

**Intelligence Economique et Big Data au service du
développement de la relation client: Cas de la caisse de dépôt et de
gestion Capital (CDG Capital)**

**Economic Intelligence and Big Data at the service of customer
relationship development: The case of the deposit and
management Caisse Capital (CDG Capital)**

Hamid AÏT LEMQEDDEM

Professeur Chercheur

Université Ibn Tofail Kenitra

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kénitra

Laboratoire des_Sciences de Gestion des Organisations

Abderahim AMAM

Doctorant Chercheur

Université Ibn Tofail Kenitra

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Laboratoire des_Sciences de Gestion des Organisations

Résumé

La réussite de toute activité organisationnelle dépend de plus en plus de la capacité à déployer les Big Data en tant qu'outil visant le développement de la relation client dans un univers mouvant. Dans ce cadre, l'intelligence économique (IE) joue un rôle déterminant en matière d'exploitation des Big Data. Cet article étudie l'impact de l'utilisation des big data dans un système de l'intelligence économique sur le développement de la relation client. Le cas de la CDG Capital illustre bien cet impact.

Mots clés

Intelligence Economique ; Big Data ; Client ; Capacités dynamiques ; Entreprise.

Abstract

The success of any organizational activity is increasingly dependent on the ability to deploy Big Data as tool to the development of customer relations in a changing world. In this context, Economic Intelligence (EI) plays a key role in the exploitation of Big Data. This article studies the impact of the use of big data in a system of economic intelligence on the development of customer relations. The case of CDG Capital is a good example of this impact.

Key words

Economic Intelligence ; Big Data ; Customer ; Dynamic capabilities ; Enterprise.

INTRODUCTION

La plupart des organisations évoluent dans un contexte de plus en plus mouvant : incertitudes économiques (aléas boursiers, crise financière, perte de crédibilité des Etats surendettés), mondialisation, ruptures technologiques, catastrophes naturelles, des nouvelles législations.

Plus rien dans notre environnement n'est stable et prévisible. En effet, la réussite de toute activité organisationnelle dépend de plus en plus des capacités dynamiques à déployer les Big Data en tant qu'outil visant le développement de la relation client dans un univers mouvant.

Le rôle que peut jouer l'intelligence économique (IE) en matière d'exploitation des Big Data est déterminant. L'obligation pour l'organisation de se doter d'un système IE spécifique, qui regroupe les données utiles permettant de mieux servir, fidéliser et se rapprocher des clients, s'avère nécessaire. L'intelligence économique à travers une meilleure utilisation des Big Data permet aux ressources et compétences dynamiques de se doter des capacités dynamiques permettant à l'organisation de surmonter les contraintes et bénéficier des opportunités des changements de l'environnement, dans le but d'accroître sa résilience.

Le système d'intelligence économique s'articule autour de trois volets. Premièrement, l'intelligence économique peut être entendue comme une activité de collecte d'informations, réalisée collectivement dans l'objectif d'appréhender une situation, légalement à partir de sources ouvertes, au service d'un acteur qu'il soit public ou privé. Mais l'intelligence économique y est aussi présentée sous son volet défensif, le rapport insistant sur la nécessité de protéger et de contrer toute atteinte aux intérêts de l'entreprise (protection des informations et des secrets commerciaux, industriels, etc.) ainsi que de se prémunir de tous changements dans l'environnement susceptibles d'impacter l'activité de l'entreprise (par des actions de sensibilisation des salariés à la veille par exemple). Enfin, l'influence est le dernier volet qui regroupe l'ensemble des activités visant la sauvegarde et la défense des intérêts économiques et porte sur des dimensions plus offensives, proactives et internationales. (Beaugency, 2015). À l'ère du Big Data, la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises devrait revoir ses capacités dynamiques en matière du stockage et l'exploitation des données, l'utilisation du Big data ne doit pas être limitée à la collecte et l'analyse des données, elle doit englober tout le processus du système d'intelligence économique.

Ces données doivent être présentées de manière adéquate pour que les décisions prises puissent en découler logiquement et avoir un impact le développement de la relation client.

Dans ce contexte, notre problématique sera comme suit : Dans le cadre d'une meilleure utilisation des Big Data par le système d'intelligence économique, les capacités dynamiques développent –t-elles la relation client ?

