



## Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management

ISSN: 2583-5645 (Online)

Frequency: Monthly

Published By GSAR Publishers

Journal Homepage Link- <https://gsarpublishers.com/journals-gsarjebm-home/>



### CONDUITE DU CHANGEMENT ET PRISE DE DECISION DANS LE PROCESSUS DE FINANCEMENT D'UNE DEMANDE DE CREDIT : APPLICATION A LA SEGMENTATION DES DEMANDEURS

BY

MARTIN WIDJILOWU NE ITCHEND SAM

chercheur à l'Université de Kinshasa, à la faculté de Sciences et Technologie



#### Abstract

*Les systèmes d'information sont de plus en plus hétérogènes et complexes. Par conséquent, il est nécessaire de les intégrer afin de les encourager à communiquer et à coopérer. Certains systèmes sont appelés à migrer vers de nouvelles versions en raison de problèmes d'interopérabilité de diverses causes.*

*L'urbanisation du système d'information ne fait pas table rase du passé mais tient compte de l'existant et permet de mieux anticiper les évolutions, les contraintes internes et externes impactant sur le système d'information, en s'appuyant sur des nouvelles technologies.*

*Cet article s'inscrit dans la problématique des nouvelles approches de gestion pour la prise de décision, celles basées sur la conduite de changement comme : le modèle de Lewin, ADKAR, de la courbe du changement de Kubler-Ross, et d'autres.*

*La gestion des décisions, également connue sous le nom de gestion des décisions d'entreprise (EDM) ou gestion des décisions commerciales (BDM), englobe tous les aspects de la conception, de la construction et de la gestion des systèmes de prise de décision automatisés qu'une organisation utilise pour gérer ses interactions avec les clients, les employés et les fournisseurs.*

*Dans le cadre d'une stratégie de croissance d'entreprise, une solution ERP est un élément essentiel.*

*Identifier, rationaliser et automatiser les processus FPI est le but de la gestion des processus FPI.*

*Il s'agit de mettre en place un ensemble de logiciels proactifs destinés à gérer les procédures de travail, à coordonner et à superviser le déroulement des tâches.*

**Mots-clés/** *conduite du changement-financement d'une demande de crédit-segmentation des demandeurs*

#### Article History

Received: 25/05/2025

Accepted: 01/06/2025

Published: 03/06/2025

#### Vol -4 Issue - 6

PP: -37-43

## 1. INTRODUCTION

Cependant, l'environnement dans lequel vivent les entreprises est en constante évolution en raison de la présence de concurrents asiatiques sur la scène internationale, qui ont renforcé la notion d'innovation et de compétitivité, depuis plus de 20 ans.

Il est crucial de noter que l'objectif de toute organisation est d'être flexible et adaptable à son marché, quel que soit le type de changement, afin de maximiser sa profitabilité. Ainsi, nous nous sommes posé la question de savoir comment intégrer la conduite de changement comme un outil d'aide à la prise de

décision pour la compétitivité.

Ainsi, cette étude nous amène de répondre à une question sur la pratique des notions de changement organisationnel et les différentes raisons pour lesquelles l'entreprise déclenche et comment elle le gère ?

Nous avons également discuté de la façon de mener ou d'accompagner ce changement, qui implique l'utilisation de divers moyens, tels que la communication ou la formation, afin de favoriser son adhésion et d'éradiquer toute forme de changement. Cependant, l'impact de la conduite du changement sur la compétitivité de l'entreprise et la segmentation des clients était notre problématique.



Notre étude de cas a porté sur les Fonds pour la Promotion de l'Industrie FPI en sigle.

Les besoins de réduction des coûts et des délais et d'amélioration de la qualité restent d'actualité. Cependant d'autres besoins sont apparus pour que l'entreprise puisse assurer sa pérennité.

Il est fascinant qu'une grande entreprise réussisse là où d'autres échouent.

