d'analyse pour toute autre décision qui affecte la stratégie d'entreprise.

Comme je l'ai mentionné précédemment, je désire mieux comprendre la prise de décision. Je deviendrais ainsi plus apte à accomplir **mon rôle de gestionnaire** dans une société pleine de nouveaux défis et de bouleversements.

CONTEXTE THÉORIQUE

2.1 Recherches antérieures

Plusieurs recherches ont été effectuées au sujet de la prise de décision et on peut trouver différents modèles de processus décisionnels. Simon (dans Bergeron, 1986) présente le modèle traditionnel et le modèle comportemental. Il fait une ouverture quant à la place qu'occupent l'intuition, le jugement et les valeurs personnelles lors de la prise de décision en condition d'incertitude.

Il en est de même pour Harrison, qui aborde en plus le modèle organisationnel (Module 2 du programme CMA, 1997). L'auteur présume que les décisions sont prises dans les limites de l'environnement auquel elles se rattachent. Le résultat est que la décision prise à l'aide de ce modèle est simplement *satisfaisante* plutôt qu'*optimale*, tout comme le proposait Simon.

D'autres études importantes, comme celles de Allison (1969), qui a analysé la crise des missiles à Cuba, proposent des modèles d'analyse d'événement qui viennent expliquer les décisions *a posteriori*. Les modèles servent ainsi à faire ressortir les lacunes d'interprétation ou les points inexplicables d'un événement donné. Allison (1969) se sert du modèle traditionnel et du modèle organisationnel comme outils d'analyse et fait ressortir que le modèle organisationnel sous-tend habitude, routine, procédure et structure, donc des limites claires de l'environnement décisionnel. Les décisions sont limitées à la fonction ou à la position du décideur dans l'organisation.

Langley, *et. al.* (*Opening up Decision Making : The View from the Black Stool*, 1995) fournit un portrait précis des recherches dans ce domaine. Une décision ne peut être comprise par elle-même ; il faut entre autres aussi comprendre la perception des intervenants dans le processus de même que le contexte dans lequel ils interviennent. Cet article amène également une nouvelle dimension aux recherches précédentes : le décideur en tant qu'individu. Celui-ci a un vécu, des expériences qui lui permettent d'utiliser son intuition, son jugement ou même son inspiration à des fins décisionnelles.

2.2 Cadre conceptuel

Pour comprendre la différence entre le modèle traditionnel et le modèle organisationnel, je reprends la métaphore d'Allison.

Prenons une partie d'échec où les déplacements des concurrents peuvent être suivis sur un grand panneau. Sans autres informations, l'observateur pourrait assumer que le joueur effectue ses déplacements dans le but de gagner (modèle traditionnel). Cependant, pour l'observateur aguerri, le joueur effectue une séquence de déplacements programmés pour diverses raisons. Par exemple, il déplace une tour qui lui fera perdre son chevalier mais lui permettra de gagner la partie (modèle organisationnel).

Je vais donc regarder le même événement, le projet d'investissement, mais en portant des lunettes différentes qui me permettront de mieux voir les différences entre les deux modèles décisionnels et ainsi expliquer la décision.

2.3 Objectifs spécifiques et hypothèses

Je propose de rédiger un essai portant sur la prise de décision appliquée à un projet d'agrandissement. Mon analyse utilisera les modèles traditionnel et organisationnel tout en s'intéressant à la dimension humaine du processus de décision. Puisque mon étude portera sur un environnement pratique, j'en retirerai une expérience dans le domaine qui pourra m'être utile dans d'autres projets.

Voici les hypothèses à valider ou invalider suite à mes recherches :

- 1) **Le gestionnaire ne possède pas d'informations formelles pour le projet, *a priori*.**
- 2) **Le facteur d'imitation a joué un rôle important dans la décision d'investissement**
- 3) **Les données quantitatives sont secondaires dans la décision d'investissement**

MÉTHODOLOGIE

3.1 Méthode proposée

L'essai proposé est une étude de cas. Les travaux de recherche examineront en détail plusieurs sources et niveaux d'information afin de retracer la chronologie des événements menant à la décision d'investissement. Voici la structure de recherche proposée :

		<i>Examen</i>	
		<i>A priori</i>	<i>A posteriori</i>
Approche	Objective	étude de documents	Évaluation du rendement de l'investissement
	Subjective	n/a	Entrevues

Objective, *a priori* : étude des documents relatifs à la décision d'investissement : les plans d'affaires, les demandes de financement, les demandes de subvention et les soumissions.

Objective, *a posteriori*: étude comparative des résultats réels versus les résultats prévus, des effets sur la stratégie de l'entreprise.

Subjective, *a priori*: sans objet, car aucune recherche qualitative n'a été effectuée avant la mise en œuvre du projet.