Dans un premier temps, un aperçu sur le Big data et le système d'intelligence économique sera exposé afin de montrer de plus proche les spécificités de l'utilisation au Big data dans le système de l'intelligence au sein de la CDG Capital et dans un deuxième temps une présentation de l'impact de cette utilisation sur les capacités dynamiques et sur le développement de la relation client.

L'objectif de la recherche est d'étudier l'impact de l'utilisation des Big data dans un système de l'intelligence économique sur le développement de la relation client.

Afin de répondre à ces besoins, nous démontrons dans cet article un système d'intelligence économique qui couple les capacités dynamiques de l'organisation avec le développement de la relation client à partir de l'exploitation des masses de données (Big Data Mining).

1. CADRE THEORIQUE : REVUE DE LITTERATURE

Les capacités dynamiques sont un ensemble de capacités organisationnelles et managériales intentionnelles, permettant à la firme de résoudre les décalages entre sa base de ressources et les changements de l'environnement, dans le but d'accroître sa résilience. (Lereps, 2014).

La dynamique peut prendre forme à travers les développements de nouveaux produits (Danneels, 2002), de nouveaux marchés (Cohen et Levinthal, 1990) ou de nouveaux processus, les acquisitions de nouvelles entités ou encore les fusions d'activités (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Karim et Mitchell, 2000).

La réussite de ces dynamiques suppose souvent, d'une part, des capacités rapides de mise en œuvre et, d'autre part, une offre de différenciation pour le client. Elles se fondent sur des compétences organisationnelles et humaines (Hamel 1994 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Hofer et Schendel, 1978). (David, 2013)

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 MODES ET MOYENS D'INVESTIGATION

Nous allons essayer de se fonder sur la méthode hypothético-déductive. Notre hypothèse de la recherche est comme suit :

Dans le contexte d'une meilleure utilisation des Big Data par le système d'intelligence, les capacités dynamiques impactent positivement le développement de la relation client.

Nous avons opté pour une recherche qualitative. Divers sources d'informations ont été recoupées en provenance de la Direction Générale, du site web de la CDG et de documents publiés traitant la problématique.

2.2 PRESENTATION DE LA CDG CAPITAL

CDG Capital, est créée en 1959 et n'a été fondée qu'en 2006, c'est un établissement public financier incluse dans la Caisse de Dépôt et Gestion, c'est une Banque d'Affaires et d'Investissements. Elle vise le développement de l'économie nationale et de son marché financier en s'orientant vers l'amélioration des bonnes pratiques dans la gestion de l'épargne nationale et le développement les marchés financiers.

La responsabilité de la CDG réside dans la gestion de fonds institutionnels ; des banques, finances et assurances ; des retraites et du développement territorial. Elle exécute les fonctions de réception, de conservation et de gestion des ressources d'épargne qui revêtent une protection spéciale.

3. RESULTAT ET DISCUSSION

3.1 APERÇU SUR L'UTILISATION DU BIG-DATA ET DU SYSTEME D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SEIN DE LA CDG

3.1.1 Démarche du Big-data

La Caisse de Dépôt et de Gestion exploite des potentialités du Big-data et adopte une démarche de « data-driven » (axée sur les données) pour une meilleure compréhension des comportements et le développement de la relation client. À travers :

- L'étude du comportement des ordonnateurs par rapport à la programmation budgétaire, à la mobilisation des ressources et à l'utilisation des crédits ;
- L'analyse du comportement des acheteurs publics et des opérateurs économiques à travers la commande publique ;
- Ou encore l'analyse des comportements des fonctionnaires par rapport à leur recours au crédit de consommation et d'investissement. Cette analyse participe, sans aucun doute, à une connaissance fine de l'épargne des fonctionnaires.

Cette volonté permanente d'aller vers plus d'innovation et de performance ne saurait être satisfaite sans le capital humain dont dispose la Trésorerie Générale du Royaume.

En plus des systèmes d'information qu'elle a développés, la force de frappe de la Trésorerie Générale du Royaume provient de tout l'investissement qu'elle a opéré ces dernières années dans des ressources humaines professionnelles, bien formées et motivées. Elles participent positivement à une meilleure gouvernance des finances publiques. (Bensouda, 2017).