## 2. SEGMENTATION

Les méthodes de segmentation cherchent à résoudre les problèmes de discrimination et de Régression en divisant de façon progressive l'échantillon en sous-groupes (segments), pour construire un arbre de décision. Lors de chaque dichotomie, les deux parties sont les plus contrastées vis-à-vis de la variable à expliquer.

Les premières approches ont été proposées par Sonquist et Morgan(1964) avec la méthode dite AID (Automatic Interaction Detection).

Les travaux de Breiman, Friedman, Olshen et Stone (1984) connus sous le nom de méthode CART( Classification And Regression Tree) ont donné un nouvel essor à la segmentation.

Notons que les méthodes ne sont pas toujours présentes dans les logiciels statistiques « classiques ». Par contre de nombreux produits spécifiques sont présents sur le marché et connaissent un succès croissant avec le développement du Data Mining.

L'objectif de la segmentation est le suivant : on dispose de données non étiquetées. On souhaite les regrouper par données ressemblantes. Cette manière de définir intuitivement l'objectif de la segmentation cache la difficulté de formaliser la notion de ressemblance entre deux données.

Ainsi, soit un ensemble  $X$  de  $N$  données décrites chacune par leurs  $P$  attributs. La segmentation consiste à créer une partition ou une décomposition de cet ensemble en groupes telle que :

Critère 1 : les données appartenant au même groupe se ressemblent ;

Critère 2 : les données appartenant à deux groupes différents soient peu ressemblantes.

Entre deux données Clairement, la notion de « ressemblance » doit être formalisée. Cela est fait en définissant une distance entre tout couple de points du domaine  $D$ .

Toute la difficulté est là : définir correctement cette distance. De là dépend le résultat de la segmentation. Si l'utilisation d'une distance euclidienne est a priori une bonne idée, ce n'est pas la seule possibilité, loin s'en faut.

En particulier, on a rarement d'informations concernant la pertinence des attributs : seuls les attributs pertinents doivent intervenir dans la définition de la distance.

De plus, dans la segmentation que l'on aimerait obtenir, la

pertinence des attributs peut dépendre du groupe auquel les différents types de segmentation donnée appartiennent. Ne connaissant pas les critères de partitionnement a priori, on doit utiliser ici des algorithmes d'apprentissage non supervisés, parmi ces algorithmes, on peut utiliser celui de Centre mobile.

### 2.1. Types de segmentation

Il existe deux grandes classes de méthodes :

- Non hiérarchique : on décompose l'ensemble d'individus en  $k$  groupes ;
- Hiérarchique : on décompose l'ensemble d'individus en une arborescence de groupes. On peut souhaiter construire une décomposition :
- Telle que chaque donnée appartienne à un et un seul groupe : on obtient une partition au sens mathématique du terme ;
- Dans laquelle une donnée peut appartenir à plusieurs groupes ;
- Dans laquelle chaque donnée est associée à chaque groupe avec une certaine probabilité.

Avant de poursuivre, notons que le problème de segmentation optimale en  $k$  groupes est NP- complet.

Il faut donc chercher des algorithmes calculant une bonne partition, sans espérer être sûr de trouver la meilleure pour les critères que l'on se sera données.

Idéalement, dans un processus de fouille de données, la segmentation doit être une tâche interactive : une segmentation est calculée et proposée à l'utilisateur qui doit pouvoir la critiquer et obtenir, en fonction de ces critiques, une nouvelle segmentation, soit en utilisant un autre algorithme, soit en faisant varier les paramètres de l'algorithme, ...

#### 1) Segmentation non Hiérarchique

Dans une approche hiérarchique, on souhaite obtenir une décomposition de l'ensemble de données  $X$  en  $K$  groupes non hiérarchisés que l'on notera  $G_1, G_2, \dots, G_K$ .

On a  $X =$

Après un ensemble de définitions, on verra deux approches : dans la première, on obtient une partition au sens mathématique (chaque donnée est associée à un et un seul groupe) ; dans la seconde, chaque donnée est associée à chaque groupe avec une certaine probabilité.

