



ECOLE DE  
COMMERCE DE  
LYON®

*Bachelor of Business*

Mémoire de fin d'études sous la direction d'Hervé Diaz

---

# La gestion du risque de crédit bancaire sur les portefeuilles professionnels et particuliers

---



*Romain Sublet*

Promotion 2015/2016

## Remerciements

Je tiens à remercier :

- Monsieur Hervé Diaz qui m'a apporté ce cadre exceptionnel de CORPORATION au sein de son établissement avec sa devise qui me fait toujours frémir :  
*« Cor unum et anima una »*
- La Société Générale qui m'a permis de réaliser mes stages durant ces trois dernières années afin d'améliorer mes compétences professionnelles.
- L'ensemble de l'équipe pédagogique de l'École de Commerce de Lyon qui a toujours été présente à mes côtés pour m'accompagner tout au long de ce projet.
- Mes camarades de la promotion 2015/2016 avec qui j'ai partagé des moments inoubliables.
- Ma famille qui m'a soutenu quotidiennement pour ce mémoire.

Je tiens à préciser que j'ai pu réaliser ce mémoire et m'accomplir grâce à l'ensemble de ces personnes car « l'union fait la force ».

## Table des matières

*Dans quelles mesures la gestion du risque de crédit est une source d'opportunités pour optimiser l'activité de prêt d'une banque française ?*

### **Partie I : Les techniques de gestion préventives du risque de crédit bancaire...**

#### **Chapitre I : Les outils de gestion pour identifier et évaluer le risque de crédit**

1.1) L'évolution des risques dans la stratégie bancaire ★ page 13

1.2) L'identification du risque de crédit ★ page 18

1.3) L'évaluation du risque de crédit ★ page 21

1.3.1) Le scoring ★ page 21

1.3.2) Le Rating ★ page 26

1.3.3) VAR « Value At Risk » ★ page 27

1.3.4) L'analyse financière ★ page 29

1.3.5) Les autorités régulatrices ★ page 31

#### **Chapitre II : Les techniques bancaires dans le cadre de la gestion préventive du risque de contrepartie**

2.1) La surveillance continue de l'emprunteur ★ page 32

2.2) La diversification et le partage des risques ★ page 33

2.3) La diminution des actifs à risques ★ page 34

2.4) Les contrats incitatifs et les clauses contractuelles ★ page 35

2.5) La surveillance et les prises de garanties ★ page 37

2.6) Les assurances et les contre garanties ★ page 40

**Partie II : ... qui nécessite une amélioration constante pour s'adapter à son environnement**

**Chapitre III : L'analyse d'une filière du risque de crédit bancaire**

- 3.1) La demande de prêt ★ page 44
- 3.2) L'analyse du dossier ★ page 47
- 3.3) Le processus de décision ★ page 49
- 3.4) Le suivi ★ page 50
- 3.5) L'échéance normale et la gestion curative ★ page 51

**Chapitre IV : L'analyse de la gestion du risque de crédit et les recommandations**

- 4.1) L'identification des menaces ★ page 55
- 4.2) L'analyse des risques ★ page 59
- 4.3) Les recommandations ★ page 63

**Conclusion** ★ page 70

**Annexe** ★ pages 71-74

**Bibliographie** ★ pages 75-83

**Table des annexes et des figures** ★ page 84

**Abstract / Résumé** ★ page 85

## Introduction

Est-ce le déclin du crédit bancaire ? Cette question peut être choquante mais la conjoncture actuelle n'est pas en faveur des banques pour mettre en place des prêts. La réglementation mise en place par les autorités de régulations devient plus contraignante pour les établissements de crédit afin sécuriser le marché. Les banques doivent constituer des provisions importantes, sachant que les taux sont très bas, les établissements bancaires font de faibles marges. Il faut aussi prendre en compte que les banquiers doivent gérer des risques qui deviennent complexes à résoudre. Compte tenu de l'ensemble de ces facteurs le marché du crédit connaît un ralentissement sans précédent.

Il ne faut cependant pas oublier que les banques sont des acteurs essentiels au bon fonctionnement de notre économie. Les établissements de crédits assurent à la fois la stabilité et la croissance économique en soutenant les particuliers et les entreprises. Il est peu commun qu'un acteur économique arrive à s'autofinancer en totalité. Les banques interviennent pour soulager le budget des entreprises et des particuliers, en les aidant à financer tout ou partie de leurs investissements.

Dans le cadre de ce mémoire nous allons analyser particulièrement le risque de contrepartie aussi nommé risque de crédit. RANSO GP donne une définition précise pour caractériser ce type de risque, « le risque de contrepartie représente la perte potentielle réalisée par la banque dans l'hypothèse d'une défaillance future de sa contrepartie. Le risque de crédit peut être défini comme la perte totale enregistrée sur une opération suite à la défaillance de la contrepartie. On l'appelle aussi parfois risque de signature. Il est courant d'employer le terme de risque de contrepartie pour désigner exclusivement le risque de crédit »<sup>1</sup>. Ce risque devient intéressant à étudier car il a un poids important au sein des banques et il a augmenté au cours des dernières années<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.pandat.fr/assets/images/blog/article-expert/2012/GESTION-RISQUES-CONTREPARTIES-BANCAIRES-GP-Ranson.pdf> GESTION des RISQUES de CONTREPARTIES, G-P. RANSON, Conseiller en Investissements Financiers (CIF), Membre de la CNCIF n° D011862, agréée par l'AMF.

<sup>2</sup> [https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/cb\\_ra/etudes\\_cb\\_ra/cb\\_ra\\_1\\_995\\_01.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/cb_ra/etudes_cb_ra/cb_ra_1_995_01.pdf) Etude du rapport annuel de la commission bancaire page 116 à 125

Le risque de contrepartie génère des impacts bien précis au sein des banques :

- Des impacts financiers directs (non restitution du capital prêté, moins-value, détournement de fonds)
- Des impacts financiers indirects (provision élevée sur les bénéficiaires, anticipation de perte probable, charges supplémentaires)
- Des impacts commerciaux (perte de clientèle, dévalorisation de l'image de la banque)

On constate qu'il a un point commun avec un impact sur la rentabilité des établissements bancaires concernés. Le crédit est obligatoirement lié à une notion de profitabilité et de risque. Ces deux éléments restent indissociables dans le cadre de l'activité bancaire. La recherche d'une plus-value toujours plus importante sur les prêts bancaires n'est pas toujours un choix judicieux car cela implique de lourdes précautions. En fonction de la politique de chaque établissement de crédit, un choix se porte entre une préférence de qualité ou de volume pour l'octroi de crédit. Cette décision stratégique engendre des conséquences car elle définit la ligne directrice de la banque et sa politique de prêt. Il devient nécessaire de gérer de façon optimale le couple risque, rentabilité<sup>3</sup> pour que la banque puisse réaliser un maximum de plus-value avec un minimum de pertes<sup>4</sup>.

La question de la gestion du risque du crédit bancaire a déjà été largement débattue dans de nombreuses études. Pour établir un constat des recherches actuelles, nous avons lu et analysé une large quantité de documents, traitant des risques bancaires afin d'avoir une vue globale. Nous avons collecté des données à travers des références académiques telles que des mémoires ou des thèses, des références livresques, webographiques et périodiques. A ce jour les analyses se sont portées soit sur le marché des professionnels ou celui des particuliers. Ce mémoire prend en compte ces deux types de clientèles car même si elles ont des caractéristiques différentes, elles supportent des risques qu'il faut impérativement gérer. Au sein d'une filière du risque, les menaces de chacun de ses portefeuilles sont gérées séparément mais elles sont traitées de manière globale pour mener des actions correctrices. De plus ce mémoire propose une actualisation réglementaire et de gestion. Les études précédentes ont été réalisées il y a plusieurs années sous Bâle I ou Bâle II et avec les outils de gestion de cette période. Ce mémoire prend en

---

<sup>3</sup> [http://www.bis.org/publ/bcbs237\\_fr.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs237_fr.pdf) Page 1 à 5

<sup>4</sup> <http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/risquecredit.pdf> page 1 à 19

compte les changements avec les incidences de Bâle III sur le marché bancaire et les nouveaux outils de gestion des risques. Ces évolutions ne sont pas sans incidence car elles modifient profondément l'organisation des établissements bancaires. Cette étude se différencie des autres en analysant le fonctionnement d'une filière d'une grande banque commerciale française la « Société Générale ». Enfin à ce jour de nombreux mémoires sur la gestion des risques bancaires analysent l'ensemble des risques bancaires pour apporter des solutions globales. Cela révèle des incohérences car il semble plus pertinent de se focaliser sur un risque bancaire en particulier afin de mener une réflexion précise et approfondie. Ce mémoire se concentre sur le risque de contrepartie « ceteris paribus ».

Dans le cadre d'un prêt il faut connaître les différentes parties au contrat ainsi que leurs obligations. BONNEAU T se base sur l'article L.313-1 du code monétaire et financier pour donner la définition suivante : « Constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie »<sup>5</sup>.

Le mot crédit provient du latin « creditum » « de credere » qui signifie croire ou avoir confiance<sup>6</sup>. Selon Charles Petit-Dutaillis « faire crédit, c'est faire confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition affective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou l'équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec la rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service »<sup>7</sup>.

Une opération de crédit repose sur trois variables représentées par la confiance, le temps, le remboursement. Comme toute activité commerciale, l'activité de crédit reste sujette à des risques :

- La confiance est la base de la relation bancaire. Cependant elle peut évoluer en fonction des rapports avec la banque.
- Le temps, synonyme d'incertitude car la solvabilité d'un emprunteur peut se dégrader sur la durée. Le risque devient d'autant plus important sur le long terme.

---

<sup>5</sup>

<https://books.google.fr/books?id=6DmfCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>  
(II Les opérations de crédit, A l'unité du concept, point 56, problématique, BONNEAU THIERRY, Droit bancaire, Edition LGDJ)

<sup>6</sup> Encyclopédie Larousse

<sup>7</sup> Charles Petit-Dutaillis, Le risque de crédit bancaire, Edition scientifique Ribier, Paris, 1967, p18

- Le remboursement qui peut être retardé en cas d'insolvabilité partielle de l'emprunteur, ce qui allonge la durée du crédit ou le non remboursement en cas d'insolvabilité total du débiteur.

On constate ainsi qu'il y a toujours une part de risque car le risque zéro ne peut pas être atteint compte tenu de la complexité et de la diversité des risques liées au crédit. La notion de risque du crédit bancaire présente différentes approches en fonction de son analyse.

Selon SAMPSON A, il s'agit de « la tension qui habite les banquiers est inséparable de leur métier, ils veillent sur les économies d'autrui et pourtant ils font des bénéfices en les prêtant à d'autres, ce qui comporte inévitablement des risques. Un banquier qui ne prend pas de risque n'en est pas un »<sup>8</sup>.

NALLEAU G et ROUACH M désignent le risque comme « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte »<sup>9</sup>.

La conjoncture rend la rentabilité bancaire de plus en plus difficile. En effet la rentabilité générée sur la marge d'intermédiation devient complexe notamment en raison du phénomène de désintermédiation. Ces dernières années les marges sur les crédits ont fortement diminué. La rentabilité bancaire peut se définir de la manière suivante « La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité »<sup>10</sup>.

Compte tenu des variables précédemment citées et dans le cadre de notre étude une interrogation fondamentale se pose pour savoir comment les banques s'organisent pour avoir une bonne gestion du risque de contrepartie. On peut dès lors se demander :

***Dans quelles mesures la gestion du risque de crédit est une source d'opportunités pour optimiser l'activité de prêt d'une banque française ?***

---

<sup>8</sup> SAMPSON A, Les banques dans un monde dangereux, R.Laffont, 1982, p.38

<sup>9</sup> NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel (1998), le contrôle de gestion et financier, Revue bancaire, page 30

<sup>10</sup> Nouy Danièle. La rentabilité des banques françaises. In: Revue d'économie financière, n°27, 1993. L'industrie bancaire. pp. 465-486.

Cette problématique principale sous-entend plusieurs problématiques secondaires afin d'approfondir en détail le sujet :

*Comment une banque peut avoir assez confiance en un tiers pour lui prêter des fonds ?*

*Une banque a-t-elle un retour sur investissement suffisant pour mettre en place un prêt ?*

A partir de cette problématique nous pouvons formuler des hypothèses. En effet la gestion du risque de crédit est en constante amélioration, compte tenu de la complexité des menaces de l'activité de prêt. Les établissements de crédit ont un intérêt fondamental à maximiser la gestion des risques pour limiter les pertes monétaires et temporelles. Des améliorations peuvent être décelées au niveau des procédures. Parfois le traitement de certaines informations n'est pas optimisé, ce qui peut générer des dysfonctionnements. De plus les banques développent des méthodes innovantes dans le cadre de la gestion du risque de contrepartie. Ces nouvelles techniques permettent de mieux identifier les menaces et de les gérer avant qu'elles ne prennent des proportions trop importantes. Nos principales hypothèses vont se fonder sur les procédures de crédit et les innovations de gestion des risques.

Nous allons aborder la méthodologie utilisée pour structurer notre recherche sur la gestion du risque de contrepartie liée à l'activité de prêt.

« La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. C'est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques »<sup>11</sup>.

Cette étude présente un réel intérêt car elle permet à la banque d'avoir une vue d'ensemble sur sa gestion du risque de crédit. Cela met en évidence à la fois les points positifs qui doivent être maintenus ainsi que les points négatifs qui devront être corrigés. Cette recherche s'inscrit concrètement dans un processus d'amélioration de gestion des risques de contrepartie.

Le modèle d'analyse est notre démarche qui a été réalisé dans la gestion du risque de crédit bancaire. Il peut être représenté par un schéma qui résume les grandes étapes de

---

<sup>11</sup> Grawitz Madelaine, Méthode des sciences sociales, 2001, page 35

l'analyse (Annexe 1 page 70). Pour mener à bien cette étude, nous utiliserons la démarche déductive de THIÉTART<sup>12</sup>. Nous débuterons à partir d'une théorie générale pour établir des hypothèses de recherches que nous utiliserons dans le secteur bancaire. Nous accompagnerons cette démarche de la méthodologie de RENARD J (préparation, réalisation, conclusion) afin d'avoir une ligne directrice dans nos recherches et contrôler nos résultats selon le modèle suivant<sup>13</sup> :

Mise en place : Nous mettrons en avant la découverte et l'analyse du processus de gestion des crédits. Nous verrons la vie d'un crédit à partir de la demande du client jusqu'à son échéance. Ce point de vue interne dans une filière du risque va nous permettre de visualiser le fonctionnement d'une cellule spécialisée pour maîtriser les menaces de l'activité de crédit.

Concrétisation : Nous identifierons et évaluerons les nouvelles techniques de gestion du risque de contrepartie. Les outils pour maîtriser les risques sont sujets à une évolution constante pour obtenir une efficacité toujours supérieure. Nous verrons ses méthodes innovantes et ce qu'elles peuvent apporter en termes de valeur ajoutée aux banques.

Finalisation : Nous proposerons des analyses et des recommandations afin d'améliorer le système actuel. Nous établirons un bilan pour faire un constat de la performance actuelle des outils de gestion de risque de crédit. Puis nous nous pencherons sur les faiblesses du système pour tenter de les optimiser.

Pour mobiliser et analyser les données, nous avons utilisé différentes techniques, pour collecter des informations afin de mieux comprendre le milieu de la gestion du risque de crédit. Nous avons à la fois rassemblé des données théoriques et pratiques, pour obtenir une vue d'ensemble globale afin de mener une analyse claire et précise. Pour mobiliser les informations, nous avons choisi de nous concentrer sur quatre méthodes : l'entretien, l'observation, l'analyse documentaire et le questionnaire. Ces éléments sélectionnés semblent être les plus pertinents pour obtenir une quantité d'informations suffisante et fiable.

L'entretien aussi appelé interview, est la méthode qui nous a permis de collecter le plus de données pour répondre à nos interrogations. « Il s'agit d'une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus-value

---

<sup>12</sup> Thiétart, méthodes de recherche en management, 2003, p.28

<sup>13</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions Eyrolles, 2011, page 205-309

importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse »<sup>14</sup>. Les réponses très intéressantes obtenues lors des entretiens apportent des précisions sur des situations concrètes vécues par le personnel (Annexe 2 page 71).

L'observation permet de voir sur le terrain les différents incidents rencontrés quotidiennement par la banque. « Cette technique se définit comme la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction ou d'une valeur. Elle consiste essentiellement en la vérification détaillée d'un descriptif donné. Elle doit permettre de porter un avis sur l'état physique et/ou du fonctionnement apparent d'un bien à l'instant de l'observation »<sup>15</sup>.

Cette méthode très intéressante offre la possibilité de croiser des informations entre l'entretien et l'observation. Nous pouvons ainsi nous assurer de la cohérence des données collectées. « L'auditeur ne sera ni un guetteur ni un espion. Les acteurs sont au courant de son observation, si elle est attentive, il décèlera aisément les insuffisances ou les dysfonctionnements »<sup>16</sup>.

L'analyse documentaire passe par la collecte des différents documents internes à la banque afin de comprendre son organisation dans la gestion du risque de crédit. Le regroupement de ces informations, nous donne des connaissances globales pour mieux appréhender le processus de gestion des risques. Certaines données ont un caractère confidentiel ce qui limite l'exploitation des informations sensibles au niveau bancaire.