3.1.2 Système d'Intelligence Economique

❖ Système de veille stratégique

La veille stratégique constitue un aspect des trois aspects de l'intelligence économique. La veille stratégique considérée comme une démarche systématique de recueil, de traitement et de diffusion de l'information vise à surveiller et décrypter l'environnement concurrentiel et à déceler les tendances émergentes. (Harrar & Ghomari, 2018)

L'expérience de la CDG en matière de veille a connu une évolution intéressante depuis la création de son service de veille stratégique.

La nécessité d'être à l'écoute de son environnement a amené la CDG à créer un service de veille stratégique au sein de la direction Etude et Stratégie.

Le processus du système de veille au sein de la CDG a commencé en 2007, premièrement la CDG à détecter ses besoins de veille. Puis, elle a fait appel à une société spécialisée pour qu'elle l'accompagne à la mise en place du système de veille. Par la suite, elle a défini les domaines d'activité à veiller.

❖ Système de protection

En se basant sur l'exploitation des Big data, de la détection des besoins de l'information jusqu'au traitement de l'information, la stratégie de gestion des risques encourus par les activités de marché suit les orientations tracées par la Politique de Gestion Globale des Risques. En effet elle repose sur les différents dispositifs d'identification, mesure, surveillance et maîtrise des risques du marché.

Tout en observant les meilleurs standards de marché et en respect des exigences réglementaires, une telle stratégie cherche tout d'abord à fixer le niveau de risque que CDG Capital veut/peut accepter (appétit au risque) en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques de rentabilité et développement du pôle Global Markets.

Une fois l'appétit au risque fixé au niveau le plus consolidé de la banque, il convient de le décliner sur chacune des sous activités à travers une répartition stratégique en ligne avec l'allocation budgétaire des fonds propres.

Le processus cible d'estimation de l'appétit au risque est piloté par le top management de la banque et suit une approche top-down. En effet à partir d'une allocation initiale des fonds propres disponibles, on maximise la consommation des fonds propres des activités marché et/ou crédit, tout en respectant l'exigence réglementaire en matière de solvabilité. On obtient ainsi le niveau de risque maximum que la banque peut prendre.

Celui-ci est ensuite ajusté à la baisse d'un coussin de sécurité permettant d'aboutir au niveau de risque que CDG Capital veut prendre (l'appétit au risque). Le coussin de sécurité représente la marge de manœuvre que la banque se donne avant d'atteindre les limites réglementaires. Le calibrage du coussin de sécurité reste à la discrétion du top management et dépend des objectifs stratégiques de rentabilité et développement de la banque.

L'appétit au risque est ensuite décliné sur l'ensemble des sous-activités de Global Markets. La clé de répartition utilisée repose sur le calcul de la contribution en risque de chaque sous activité étant donné les anticipations budgétaires (Encours/Niveau de risque) du portefeuille cible communiqué par Global Markets.

La gestion des risques de marché repose sur un cadre structuré, intégrant les fonctions suivantes :

- Identification : L'activité de marché est exposée aux risques de taux, liquidité, action, change et crédit
- Mesure : Plusieurs indicateurs de mesure sont produits, il s'agit entre autres de la sensibilité aux facteurs de risques, VaR, Stress VaR, Stress tests.
- Surveillance : Le dispositif de surveillance repose essentiellement sur le suivi et le contrôle du respect des limites de taille, duration, VaR, concentration, seuils d'alerte PnL. La surveillance du risque marché est également renforcée par le contrôle de l'adéquation des fonds propres en cas de scénarios de crise (stress tests).
- Maîtrise: Le but étant de contenir le risque en dessous de la limite fixée par la stratégie de gestion des risques, en implémentant des stratégies de couverture atténuant le risque ou en liquidant partiellement ou totalement la position en dépassement de risque.

❖ **Le système d'influence**

Dans le cadre de sa stratégie d'intelligence économique, particulièrement au niveau des formations et des meilleures pratiques dans le domaine d'activité de la CDG Capital. Cette dernière a continué à renforcer son image de marque à travers la participation à plusieurs événements nationaux et internationaux notamment l'International Development Finance Club (IDFC) à Paris, l'Annual Investment Meeting à Dubaï, l'IDB Sovereign Investment Forum à Jeddah, et la Conférence sur les Marchés Émergents en Afrique qui a eu lieu à Casablanca. En 2015, aux Thomson Reuters Lipper Fund Awards, la CDG Capital Gestion a

acquis le meilleur Bond Morocco Dirham Short Term dans la catégorie Mixed Asset Dirham Conservative et dans la catégorie Arabian Market Domestic ; ainsi que le prix du meilleur gestionnaire obligataire de la région MENA (Overall Group Award Bond Category). En outre la CDG Capital a pu concrétiser sa place en matière de gestion du fond par le respect de la conformité aux normes internationales (ISO 9001 version 2008, le partenariat avec CACEIS Investor Servi,...).