Définition : Soit  $X$  un ensemble de donnée, chacune décrite par  $P$  attributs. On nomme « Centre de Gravité »  $g$  de  $X$  une donnée synthétique dont chaque attribut est égal à la moyenne de cet attribut dans  $X$ .

Soit,  $g = (a_1; a_2; \dots; a_P)$  inertie

Définition : L'inertie d'un ensemble  $X$  de  $N$  données :  $I = (1)$  où  $g$  est le centre de gravité de  $X$ .

On peut aussi calculer l'inertie des individus appartenant à un groupe de la partition. On note l'inertie du groupe  $G_i$  ; elle se calcule par l'équation(1).

On note  $g_i$  le centre de gravité des points appartenant au groupe  $G_i$ . Inertie intraclasse

Définition : On définit l'inertie intra classe comme suit :  $IW = \sum_{i \in G_j} w_i^2$   
Où  $w_i$  est le poids du groupe  $G_i$ . Si toutes les données ont le même poids, le poids d'un groupe est  $w_j$  où  $n_j$  est le cardinal du groupe  $G_j$ .

Définition : On définit l'inertie interclasse :  $IB = \sum_{j=1}^K n_j (\bar{w}_j - \bar{w})^2$

Théorème de Huygens : pour un ensemble de données, on a :  $I = IW + IB$

Remarque :  $I$  est une constante. Donc,  $IW + IB$  est une constante, quelle que soit la segmentation en groupes du jeu de données.

## 2.2. Les algorithmes

### 2.2.1. L'algorithme des centroïdes

L'algorithme des k-moyennes, appelé aussi algorithme des centres mobiles, est plus connu par son appellation en anglais k-means, est l'un des algorithmes les plus populaires en data science. L'objectif du k-means est de segmenter les données en k groupes, le principe étant simple et intuitif. On désigne k données que l'on nomme centres, chaque centre alors caractérise un groupe. Ensuite, les données sont associées au centre le plus proche en vue de former les k groupes. Nous calculons dès lors, les centres de gravité des groupes formés qui deviennent alors les nouveaux centres et on continue de même jusqu'à stabilisation des groupes.

### Principe

Les centres mobiles ou nuées dynamiques sont un algorithme de classification non supervisée. A partir d'un ensemble de points, il détermine pour un nombre de classes fixé, une répartition des points qui minimise un critère appelé inertie ou variance intra-classe.

Algorithme de Centre Mobile

- Initialisation : On initialise les centres des classes (à votre choix) pour donner le pas de départ de l'algorithme (par exemple on choisissant aléatoirement des centres "virtuels", ou K données parmi les données à traiter). Il s'agit donc de démarrer à l'itération  $t = 0$  avec des valeurs initiales pour les paramètres du modèle .
- Etape d'affectation (classification) : Chaque donnée est assignée à la classe du centre dont elle est la plus proche :  $\forall i = 1, \dots, n$
- Etape de recalage des centres : le centre  $\mu_k$  de chaque classe k est recalculé comme étant la moyenne arithmétique de toutes les données appartenant à cette classe (suite à l'étape d'affectation précédente) :  $\forall k = 1, \dots, K$

Etant l'itération courante. La convergence peut être considérée comme atteinte si la valeur relative au niveau de la distorsion  $J(t)$  devient inférieure à un seuil petit préfixé ou si un nombre maximum d'itérations préfixé a été atteint.

### 1) La Segmentation hiérarchique

En principe, il existe deux classes de méthodes de segmentation hiérarchique :

Segmentation hiérarchique ascendante : qui part des N points comme N groupes à partir desquels on construit une partition

à N-1 classes par fusion de deux groupes, puis N-2 groupes par fusion de deux groupes, jusqu'à avoir rassemblé tous les points dans un seul groupe ;

Segmentation hiérarchique descendante : qui rassemble initialement les N points dans un seul groupe \_ a partir duquel on construit 2 groupes, puis 3, ... puis N.

## 3. CONDUITE DU CHANGEMENT

Le processus de conduite du changement vous aide à gérer étape par étape les grandes transitions, par exemple lors de l'adoption d'un nouvel outil à l'échelle de l'entreprise ou de l'intégration d'une nouvelle direction.