Le questionnaire est un outil permettant d'avoir le point de vue des audités afin de trouver des pistes d'améliorations ou de consolidations. A travers ces résultats les forces et les faiblesses de l'organisation deviennent identifiables. La finalité de cette technique permet d'analyser les opérations qui reflètent un degré de risque et d'établir un diagnostic par rapport aux données collectées.

Le tableau des risques de RENARD est un outil synthétique qui rassemble les forces et les faiblesses identifiées selon leurs importances. Il donne la possibilité de classifier les risques en fonction de la menace sur chaque portefeuille et de proposer des mesures correctrices<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> LEMANT OLIVIER, La conduite d'une mission d'audit interne, 1995, page 181

<sup>15</sup> LEMANT OLIVIER, La conduite d'une mission d'audit interne, 1995, page 201-203

<sup>16</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions Eyrolles, 2006, page 342

<sup>17</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions Eyrolles, 2011, page 212-219

Dans un premier temps nous analyserons la gestion préventive des banques pour déceler et réduire le risque de crédit. Il s'agit d'identifier et de comprendre les différentes techniques bancaires qui permettent de qualifier et de quantifier le risque de contrepartie sur chaque portefeuille. Les établissements de crédits utilisent des outils très spécifiques pour analyser les variables du risque pour mener par la suite des actions préventives. Cela permet de diluer les risques et de repousser au maximum le dossier de crédit dans une gestion curative bien plus contraignante.

Dans un second temps nous nous concentrerons dans un cadre plus pratique au sein d'une filière du risque de la « Société Générale », pour suivre un crédit à partir de sa demande jusqu'à son échéance. Nous verrons quelles sont les étapes importantes d'un dossier de prêt dans une cellule de gestion du risque de crédit. Suite à cette analyse nous établirons un diagnostic des forces et des faiblesses de ce système afin de proposer des améliorations. Nous évaluerons précisément les procédures afin de mener un diagnostic critique et proposer des recommandations intéressantes pour faire évoluer le système.

## **Partie I : Les moyens et les techniques de gestion du risque de crédit bancaire**

Comme le dit CONSO P « Le risque est omniprésent, multiforme, il concerne tous les collaborateurs de l'entreprise et bien sûr la direction générale, mais aussi les actionnaires au niveau du risque global de l'entreprise. Le combattre concerne donc tous les acteurs »<sup>18</sup>. Les banques doivent se mobiliser massivement dans l'intérêt général de l'ensemble de l'organisation. En cas de risques trop importants c'est la totalité des collaborateurs qui sera impactée. Il est impératif pour les établissements de crédit de connaître les sources de risque afin les anticiper.

### **Chapitre I : Les outils de gestion pour identifier et évaluer le risque de crédit**

Les établissements de crédit se sont adaptés aux évolutions rapides de leurs environnements. L'instauration de techniques permet de visualiser rapidement et efficacement les dangers potentiels sur chaque portefeuille. Avant toute chose la banque doit identifier et évaluer les risques avant de pouvoir les traiter. Dans ce chapitre nous allons mettre en avant l'évolution des stratégies bancaires pour faire face à la croissance du risque de crédit. Nous verrons ensuite comment les établissements arrivent à quantifier et qualifier les sources de risques.

#### ***1) La stratégie des risques des établissements de crédit selon la conjoncture***

L'environnement bancaire a profondément évolué durant ces dernières années. Il sera désormais difficile de prévoir le futur de secteur bancaire en raison des changements rapides et imprévisibles dans ce domaine. Les établissements de crédit seront dans l'obligation de s'adapter pour faire face aux nombreuses mutations sur le marché<sup>19</sup>.

Les stratégies des banques doivent prendre en compte beaucoup de variables :

- Un environnement très concurrentiel sur le marché du crédit
- Une réglementation de plus en plus contraignante et restrictive
- Des taux d'intérêt extrêmement bas impactant la rentabilité
- Un facteur risque en pleine expansion générant des coûts

---

<sup>18</sup> CONSO P, l'entreprise en 24 leçons, Dunod, Paris, 2001, page 260

<sup>19</sup> [https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/acp/publications/documents/racb2002-evolution-du-systeme-bancaire-francais-depuis-la-fin-des-annees-1960.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/documents/racb2002-evolution-du-systeme-bancaire-francais-depuis-la-fin-des-annees-1960.pdf) page 201 à 228

Pour rester compétitif, les établissements de crédit doivent faire des choix stratégiques car la conjoncture actuelle menace les marges sur les crédits. Les prêts sont à présent plus avantageux pour la clientèle que les établissements prêteurs<sup>20</sup>. La contraction des plus-values affecte directement la rentabilité des banques. La gestion du risque est une étape majeure. Si elle est bien gérée, les établissements de crédit peuvent optimiser considérablement leurs rentabilités et gagner du temps<sup>21</sup>. Dans le cadre de leurs exercices les banques doivent prendre en compte une multitude de menaces qui affecte le risque de crédit.

### Représentation des menaces liées au risque de crédit

| <b>Risques financiers</b>   | <b>Risques opérationnels</b>   | <b>Risques d'exploitation</b>  | <b>Risques accidentels</b>   |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crédit</li> <li>➤ Liquidité</li> <li>➤ Marché</li> <li>➤ Solvabilité</li> <li>➤ Adéquation des fonds propres</li> <li>➤ Structure du bilan</li> <li>➤ Rentabilité</li> <li>➤ Devise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fraude interne</li> <li>➤ Fraude externe</li> <li>➤ Clients, produits, services</li> <li>➤ Politique d'emploi et de sécurité</li> <li>➤ Risque technologique</li> <li>➤ Dégradation des actifs physiques</li> <li>➤ Gestion de processus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risque pays</li> <li>➤ Risque fiduciaire</li> <li>➤ Réputation</li> <li>➤ Réglementation</li> <li>➤ Environnement macroéconomique</li> <li>➤ Responsabilité civile</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Politique</li> <li>➤ Crise bancaire</li> <li>➤ Contagion</li> <li>➤ Risques exogènes</li> </ul> |

Source : Source : Adaptation simplifiée de GREUNING H, BRATANOVIC S, « Analyse et gestion du risque bancaire », 2004, page 4

<sup>20</sup> GOETZ E, Les marges des banques menacées, 14/08/2014, Les Echos

<sup>21</sup> [https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/publications/bdf\\_rsf\\_05\\_etu\\_5.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/publications/bdf_rsf_05_etu_5.pdf) Banque de France • Revue de la stabilité financière • N°5 • Novembre 2004, page 115 à 120

Toutefois ces différents éléments n'ont pas un poids identique, ce qui implique une gestion particulière pour chacun d'eux. Le risque de crédit représente le poste majeur qui nécessite de lourd moyen de gestion pour ne pas engendrer des pertes importantes.

### Coût moyen des risques bâlois en pourcentage des actifs pondérés (2014)

| Risques      |  |  |  |  |  |
|--------------|---|---|--|---|---|
| Crédit       | 85,54%  | 86,46%  | 80,72%   | 90,18%  | 80,73%  |
| Opérationnel | 10,53%  | 9,19%   | 12,43%   | 8,02%   | 16,85%  |
| Marché       | 3,94%   | 4,35%   | 6,85%  | 1,80%   | 2,41%   |

Source : <http://finance.sia-partners.com/benchmark-le-cout-du-risque-operationnel-pour-les-grandes-banques-francaises>

Il est important de comprendre les éléments qui constituent un taux bancaire pour les analyser précisément. Un taux bancaire traditionnel proposé à la clientèle regroupe les variables suivantes :

$$\text{Taux bancaire} = \text{Coût de refinancement} + \text{Rémunération des fonds propres} + \text{Coût du risque} + \text{Coût de gestion} + \text{Marge}^{22}$$

Si on part de l'hypothèse que le taux bancaire sur un prêt immobilier est de 2,5% alors Coût de refinancement 0,5% + Rémunération des fonds propres 0,5% + Coût du risque 0,5% + Coût de gestion 0,5% + Marge 0,5%

Sur cet exemple on voit rapidement que la marge dégagée demeure relativement faible. Les banques ne génèrent pas de plus-value importante sur les crédits compte tenu de la

<sup>22</sup> <http://www.directgestion.com/sinformer/dgmag/14065--credit-immobilier-comment-est-fabrique-un-taux-bancaire->

conjoncture. Cependant il faut prendre en considération que la mise en place de prêt, fidélise la clientèle qui pourra ensuite consommer des services plus rémunérateurs.

En raison de la contraction des marges, les établissements de crédit disposent de plusieurs stratégies pour rétablir une rentabilité de l'activité :

- Augmenter les taux de marges

Cette option reste assez difficile à mettre en œuvre en raison de la forte concurrence sur le marché bancaire. Dès qu'un prêteur va augmenter ses marges, les clients vont se tourner vers d'autres établissements qui proposent des conditions tarifaires plus avantageuses. Le risque est directement lié à la rentabilité avec une perte de clientèle.

- Bénéficier de l'effet de levier

La deuxième option révèle une vraie source d'opportunité. Le retour sur fonds propres est en pleine expansion toutefois le risque subit la même corrélation avec une possibilité d'effet de massue. Cette variable reste parfois compliquée à réaliser. Les banques doivent mettre en œuvre une réserve minimale de fonds propres, pour pondérer les risques suite au contrôle continu de la commission bancaire<sup>23</sup>.

- Diminuer le coefficient d'exploitation

Il reste la troisième option utilisée par de nombreuses banques dans leurs stratégies d'accroissement de la rentabilité. Il s'agit de diminuer le coefficient d'exploitation en abaissant les charges d'exploitation (cout du personnel, provision...) par rapport au produit net bancaire. Cette méthode nécessite d'importants moyens mais elle permet d'aboutir à des résultats rapides en raison de la compression des charges.

L'abaissement du coefficient d'exploitation s'organise autour de trois éléments<sup>24</sup> :

- Une amélioration de la formation du personnel en interne ou lors du recrutement. Les employés auront de meilleures compétences. Ils pourront ainsi être placés sur des postes à forte valeur ajoutée pour fournir des services de qualité à la clientèle. Ce choix d'amélioration des compétences permet à terme d'engendrer des gains de productivité.

---

<sup>23</sup> <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Mots-de-la-finance/Effet-de-levier>

<sup>24</sup> [https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/acp/publications/analyses-syntheses/201505-AS46-Situation-grands-groupes-bancaires-francais-fin-2014.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/analyses-syntheses/201505-AS46-Situation-grands-groupes-bancaires-francais-fin-2014.pdf) La situation des grands groupes bancaires français à fin 2014, page 5 à 13

- L'évolution technologique qui va permettre de moderniser certaines fonctions notamment grâce à l'automatisation des procédures. Les gains de productivités s'observent particulièrement en back office sur la réalisation des procédures. Les nouvelles technologies ainsi que les restructurations ont permis aux banques de se moderniser et d'intensifier leurs activités. Cette mutation est à l'origine de gain de productivité et de diminution des effectifs. Ce phénomène fait référence au progrès technique de J.A Schumpeter. Il est défini comme « l'ensemble des innovations qui entraîne une transformation, un bouleversement des moyens et des méthodes de production de l'organisation, du travail, des produits, des marchés et des structures de l'économie<sup>25</sup>.» Selon Schumpeter, le capitalisme reste dynamique grâce à l'esprit innovant des entrepreneurs, il parle « d'entrepreneurs aventuriers ». Un processus de destruction créatrice voit alors le jour où les banques sont obligées d'innover pour avoir un monopole temporaire en raison de la concurrence. Les innovations vont se diffuser par grappe pour créer des phases d'expansion économique et des rendements croissants.
- Une réorganisation de l'établissement de crédit à travers des suppressions de postes ou de services pour limiter les doublons. La meilleure répartition des effectifs apporte une nouvelle dynamique à la banque tout en créant des synergies. C'est la stratégie actuelle des grandes banques françaises qui réduisent les zones commerciales physiques pour diminuer les coûts, tout en réaffectant le personnel à des postes plus lucratifs.<sup>26</sup>

Les acteurs bancaires majeurs cherchent à développer le plus possible leurs tailles ainsi que leurs performances boursières. Ils optent pour une stratégie d'abaissement du coefficient d'exploitation qui est un levier important de rentabilité. Ce choix permet d'améliorer la valeur actionnariale. La vision stratégique des grandes banques françaises est désormais dans le capitalisme actionnarial avec une optique à court terme. Au détriment d'un capitalisme managérial sur le long terme<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Joseph A. Schumpeter BUSINESS CYCLES

<sup>26</sup> VÉRONIQUE CHOCHRON SHARON WAJSBROT, L'inéluctable déclin des agences bancaires, 14/03/2014, Les Echos

<sup>27</sup> <http://www.univ-paris13.fr/cepn/IMG/pdf/PPgalbraith05.pdf> D'un capitalisme managérial...à l'autre par Pascal Petit

## ***1.2) L'analyse et l'identification du risque de crédit***

Le risque lié à l'activité de crédit peut dépendre de l'emprunteur ou du prêteur. Si le risque provient du débiteur, il s'agit d'un cas d'insolvabilité. Dans ce cas de risque externe, la banque n'est pas responsable de la dégradation de la situation du client. Si le risque provient du créancier, le problème repose sur la politique de distribution des crédits de la banque. Dans ce contexte de risque interne, la banque est responsable de la diffusion des crédits sur le marché. Cette étape révèle une menace plurielle, la banque comme le client peut avoir sa responsabilité engagée<sup>28</sup>.

Avant de pouvoir gérer les risques il est nécessaire de les identifier. Elle permet de rechercher les sources ou facteurs de risques liés à l'activité de crédit. Cette analyse permet de vérifier la réalisation, les objectifs poursuivis et de mettre en place des mesures correctrices si nécessaire. Pour mener ces recherches la banque va s'intéresser sur toutes les données relatives au client ainsi que sur le crédit demandé<sup>29</sup>.

Si le risque provient d'une insolvabilité de la part du débiteur, il existe trois facteurs principaux qui peuvent expliquer cette situation: <sup>30</sup>

- Le risque lié directement à l'emprunteur : Il existe de nombreuses raisons pour que le client ne puisse pas honorer ses engagements. Ce risque est l'un des plus courants dans l'activité de crédit. Difficilement identifiable, il rend sa gestion d'autant plus complexe.
  
- Le risque professionnel : Ce risque est lié à un secteur d'activité économique en fonction de la conjoncture. Les menaces pour les entreprises dans un domaine d'activité peuvent être diverses comme une modification de la nature ou de l'intensité de la demande, les innovations modifiant les procédés, un changement du coût des facteurs de production, une surproduction généralisée, une hausse de la concurrence, ce qui touche directement la solvabilité des organisations. Beaucoup de secteurs ont déjà connu des crises comme la sidérurgie, l'immobilier ou encore l'agriculture.

---

<sup>28</sup> <http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/risquecredit.pdf>

<sup>29</sup> <http://neumann.hec.ca/~p119/gif/GIF-Crs3.html>

<sup>30</sup> De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, Dunod, page 182-183

- Le risque général : Il provient d'événement lié à une dégradation de la situation économique ou politique où l'emprunteur exerce son activité. Ces facteurs souvent à l'origine de crise augmentent fortement le risque de crédit vu qu'ils sont à l'origine de chômage et de dépôt de bilan. On peut aussi prendre en compte les catastrophes naturelles qui touchent directement la solvabilité des emprunteurs.

Lorsqu'un emprunteur se trouve dans une situation d'insolvabilité, la menace devient importante pour le banquier. L'établissement de crédit peut voir une perte partielle ou totale des créances ainsi que des revenus du client. Il est primordial que la banque connaisse l'origine et les causes de l'insolvabilité pour évaluer le risque afin de le réduire au maximum<sup>31</sup>.

Si le risque provient de la politique de crédit de l'établissement financier, alors les objectifs doivent être revus pour stabiliser les menaces des portefeuilles de prêt. Il s'agit de remettre en question les marges qui sont réalisées sur les crédits, les outils qui peuvent atténuer les risques, le traitement et la gestion des dossiers, les segments de clientèle qu'il faut travailler en priorité ainsi que les types de crédit qui doivent être dynamisés ou non<sup>32</sup>.

Les risques entre le marché des particuliers et des professionnels présentent des différences. Les banques procèdent à une identification spécifique en fonction du type de client. Dans le cas d'un particulier l'identification des risques va se baser sur les flux prévisionnels entrants et sortants. Tandis que si le client est un professionnel l'analyse devra être plus poussée à travers un diagnostic financier. Pour mener ces recherches, la banque utilise comme ressource principale les états financiers selon CHILLAZ et FERRONIERE<sup>33</sup>.