Subjective, *a posteriori*: entrevues principalement avec le président, entrevues avec le directeur de l'approvisionnement et le directeur de l'usine.

3.2 Terrain d'intervention

L'étude de cas se limitera strictement au projet d'investissement de l'entreprise mentionnée. Il s'agit d'appliquer des modèles de décision *a posteriori* au même événement afin d'en produire une explication.

3.3 Méthode d'analyse des données

Suite à l'étude de la documentation, une séquence chronologique des événements sera établie. Le modèle traditionnel sera d'abord appliqué à la série afin de faire ressortir les points où il y aurait eu similitudes ou lacunes. Le modèle organisationnel sera ensuite appliqué de la même manière. À tour de rôle, les points retenus par chaque modèle nous permettront de tester les hypothèses émises.

LIMITES DU PROJET

L'essai proposé apportera une meilleure compréhension de la prise de décision. En analysant un projet d'investissement particulier, je n'en ferai pas une critique, à savoir si la décision prise était la bonne. Je ne ferai qu'analyser comment la décision a été prise et pourquoi dans un contexte donné, c'est-à-dire, limité à la taille de mon échantillon et au secteur d'activité qui lui est propre.

Bibliographie provisoire

ALLISON, G.T., (1969). Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis, *American Political Science Review*, 3, 345-374.

ALLISON, G.T., (1971), *The Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little Brown.

BERGERON, P.G., (1986), *La gestion dynamique : concept, méthodes et applications*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

COLLECTIF (1997), *Prise de décision et résolution de problèmes*, *Société des comptables en management du Canada*, Module 2, partie 3.

GIGUÈRE, M. (1998), *Guide du sciage des billions de feuillus durs*, Québec, Gouvernement du Québec.

LAMOUREUX, A., (1995), *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, Montréal, Éditions Études Vivantes.

LANGLEY, A., MINTZBERG, H., PITCHER, P., POSADA, E., SAINT-MACARY, J., (1995). Opening up Decision Making : The View from the Black Stool, *Organization Science*, 3, 260-279.

SHARMAN, P., (1994). Un intérêt dans l'entreprise, *La revue CMA*, octobre 1994, 17-19.

Plan de travail

Ce tableau identifie chacune des étapes nécessaires à la réalisation de mon essai. Les temps et date sont approximatifs mais j'ai pour objectif personnel de terminé le tout à la date prévue.

Essai d'environ 25 à 40 pages + annexes (5 à 10)

Essai 270 heures (6 crédits à 45 heures/crédit)

Début	Durée	Fin	Description
28 sept. 98	15 heures	5 oct. 98	Recherches préliminaires sur le sujet et première rencontre avec directeur d'essai
8 oct. 98	15 heures	9 oct. 98	Rédaction de la proposition
13 oct. 98	2 heures	13 oct. 98	Discussion de la proposition d'essai avec le directeur
13 oct. 98	5 heures	16 oct. 98	Modification de la proposition
19 oct. 98	10 heures	23 oct. 98	Préparation de la présentation orale de la proposition
Octobre	1heure	Octobre	Présentation orale de la proposition
2 nov.98	50 heures	15 jan. 98	Recherche théorique et lectures sur la prise de décision
30 nov. 98	70 heures	15 jan. 99	Cueillette d'information afin de retracer la chronologie des événements
15 mars 99	60 heures	1er mai 99	Rédaction de l'essai
15 mars 99	15 heures	1er mai 99	Rencontre avec le directeur
1er mai 99	10 heures	16 mai 99	Modification de l'essai
17 mai 99	2 heures	17 mai 99	Remise de l'essai
7 juin 99	20 heures	13 juin 99	Préparation de la présentation orale
14 juin 99	2 heures	14 juin 99	Présentation orale de l'essai
Total	277 heures		

Ébauche de la table des matières du *rapport d'activités de l'essai*

Voici une ébauche de la table des matières pour l'essai proposé. Il est possible que l'ordre change, de même que les titres de section, lors de la rédaction de l'essai.

- Page titre
- Page de remerciements
- Table des matières
- Liste des tableaux
- Sommaire
- Introduction
- Chapitre I : Problématique
 - Origine de l'étude
 - Objectif général de l'étude
 - Pertinence du sujet de l'étude
 - Revue de la littérature
- Chapitre II : Méthodologie
 - Terrain d'intervention et outils de cueillette de données
 - Objective *a priori*
 - Objective *a posteriori*
 - Subjective *a posteriori*
- Chapitre III : Scénario selon le modèle traditionnel
 - Scénario
 - Points saillants/ lacunes
- Chapitre IV : Scénario selon le modèle organisationnel
 - Scénario
 - Points saillants/ lacunes
- Chapitre V : La dimension humaine de la prise de décision
- Conclusion
- Bibliographie
- Annexe (tableaux des scénarios)