En mettant en place un processus solide, vous aiderez votre équipe à bien s'adapter et faciliteriez ainsi la transition. Dans cette dissertation, nous détaillons les différents modèles de conduite du changement et le contexte dans lequel les appliquer.

Nous vous proposons également une méthode en six étapes pour déployer efficacement n'importe quels nouveaux outils et technologies.

Le changement est essentiel pour encourager la réussite de votre entreprise. Au fil de son évolution, vous devrez inévitablement déployer de nouveaux outils, tester de nouvelles stratégies ou pénétrer de nouveaux marchés, pour ne citer que quelques exemples.

Les changements mineurs ou qui ne concernent qu'un nombre restreint de collaborateurs sont faciles à mettre en œuvre. Toutefois, quelles mesures prendre face à une implémentation majeure à l'échelle de l'organisation ?

Sans une planification bien rodée, essayer de mettre en œuvre un changement dans toute l'entreprise peut entraîner désordre, confusion et ralentissement des activités. La prudence est donc de mise : élaborez un calendrier clair et veillez à apporter toute l'assistance nécessaire avant la mise en œuvre effective du changement, pour une transition aussi fluide que possible.

Pour faire simple, appliquez une méthodologie de conduite du changement. Vous avez déjà essayé, mais non sans mal ? Vous souhaitez prochainement appliquer un changement majeur et réfléchissez à la meilleure façon de guider votre entreprise ?

### 3.1. Définitions et concepts

La conduite du changement est un processus qui consiste à préparer et gérer un changement organisationnel. Au cours de ce processus, vous préparez la transition, obtenez le soutien des membres de l'entreprise, quel que soit le changement, puis vous déployez ce dernier selon un calendrier précis et réfléchi.

S'il ne fallait retenir qu'une chose, c'est d'aborder ce changement ouvertement et sous plusieurs angles. Avant de procéder à un changement organisationnel, réfléchissez aux conséquences de ce dernier sur les membres de votre organisation, à différents niveaux et pour les diverses équipes.

Ce n'est pas un hasard si les méthodes de conduite du

changement proposent souvent des stratégies dont le but est d'aider les équipes à évoluer en douceur, à tester les changements auprès d'un groupe défini d'intervenants ou encore à garantir l'adhésion des parties prenantes clés avant de lancer une nouvelle initiative.

La conduite du changement est un processus, mais aussi une méthodologie. Vous n'avez peut-être jamais passé autant de temps à réfléchir à la manière d'élaborer une initiative de ce type et, entre nous, peu importe. Un processus de conduite du changement est une boîte à outils qui vous aidera à simplifier la mise en œuvre de changements au sein de votre équipe ou entreprise.

### 3.2. Les avantages d'un processus de conduite du changement

Une conduite du changement efficace vous permet de présenter de nouveaux processus à votre équipe ou organisation, sans heurts.

Nous avons tendance à être attachés à nos bonnes vieilles habitudes de travail, même si les nouveautés proposées permettraient, objectivement, de fournir un travail plus efficace.

Un plan de conduite du changement aide votre équipe à prendre conscience de la valeur apportée par le changement proposé, sans bousculer outre mesure les habitudes de chacun.

Un processus de conduite du changement efficace vous aide à :

- Garder une bonne dynamique de travail dans l'entreprise ;
- Limiter la résistance au changement ;
- Favoriser la réussite du changement proposé ;
- Limiter les conséquences négatives éventuelles liées à ce changement.

#### 3.2.1 Les modèles traditionnels de conduite du changement

Les premiers processus de conduite du changement naissent au début des années 1960. Différents modèles ont vu le jour au fil du temps. Notre mémoire se concentre sur trois modèles traditionnels qui permettent d'aborder la conduite du changement sous un angle général.

##### 3.2.1.1 Le modèle de Lewin

Psychologue américain d'origine allemande, Kurt Lewin est principalement connu pour ses contributions dans le domaine de la recherche appliquée aux pratiques de communication.