Dans le cadre de la relation bancaire, on observe un certain degré d'asymétrie d'information entre le créancier et son débiteur. L'emprunteur a une position supérieure à celle de la banque car il connaît l'ensemble des informations relatives à la demande de prêt. Le banquier quant à lui doit recueillir le plus de données possibles afin de déterminer les motivations du client. Suite à cela l'établissement de crédit doit émettre un jugement objectif pour définir si le projet du demandeur de prêt est solvable. Cependant le client

---

<sup>31</sup>Kharoubi Cécile, Thomas Philippe, ANALYSE DU RISQUE DE CRÉDIT Banque & Marchés, page 126-127

<sup>32</sup> <http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/risquecredit.pdf>

<sup>33</sup> FERRONNIERE Jacques et CHILLAZ Emmanuel, Les opérations de banque, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, p.241

peut parfois oublier ou dissimuler des informations compromettantes qui ne sont pas favorables à l'octroi d'un prêt. Si le banquier détenait l'ensemble des informations sur le projet et la situation, il n'aurait peut-être pas accordé de crédit. Toutefois ces événements peuvent se produire même si le banquier reste très vigilant. Le client peut décider de financer un investissement très risqué mais parfois très rémunérateur avec un endettement bancaire. Cela engendre des menaces majeures que la banque doit impérativement gérer rapidement afin de reprendre le contrôle sur le risque de contrepartie<sup>34</sup>.

Néanmoins les établissements de crédit disposent d'un atout extrêmement important dans la gestion du risque de crédit. Les banques possèdent des filières des risques spécifiques qui travaillent exclusivement sur les menaces liées aux activités bancaires. Cette organisation au sein des banques est une véritable force. Elles peuvent traiter rapidement et efficacement grâce à des experts les différents dangers, qui pèsent sur les crédits bancaires afin de trouver des solutions adaptées<sup>35</sup>. Au sein des cellules du risque, les experts sont aidés par des outils de gestion permettant une évaluation des menaces sur les portefeuilles. Ces méthodes d'analyses fournissent des données complémentaires aux avis des experts afin de prendre des mesures les plus adaptées possibles.

---

<sup>34</sup> De Coussergues Sylvie, Bourdeaux Gautier, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, Dunod, page 186-187

<sup>35</sup> <http://www.societegenerale.com/fr/comprendre-la-banque/le-metier-de-banquier/la-gestion-des-risques-bancaires>

### **1.3) L'évaluation du risque de crédit**

#### **1.3.1) Scoring et le Rating**

Ces deux méthodes d'évaluation du risque client sont souvent considérées comme identiques alors qu'elles ont tout de même des différences<sup>36</sup> :

- Le scoring est un véritable système expert, souvent utilisé dans l'environnement des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les petites et moyennes entreprises (PME). Cette analyse n'est pas réalisée par les entreprises elles-mêmes mais par des institutions extérieures à ces organisations. On peut évoquer la compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE), un acteur majeur sur ce secteur pour aider ces entreprises. Les banques se servent aussi beaucoup de cette méthode en interne grâce à leurs bases de statistiques.
- Le rating quant à lui se base sur un audit financier. Il s'agit d'une notation financière pour les organisations de taille plus importantes notamment les grandes entreprises cotées. Les ressources utilisées par ces deux méthodes demeurent bien différentes même si le but final reste le même, lutter contre le risque d'insolvabilité.

Le scoring aussi appelé credit scoring, est une méthode largement utilisée par les banques comme un outil d'aide à la décision. Cette technique définit par MESTER comme « une méthode statistique pour prédire la probabilité qu'un demandeur de prêt (débitéur) fasse défaut <sup>37</sup>».

VAN PRAAG N explique que l'objectif du crédit est « de déterminer un score, c'est-à-dire un niveau sensé être la représentation d'un certain risque pour le prêteur. Ce score est obtenu par la prise en compte de différents paramètres dont le choix est important quant à la capacité prédictive du système. Après la réalisation de cette évaluation chiffrée, il suffit d'intégrer le score obtenu dans une grille d'appréciation préalablement étalonné. La lecture d'un score suppose en effet la détermination d'une grille de risque, laquelle

---

<sup>36</sup> <http://www.actiononline.fr/wp-content/uploads/2014/01/savoir-17-distinguer-le-rating-et-le-scoring.pdf> Issu du livre « Finance pour non financiers » de Franck Nicolas, Edition Dunod, 2012

<sup>37</sup> MESTER L.J (1997), What's the point of credit scoring, business review, Federal reserve bank of Philadelphia, p3-16

permettra l'interprétation du chiffre obtenu qui aidera à la prise de décision finale du prêteur »<sup>38</sup>.

Pour gérer le risque de contrepartie, de grands nombres de méthodes existent. Elles ont été répertoriées par ROSENBERG et GLEIT<sup>39</sup>. Cependant des techniques sont laissées de côté car elles révèlent des insuffisances. Dans l'évaluation du risque de crédit, l'une des méthodes les plus populaires est le crédit-scoring. Elle repose sur les informations des cinq « C » (Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditions) pour examiner les crédits. Il s'agit d'un ancien modèle de décision d'octroi de crédit par ALTMAN et SAUNDERS<sup>40</sup>.

Les premiers modèles de crédit-scoring ont été développés par BEAVER<sup>41</sup> et ALTMAN<sup>42</sup>. Avec les bases de recherches du scoring, les modèles se sont perfectionnés au fil du temps pour aboutir à une analyse discriminante appelée la fonction Z. Celle-ci deviendra la fonction ZETA, et permettra une analyse discriminante plus complète grâce aux améliorations d'ALTMAN, NARAYANAN et de HALDEMAN<sup>43</sup>.

Durant ces dernières années les établissements bancaires ont popularisé l'usage du scoring. Cette technique permet de mesurer la probabilité de défaut sur les crédits proposés aux particuliers et aux professionnels. Le credit scoring peut se baser soit sur des données historiques ou sur des variables statistiques. Les informations de l'emprunteur constituent une base pour connaître ses caractéristiques et prévoir si celui-ci aura une solvabilité future. Les établissements de crédit peuvent ainsi classer les débiteurs en fonction de la proportion du risque<sup>44</sup>.

---

<sup>38</sup> VAN PRAAG N, (1995), Credit management et credit scoring, Paris, Economica (Collection gestion-poche), p112

<sup>39</sup> ROSENBERG E, GLEIT A (1994) "Quantitative methods in credit management: a survey", operations research, vol 42, n°4, 1994, p 589-613

<sup>40</sup> ALTMAN E.I, SAUNDERS A. (1998), Credit risk measurement : Developments over the last 20 years, p.1721-1742

<sup>41</sup> BEAVER W.H (1966), « Financial ratios as predictors of failure » Empirical research in accounting vol 4, p.71-111

<sup>42</sup> ALTMAN E.I (1968) « Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy » The journal of finance vol 23, n°4, p 589-609

<sup>43</sup> ALTMAN E.I, NARAYANAN P, HALDEMAN R.G (1977) "ZETA analysis: a new model to identify bankruptcy risk of corporation", Journal of banking and finance, vol 1, n°1, p29-51

<sup>44</sup> <http://ekonomia.fr/838/credit-scoring-comment-les-banques-donnent-un-accord-de-credit/>

### Exemple de crédit-scoring

| Borne inférieure | Borne supérieur | Appréciations   |
|------------------|-----------------|---|
| Borne inférieure | 150             | Risque très faible, accord quant à l'opération envisagée      |
| 151              | 200             | Risque faible, accord quant à l'opération envisagée           |
| 201              | 250             | Risque moyen accord après seconde analyse                     |
| 251              | 300             | Risque fort, accord après seconde analyse                     |
| 301              | 350             | Risque très fort, accord après visite client et audit complet |
| 351              | Borne supérieur | Risque insupportable, refus automatique                       |

Source : Nicolas Van Praag, le crédit management et le crédit scoring, page 43

Ce tableau nous permet de voir que la quantification du risque se situe entre deux bornes, une haute et une basse. Le plus souvent, lorsque le score est élevé, le risque devient très important. Tandis que si le risque reste assez faible alors le score s'avère peu élevé. Cette représentation permet de traduire le degré du risque en un nombre précis. Un débiteur est ainsi en relation avec son niveau de risque. Le banquier peut conforter sa position sur une acceptation ou un refus de crédit. Le calcul du score demeure assez aisé et le résultat peut difficilement être critiqué. Cependant son interprétation implique une objectivité car le scoring amène une marge d'erreur.

| Facteurs de base pris en compte pour le credit scoring   |   |
|--|---|
| Pour les particuliers <sup>45</sup>  | Pour les professionnels <sup>46</sup>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age</li> <li>• Nationalité (Français, Union Européenne, autre)</li> <li>• Situation familiale, régime matrimonial</li> <li>• Département de résidence</li> <li>• Type d'habitat</li> <li>• Situation de logement (locataire, propriétaire, hébergé)</li> <li>• Ancienneté dans le logement</li> <li>• Catégorie socioprofessionnelle</li> <li>• Situation professionnelle</li> <li>• Ancienneté professionnelle</li> <li>• Type de téléphones utilisés</li> <li>• Utilisation de l'email</li> <li>• Relations entre les <u>co-emprunteurs</u> (vie de couple, amis, famille, collègues...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur d'activité</li> <li>• La qualité du climat social</li> <li>• La compétence des décideurs</li> <li>• La pluralité des décideurs</li> <li>• L'âge du débiteur</li> <li>• La forme juridique du débiteur</li> <li>• L'existence d'un service de contrôle de gestion</li> </ul> |

Cette technique doit désormais apporter encore plus d'informations aux établissements de crédit. Le scoring permet de discriminer les emprunteurs qui seront capables de rembourser et ceux qui auront des chances d'être défaillants. Cette évolution ne s'arrête pas là car le crédit-scoring doit à terme mettre en valeur les acteurs qui sont intéressants ou non à prêter. Dans cette optique WALLIS<sup>47</sup> explique que le scoring est une méthode d'estimation de l'intérêt d'un crédit et non du risque. DIONNE, ARTIS et GUILLEN<sup>48</sup> abordent les notions de gains et de coût du crédit via les scores, ce qui modifie l'approche traditionnelle du scoring par rapport aux risques.

<sup>45</sup> <http://ekonomia.fr/838/credit-scoring-comment-les-banques-donnent-un-accord-de-credit/>

<sup>46</sup> VAN PRAAG N, (1995), Credit management et credit scoring, Paris, Economica (Collection gestion-poche), p112

<sup>47</sup> WALLIS L.P (2000), "Credit scoring: The future of decisioning in the A/R process", Business credit, New York, vol 103, n°3

<sup>48</sup> DIONNE G, ARTIS M, GUILLEN M (1996), "Count data models for credit scoring system", Journal of empirical finance, vol 3, p 381-396

Ce type de modèle d'évaluation présente des avantages en matière de temps. Les scores permettent de réduire considérablement la durée de traitement des dossiers pour des crédits basiques. Il donne la possibilité de gérer un grand nombre d'emprunteurs rapidement, ce qui génère de la rentabilité et un élargissement possible du portefeuille. Le scoring donne des mesures globales du risque, les analystes de crédit peuvent plus facilement se pencher sur d'autres risques de la relation client<sup>49</sup>.

Toutefois on pourra noter que les banquiers restent assez en retrait avec cette technique, particulièrement dans le cadre des crédits aux entreprises selon MESTER<sup>50</sup>. Cette analyse est plus réservée à une clientèle de particuliers et de petites entreprises. La relation de ces emprunteurs est moins complexe que les grandes entreprises pour FRACHOT et GEORGES<sup>51</sup>. VAN PRAAG explique que « le scoring est comme un outil d'aide à la décision mais celui-ci ne doit pas être un critère discriminant de prise de décision »<sup>52</sup>. Il met en évidence que les scores ne sont jamais parfaits, il y a toujours une marge d'erreur car ils intègrent peu d'aspect qualitatif. Le crédit-scoring prend difficilement en compte les changements qui modifient l'attitude de l'emprunteur en fonction de son défaut. La qualité des emprunteurs ou les spécificités liées à certains secteurs d'activité sont souvent mises de côté. Il faut aussi prendre en compte que la création et l'entretien du scoring pour la banque représente un coût important. Cela nécessite en plus d'avoir une base de données renseignée, complète et suffisamment grande pour amortir l'investissement.

L'analyse statistique du scoring permet de fournir rapidement des informations liées aux emprunteurs à la banque. Cependant cet outil doit être complété avec d'autres techniques de gestion pour obtenir une véritable légitimité car utilisé seul, il peut être source d'erreur à l'origine de coût pour l'établissement de crédit.

---

<sup>49</sup> <https://www.financite.be/fr/reference/credit-scoring-une-approche-objective-dans-loctroi-de-credit>

<sup>50</sup> MESTER L.J (1997), What's the point of credit scoring, business review, Federal reserve bank of Philadelphia, p3-16

<sup>51</sup> FRACHOT A, GEORGES P, (2001), "Aide à la décision : avantage au scoring face au système expert", Banque magazine, n°627, 2001, p45-47

<sup>52</sup> VAN PRAAG N, (1995), Credit management et credit scoring, Paris, Economica (Collection gestion-poche), p112

### ***13.2) Le rating***

Le rating ou credit worthiness reflète la qualité de crédit d'un émetteur. Il est réalisé par des spécialistes financiers extérieurs à la banque. Cette technique est utilisée par les agences de notation, les sociétés d'assurance-crédit ou la Banque de France avec le fichier FIBEN (fichier bancaire des entreprises). Ces institutions se servent de données à la fois qualitatives et quantitatives pour mener leurs analyses. Les critères qualitatifs restent cependant privilégiés pour analyser et juger de la qualité de l'émetteur<sup>53</sup>.

Pour effectuer cette notation les principaux éléments retenus sont<sup>54</sup> :

- L'activité de l'entreprise
- Le positionnement de l'organisation sur le marché
- Dans bilan, le passif à court terme comme à long terme
- La composition du capital
- La trésorerie et les revenus futurs
- La situation de la société

Il existe un grand nombre d'agence de notation, les quatre plus reconnus sont KMV, Moody's, Standard and Poors, FitchRatings et DBRS. Chaque organisme a conçu une échelle de notation et une méthodologie spécifique mais elles répondent toutes au même besoin d'évaluation (Annexe 3 page 72).

Le rating est un outil très intéressant qui donne une vision globale sur la situation d'une organisation ou d'un produit à un moment précis. Il ne faut cependant pas oublier que cette analyse n'est pas parfaite. Pour prendre une décision viable, il faut croiser d'autres informations. En effet durant la crise des subprimes, certaines agences de notation ont accordé des notes très élevées à des produits ou à des entreprises financières peu recommandables sur le marché du crédit. Cela prouve que le rating est à utiliser avec précaution pour être réellement efficace selon la conjoncture.

---

<sup>53</sup> <http://leguidedurentier.free.fr/documents/risquescredit.pdf> Gestion des risques et risque de crédit  
Vivien BRUNEL

<sup>54</sup> <http://www.fiben.fr/cotation/>

### 1.3.3) VAR (Value at Risk)

La VAR est un outil simple qui permet d'interpréter facilement un niveau de risque. Pour mesurer la proportion de menace, il faut obligatoirement un certain niveau de probabilité basé sur les statistiques, ce qui ne rassure pas toujours les investisseurs. La VAR se définit comme une technique qui détermine une perte potentielle maximale en fonction d'une durée et d'un degré de confiance<sup>55</sup>.

Autrement dit la VAR donne la capacité de visualisée<sup>56</sup> :

|                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| « nous sommes certains à X%         | X% → seuil de confiance |
| que nous ne perdrons pas plus que V | V → Value at Risk       |
| dans les T prochains jours »        | T → horizon temporel    |

Le modèle de la VAR a été démocratisé par JP Morgan pour devenir une technique commune dans l'évaluation des risques financiers<sup>57</sup>.

Pour SAUNDERS et ALLEN<sup>58</sup>, l'objectif est de mesurer la variation de la valeur future d'un portefeuille par rapport au changement de la qualité du crédit. Pour estimer la VAR, il existe trois méthodes statistiques :

#### La VAR historique :

Cette méthode se base sur les données observées dans une période passée pour définir les variables futures des facteurs de risque. Les variables antérieures sont utilisées pour évaluer les portefeuilles afin de simuler des pertes ou des profits. Cette technique présente un avantage car elle se base sur un historique des cours des produits ou des facteurs de risques sur un portefeuille, sa mise en place est assez facile. Cependant si les historiques

<sup>55</sup> DEMAZY M, (2001), Value at Risk et contrôle prudentiel des banques, page 15-20

<sup>56</sup> [http://jb.desquilbet.pagesperso-orange.fr/docs/A\\_M2\\_GRM\\_3VaR.pdf](http://jb.desquilbet.pagesperso-orange.fr/docs/A_M2_GRM_3VaR.pdf)

<sup>57</sup> [http://yoann.salido.free.fr/doc/TAILLARD\\_VaR.pdf](http://yoann.salido.free.fr/doc/TAILLARD_VaR.pdf)

<sup>58</sup> SAUNDERS A, ALLEN L (2002), « Credit ratings and the BIS capital adequacy reform agenda » Journal of banking and finance n°26, p 909-921

sont sur de courte durée, le calcul peut être non significatif. Si l'historique se porte sur une longue durée, la pertinence des données anciennes peut être remise en question<sup>59</sup>.

#### La VAR paramétrique :

Il s'agit de l'hypothèse que les facteurs de risque peuvent se rapprocher d'une loi théorique qui estime la Var d'un portefeuille. La formule de calcul et la matrice permettent de connaître la volatilité des éléments étudiés. Il faut cependant utiliser cette méthode avec parcimonie car il peut y avoir des approximations et des écarts en fonction des variables ou de la complexité de la formule<sup>60</sup>.