3.2 IMPACT DE L'UTILISATION DU BIG DATA DANS LE SYSTÈME D'INTELLIGENCE AU SEIN DE LA CDG

3.2.1 Impact de l'utilisation du Big data dans le système de l'Intelligence Economique sur les capacités dynamiques

La CDG Capital vise le développement de l'économie nationale et de son marché financier, dans ce cadre, l'utilisation du Big data dans le système de l'Intelligence Economique a permis en matière des capacités dynamiques deux points essentiels : En premier lieu, elle a permis de fixer les domaines prioritaires du développement des capacités dynamiques et dans un deuxième temps, elle a permis de réaliser un succès très considérable sur le tissu financier et économique du Royaume

Les domaines prioritaires, dont les capacités dynamiques ont été orientées, sont fixés comme suit :

- Dans le domaine de financement de l'économie réelle ; la CDG Capital a pu donner une préoccupation importante à l'épargne nationale en matière de transformation, d'orientation et d'allocation. Aussi, Elle a pu offrir des capacités de financement long terme (equity et dette) et de distribution utile ;
- Dans le domaine du développement des compétences, elle a pu produire un savoir faire de qualité en ingénierie financière ;
- Dans le domaine d'investissement, la CDG Capital a pu présenter des solutions performantes d'investissement, des propositions aux autorités financières et économiques nationales et internationales et elle a pu effectuer une contribution importante au développement des marchés de capitaux.

En matière d'impact des capacités dynamiques au tissu financier et économique du Royaume, la CDG-Capital a réussi à fortifier sa place de leadership. Ses différentes réalisations sont les suivantes :

- La CDG Capital a été positionnée le meilleur gestionnaire obligataire de la région MENA grâce au respect et la conformité des activités aux dispositions de la norme ISO 9001 version 2008 en matière de « Conservation d'Actifs, Dépositaire de Fonds et Services aux Emetteurs».
- Elle a fortifié la capacité du fonds à assurer aux porteurs de parts la liquidité nécessaire et préserver le capital illustré par l'octroi au fonds monétaire «CDG Sérénité» géré par CDG Capital Gestion de la note «AAAmf (mar)» par l'agence de notation Fitch-Ratings.
- Dans le cadre du dispositif de contrôle interne instauré au sein de la CDG Capital, via CDG Capital Gestion, une certification internationale ISAE 3402 (International Standards for Assurance Engagements), Type I, a été donnée ;

- Deux autres distinctions prestigieuses que la CDG Capital, via CDG Capital Gestion a également eu : Le «Arabian Market Domestic» comme meilleur Bond Morocco Dirham - Short Term pour le fonds «CDG Monétaire Plus», et la catégorie «Mixed Asset Dirham Conservative» pour le fonds «CDG Izdihar».

3.2.2 Impact de l'utilisation des Big data dans le système de l'intelligence économique sur le développement de la relation client

La CDG Capital a réalisé un succès considérable de ses capacités dynamiques, qui s'explique par la meilleure exploitation de son système d'intelligence économique des Big Data, ceci se manifeste également par l'accompagnement qu'elle offre à ses clients dans le cadre de la maîtrise des aspects règlementaires, comptables, juridiques, fiscaux... et la volonté de dynamiser le marché notamment avec les autorités de régulation,

En plus grâce aux différents besoins demandés de ses clients, la CDG Capital a proposé des structurations associées aux banques de développement.

En ce qui concerne le paramètre qualité, et afin de servir au mieux sa clientèle, elle place la qualité du service au cœur de sa stratégie de veille stratégique. A ce titre, CDG Capital Gestion s'est vu confirmer sa notation «Highest Standards» délivrée par l'agence de notation Fitch, avec une perspective stable. Cette certification témoigne de la qualité des processus mis en place par la société de gestion pour servir au mieux les besoins de ses clients.