Le modèle de conduite du changement de Lewin propose un modèle de changement en 3 phases :

1. La décongélation. Pendant cette phase (parfois nommée phase de dégel), vous aidez votre équipe ou votre entreprise à surmonter leurs réticences au changement. Vous analysez l'origine de ces réticences, puis commencez à convaincre progressivement votre équipe du bien-fondé de ce changement. À ce stade, votre objectif est de préparer votre équipe à modifier ses pratiques.

2. Le déplacement. La phase lors de laquelle vous mettez en œuvre le changement à l'échelle de l'organisation. Il peut s'agir d'un processus en plusieurs étapes, car vous ferez sans doute face à des obstacles imprévus. Toutefois, votre objectif est de faire en sorte que vos collaborateurs adoptent les nouvelles pratiques mises en place, quelles qu'elles soient.
3. La recristallisation. Le changement est mis en œuvre et il s'agit désormais de le rendre durable et de faire en sorte que cette nouvelle manière de travailler devienne la norme.

#### 3.3.1.2 Le modèle ADKAR

Le modèle ADKAR est une proposition de Jeffrey Hiatt (de la société PROSCI). Voici à quoi correspond l'acronyme ADKAR :

- « Awareness », prise de conscience qu'un changement est nécessaire ;
- « Desire », désir de soutenir et de prendre part à ce changement ;
- « Knowledge », disposé des connaissances nécessaires pour opérer le changement et garantir sa réussite ;
- « Ability », capacité à mettre en œuvre le changement.
- « Reinforcement », phase de renforcement pour garantir un changement efficace et pérenne.

#### 3.3 Les 8 étapes de la conduite du changement

La paternité de ce modèle appartient à John Kotter. Il détaille sa méthode dans son ouvrage intitulé *Conduire le changement*. Voici les huit étapes de la conduite du changement selon J. Kotter :

1. Créer un sentiment d'urgence pour démontrer la nécessité du changement.
2. Former une coalition, une équipe de pilotage soudée pour guider, coordonner et communiquer.
3. Créer une vision et développer des initiatives stratégiques pour clarifier les avantages à long terme du changement prévu.
4. Mobiliser les parties prenantes autour de ce changement.
5. Éliminer les obstacles pour inciter à l'action afin de mettre toutes les chances du côté de l'entreprise et obtenir des résultats concrets.
6. Obtenir des résultats à court terme pour garder votre équipe mobilisée et motivée.
7. Bâti sur les premiers acquis et poursuivre invariablement sur votre lancée en multipliant actions et initiatives pour concrétiser votre vision.
8. Consolider définitivement les changements et ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.

### 3.4 Opportunité d'application d'un processus de conduite du changement

Inutile de mettre en œuvre un processus complet pour chaque changement organisationnel. La conduite du changement est véritablement nécessaire face à une vague de résistance potentielle importante ou à des réticences à l'échelle de l'entreprise.

N'oubliez pas que nous sommes humains et ne réagissons pas tous de la même façon : certains d'entre nous peuvent donc se montrer réticents au changement. Nous avons tendance à chérir les processus éprouvés en place dans notre entreprise (même si ce ne sont pas toujours les plus efficaces).

Bousculer l'ordre établi et adopter de nouvelles habitudes de travail peut donc s'avérer difficile pour certains individus ou équipes.

Voici quelques exemples de changements organisationnels pouvant être mis en œuvre :

- Déploiement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle technologie à l'échelle de l'entreprise
- Changement de la structure hiérarchique ou organisationnelle
- Redéfinition de la culture ou des valeurs de l'entreprise
- Mise à jour des politiques de l'entreprise, des programmes RH ou des avantages sociaux/salariaux
- Fusion ou acquisition

Retenez que lors de la mise en œuvre d'un processus de conduite du changement, l'essentiel est de réfléchir à quand et comment mettre en place ce changement au sein de votre organisation.