#### La VAR Monte-Carlo :

La mise en œuvre de la Var de Monte-Carlo prend en compte des éléments de la Var historique et paramétrique. Il faut tout d'abord attribuer un certain degré de facteurs de risque à chaque portefeuille. Puis des scénarios de variations des éléments du risque sont mis en œuvre. A partir de la simulation de ces échantillons, on obtient des hypothèses de résultat du risque pour les portefeuilles étudiés. Cette technique assez complète nécessite de lourd moyen en termes de calcul. En effet le nombre de simulations peut être très important avec une complexité grandissante, ce qui provoque des difficultés dans l'analyse des résultats pour obtenir une véritable précision<sup>61</sup>.

#### Les problèmes globaux liés à la VAR :

Dès qu'une étude sur le risque est menée avec la VAR, elle doit utiliser des données du passé. Ceci se révèle assez problématique car il faut définir la durée de la période pour réaliser une estimation. Si on suppose que les facteurs de risques ont une certaine stabilité dans le temps, alors au plus la durée sera longue, au plus la VAR sera précise.

Toutefois le secteur financier n'est jamais stable sur une longue durée. On observe des périodes calmes et d'autres avec d'importantes fluctuations. La Var peut être totalement modifiée et rendre un résultat flou en fonction de la volatilité de la période sélectionnée. Le problème majeur de la VAR repose sur la variable du temps car il est complexe de

---

<sup>59</sup> [http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/ff35fbd56f3711dfc125762c0031bf52/\\$FILE/ISUP\\_BENSEGHIR\\_Sanda\\_V13.pdf](http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/ff35fbd56f3711dfc125762c0031bf52/$FILE/ISUP_BENSEGHIR_Sanda_V13.pdf) page 27-38

<sup>60</sup> [http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/ff35fbd56f3711dfc125762c0031bf52/\\$FILE/ISUP\\_BENSEGHIR\\_Sanda\\_V13.pdf](http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/ff35fbd56f3711dfc125762c0031bf52/$FILE/ISUP_BENSEGHIR_Sanda_V13.pdf) page 49-60

<sup>61</sup> <http://leguidedurentier.free.fr/documents/risquescredit.pdf> Gestion des risques et risque de crédit  
Vivien BRUNEL

définir une période qui ne soit ni trop longue, ni trop courte, avec une volatilité maîtrisée<sup>62</sup>.

#### *1.3.4) L'analyse financière*

Les états financiers sont spécifiques au marché des professionnels. Cette technique peut se résumer de la manière suivante « L'objectif de l'analyse financière est d'apporter un éclairage sur la réalité d'une entreprise à partir de données chiffrées et normalisées comme la liasse fiscale en France. Cette étude est donc réalisée à partir d'informations concernant le passé de l'entreprise. Toutefois, elle doit apporter un éclairage sur l'avenir de l'entreprise en décelant des déséquilibres actuels pouvant conduire à de grosses difficultés futures »<sup>63</sup>.

Pour le banquier le diagnostic financier de l'entreprise constitue une base essentielle afin de mener des analyses. L'ensemble des informations collectées sera traité, pour vérifier la pérennité de l'entreprise et anticiper un éventuel défaut de paiement. Grâce à l'ensemble de ces données la banque est en mesure de savoir si<sup>64</sup> :

- L'entreprise réalise des profits à travers ses activités. Il s'agit de savoir si celle-ci est rentable à long terme.
- L'entreprise est inscrite dans une démarche de croissance pour assurer la prospérité de l'organisation.
- L'entreprise dispose de fonds disponibles pour assurer ses engagements à court terme et les imprévus en termes de liquidité.
- L'entreprise possède un équilibre financier entre ses investissements et les fonds prêtés.

C'est à partir de ce questionnement que les banques obtiennent une vue d'ensemble sur les états financiers d'une entreprise. Ensuite elles décident ou non d'octroyer des crédits aux professionnels en fonction de solvabilité financière de l'organisation. L'analyse

---

<sup>62</sup> [http://www.abcbourse.com/apprendre/19\\_value\\_at\\_risk2.html](http://www.abcbourse.com/apprendre/19_value_at_risk2.html)

<sup>63</sup> <http://dirensmines-paristech.fr/Sites/BasedelaCompta/module2/co/definitionAF.html>

<sup>64</sup> L'analyse financière de l'entreprise, Bernard Colasse, 2008, page 6-21

financière semble assez complexe car elle utilise beaucoup d'indicateurs. L'établissement de crédit va établir différents ratios et calculs pour vérifier la performance de l'entreprise à travers son compte de résultat et son bilan. De manière globale les banques se concentrent sur les soldes intermédiaires de gestion et des ratios tels que le besoin en fonds de roulement, le fonds de roulement, la capacité d'autofinancement, la trésorerie, la marge de sécurité<sup>65</sup>...

Cependant de manière générale on peut dire que les établissements bancaires se concentrent fortement sur deux éléments, le fonds de roulement et les flux de trésorerie. Cette analyse a été réalisée par NDANYOU<sup>66</sup> :

- Le flux de liquidité futur est calculé par la différence entre les entrées et les sorties de flux réalisés par l'activité de l'entreprise. Il permet de constater la capacité du débiteur à rembourser ses engagements sans mettre en péril son activité durant un emprunt. Le banquier peut suivre l'évolution des bénéfices et s'assurer qu'elles sont suffisantes par rapport au besoin en fonds de roulement.
  
- Le fonds de roulement permet d'apprécier l'équilibre financier de l'organisation. Il indique si l'entreprise est pérenne et pourra assurer ses engagements. Pour le calculer il existe deux méthodes :  
Soit par le haut du bilan avec la différence entre les ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme) moins les emplois stables (actif immobilisé net).  
Soit par le bas du bilan avec la différence entre l'actif circulant d'exploitation et les dettes à court terme.

---

<sup>65</sup> <http://www.iutbayonne.univ-pau.fr/~legallo/Cours%20analyse%20financi%C3%A8re.pdf> page 6-12

<sup>66</sup> NDJANYOU L (2001), risques, incertitudes et financement bancaire de la PME camerounaise, Center for Economic research on Africa, page 1-27

### **3.5) Autorités régulatrices**

La Banque Centrale de France a instauré la centralisation des risques bancaires. Elle peut suivre et contrôler les crédits octroyés par les différents établissements bancaires français. Un fichier national des risques est tenu pour trouver et suivre l'évolution des incidents.

Composition du fichier<sup>67</sup> :

- Du statut juridique
- Du code nationalité
- Du numéro d'inscription
- Du code d'activité CITI (classement par activité économique)

La Banque Centrale française établit des bases de données qui regroupent la proportion de crédit par secteur d'activité. Avec ces informations les banques françaises obtiennent une aide à la décision pour octroyer des crédits. Toutefois la centralisation des risques est limitée à l'échelle nationale car aucun mécanisme de ce type n'existe au niveau régional ou international. Il devient impossible d'identifier un emprunteur d'une banque dans un Etat différent<sup>68</sup>.

### **Conclusion I**

Les établissements bancaires ont pour priorité d'anticiper les risques qui se rapportent aux crédits. Cette analyse permet d'identifier les risques potentiels avant qu'ils ne se produisent. Comme nous avons pu le voir, de nombreuses techniques permettent de quantifier et d'évaluer les dangers de chaque portefeuille. La banque gagne à la fois en temps et en argent à écarter les risques au sein de sa clientèle. En effet dès qu'un risque apparaît, il faut rapidement le gérer, ce qui mobilise des moyens humains mais aussi financiers. Lorsque la situation du client se dégrade, la banque n'est jamais totalement sûre de récupérer l'intégralité de son investissement. C'est cette incertitude constante qui fait peur aux banques. L'anticipation par l'analyse en amont des risques permet de combler une partie de cet avenir incertain et de sécuriser l'activité de crédit.

---

<sup>67</sup> <https://www.banque-france.fr/la-banque-de-france/missions/services-rendus/information-sur-les-entreprises-non-financieres/le-service-central-des-risques.html>

<sup>68</sup> [https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/bdf\\_bm/etudes\\_bdf\\_bm/bdf\\_bm\\_152\\_etu\\_4.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_bm/etudes_bdf_bm/bdf_bm_152_etu_4.pdf) Annie SAUVÉ

## **Chapitre II) Les techniques bancaires dans le cadre de la gestion préventive du risque de contrepartie**

Suite à l'étape de l'identification des éventuels risques de contrepartie sur un portefeuille, les établissements bancaires cherchent à se prémunir au maximum avant de devoir passer à une possible gestion curative. La gestion préventive est majeure pour les banques car elle permet de réduire le plus possible la situation de non remboursement d'un client.

Pour se protéger contre les pertes et le risque de crédit, les banques ont mis en place des moyens de prévention. Le risque pris lors de l'octroi d'un crédit doit être acceptable pour la banque. C'est pour cela que les établissements de crédit mettent en pratique des mesures lors de la mise en œuvre du prêt ou de son suivi.

Pour prévenir et limiter les risques liés à l'activité de prêt, les banques peuvent utiliser des moyens très différents selon la politique de l'établissement. Les recherches à ce sujet sont très variées en fonction du point de vue de chaque analyste. On peut néanmoins retenir la méthodologie de FERRONIERE<sup>69</sup> qui met avant la gestion préventive par la surveillance, la diversification des portefeuilles et la prise de suretés. DE COURSEGUES<sup>70</sup> complète cette analyse avec des techniques complémentaires de prévention du risque de crédit.

### ***2.1) La surveillance continue de l'emprunteur***

Pour limiter le risque de contrepartie, les établissements bancaires ont intérêt à prêter uniquement aux emprunteurs de qualité. Cette stratégie permet de limiter le risque de crédit sur un portefeuille en écartant le plus possible les clients susceptibles d'être en défaut de paiement. Toutefois cela n'est pas toujours évident car la situation des demandeurs de prêt peut évoluer rapidement et modifier le potentiel du client.

Les établissements de crédit doivent prendre en compte l'intégralité des revenus du client. Cela permet de vérifier l'adéquation entre les entrées d'argent de l'emprunteur et le remboursement de son emprunt pour que les échéances soient respectées. Les banques peuvent consulter l'historique bancaire du client « FICP » (fichier national des incidents

---

<sup>69</sup> FERRONIERE J, CHILLAZ E (1963), Les opérations de banque, Dunod, page 187

<sup>70</sup> De COUSSEGUÉS Sylvie (2007), gestion de la banque, Dunod, page 174

de remboursement des crédits aux particuliers) auprès de la Banque de France afin de savoir si celui a déjà rencontré des incidents<sup>71</sup>.

L'accord d'octroi de prêt dépend uniquement du choix et de la décision de la banque. Les établissements de crédit peuvent identifier une opportunité ou une menace potentielle à partir de la situation personnelle, professionnelle ou patrimoniale du client. En effet un client peut être en capacité de faire face à ses engagements sur période précise mais pour de multiples raisons, il peut rencontrer des difficultés et ne plus être en mesure de rembourser son emprunt. La banque a un rôle majeur à jouer dans le suivi de ses clients pour contrôler efficacement chaque dossier de prêt et anticiper les éventuels incidents<sup>72</sup>.

## ***2.2) Diversification et partages des risques***

Les établissements de crédit ont l'obligation avec les ratios de Bâle de diversifier leurs crédits. Il est très dangereux pour une banque de concentrer trop d'engagement envers un même bénéficiaire ou plusieurs emprunteurs ayant les mêmes caractéristiques. Si celui-ci rencontre des problèmes, la situation du client se trouve menacée. Si un secteur d'activité ou géographique subit des difficultés, le risque est semblable. Il s'agit du risque de concentration, c'est pour cela que les banques font l'usage de la division des risques. Elles répartissent les crédits sur un grand nombre d'emprunteurs ayant des caractéristiques différentes pour diluer le risque de non remboursement<sup>73</sup>.

Les banques peuvent réduire le risque de contrepartie en partageant un crédit avec d'autres établissements bancaires comme l'indique FERRONIERE et CHILLAZ<sup>74</sup>. C'est la notion de cofinancement, il s'agit pour plusieurs établissements de crédit de faire un accord pour financer un tiers. Cette alliance peut aboutir à un pool bancaire défini comme « un ensemble de banque se réunissant pour financer tout ou partie d'un investissement important<sup>75</sup> ». Cette technique permet aux établissements de crédit de mutualiser les risques et à l'entreprise de ne pas avoir de dépendance envers une banque.

---

<sup>71</sup> <https://www.banque-france.fr/la-banque-de-france/missions/protection-du-consommateur/fichiers-dincident-bancaire/fichier-national-des-incidents-de-remboursement-des-credits-aux-particuliers-ficp.html>

<sup>72</sup> FERRONIERE J, CHILLAZ E (1963), Les opérations de banque, Dunod, page 190-192

<sup>73</sup> FERRONIERE J, CHILLAZ E (1963), Les opérations de banque, Dunod, page 193-196

<sup>74</sup> FERRONIERE J, CHILLAZ E (1980), Les opérations de banque, Dunod, page 257

<sup>75</sup> <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/pool-bancaire>

Avec le pool bancaire les établissements de crédit trouvent leurs intérêts car des banques de toutes tailles peuvent intervenir. Le réel avantage apparaît si des difficultés d'une entreprise surviennent, le pool bancaire aura un véritable poids de négociation pour la gestion curative. Enfin les prêteurs peuvent bénéficier de garantie supplémentaire grâce à des tiers spécialisés comme une société de caution mutuelle. Toutefois on remarque que dans certains pools, une banque peut chercher à obtenir le contrôle ce qui provoque des problèmes de responsabilités<sup>76</sup>.

### ***2.3) La diminution des actifs à risques***

Les dérivés de crédit donnent la possibilité à la banque de vendre un risque lié à une créance mais l'établissement de crédit conserve l'actif au sein de son bilan<sup>77</sup>. Cette méthode présente un atout majeur pour les établissements de crédit. Elle permet de gérer le risque de crédit en séparant le coût du risque et le coût de la créance. Il existe un véritable marché où des acteurs achètent et vendent des risques. Par ce biais une banque a le choix de vendre des risques en gardant les créances dans son bilan ou d'acheter des risques pour diversifier ses menaces<sup>78</sup>. Toutefois les dérivés de crédit doivent être utilisés avec attention car ils peuvent être à l'origine d'instabilité financière. La Banque de France reste attentive à ce marché<sup>79</sup>.

La titrisation permet « un regroupement de créance homogène en un bloc dont les parts seront vendues à des investisseurs sur les marchés de capitaux sous la forme de titres négociables »<sup>80</sup>. Il y a une réduction des actifs risqués mais dans ce cas on constate une sortie de l'actif du bilan de la banque. Un établissement de crédit cède une partie de ses actifs à une entité juridique. Il y a un transfert d'actif et donc des risques à un acteur extérieur à la banque. La défaisance fonctionne sur le même principe que la titrisation et

---

<sup>76</sup> [http://www.lesechos.fr/04/02/2009/LesEchos/20356-084-ECH\\_pour-le-retour-des-pools-bancaires.htm](http://www.lesechos.fr/04/02/2009/LesEchos/20356-084-ECH_pour-le-retour-des-pools-bancaires.htm) OLIVIER KLEIN

<sup>77</sup> [http://www.fimarkets.com/pages/derive\\_de\\_credit.php](http://www.fimarkets.com/pages/derive_de_credit.php)

<sup>78</sup> De COUSSERGUES Sylvie (2007), gestion de la banque, Dunod, page 176

<sup>79</sup> [https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/bdf\\_rsf/etudes\\_bdf\\_rsf/bdf\\_rsf\\_01\\_etu\\_2.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_rsf/etudes_bdf_rsf/bdf_rsf_01_etu_2.pdf)

<sup>80</sup> [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_titrisation.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_titrisation.html)

de manière complémentaire avec une sortie d'un actif au bilan. La banque transmet des dettes ou des créances à un tiers<sup>81</sup>.

#### ***2.4) Les contrats incitatifs et les clauses contractuelles***

Dans la relation bancaire et plus particulièrement dans l'activité de prêt, il existe une certaine asymétrie d'information entre le banquier et son client. Vu que l'information n'est jamais parfaite, il y a toujours un risque de non remboursement du crédit. La banque essaye de se protéger contre des risques qu'elle n'avait pas évalués ou contrôlés grâce à des contrats écrits<sup>82</sup>.

Un dossier de crédit est toujours accompagné d'un ensemble de documents pour que la base de données de la banque soit la plus complète possible. L'élément le plus important repose sur la convention de crédit qui détaille les modalités du prêt. Ce document possède une valeur de contrat car après lecture et approbation du client, cette convention prend son caractère juridique.

Charlier<sup>83</sup> indique que dans une situation d'asymétrie d'information, l'augmentation du coût du crédit pour provisionner le risque n'est pas efficace et adaptée. En effet ce surcout engendra des effets néfastes :

- Une sélection adverse<sup>84</sup>: si les taux d'intérêt sont hauts alors les projets à risque rémunérateur se révèlent adaptés au financement du crédit. Cette situation va attirer en priorité les emprunteurs à risque au détriment des autres.
- Des incitations adverses<sup>85</sup>: en cas de crédit à taux élevé, les emprunteurs ont tendance à réaliser les projets avec le plus fort degré de risque pour maximiser l'investissement.