Ces processus incluent le dispositif de gestion des risques - qu'ils soient financiers ou opérationnels, le contrôle interne, le traitement des opérations, le niveau du capital humain, ainsi que l'état de la plateforme technologique.

En parallèle à cet axe principal qui vise à améliorer la qualité de service offerte à ses souscripteurs, la CDG Capital contribue au développement des nouvelles solutions d'investissement innovantes, qui répondent à des problématiques particulières des investisseurs. Dans ce cadre, la CDG Capital a mis en place un nouveau produit basé sur un modèle quantitatif de gestion des risques ; dans une perspective de mener de nouvelles classes d'actifs comme les commodities.

Dans un cadre où les marchés financiers locaux se montrent quelquefois trop étroits pour absorber de grandes capacités d'investissement des investisseurs institutionnels, la CDG a mis un système de collecte, de collecte et de traitement d'informations qui permet d'accompagner les clients pour investir sur les marchés financiers internationaux.

Pour faire face à la demande de certains investisseurs qui sont très averses au risque de marché, la CDG Capital a mis en place des offres d'investissements avec des garanties totales ou partielles sur le capital.

Autre exemple de l'utilisation efficace des Big Data, face aux événements de crédit constatés sur le marché de la dette privée, plusieurs investisseurs sont devenus très réticents et leur aversion au risque a progressé. Pour ne pas encourager une fuite des capitaux en dehors des marchés financiers, CDG Capital a adapté ses produits aux nouvelles exigences de la conjoncture. Elle a renforcé sa capacité de recherche sur le risque crédit, pour aboutir à une notation interne des émetteurs nationaux. Elle a amélioré le dispositif de pilotage du risque de crédit. Enfin, elle a conçu des produits d'investissement adaptés à cette conjoncture, à l'image du fonds CDG Capital Sérénité, fonds monétaire investi en papier de première qualité, et noté

par Fitch comme un fonds AAA. Ce fonds témoigne de sa capacité d'adaptation aux besoins du marché pour encourager le développement de sa relation client.

CONCLUSION

L'intelligence économique à travers une meilleure utilisation des Big Data permet à sa base des ressources et aux compétences dynamiques de garantir une forte maîtrise des changements de l'environnement pour toute éventuelle crise survenue ou toute opportunité offerte.

Dans ce cadre, la Caisse de Dépôt et de Gestion paraît un exemple déterminant, elle exploite des potentialités du Big-data et adopte une démarche de « data-driven » (axée sur les données) pour le développement de la relation client.

L'intelligence économique grâce à ses fondements de base de veille stratégique, de protection et d'influence sur le client, a permis à la CDG Capital de se doter des capacités dynamiques considérables pour surmonter les contraintes et bénéficier des opportunités offertes par l'environnement. L'IE a permis à la CDG Capital de réaliser un succès considérable au niveau de ses capacités dynamiques, qui s'explique par la meilleure exploitation des Big Data dans le cadre du développement de la relation client.

BIBLIOGRAPHIE

- Beaugency, A (2015). Capacités dynamiques et compréhension des enjeux sectoriels : Apports de l'intelligence technologique au cas de l'avionique, France : Economies et finances Université de Bordeaux.
- BENSOUDA, N (2017). La Trésorerie Générale du Royaume : une institution centenaire au cœur du système financier public marocain, Rabat : Trésorerie Générale du Royaume
- CDG, Rapport annuel d'activité 2015.
- Cohen, W.M & Levinthal, D.A (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Danneels, E (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095-1121.
- Gilles, D (2015). Capacités dynamiques : le cas de Hyundai-Kia. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 32 (3), 7-28.
- Harrar, S & Ghomari, S (2018). Politique publique d'intelligence économique au service de la compétitivité des entreprises algériennes. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 6 (1), 6.
- Karim, S & Mitchell, W (2000). Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal*, 21 (10), 1061-1081.
- Kathleen M. Eisenhardt, J. A. Martin (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (1), 1105-1121.
- Lereps, G. L (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction : Université Toulouse I Capitole.
- https://www.cdgcapitalbourse.ma/static/adv/medias/RA_CDG_CAPITAL_2015.pdf. Consulté le 10-11-2017 à 10 H.