Asana est un outil qui permet non seulement aux équipes d'organiser et d'exécuter leurs tâches, mais qui envisage aussi la collaboration sous un nouvel angle grâce à la gestion du travail.

Appliquer un processus de conduite du changement facilite l'adoption de nouvelles habitudes de travail et assure la réussite des équipes.

### 3.5 Méthodologie Asana de conduite du changement : déployer de nouveaux outils ou technologies en 6 étapes

Voici une occasion parfaite de vous expliquer comment utiliser la méthodologie Asana pour mettre en œuvre ce changement organisationnel :

1. Identifier vos besoins
2. Analyser votre situation actuelle
3. Concevoir votre premier processus
4. Former votre équipe et l'encourager
5. Préparer votre réussite
6. Mesurer et étendre votre utilisation

### 3.6 Méthodologie conduite du changement : les 7 grands modèles

La conduite du changement peut se définir comme un ensemble d'actions qui ont pour but d'amorcer un projet de transformation au sein d'une entreprise. Lorsque vous adoptez la bonne méthode, il est plus facile de faire adhérer vos collaborateurs aux nouvelles pratiques. Lemon Learning vous propose de découvrir les sept plus grandes méthodes de gestion du changement.

#### 3.7. Modèle de Lewin

Bien qu'elle date des années 1940, cette façon de procéder est toujours utilisée. Pour Kurt Lewin, la gestion du changement doit se faire en trois phases. Il s'agit de décongeler, de modifier et de recongeler.

Pour mieux expliquer sa méthodologie, Lewin la compare à un cube de glace qui est ensuite transformé en cône de glace. Selon lui, pour la réussite du changement au sein d'une entreprise, l'équipe de travail doit commencer par décongeler les procédures qui sont actuellement utilisées, afin de faire table rase du passé.

Ce n'est qu'après cela qu'il est possible de mettre en place un véritable changement. Pour cela, il est nécessaire de communiquer avec les parties prenantes, pendant et après le déploiement de la nouvelle façon de procéder. Il sera ensuite question de recongeler le nouveau processus afin de le consolider.

#### 3.8 Modèle ADKAR

Cette forme de management propose une approche du changement qui est assez particulière, car elle est basée sur l'humain. ADKAR est l'acronyme de Awareness Desire Knowledge Ability Reinforcement. Awareness revient à prendre conscience que le changement est nécessaire.

« Desire » fait référence au désir de s'engager afin d'être de véritables acteurs du changement. « Knowledge » renvoie aux connaissances qui doivent conduire le changement. « Ability » fait référence à la capacité de mettre en œuvre le changement. Enfin, « Reinforcement » renvoie à tout ce qui permet au changement d'être pérenne.

Cette méthode a un objectif très clair : faciliter le projet de conduite du changement au niveau individuel. Ici, le changement en lui-même n'est pas très important. Ce sont plutôt les réactions qui sont suscitées qui ont de l'intérêt.

#### 3.9 Modèle 7s de McKinsey

Cette forme de management a été inventée en 1970. Elle permet d'évaluer la façon dont les différentes parties d'une organisation fonctionnent en relation d'interdépendance. Selon le Modèle 7s de McKinsey, sept éléments fondamentaux sont nécessaires à toute entreprise. Il s'agit d'éléments tangibles parmi lesquels se trouvent la stratégie, la structure et le système.

À cela s'ajoutent des éléments intangibles comme les valeurs partagées, le personnel, le style et les compétences. Ces sept éléments sont interconnectés. Par conséquent, lorsque l'un d'entre eux est modifié, le changement se répercute sur tous les autres.

### 3.9.1. Modèle de changement en 8 étapes de Kotter

Le changement en huit phases de Kotter est une forme de management qui se concentre sur le ressenti des collaborateurs plutôt que sur le changement lui-même. Après avoir observé plus d'une centaine d'entreprises, John Kotter a réussi à identifier 8 grandes étapes pour conduire un projet de changement au sein d'une entreprise.

La première consiste à créer un sentiment d'urgence. La deuxième consiste à former une coalition puissante. La troisième vise à créer une vision stratégique.