---

<sup>81</sup> De COUSSERGUES Sylvie (2007), gestion de la banque, Dunod, page 178

<sup>82</sup> Microéconomie bancaire, Frédéric Lobeux, Laurent Vilanova, page 105-127

<sup>83</sup> CHARLIER P (1995), Information et condition de banque, thèse de doctorat, université de Strasbourg

<sup>84</sup> AKERLOFF G (1970) « Market for Lemons : Qualitative uncertainty and the market mechanism », Quarterly journal of economics, vol 89, p 458-500

<sup>85</sup> STIGLITZ J.E, WEISS A (1981) «Credit rationing in markets with imperfect information », The American economic review, vol 71, n°3, p 393-410

- L'aléa moral<sup>86</sup>: dès lors que le crédit représente un coût important pour l'emprunteur, celui-ci aura peu de motivation à le rembourser vu la charge que le prêt constitue.

La hausse du coût des crédits est aussi limitée par la réglementation. Les établissements bancaires ne doivent pas dépasser le taux d'usure sous peine de subir des sanctions pénales.

Pour faire face à des problèmes de remboursement les banques ont trouvé d'autres solutions plus adaptées pour être remboursées sans devoir augmenter le coût des crédits.

La solution plus évidente et la plus simple à mettre en œuvre reste la réduction totale ou partielle du crédit. La banque préfère ne pas prêter quand le risque est majeur, que de faire un crédit à un taux important pour provisionner le risque. Cependant ce rationnement du crédit n'est pas sans conséquences car il génère un coût à la fois pour la banque mais aussi pour les emprunteurs. Pour gérer ce problème de frais supplémentaire, STATNIK<sup>87</sup> conseille deux moyens pour contrer l'asymétrie d'information :

- Le crédit confirmé où la banque prête à son client à un taux prédéfini avec des conditions négociées.
- Les contrats séparant qui attirent seulement une catégorie de clientèle à risque. Néanmoins ces contrats provoquent un surcoût pour les clients de bonne foi qui sont en capacité de rembourser (bon payeur).

Dans les contrats de crédit, des clauses spécifiques peuvent être ajoutées. Le but est d'éviter les comportements à risques des emprunteurs. Ces clauses ou contraintes financières font référence au « covenants » dans les pays anglo-saxons. Elles sont considérées comme des garanties positives lorsqu'elles contraignent l'emprunteur à suivre des obligations ou négatives lorsqu'elles interdisent des opérations au débiteur.

---

<sup>86</sup> WILLIAMSON S.D (1987) « Costly monitoring loan contracts, and equilibrium credit rationing », quarterly journal of economics, vol 102, p 135-146

<sup>87</sup> STATNIK J-C (1997), Asymétrie d'information et rationnement partiel du crédit, thèse de doctorat, Université de Lille

SMITH Jr et WARNER<sup>88</sup> ont réalisé une classification des différents covenants. Celle-ci est détaillée par EL-GAZZAR et PASTENA<sup>89</sup> avec les principaux covenants rencontrés comme le paiement des dividendes, les nouveaux endettements, les flux de trésorerie sortant, la politique d'investissement et de production, la vente d'actifs ou le délai de remboursement anticipé. Dès qu'une clause n'est pas respectée, cela entraîne l'exigibilité sans délai du crédit. Cet effet est contradictoire car le banquier place l'entreprise en difficulté alors qu'il n'a pas d'intérêt à pousser l'organisation dans cette situation. La banque préfère négocier avec le débiteur. Les clauses permettent aux établissements de crédit d'avoir une vision plus large des finances du client avant d'entamer de possibles procédures contentieuses. Le réel intérêt de ces obligations ou interdictions est de pouvoir suivre en continu les clients<sup>90</sup>.

### ***2.5) La surveillance et les prises de garanties***

Les banques utilisent des garanties pour assurer ses engagements et se protéger du risque de non remboursement. Pour NAKAMURA<sup>91</sup> les établissements de crédit peuvent contrôler en partie l'asymétrie d'information avec les clients grâce aux suretés.

Dans le cadre de la relation créancier débiteur, le débiteur a une dette c'est-à-dire une obligation de paiement envers le créancier. Et ce dernier détient une créance sur le débiteur<sup>92</sup>. Chaque créancier dispose d'un droit de gage général sur tous les biens du débiteur défaillant. Cependant ce droit est général et il existe pour tous les créanciers chirographaires. Les banques se servent des suretés pour avoir un droit supplémentaire qui garantit le remboursement de la créance<sup>93</sup>.

On peut décomposer les suretés entre les garanties réelles et les garanties personnelles<sup>94</sup>.

---

<sup>88</sup> SMITH C.W, WARNER J.B (1979) « On financial contracting : an analysis of bond covenants » Journal of financial economics, vol 7, p 117-161

<sup>89</sup> EL-GAZZAR S, PASTENA V (1990), "Negotiated accounting rules in private financial contracts », journal of accounting and economics, p 381-396

<sup>90</sup> Microéconomie bancaire, Frédéric Lobeux, Laurent Vilanova, page 105-127

<sup>91</sup> NAKAMURA L.I (1993), "Recent research in commercial banking : information and lending", Financial markets, institutions and instruments, vol 2, n°5, 1993, p 73-88

<sup>92</sup> <http://recouvrement.ooreka.fr/comprendre/debiteur>

<sup>93</sup> <http://www.cours-de-droit.net/le-droit-de-gage-general-a121605680>

<sup>94</sup> Bernet-Rollande L, Principe de technique bancaire Edition Dunod, page 183

### **2.5.1) Les garanties réelles**

Les droits réels sont un droit d'une personne sur une chose. Au niveau juridique ces garanties sont appelées « cautionnement réel » selon HADJ SADOK<sup>95</sup>. Les garanties réelles permettent d'affecter un bien mobilier ou immobilier à un créancier pour un paiement préférentiel. Elle procure au créancier un droit réel accessoire permettant de ne pas subir la concurrence des autres créanciers sur le bien garanti. Il s'agit de droit réel accessoire.

Le droit de préférence permet au créancier privilégié qui a pris cette garantie réelle de se faire payer en priorité par rapport aux autres<sup>96</sup>. Les autres droits liés aux garanties réelles sont :

- Le droit de suite permet d'obtenir la saisie et la vente du bien pris en garantie même s'il a changé de propriétaire.
- Le droit de rétention s'applique en matière de bien meuble, la banque qui pratique le prêt sur gage peut retenir la chose gager jusqu'au complet remboursement du prêt.
- Le droit d'attribution permet au créancier de devenir propriétaire d'un bien gagé en guise de paiement sans passer par la procédure de saisie et de vente aux enchères du bien.

### **2.5.2) Les garanties réelles immobilières**

Le privilège immobilier est un droit donné à un créancier d'être préféré aux autres créanciers même hypothécaire. On distingue les privilèges généraux et les privilèges spéciaux dont le plus utilisé, le privilège de prêteur de deniers<sup>97</sup>.

Ce privilège accorde une garantie à la banque, elle vend le bien et rembourse les intérêts avec le capital grâce à la vente. Il est prioritaire sur toutes les autres garanties car il prend rang à la date de vente. Le coût du privilège de prêteur de deniers est moins élevé que celui d'une hypothèque mais ne peut pas être utilisé dans le cas de prêt servant à financer la construction d'un logement.

---

<sup>95</sup> HADJ SADOK T (2007), Les risques de l'entreprise et de la banque, édition Dahlab, page 11

<sup>96</sup> <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/droit-de-preference.php>

<sup>97</sup> <http://www.cours-de-droit.net/les-differentes-suretes-reelles-immobilières-a121609094>

On peut aussi observer la subrogation du banquier dans le privilège de vendeur d'immeuble. Il permet au vendeur s'il n'est pas payé de demander la résolution de la vente. Il reprend le bien et restitue à l'acheteur le prix déjà perçu.

Dans un autre registre que les privilèges, il existe les hypothèques<sup>98</sup>. C'est un droit réel accessoire sur un immeuble affecté à la garantie d'une obligation. Il s'agit d'une sureté réelle sans dépossession ni dessaisissement. Elle donne à son titulaire le droit de suite et préférence. Les banques peuvent l'utiliser pour garantir les constructions à l'inverse du privilège de prêteur de deniers.

Il est possible de prendre plusieurs hypothèques sur un même bien pour garantir plusieurs créances. Les créanciers seront classés par rang d'inscription. Si un créancier inscrit en premier rang est presque remboursé alors le deuxième devient premier rang utile.

### ***2.5.3) Les garanties réelles mobilières***

La sureté sur un bien meuble corporelle est le gage. Ce contrat par lequel le débiteur (constituant) donne en garantie à son créancier un objet mobilier, assure l'exécution de ses engagements. Celui-ci peut être avec dépossession, dans ce cas le créancier dispose du droit de rétention et de préférence. Sinon il est sans dépossession alors la banque possède le droit de suite et de préférence. Le gage est utilisé sur des biens tels que l'outillage, les véhicules, le matériel ou les stocks<sup>99</sup>.

La sureté sur un bien meuble incorporel est le nantissement. C'est l'affectation d'un bien meuble incorporel en garantie d'une dette. Toujours sans dépossession et utilisé sur un fonds de commerce, des parts sociales, des instruments financiers<sup>100</sup>...

### ***2.5.4) Les suretés personnelles***

« Elles garantissent l'exécution d'une obligation par un débiteur, elles ont pour objectif de consolider les chances de paiement du créancier, le prémunissant contre l'insolvabilité du débiteur »<sup>101</sup>.

---

<sup>98</sup> <http://www.cours-de-droit.net/les-differentes-suretes-reelles-immobilières-a121609094>

<sup>99</sup> <http://cours.de.droit.over-blog.com/article-droit-des-suretes-le-gage-et-le-nantissement-66535402.html>

<sup>100</sup> <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31636>

<sup>101</sup> BARTHEZ A, HOUTCIEFF D (2010), Les sûretés personnelles, édition LGDJ, page 60

Le cautionnement est un contrat unilatéral qui correspond au fait que « la personne qui se rend caution d'une obligation se soumet envers le créancier à la satisfaire, si le débiteur ne la satisfait pas lui-même »<sup>102</sup>. La caution délimite son engagement en termes de somme et de durée avant de formuler son engagement. Il existe deux formes de caution :

- La caution simple qui s'engage à payer à la place du débiteur après des poursuites du débiteur par le créancier
- La caution solidaire qui s'engage à rembourser sans pouvoir exiger que le créancier commence par poursuivre le débiteur.

L'ensemble des garanties font l'objet d'un acte à condition suspensive. Il y a une part d'évènements incertains. C'est-à-dire qu'elles ne sont utilisées qu'en cas de défaillance du débiteur.

Les règles en matière des garanties doivent être très précises car elles nécessitent une procédure très minutieuse et spécifique. Il ne faut cependant pas oublier que les suretés ne réduisent pas le risque de non remboursement à zéro compte tenu de la complexité de certains dossiers, des délais de traitement et de la qualité des garanties. Dans des situations spécifiques les sûretés peuvent totalement être remises en question. En effet des garanties peuvent perdre une grande partie de leurs valeurs et ne plus couvrir la créance<sup>103</sup>.

## ***2.6) Les assurances et les contre garanties***

L'assurance-crédit est un outil majeur pour les banques afin de se prémunir et de gérer le risque d'impayé. Les établissements de crédit éprouvent des besoins très spécifiques en matière d'assurance au niveau des crédits. C'est pour cela que les compagnies d'assurances ont instauré des assurances crédits qui ressemblent au fonctionnement du cautionnement. L'assureur prend un rôle similaire à celui de la caution et en contrepartie l'emprunteur verse une prime d'assurance<sup>104</sup>.

Les formules d'assurance sont très variées et peuvent couvrir des risques comme le chômage, un décès, une incapacité de travail, une perte d'autonomie, un sinistre... Les banques vont ainsi faire une classification des différents risques sur un dossier. Puis elles

---

<sup>102</sup> AYNES L (1997), Le cautionnement, édition Dalloz, page 10

<sup>103</sup> BERGER A.N. et UDELL G.F. (1990), « Collateral, Loan Quality, and Bank Risk », Journal of Monetary Economics, vol. 25, pp. 21-42

<sup>104</sup> <http://assurance-pret.ooreka.fr/comprendre/assurance-pret-bancaire>

mettront en place les assurances adaptées pour assurer la bonne exécution de ses engagements.

Si les garanties proposées par un emprunteur sont insuffisantes, les établissements de crédit peuvent se servir des contre garanties bancaires. Il s'agit d'un transfert de risque de la banque vers un organisme qui a pour vocation de garantir des prêts. En contrepartie de cette substitution du risque, l'emprunteur paye des intérêts supplémentaires. En cas de défaillance de l'emprunteur, la banque pourra se retourner contre la contre garantie pour obtenir le paiement. Ces procédures facilitent l'octroi de crédit vu que les banques obtiennent des garanties supplémentaires. Cependant cela représente un cout plus important pour l'emprunteur<sup>105</sup>. Comme contre garantie on peut citer :

- OSEO, BPIfrance financement est un établissement public qui a pour mission de financer et accompagner les entreprises dans les phases les plus décisives de leur cycle de vie.
- Crédit Logement est une société spécialisée dans les prêts immobiliers afin d'aider les particuliers à mettre en place des garanties.

## **Conclusion Chapitre II**

Les établissements bancaires sont donc dans l'obligation de prendre des sécurités pour garantir les engagements. En effet les risques liés aux crédits sont nombreux et la situation de l'emprunteur peut rapidement se dégrader. Avec ses techniques les banques augmentent leurs chances d'obtenir un remboursement total du prêt et dans les temps. Il est compréhensible qu'aucun organisme ne prête des fonds à un tiers sans avoir un minimum de sécurité pour palier des évènements inattendus. Les banques trouvent des solutions pour gérer correctement le risque de contrepartie pour ne pas engager directement une gestion curative souvent longue et couteuse.

---

<sup>105</sup> <https://www.apce.com/pid919/la-prise-de-garantie.html%3Fespace%3D1%26tp%3D1>

## **Conclusion I Partie**

Comme nous avons pu le voir dans cette première partie théorique de la gestion du risque de crédit, la maîtrise du risque de contrepartie est un enjeu majeur pour les banques. Il est inconcevable qu'un établissement de crédit ne focalise pas son attention sur un risque qui occupe au moins trois quart des menaces sur ses portefeuilles. Les établissements de crédit ont un réel intérêt à avoir des cellules du risque efficace pour limiter les pertes temporelles et financières en assurant la pérennité de l'activité de crédit.

Notre premier chapitre se concentre sur les dispositifs que les banques utilisent pour déterminer où se situe le risque de crédit dans les portefeuilles et dans quelles proportions. Cette étape reste essentielle car dès que les menaces sont clairement identifiées et quantifiées, il devient plus facile les gérer.

Le second chapitre s'oriente sur la gestion préventive du risque de contrepartie. Cette gestion regroupe l'ensemble des techniques bancaires utilisées pour anticiper le plus possible l'apparition du risque. Cette pratique a son importance car il semble bien plus aisé de gérer une menace qui n'est pas encore apparue ou qui va apparaître, que de devoir trouver des solutions lorsque le risque est déjà survenu.

Suite à cette première partie théorique, nous allons maintenant nous concentrer sur un cadre plus pratique. Nous nous focaliserons dans une filière du risque de la Société Générale pour comprendre son fonctionnement tout en identifiant les forces et les faiblesses de ce système. Par la suite nous verrons les techniques innovantes qui optimisent les performances de la gestion du risque de contrepartie. Enfin nous formulerons des recommandations suite à notre diagnostic pour trouver des pistes de mesures correctrices.

## **Partie II : qui nécessite une amélioration constante pour s'adapter à son environnement**

Les établissements de crédit ne doivent plus se contenter de gérer le risque de contrepartie. Il est nécessaire qu'ils adoptent une démarche proactive en innovant de manière continue. Les risques liés à l'activité de crédit sont nombreux et évoluent rapidement. Les systèmes actuels ne semblent pas toujours assez rapides ou performants pour déceler les incidents avant qu'ils ne se produisent. Les banques ont ainsi un réel intérêt à investir pour que leurs cellules du risque soit toujours efficaces et en mesure de traiter les incidents dans les temps. Il est important de comprendre que si les filiales du risque de crédit sont capables d'anticiper correctement les menaces, alors l'activité bancaire obtient une véritable dynamique pour allouer correctement les ressources.