La quatrième étape est d'obtenir l'adhésion de tous. La cinquième est d'éliminer les obstacles. La sixième consiste à démontrer des résultats sur le court terme et la septième consiste à consolider les résultats afin d'accélérer le changement.

Quant à la huitième étape du changement, elle permet la mise en place de nouvelles pratiques qui seront ancrées dans la culture de l'entreprise.

### 3.9.2 Modèle transitionnel de Bridges

Cette approche s'intéresse beaucoup plus à l'humain. Pour cela, elle accorde une attention particulière à la transition vers le changement et à l'expérience des participants. Selon cette méthode, la clé du changement réside dans la manière dont les collaborateurs abandonnent l'ancien processus au profit du nouveau.

Ce type d'approche est parfait pour les changements importants qui peuvent survenir au sein de l'entreprise. Le modèle transitionnel de Bridges se décompose en trois étapes.

La première consiste à abandonner le passé. La seconde est de pénétrer dans une zone neutre où les collaborateurs doivent s'adapter au changement et se familiariser avec la nouvelle façon de faire.

Enfin, la troisième étape est celle du nouveau départ, qui consiste à faire adhérer vos collaborateurs au changement.

### 3.9.3 Courbe du changement de Kübler-Ross

La courbe du changement d'Elizabeth Kübler-Ross est également une stratégie très efficace lorsque vous recherchez une méthodologie de conduite du changement. Selon elle, une entreprise est en mesure de mieux se préparer au changement lorsque les réactions du personnel sont anticipées.

Pour cela, la courbe du changement de Kübler-Ross étudie le comportement des équipes face au changement en général.

Afin de réaliser une telle analyse, il est nécessaire de passer par cinq phases que sont :

- Le déni,
- La colère qui se caractérise par des résistances au changement,
- Le marchandage,
- La dépression,
- L'acceptation.

## 4. APPLICATION

Le Fonds de Promotion de l'Industrie, entreprise publique, a été créé par l'Ordonnance présidentielle n° 89 – 171 du 07 Août 1989. En vue de lui assurer des ressources financières pour mener à bien sa mission, la Taxe pour la Promotion de l'Industrie (TPI) a été instituée par l'Ordonnance – loi n° 89-031 du 07 Août 1989.

Le Fonds de Promotion de l'Industrie a pour principale mission la promotion et le développement d'une industrie congolaise au travers le financement :

- Des industries existantes en vue de l'amélioration de la production ;
- Des industries nouvelles ;
- Des petites et moyennes entreprises en vue de leur croissance ou performance ;
- D'une meilleure intégration industrielle en général et en particulier entre les petites et les grandes unités, et entre les secteurs industriel et agricole ;
- Des activités de la recherche pour le développement du secteur industriel. Les objectifs du FPI peuvent se décliner de la manière succincte suivante :
- Valorisation des ressources locales par la mise en place d'un tissu industriel local qui les utilise et qui produit pour les besoins locaux ;
- Promotion de la production des matières premières destinées aux industries locales en vue de réduire l'impact de l'importation des intrants et des produits finis concurrents aux produits locaux ;
- Promotion de l'exportation des produits industriels congolais, particulièrement des produits manufacturés ;
- Financement des projets de construction ou de réhabilitation des infrastructures économiques et sociales dans leurs zones d'opération des industriels que le FPI finance.

Les données récoltées sont celles relatives aux demandeurs des crédits et nous voulons migrer vers la segmentation pour voir comment on peut trouver des groupes homogènes afin de prendre des décisions rationnelles.

## Conclusion

À mesure que le logiciel ERP évolue, les entreprises peuvent rapidement améliorer leurs bonnes pratiques métiers grâce à l'accès à ces nouvelles technologies. Ils ont la capacité d'automatiser des tâches qui avaient autrefois nécessité une intervention manuelle importante, telles que la consolidation des états financiers. De plus, les utilisateurs reçoivent une compréhension complète et en temps réel des activités de l'entreprise, non seulement au front office, mais aussi dans les entrepôts, les usines et tous les autres endroits de l'entreprise. Ensuite, chaque collaborateur peut facilement accéder à cette information sur son terminal mobile, y compris les smartphones et les tablettes.