### **Chapitre III : L'analyse d'une filière du risque de crédit bancaire**

Suite à l'évolution exponentielle du système bancaire durant ces dernières années, les établissements de crédit ont été obligés de créer des filières du risque, pour déléguer une partie des menaces qui pèsent de l'activité de crédit. Cette stratégie permet de mieux anticiper, analyser et trouver des solutions avec des périodes de traitement beaucoup plus courtes. Ces filières du risque sont devenues des piliers dans la nouvelle organisation bancaire car elles possèdent rôle majeur dans le suivi des prêts de l'octroi jusqu'à l'échéance de ceux-ci. Surtout que l'importance de ce service n'a cessé d'accroître pour réduire le risque sur l'ensemble des portefeuilles bancaires<sup>106</sup>. Nous allons voir à présent l'organisation de la filière du risque de la Société Générale étape par étape tout au long de vie d'un crédit :

---

<sup>106</sup> <http://list2.pwc.fr/filiere-risques-nouveau-chapitre-du-reglement-97-02-sur-le-controle-interne.html>



Source : Organisation du processus de crédit au sein de la Société Générale

### 3.1) La demande de crédit auprès de la banque

La prise de contact est une étape qui mérite toutes les attentions pour l'établissement de crédit. C'est à partir de ce moment que le crédit a des possibilités d'être refusé ou de faire l'objet d'une étude approfondie. Cette entrée en relation est réalisée soit par un conseiller de clientèle particulier ou professionnel en fonction du demandeur. De façon générale cette étape reste assez similaire entre les banques, puisqu'elles s'appuient sur les mêmes bases de réflexion étant donné qu'il n'y pas encore d'analyse pour examiner les dossiers de prêt<sup>107</sup>.

Il faut comprendre qu'une banque ne peut pas accepter toutes les demandes de crédit qui lui sont proposées. Certains prêts peuvent ne pas être assez rentables ou présenter des risques trop importants pour la banque. L'établissement de crédit a parfaitement le droit de refuser une demande de crédit sans avoir besoin de justifier de façon exhaustive sa décision. Dès qu'un client devient fiché à la Banque de France ou qu'une entreprise possède une mauvaise cotation Banque de France, l'établissement de crédit est rarement

<sup>107</sup>

<http://www.lesclesdelabanque.com/Web/Cdb/Entrepreneurs/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/8LECM?OpenDocument>

favorable pour une entrée en relation. En effet si le demandeur de prêt a déjà connu des incidents bancaires, l'attention de la banque augmente car il est possible que de nouveaux aléas puissent voir le jour avec cette personne<sup>108</sup>.

Dans un premier temps il faut définir dans quelle catégorie se classe le demandeur de crédit. S'agit-il d'un client qui possède déjà des services dans la banque ou s'agit-il d'un prospect qui n'avait jusqu'à présent aucune relation avec l'établissement<sup>109</sup> ?

- S'il s'agit d'un prospect, il va faire l'objet d'une étude approfondie. La banque devra analyser en détail l'objet de sa demande car elle n'a aucune connaissance de cette personne. L'analyse se porte sur trois facteurs essentiels, la situation familiale, professionnelle et patrimoniale. Le demandeur justifiera pourquoi il a choisi cette banque plutôt qu'une autre, tout en apportant des arguments cohérents par rapport à son projet pour rassurer le banquier et que sa demande donne une suite favorable.
- S'il s'agit d'un client, son dossier va aussi être analysé avec précision. La banque aura déjà une connaissance du demandeur compte tenu de sa relation bancaire. Cela permet d'avoir un premier point de vue sur le client et de présager s'il s'agit d'un bon client. Le demandeur devra si nécessaire actualiser les informations que possède la banque et fournir toutes données complémentaires sur son projet de l'établissement de crédit.

Dans un second temps, le demandeur de crédit va être classé dans la catégorie de la clientèle particulière ou professionnelle pour être ensuite dirigé vers le conseiller le plus adapté à la demande. La banque va collecter le plus d'informations possible sur le prospect ou compléter les données de son client afin d'avoir une vision la plus complète sur le dossier de prêt et éviter les confusions.

#### Le cas d'un client particulier<sup>110</sup> :

- Pièce d'identité en cours de validité
- Justificatif de domicile de moins de trois mois

---

<sup>108</sup>

[http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/mediateurducredit/pdf/GUIDE\\_WEB\\_PDF.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediateurducredit/pdf/GUIDE_WEB_PDF.pdf) Chefs d'entreprise facilitez vos relations avec vos banques, page 9-26

<sup>109</sup> <http://www.actufinance.fr/guide-banque/processus-credits-entreprises.html>

<sup>110</sup>

[https://particuliers.societegenerale.fr/clientele\\_internationale/votre\\_banque\\_ici\\_et\\_la\\_bas/ouvrir\\_compte.html](https://particuliers.societegenerale.fr/clientele_internationale/votre_banque_ici_et_la_bas/ouvrir_compte.html)

- Les trois derniers bulletins de salaire ou le dernier avis d'imposition
- Le tableau d'amortissement des prêts en cours
- Les derniers relevés de compte
- Le régime matrimonial ou sa situation familiale

De son côté la banque va réaliser des vérifications supplémentaires en consultant les fichiers nationaux du FCC (fichier central des chèques) pour s'assurer que le demandeur n'a pas émis de chèque sans provision et du FICP (fichier des incidents de remboursement des crédits aux particuliers) pour vérifier qu'il n'y a pas de mensualité de crédit impayée.

Le cas d'un client professionnel<sup>111</sup> :

- Pièce d'identité en cours de validité
- Les deux derniers bilans de l'activité
- Le numéro de SIREN
- Bilan prévisionnel
- Plan de financement qui résume les besoins et les ressources
- Dernier avis d'imposition
- Justificatif d'investissement
- Statut de la société
- Extrait Kbis de moins de trois mois
- Immatriculation au registre du commerce et des sociétés
- CV en cas de création d'entreprise

L'entrée en relation d'une entreprise passe d'abord par une évaluation de l'emprunteur au niveau particulier avec son revenu et son patrimoine. On remarque que le risque est accentué pour les entreprises en création car le conseiller va devoir évaluer les compétences des dirigeants pour être assuré de la stabilité financière de l'organisation. De plus les banques restent très attentives sur le secteur d'activité de l'entreprise car certains domaines génèrent des risques importants. Les établissements de crédit appliquent une surveillance précise avec une vigilance renforcée tout en effectuant une

---

111

[https://professionnels.societegenerale.fr/essentiel\\_quotidien/votre\\_compte\\_et\\_services/compte\\_professionnel/pièces\\_justificatives.html](https://professionnels.societegenerale.fr/essentiel_quotidien/votre_compte_et_services/compte_professionnel/pièces_justificatives.html)

plus grande sélectivité sur ce type de dossier en raison d'une plus forte proportion de risque<sup>112</sup>.

### 3.2) L'étude du dossier de prêt

L'analyste de crédit va étudier chaque dossier de prêt pour évaluer le niveau de risque. Pour mener son analyse et vérifier la faisabilité d'un projet, celui-ci va se poser plusieurs questions. Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi afin de définir<sup>113</sup> :

- Les interlocuteurs (identité, patrimoine, professionnalisme)
- La relation bancaire (ancienneté, mono/multi bancarisé, placements, crédits...)
- L'opération sollicitée détaillée
- L'activité (effectif, positionnement, bail, location, propriétaire)
- L'analyse financière (rentabilité, trésorerie, structure financière)
- Prévisionnel (cohérence, faisabilité)
- Montage juridique
- Type de financement (taux, durée...)
- Garantie proposée
- Le positionnement de la banque sur la demande de financement

L'étude du dossier de prêt a évolué au fil des années. Dans un premier temps l'analyse unique des données financières permettait de supposer la défaillance de l'emprunteur<sup>114</sup>. Des études plus poussées mettent en évidence que la base financière apporte un premier point de vue au banquier, et que les autres informations viennent confirmer sa vision<sup>115</sup>. Enfin des recherches montrent que l'environnement est très complexe pour arriver à recueillir des informations fiables et utiles pour connaître parfaitement le client<sup>116</sup>.

#### L'analyse commerciale :

Dans son ouvrage MANCHON<sup>117</sup> précise que le banquier peut obtenir des informations de son client de diverses manières. Les principales sources étant les données financières ainsi que les informations collectées durant les entretiens avec le client. A partir des données du client, le banquier peut avoir une première impression sur la crédibilité et la confiance de ce demandeur d'emprunt. Il ne s'agit que d'un point de vue mais cela peut rendre un dossier de prêt plus favorable. Il peut arriver que cette opinion générale ne reflète pas la qualité de la relation mais le banquier peut rapidement revoir son jugement.

---

<sup>112</sup> [https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/publications/Financement-et-risque-de-defaut-des-entreprises.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/publications/Financement-et-risque-de-defaut-des-entreprises.pdf)

<sup>113</sup> Questionnaire interne de prêt, Société Générale

<sup>114</sup> LIBBY R. (1975), « Accounting Ratios and the Prediction of Failure : Some Behavioral Evidence », Journal of Accounting Research, vol. 15, n° 1, printemps 1975, pp.150-161

<sup>115</sup> DANOS P., HOLT D.L. et IMHOFF E.A. Jr. (1989), « The Use of Accounting Information in Bank Lending Decision », Accounting, Organizations and Society, vol. 14, n° 3, pp. 235-246

<sup>116</sup> SCHRODER H.M., DRIVER M.J. et STREUFERT S. (1967), Human Information Processing

<sup>117</sup> MANCHON E. (2001), Analyse bancaire de l'entreprise, Paris, Economica, 5ème édition (Collection Economica – Institut Technique de Banque), 541 p.

### L'analyse financière :

Au sein du groupe Société Générale, le personnel dans les agences ne dispose pas d'un pouvoir de décision pour accorder les crédits. Chaque dossier est envoyé vers la filière du risque pour être étudié en profondeur. Les chargés de clientèle constituent les bases du crédit en collectant les documents et les informations nécessaires pour que la filière du risque les traite par la suite. C'est sur l'expertise de ce service spécialisé dans les crédits que le dossier de prêt peut être accepté ou non.

Les analystes de crédit vont se pencher sur la situation financière et la solvabilité de l'emprunteur pour juger de la faisabilité du projet. Le but est de mettre en évidence les principales sources de risques et de voir les garanties qui peuvent être prises pour atténuer les menaces.

### L'analyse d'un dossier de crédit particulier :

La filière du risque va baser son étude dans un premier temps sur le revenu de l'emprunteur. Il faut que les ressources de celui-ci puissent subvenir aux remboursements des mensualités. Conformément à la réglementation le taux d'endettement de l'emprunteur ne doit pas excéder 33%. C'est-à-dire que les mensualités du crédit ne doivent pas excéder un tiers des revenus du client. Dès qu'un prêt peut faire dépasser ce taux, la banque se doit de refuser le crédit pour ne pas entraîner l'emprunteur dans une situation de surendettement. Toutefois cette règle peut être contournée en se basant sur le reste à vivre. Si le taux d'endettement excède les 33% mais que le reste à vivre du client reste satisfaisant à long terme, la banque peut tout de même accepter d'accorder le crédit après une étude approfondie<sup>118</sup>.

### L'analyse d'un dossier de crédit professionnel :

La filière du risque va accorder plus de temps sur ce type de dossier vu qu'il faut à la fois analyser la situation personnelle de l'emprunteur mais aussi l'activité professionnelle. La base de l'étude repose sur la structure financière de l'organisation. Il convient d'analyser la rentabilité et l'évolution de l'activité de l'entreprise. Par cela la maîtrise des collaborateurs et les soldes intermédiaires de gestion sont vérifiés. Les fortes fluctuations des SIG peuvent alerter le banquier et essayer de connaître les causes de ses changements. L'objectif final est d'évaluer la capacité d'autofinancement (CAF). Cet indicateur est essentiel pour la banque car il met en avant la capacité de remboursement des emprunts de l'entreprise. La CAF doit être supérieure à la charge des prêts pour que l'établissement de crédit puisse être remboursé<sup>119</sup>.

Les analystes vont aussi vérifier la structure financière de l'entreprise avec son bilan. Cette analyse permet de mettre en confrontation le niveau d'endettement et la demande de crédit. En effet les fonds propres de l'organisation doivent être en mesure de supporter

---

<sup>118</sup> <http://www.cb Banque.com/credit/taux-endettement.php>

<sup>119</sup> <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/taux-endettement.htm>

le nouvel endettement. Si les fonds ne sont pas assez importants, l'entreprise a une faible marge de sécurité qui peut entraîner un dépôt de bilan si la situation vient à s'aggraver. Toutefois si l'endettement est trop élevé alors la capacité d'investissement de l'entreprise peut s'amenuiser, et devient une menace majeure car les investissements font vivre les organisations<sup>120</sup>.

L'étude se termine par une analyse de la trésorerie. Celle-ci permet d'apprécier l'équilibre financier de l'organisation. Une mauvaise gestion de la trésorerie est un signe majeur pour la banque, cela signifie que l'entreprise va connaître des difficultés. L'établissement de crédit peut définir le besoin de fonds de roulement de la société pour vérifier la faisabilité du prêt et trouver des solutions bancaires adaptées<sup>121</sup>.

Chaque dossier de crédit sera soumis à une étude des différentes garanties qui pourront être prises pour diminuer au maximum le risque de non remboursement.

### **3.3) Le processus de décision**

A la Société Générale, le personnel au sein des agences commerciales n'est pas habilité à prendre la décision au niveau des crédits. Il doit faire remonter les dossiers de prêts dans sa hiérarchie.

Le groupe Société Générale a un processus décisionnaire très spécifique. Dans le cadre d'un dossier de crédit complexe le processus est le suivant (pour un dossier plus commun il y a seulement une navette entre les points 1 et 4) :

- 1) Constitution du dossier par un conseiller de clientèle
- 2) Vérification et accord auprès du directeur d'agence
- 3) Vérification par le chef de secteur qui donne un avis favorable ou non sur le dossier
- 4) Contrôle par le service des risques et d'analyse du crédit. Cette étape étudie le crédit seulement à partir des données chiffrées issue de l'emprunteur. Le travail est réalisé par des bases de données qui évaluent le potentiel de remboursement du crédit à partir des informations financières. Si acceptation le crédit est accordé sinon le dossier retourne auprès du chef de secteur
- 5) Le conseiller de clientèle peut alors renégocier le dossier au niveau local avec le directeur des risques. Il pourra mettre en avant les opportunités du projet et la faible probabilité de risque. Cette négociation est moins centrée sur les données financières et prend en compte toutes variables de réussite ou d'échec du dossier de prêt. Le crédit peut être accordé sinon il est définitivement refusé.

La Société Générale a un système décisionnaire décentralisé au niveau des crédits. Cette organisation permet une délégation du pouvoir de décision afin de détecter au maximum

---

<sup>120</sup> Kharoubi Cécile, Thomas Philippe, ANALYSE DU RISQUE DE CRÉDIT Banque & Marchés, page 49-59

<sup>121</sup> [http://www.abcbourse.com/apprendre/12\\_lecon\\_af\\_6\\_partie2.html](http://www.abcbourse.com/apprendre/12_lecon_af_6_partie2.html)

les opportunités ou les menaces avant d'accorder un crédit. Cette procédure donne à l'entreprise une bonne réactivité pour donner une réponse objective à la clientèle sur la décision du prêt.

En cas de demande de crédit avec des montants très importants ou des opérations particulières, la décision est prise par un comité du risque. Il s'agit d'un groupe de personnes ayant des compétences spécifiques afin d'apprécier la complexité de la mise en place d'un prêt. Cette cellule indépendante à la filière du risque traditionnelle vient en support pour aider à prendre une décision la plus favorable pour l'entreprise.

### **3.4) Le suivi du crédit**

Le monitoring ou la surveillance bancaire est défini de la façon suivante par NAKAMURA<sup>122</sup>. « Une activité complexe, qui inclut suivre l'évolution des emprunteurs et de leurs flux de trésorerie, décider de renouveler ou de mettre fin aux crédits, surveiller les garanties liés aux prêts, déclarer le défaut de paiement, gérer la résolution du crédit, prévoir les procédures de faillite, saisir et vendre les sûretés ».

Le suivi d'un client par son compte bancaire révèle une source importante d'informations pour le banquier. A travers les flux relevés sur le compte de l'emprunteur, il est possible de vérifier sa situation et d'avoir une vue d'ensemble sur l'état financier de l'individu. MANCHON<sup>123</sup> explique que l'ensemble des mouvements réalisés sur le compte donne un indicateur de l'évolution des ressources et des charges de l'emprunteur. Le banquier peut plus facilement apprécier les différentes entrées et sorties sur le compte.

MESTER, NAKAMURA et RENAULT<sup>124</sup> étudient les bases de la surveillance des comptes bancaires. Pour les banques cette surveillance permet de connaître les flux monétaires et d'évaluer le potentiel des clients. Cette analyse ne s'arrête pas là car elle met aussi évidence les dysfonctionnements et les possibles défaillances sur le compte. Un client en difficulté va connaître une dégradation de sa situation bancaire. Le banquier sera immédiatement informé par les dépassements d'autorisation de découverts. Il pourra ainsi s'entretenir avec le client pour connaître les causes et y remédier pour stabiliser la relation bancaire et assurer les engagements en cours.

L'étape du suivi des comptes reste très importante car des emprunteurs peuvent avoir une bonne situation à une période. Toutefois elle peut rapidement se dégrader en raison de problèmes liés à la vie personnelle ou professionnelle du client. Les banques sont donc des acteurs majeurs pour surveiller les emprunteurs et anticiper les situations à risques.