Le cloud ERP moderne est conçu pour l'ère du numérique et intègre les technologies mobiles, sociales, analytiques et les dernières avancées technologiques. Ils sont désormais

essentiels pour avancer.

Notre objectif principal est de créer un schéma Directeur des Systèmes d'Information du FPI qui dématérialise progressivement les processus du FPI. Afin d'assurer la maîtrise de l'information et des documents qui circulent à l'établissement tant en interne qu'auprès des partenaires extérieurs, la mise en place d'un intranet apporte une réponse à la problématique de l'informatisation des processus. Par conséquent, la gestion des connaissances, la fluidité des processus, la fiabilité des informations, la mise en place de tableaux de bord de gestion à divers niveaux et l'archivage des documents sont des défis majeurs.

## Bibliographie

1. Moskolai, J., A. Ayissi, and R. Houe-Ngouna. *Intégration et interopérabilité des systèmes d'information hétérogènes dans des environnements distribués: vers une approche flexible basée sur l'urbanisation des systèmes d'information*. in *Conférence de Recherche Internationale en Informatique*. 2013.
2. NGOSSAHA, J.M., R.H. NGOUNA, and A.A. ETEME. *Intégration et interopérabilité des systèmes d'information hétérogènes dans des environnements distribués: vers une approche flexible basée sur l'urbanisation des systèmes d'information*. in *Conférence de Recherche sur l'Informatique. ENSP, Université de Yaoundé I*. 2013.
3. Frankhauser, P., et al. *Approche fractale de l'urbanisation-Méthodes d'analyse d'accessibilité et simulations multi-échelles*. in *11th World Conference on Transportation Research-Septièmes rencontres francophones Est-Ouest de socio-économie des transports*. 2007.
4. THOMSIN, L., *L'apport du concept de contre-urbanisation au cas de la Belgique*. Bulletin de la Société géographique de Liège, 1998. **35**: p. 57-66.
5. Grosjean, B., *Urbanisation sans urbanisme: une histoire de la "ville diffuse"*. 2010: Editions Mardaga.
6. Servigne, S., *Conception, architecture et urbanisation des systèmes d'information*. Encyclopædia Universalis, 2010: p. 1-15.
7. Simonin, J., A. Beugnard, and R. Nédélec. *Processus de développement de système contraint par l'urbanisation d'un système d'information*. in *INFORSID*. 2011.
8. LA TRAJECTOIRE SOCIOHISTORIQUE, D.U.G., P. NUCLÉAIRE, and M. KHELFAOUL, *UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL*. 2019.
9. LORRAINE, D., *Analyse sociologique des trajectoires d'insertion socio-économique des jeunes au Mali: l'exemple de l'APEJ*.
10. Mamadou, C., *Atouts et limites de la filière coton au Mali*. 2015, Toulon.
11. Autissier, D., K. Johnson, and J.-M. Moutot, *De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile*. Question (s) de management, 2015(2): p. 37-44.
12. Benzaïda, Y., *Contribution à la Conduite du Changement pour l'Evolution du Système Entreprise*. 2008, Université Montpellier II-Sciences et Techniques du Languedoc.
13. Lemieux, N., *Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement: une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise*. Question (s) de management, 2013(2): p. 67-79.
14. TAHROUCH, M., A. AAJLY, and F. FOUAD, *La conduite de changement en entreprise*. La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, 2019(8).
15. Barthélemy, J. and C. Donada, *Décision et gestion de l'externalisation: une approche intégrée*.
16. *Revue française de gestion*, 2007(8): p. 101-111.
17. ERP, I., *Chapitre I: Les ERP (Enterprise Resources Planning)*.
18. INTERMEDIAIRE, O.S., *L'ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE*.
19. ISMAIL, H., *Utilisation de Blockchain pour la sécurisation des données ERPs*.