---

<sup>122</sup> NAKAMURA L.I (1993), "Recent research in commercial banking : information and lending", Financial markets, institutions and instruments, vol 2, n°5, 1993, p 73-88

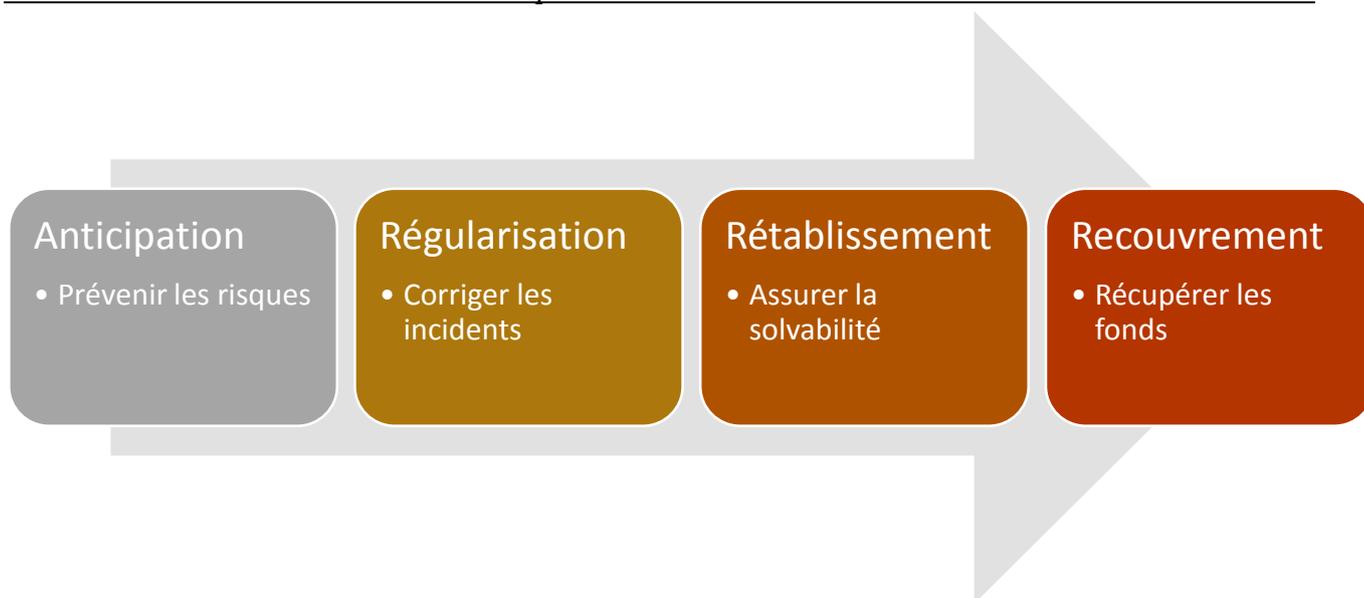
<sup>123</sup> MANCHON E. (2001), Analyse bancaire de l'entreprise, Paris, Economica, 5eme edition

<sup>124</sup> MESTER L.J, NAKAMURA L.I, RENAULT M (1998) « Checking accounts and bank monitoring » Federal reserve bank of Philadelphia, working paper n°98-25

### 3.5) L'échéance normale et la gestion curative

La fin de vie d'un crédit peut s'orienter vers plusieurs options. Le prêt peut se terminer sans problème avec un remboursement à la banque des intérêts et du capital par l'emprunteur. Cependant cette sortie du crédit tant espérée par les établissements de crédit ne se déroule pas toujours comme prévu. En effet la situation financière de l'emprunteur peut se dégrader avec des problèmes liés au remboursement du crédit. Dans des cas plus critiques le crédit peut même être effacé avec une perte partielle ou totale si la justice juge que le client est en réel incapacité de rembourser.

Schéma de l'évolution du risque vers le non remboursement du crédit<sup>125</sup>



#### La procédure de traitement du crédit en cas d'incident à la Société Générale :

L'étape deux et trois font référence à la recherche de solutions amiables. Il s'agit d'une phase qui précède le traitement judiciaire aux contentieux. La banque va essayer de résoudre le plus de dossiers à l'amiable pour gagner du temps et éviter les dépenses importantes. Si le client a un comportement défavorable envers la banque, celle-ci va directement se tourner vers des solutions drastiques plus coûteuses mais parfois plus efficaces avec les contentieux<sup>126</sup>.

En cas de recouvrement amiable le dossier est transféré dans une cellule dédiée pour être gérer et analyser. Un état des lieux de la situation sera réalisé pour définir une stratégie de recouvrement en accord avec le client. Un service spécialisé s'occupe de prévenir le conseiller en cas d'augmentations du risque pour intensifier le recouvrement. Ce service assure le bon déroulement de la stratégie mise en œuvre. Il a la responsabilité d'accompagner le client pour que la régularisation soit complète et exigible. Dès que le dossier redevient conforme aux exigences de la banque, il est de nouveau transféré à

<sup>125</sup> Nous-mêmes

<sup>126</sup> Document interne, gestion des risques, Société Générale

l'agence pour être géré. Cependant si les négociations amiables n'aboutissent pas, le conseiller peut tenter de renforcer les garanties ou transférer le dossier au contentieux.

Le traitement judiciaire demeure la phase finale dans la gestion du risque d'une cellule bancaire. Cette filière est représentée par des spécialistes dont majoritairement des juristes qui sont aidés par des huissiers ou des avocats. Dès la mise en œuvre d'un redressement judiciaire ou d'une liquidation judiciaire, le service contentieux s'occupe de clôturer le dossier et de récupérer par tous moyens les dettes du client.

Le conseiller possède lui-même un pouvoir de dénonciation de crédit. Il peut décider de se séparer de son client suite à des incidents de paiements, un manque de rentabilité ou un risque trop élevé. Il dénonce ainsi les concours en envoyant un courrier à son client pour l'informer de la rupture de relation. Un délai de 60 jours est prévu avant la clôture pour que le client puisse trouver un nouvel établissement bancaire. Toutefois si le client a un comportement grave envers la banque, le préavis n'est pas obligatoire et les concours sont dénoncés sans délais.

#### Le surendettement des particuliers :

Le surendettement se définit comme « l'impossibilité manifeste pour un débiteur de bonne foi de faire face à l'ensemble de ses non professionnelles exigibles et à échoir »<sup>127</sup>. Les particuliers bénéficient d'une procédure amiable pour négocier avec la banque pour éviter des procédures plus lourdes. Si les négociations amiables n'aboutissent pas, le débiteur peut bénéficier de la phase des recommandations. La commission de surendettement peut imposer aux créanciers l'aménagement du remboursement des dettes ou la diminution des taux. Si le débiteur est en état d'insolvabilité durable, la commission a le choix de définir des recommandations simples (rééchelonnement, baisse des taux d'intérêts...) ou des recommandations avec effacement partiel (suspension de l'exigibilité des créances pendant deux ans)<sup>128</sup>.

Dans le cas où une procédure n'aboutit à aucun résultat, le débiteur va subir une procédure de rétablissement personnel. Elle s'applique aux personnes se trouvant dans des situations irrémédiablement compromises. Ce qui correspond à une impossibilité réelle de pouvoir mettre en œuvre des mesures de traitement du surendettement. Le jugement d'ouverture entraîne la suspension des poursuites contre le débiteur et ouvre une période d'observation de sa situation. Un mandataire est désigné par le juge pour dresser un bilan économique et social du foyer. Le juge prononce la liquidation judiciaire du patrimoine personnel pour que la vente des biens du débiteur rembourse les créanciers. Si cela n'est pas suffisant, le juge prononce la clôture pour insuffisance d'actifs, c'est l'effacement de toutes les dettes non professionnelles<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> <http://www.abe-infoservice.fr/banque/surendettement/le-surendettement-en-bref.html>

<sup>128</sup> <http://www.cbanque.com/credit/surendettement.php>

<sup>129</sup> [https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/La\\_Banque\\_de\\_France/guide-surendettement.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/La_Banque_de_France/guide-surendettement.pdf)

### Le surendettement des professionnels :

Le traitement du surendettement des entreprises pour résoudre les difficultés de paiement peut s'organiser en deux phases.

La première se caractérise par les procédures amiables de traitement des difficultés des entreprises. Il s'agit de procédures contractuelles ayant pour objectif un traitement préventif des difficultés pour arriver à un accord avec les créanciers.

- Le mandat ad hoc : en cas de difficulté pouvant être résolue par un tiers, le tribunal désigne un mandataire et lui confie une mission pour remettre l'entreprise à un bon niveau financier<sup>130</sup>.
- La conciliation pour favoriser la conclusion d'un accord amiable avec les principaux créanciers pour mettre fin aux difficultés<sup>131</sup>.

La deuxième est représentée par les procédures collectives de traitement des difficultés des entreprises. Il s'agit de procédures judiciaires ayant pour objectif un traitement curatif des difficultés.

- La procédure de sauvegarde : Le débiteur justifie des difficultés qu'il n'arrive pas à surmonter et qui sont susceptibles de conduire à une cessation de paiement. L'ouverture de la procédure entraîne la suspension provisoire des poursuites. Une période d'observation est mise en œuvre, l'ensemble des créances doivent être déclarées. Ensuite un plan est réalisé avec les créanciers pour que l'ensemble des parties trouvent un intérêt. Le tribunal rend applicable le plan avec les propositions si le débiteur et les créanciers sont d'accord<sup>132</sup>.
- La procédure de redressement judiciaire : une situation de cessation de paiement est constatée mais il y a des chances de rétablissement. Une période d'observation reste ouverte où toutes les créances doivent être déclarées pour préparer le plan de redressement. Le tribunal entame une période suspecte pour examiner le passé récent de l'entreprise afin de déterminer la date exacte de cessation des paiements. Le juge peut annuler certains actes bancaires s'ils ont favorisé la dégradation de la situation financière de l'entreprise. Au terme du plan de redressement, il peut y avoir un plan de continuation, dans ce cas la banque maintient ses concours et a la possibilité de mettre en place de nouveaux crédits. Sinon il y a une cession partielle ou totale de l'entreprise<sup>133</sup>.
- La procédure de liquidation judiciaire : l'entreprise est en cessation de paiement et en impossibilité de redressement. Le but est de mettre un terme à l'activité de l'entreprise et de constater le patrimoine du débiteur. Cela permet de réaliser une

---

<sup>130</sup> <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/entreprises-en-difficulte/mandat-ad-hoc>

<sup>131</sup> <http://www.greffe-tc-paris.fr/fr/difficultes-des-entreprises/adhoc-conciliation/conciliation.html>

<sup>132</sup> <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/entreprises-en-difficulte/sauvegarde>

<sup>133</sup> <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22314>

cession globale ou de séparer les biens de la personne endettée. La banque interrompt tous ses concours à l'entreprise car la situation est irrémédiablement compromise. Les créanciers se servent au fur et à mesure en fonction des privilèges qui ont été contractés<sup>134</sup>.

### **Conclusion III**

Comme nous avons pu le voir la filière du risque au sein d'une banque est un pilier indispensable pour gérer les menaces sur les portefeuilles. De la demande du crédit jusqu'à son échéance les spécialistes des prêts doivent être vigilants et analyser l'ensemble des variables pouvant dégrader la situation du client. Avec une cellule spécialisée dans les crédits, la banque reste en mesure de qualifier et de quantifier les risques liés à leurs activités. Elle dispose de nombreuses techniques pour apprécier les différentes menaces liées aux prêts. Ces analyses donnent une vue d'ensemble des éventuels incidents qui reposent sur un portefeuille. Il est ainsi possible d'anticiper plus facilement un danger ou de le gérer à l'amiable ou aux contentieux. Une filière du risque assure donc la liaison entre la clientèle et la banque pour s'assurer que les crédits accordés soient remboursés dans les délais et dans leurs intégralités.

---

<sup>134</sup> <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/entreprises-en-difficulte/liquidation-judiciaire>

## **Chapitre IV : Analyse de la gestion du risque de crédit et recommandations**

Toutes les banques ont un but très précis lorsqu'elles mettent en place un crédit. Elles veulent impérativement être remboursées par le débiteur. Ceci est compréhensible sinon les établissements doivent engager des procédures souvent longues et coûteuses sans avoir la certitude du remboursement total. La Société Générale utilise déjà des techniques et des outils performants mais des situations spécifiques peuvent devenir défavorables compte tenu de son organisation à ce jour. La gestion du risque de la Société Générale est globalement efficace. Cependant des pistes d'améliorations peuvent être exploitées pour optimiser encore plus le système actuel.

Nous allons ainsi déterminer l'efficacité de cette gestion des risques, tout en l'analysant pour trouver des solutions performantes et adaptées.

### **4.1) L'identification des menaces**

Lors de l'octroi d'un crédit, la banque supporte une multitude de menaces que la gestion du risque doit détecter et résoudre le cas échéant. L'identification des risques est majeure car elle permet de classer l'ensemble des dangers liés à l'activité de prêt. Suite à une identification efficace, l'établissement de crédit peut améliorer sa gestion préventive en réduisant le temps de traitement de certains processus.

Afin de mener une identification et une évaluation performante, nous avons divisé le processus de crédit en quatre étapes afin d'obtenir des résultats précis et objectifs :

- Elaboration du dossier par le conseiller
- Mise en place du crédit par le service des engagements
- Le suivi du crédit par l'analyste
- La gestion curative par le service juridique

## Elaboration du dossier par le conseiller<sup>135</sup>

| <i>Missions</i>                                  | <i>But à atteindre</i>   | <i>Risques</i>   | <i>Impacts</i>  | <i>Mesures</i>   |
|--|--|--|---|--|
| Collecte des informations pour monter le dossier | Vérifier que les données recueillies sont suffisamment nombreuses            | Manque d'informations sur la situation du client<br>Dossier incomplet  | Difficulté d'analyse<br>Perte de temps durant les procédures<br>Perte financière        | Document formalisé pour vérifier point par point les informations afin que le dossier soit complet                             |
| Vérification des données recueillies             | S'assurer que les informations provenant du client sont fiables              | Informations erronées  | Problème possible en cas de recouvrement<br>Perte de ressources, conflit avec le client | Examen détaillé du client (croiser les sources d'informations, visite chez le client)  |
| Rédaction des contrats et analyse du dossier     | Contrôler la conformité du des conditions de prêt et des données financières | Erreur dans les conditions de formes ou de fonds<br>Non domiciliation des revenus<br>Taux d'endettement trop important | Perte financière<br>Perte de temps pour la mise en place<br>Sanction légal              | Vérification par plusieurs personnes qualifiées<br>Domiciliation obligatoire des ressources<br>Croiser les données financières |

Cette étape n'est pas à négliger car si une erreur se manifeste à ce moment précis, tout le reste du processus de gestion des risques subit des conséquences.

<sup>135</sup> Nous-mêmes

## Mise en place du crédit par le service des engagements<sup>136</sup>

| <i>Missions</i>           | <i>But à atteindre</i>  | <i>Risques</i>   | <i>Impacts</i>                                  | <i>Mesures</i>  |
|---------------------------|---|--|---|---|
| Accord de décaissement    | S'assurer que la demande et l'offre de prêt sont cohérentes<br>Vérifier l'accord du décisionnaire | Décalage entre l'offre et la demande de crédit<br>Mise en place sans accord du décisionnaire           | Perte financière                                | Vérifier la cohérence de l'offre et la demande avec un accord ferme du décisionnaire      |
| Elaboration des garanties | Contrôler que les garanties existent et qu'elles couvrent la créance                              | Garantie fictive<br>Garantie ne couvrant pas la créance<br>Garantie déjà affectée pour un autre crédit | Perte financière<br>Perte de garantie<br>Litige | Evaluation de la garantie<br>Se référer à un expert pour estimer la valeur de la garantie |
| Classement du dossier     | Retrouver facilement le dossier si besoin   | Perte du dossier   | Retard et perte financière                      | Gestion précise pour l'archivage des dossiers ou numérisation                             |

<sup>136</sup> Nous-mêmes

## Le suivi du crédit par l'analyste<sup>137</sup>

| <i>Missions</i>            | <i>But à atteindre</i>   | <i>Risques</i>                                 | <i>Impacts</i>                        | <i>Mesures</i>   |
|----------------------------|--|--|---------------------------------------|--|
| Suivi du dossier           | Surveiller les échéances du crédit pour éviter les impayés       | Impayés, retard sur les échéances              | Litige<br>Perte financière            | Suivi régulier des échéances et relance des conseillers  |
| Communiquer avec le client | Contrôler que le client est bien en connaissance de sa situation | Pas de communication<br>Client de mauvaise foi | Litige<br>Retard dans le recouvrement | S'assurer de l'adresse du client et de ses moyens de communication<br>Se rendre chez le client |

## La gestion curative par le service juridique<sup>138</sup>

| <i>Nous-mêmes<br/>Missions</i> | <i>But à atteindre</i>      | <i>Risques</i>  | <i>Impacts</i>                     | <i>Mesures</i>   |
|--------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------------|--|
| Utilisation des garanties      | Récupérer les fonds engagés | Document de garantie introuvable<br>Client de mauvaise foi<br>Fraudes<br>Garantie insuffisante pour le recouvrement | Perte financières et de ressources | Vérifier la bonne gestion de l'archivage<br>Evaluation renforcée des garanties proposées |

<sup>137</sup> Nous-mêmes

<sup>138</sup> Nous-mêmes

## 4.2) L'analyse des risques

L'analyse des risques est une étape majeure, qui va nous permettre de mettre en évidence les différentes menaces identifiées précédemment avec les mesures prises par la banque. Il s'agit de mettre en rapport la probabilité que le risque survienne avec l'importance de son impact. Cette relation met en avant les points sur lesquels l'établissement de crédit doit se concentrer en priorité. L'aboutissement de ce travail permettra de donner une vision globale pour optimiser la gestion du risque.

### Matrice des risques liés à la gestion du risque de crédit (source nous-mêmes)

|                     |  |  |  |
|---------------------|--|--|--|
| Probabilité Forte   |  |  | Non remboursement  |
| Probabilité Moyenne | Erreur dans la constitution du contrat avant signature | Problème informatique<br>Mauvaise foi du client<br>Moyens de communication non renseignés<br>Dépassement du taux d'endettement<br>Perte de dossier<br>Absence de relance dès le 1 <sup>er</sup> incident | Garantie fictive<br>Fraudes<br>Impayés, retard sur les échéances<br>Mauvaise analyse des risques<br>Garantie insuffisante pour couvrir l'engagement<br>Perte de garantie<br>Non prélèvement des impayés                              |
| Probabilité Faible  | Retard dans le traitement du dossier                   | Dossier incomplet<br>Décalage de montant entre l'offre et la demande<br>Non actualisation des données client   | Accord du prêt sans autorisation<br>Non domiciliation des ressources<br>Erreur de formes ou de fonds<br>Analyse financière non approfondie<br>Garantie déjà affectée à un autre prêt<br>Aucune garantie<br>Adresse du client erronée |
| X                   | Risque Faible  | Risque Moyen   | Risque Fort  |
| Légende             | Criticité Faible                                       | Criticité Moyenne  | Criticité élevé  |

Suite à cette représentation synthétique des risques liés au crédit au sein de cette matrice, nous pouvons définir trois degrés de menaces au niveau des portefeuilles de prêt :

- La zone rouge représente les risques à forte criticité. Ils sont inacceptables pour la banque car ils dégradent fortement l'activité. Ces menaces doivent impérativement être évitées en prenant des mesures adaptées pour assurer la pérennité de l'activité de crédit.
- La zone orange symbolise les risques à moyenne criticité. Ils peuvent être acceptables pour la banque s'ils sont correctement suivis et gérés. L'établissement de crédit doit bien prendre en compte les éléments défavorables pour qu'ils ne deviennent pas trop dangereux.
- La zone verte se caractérise par les risques à faible criticité. Ils sont acceptables pour la banque s'ils ne prennent pas des proportions plus importantes. Ils sont en général rapidement gérés par le dispositif de gestion du risque de crédit.

Le contrôle interne est un dispositif de la banque, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. « Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »<sup>139</sup>.

Le contrôle interne a pour but de surveiller les risques supportés par l'activité de crédit. L'objectif est de gérer correctement et efficacement les menaces conformément à la politique stratégique de la banque.

L'analyse d'un dispositif de contrôle interne permet de mettre en rapport, les techniques utilisées pour réduire les risques avec les objectifs fixés par l'établissement de crédit afin de percevoir d'éventuels décalages.

Grace à notre questionnaire du contrôle interne (Annexe 4 page 73) et les données préalablement analysées, nous allons analyser le processus de contrôle de la Société Générale pour mettre en avant les forces et les dysfonctionnements de ce système.

---

<sup>139</sup> <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-internes-78.html>

## Analyse du dispositif et des mesures de la gestion du risque de crédit<sup>140</sup>

| Etapes                            | Dispositif et mesures  | Constat et appréciations  |
|-----------------------------------|--|---|
| Accord de décaissement            | Vérifier la cohérence de l'offre et la demande avec un accord ferme du décisionnaire           | Le personnel est bien formé pour identifier clairement le besoin du client et mettre en place une proposition adaptée. Avant le décaissement l'ensemble de la ligne hiérarchique doit émettre un avis sur le dossier                        |
| Elaboration des garanties         | Evaluation de la garantie<br>Se référer à un expert pour estimer la valeur de la garantie      | La Société Générale demande systématiquement des garanties pour la mise en place d'un crédit afin de sécuriser ses engagements. Des experts sont chargés de vérifier la qualité de celles-ci afin qu'elles soient le plus fiables possibles |
| <i>Classement du dossier</i>      | Gestion précise pour l'archivage des dossiers ou numérisation                                  | La Société procède à la fois à un classement papier et numérique. On observe une certaine lourdeur administrative à l'origine de perte de temps, de doublons ainsi que d'égarement de données   |
| Suivi du dossier                  | Suivi régulier des échéances et relances des conseillers                                       | La filière du risque de la Société Générale est composée d'employés compétents et d'outils performants afin mener une gestion préventive efficace   |
| <i>Communiquer avec le client</i> | S'assurer de l'adresse du client et de ses moyens de communication<br>Se rendre chez le client | Des informations sur les clients ne sont pas toujours renseignées ou modifiées, ce qui peut être à l'origine d'incident pour contacter le client  |

<sup>140</sup> Nous-mêmes

|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
| Utilisation des garanties | Vérifier la bonne gestion de l'archivage<br>Evaluation renforcée des garanties proposées | L'archivage n'est pas toujours optimal mais les documents importants sont précieusement conservés. En cas d'incident la Société Générale sait mener une gestion curative performante récupérer ses engagements |
|---------------------------|--|--|

On observe aussi quelques faiblesses sur des points particuliers dans la gestion du crédit de la Société Générale :

La prise de garantie : les sûretés sont des moyens très efficaces pour la banque de récupérer tout ou partie de ses engagements, à condition que la situation ne se dégrade pas trop rapidement. En effet la prise de garantie repose en partie sur la domiciliation des ressources du client. Toutefois la domiciliation peut se terminer rapidement en cas de faillite de l'entreprise ou de la perte d'emploi du débiteur. Elle représente une des sûretés de base pour se prémunir contre le risque de non remboursement. Si celle-ci vient à s'éteindre, le recouvrement de la créance peut rapidement être compromis. Dès lors la banque est obligée d'engager des procédures devant les tribunaux ou de pratiquer une saisie sur le patrimoine du débiteur. Dans le même principe une caution peut s'éteindre rapidement si la caution n'a plus de ressources ou si la personne vient à décéder en cas clause spécifique.

Les sûretés telles que les hypothèques exigent des procédures légales relativement conséquentes. Si une garantie sur un bien immobilier est prise, la banque n'est pas certaine de pouvoir revendre le bien pour faire face à la totalité de la créance. En effet le bien peut se déprécier en raison de nombreux facteurs. Cette garantie synonyme « d'excellence » il y a quelques années, a perdu en qualité et en fiabilité notamment à cause de la crise des subprimes, qui a mis en évidence la faiblesse de ce type de sûreté<sup>141</sup>.

Au niveau des nantissements, on observe que ces sûretés sont relativement volatiles et peuvent rapidement se dégrader. Que ce soit pour des stocks ou des titres financiers, la

<sup>141</sup> <http://www.leconomiste.com/article/lhypothèque-une-garantie-inefficace>

valeur du nantissement peut réduire très rapidement selon le contexte et ne plus couvrir l'intégralité de l'engagement<sup>142</sup>.

Le recouvrement : la principale menace du recouvrement est le domicile du client. Le débiteur peut rapidement changer de lieu de résidence sans prévenir son établissement bancaire. Il peut même rendre la situation encore plus complexe si celui se rend à l'étranger car la banque devra le retrouver. Le recouvrement a un coût relativement important qui peut parfois dépasser la créance à recouvrer. Une contrainte temporelle est aussi à prendre en compte car la justice prend du temps pour prononcer un jugement qui satisfait au mieux les parties.

Le provisionnement : des dossiers se dégradent très rapidement et la procédure de recouvrement n'est pas toujours en adéquation avec la dévaluation constatée. Il peut ainsi y avoir un décalage entre l'actionnement du provisionnement et le provisionnement escompté. Cela peut engendrer une analyse approximative sur la qualité des créances.

### **4.3) Recommandations**

Après avoir analysé les différents outils de gestion du crédit et les procédures au sein de la Société Générale, nous allons proposer des recommandations pour faire face aux différents risques et faiblesses que nous avons pu déceler. Cela permettra de mettre en œuvre des actions correctrices et des techniques innovantes pour optimiser l'activité de crédit.

- La formation du personnel est un moyen très important pour gérer correctement le risque. La banque doit renforcer les séminaires dédiés à la gestion du risque, pour que le personnel soit plus sensibilisé aux menaces liées aux crédits tout en prenant des mesures adaptées.
- Etablir un manuel de procédure de crédit plus simple, qui peut prendre la forme d'une « check list » pour que le dossier soit le plus complet possible.
- Standardiser le plus possible les documents de crédit pour gérer des récurrences et déceler plus facilement les erreurs ou les informations manquantes.
- Obliger la domiciliation de ressources de la part du client avant l'étude d'un prêt.

---

<sup>142</sup> <http://www.capital.fr/finances-perso/dossiers/nantissement-une-garantie-simple-et-efficace-mais-risqueuse-pour-le-debiteur-1104639>

- Mettre en place une procédure de crédit totalement numérique dans le même principe que les banques en ligne. Les informations peuvent circuler plus rapidement et facilement entre les services. Les données s'égareront moins facilement vu qu'elles sont directement archivées. Tant que l'ensemble des informations nécessaires ne sont pas complétées, le dossier ne peut être finalisé ce qui diminue les dossiers incomplets.
- Réaliser régulièrement des diagnostics sur les outils de gestion ainsi que sur les problèmes rencontrés par le personnel. Cela permet de mettre en avant les forces du processus de gestion du crédit mais aussi les faiblesses pour mener des actions correctrices.
- Renforcer l'information auprès de la clientèle sur les conséquences que peuvent entraîner des incidents de remboursement de prêt afin de sensibiliser les clients.
- Pour les entreprises, un spécialiste devrait systématiquement se rendre sur le lieu d'activité de l'organisation pour vérifier la cohérence du projet et s'assurer que les informations recueillies sont fiables.
- Améliorer la relation de confiance entre le client et le conseiller pour éviter le plus possible les litiges. Cela permet de résoudre plus facilement les incidents à l'amiable et de renforcer la fidélisation de la clientèle.
- La banque peut améliorer sa sélection de clients qui peuvent bénéficier de prêt sachant que ceux-ci auront très peu de chance de ne pas rembourser.
- Multiplier les garanties et les coupler à des assurances obligatoires dans le montage des prêts pour sécuriser au maximum les engagements.
- La Société Générale peut de manière plus globale essayer de s'entendre avec d'autres établissements bancaires afin de relancer le « fichier positif ». Il s'agit de recenser l'ensemble des crédits détenus par un particulier pour lutter contre le surendettement<sup>143</sup>.

---

<sup>143</sup> [http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/06/25/surendettement-le-fichier-positif-definitivement-enterre\\_4661824\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/06/25/surendettement-le-fichier-positif-definitivement-enterre_4661824_3234.html)

## L'analyse des effets des recommandations

Bénéfices

Domiciliation  
de ressources

Sélection des  
clients

Relation de  
confiance

Procédure de crédit  
numérique

Fichier positif

Manuel de  
procédure

Informations sur les  
conséquences du non-  
remboursement

Multiplier les  
garanties et les  
assurances

Diagnostics sur les  
outils de gestion

Visite des  
conseillers en  
entreprise

Standardisation  
des documents de  
crédit

Formation du  
personnel

Délais

Coûts

Dans un contexte d'innovation constante la Société Générale peut améliorer ou développer de nouveaux outils de gestion du risque de crédit tels que le RAROC (Risk Adjusted Return On Capital), les systèmes experts, les réseaux de neurones ou les Stress tests.

#### 4.3.1) Le RAROC

Le RAROC est une méthode qui permet une allocation optimale des fonds propres. Il s'agit d'un outil de mesure des performances bancaires très efficace. Beaucoup de techniques d'évaluation des performances ont un aspect théorique tandis que le RAROC a une approche très pratique. Cet indicateur est apprécié car il correspond exactement aux exigences de la nouvelle réglementation prudentielle<sup>144</sup>.

« Le Risk Adjusted Return On Capital est un instrument de mesure utilisé au sein des banques et des institutions financières pour pouvoir effectuer des comparaisons de performances ex post ou des choix d'allocations de ressources ex-ante entre des investissements, des produits ou des divisions présentant des profils de risque et de rentabilité différents »<sup>145</sup>.

Le RAROC donne un calcul qui permet une allocation optimale des fonds tout en mesurant la performance de l'activité. Pour le calculer, il faut mettre en rapport le rendement d'un actif et la quantité de capital économique utilisée. Le rapprochement du risque et du rendement permet de faire des comparaisons entre les différents produits financiers et de définir lesquels sont les plus rentables. Le RAROC reste un véritable instrument de gestion pour identifier et sélectionner des opportunités financières<sup>146</sup>.

Le RAROC représente ainsi le rendement sur fonds propres. Il peut se traduire deux façons :

$$\frac{\text{Revenus} - \text{Perte moyenne}}{\text{Capital économique}} = \text{RAROC}$$

$$\frac{\text{Résultat sur l'opération} - \text{Provisions économiques}}{\text{Fonds propres économiques}} = \text{RAROC}$$

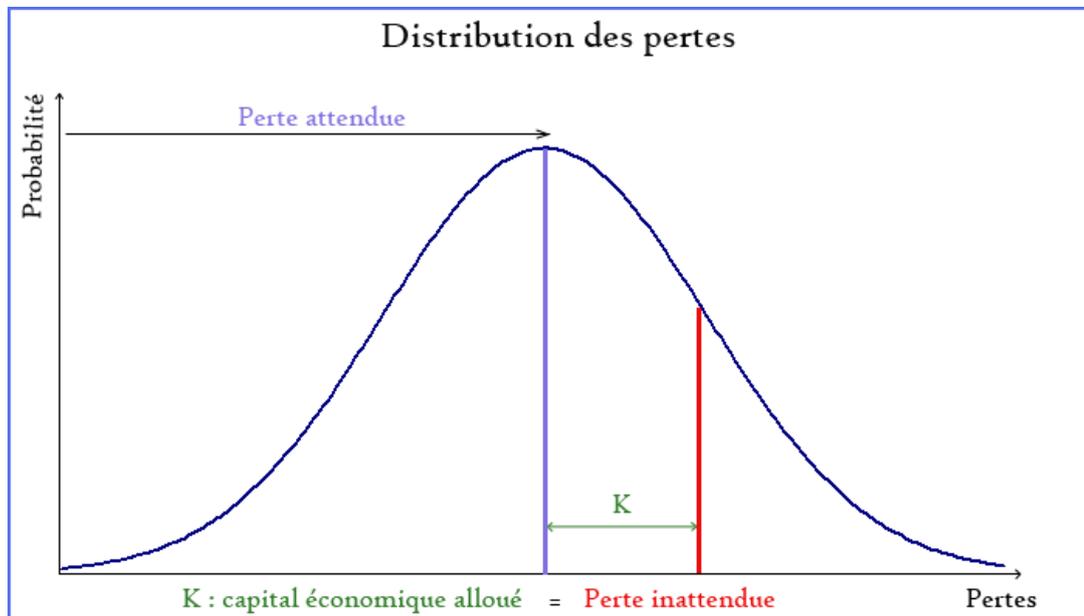
<sup>144</sup> <http://www.finance-factory.fr/Vulgarisation/Raroc.htm>

<sup>145</sup> [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_raroc.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_raroc.html)

<sup>146</sup> <http://www.analyse-sectorielle.fr/2012/03/raroc-risk-adjusted-return-on-capital/>

Dans une opération, si le RAROC est inférieur au coût des fonds propres alors l'investissement n'est pas rentable. Il est nécessaire que le RAROC soit supérieur au coût des fonds propres pour dégager une rentabilité<sup>147</sup>.

Représentation synthétique des pertes inattendues : <sup>148</sup>



#### 4.3.2) Les systèmes experts et les réseaux de neurones

Pour faire face au défaut du crédit-scoring en raison d'une appréciation trop globale sur l'évaluation du risque de défaut, les banques ont développé d'autres méthodes d'analyse du crédit pour affiner les résultats.

Il s'agit d'une approche qualitative pour reproduire les choix des spécialistes du crédit ou de leurs systèmes d'évaluation des risques. Pour aboutir à un système expert, les avis des spécialistes sont regroupés et confrontés pour obtenir des décisions cohérentes. Lorsque les avis ont une bonne homogénéité et viabilité, le système est validé pour fonctionner. Il permet à terme donner une note pour chaque emprunteur et de définir la nature ou les caractéristiques du risque. Le but est d'avoir une vue d'ensemble à long terme des risques sur les différents portefeuilles afin de mener une gestion optimale du risque.

<sup>147</sup> [https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/cb\\_livbl/cb\\_livbl\\_rentabilite.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/cb_livbl/cb_livbl_rentabilite.pdf) page 67-87

<sup>148</sup> <http://www.xerion-finance.com/news/47/65/RAROC.htm>

A ce jour, deux définitions du système expert sont retenues :

« Le système expert est un logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de connaissance spécifique. Selon les usages qui en sont faits, un système expert peut être considéré comme : un système de décision (le système préconise des choix à suivre), un système d'aide à la décision (le système propose des choix où le pouvoir décisionnel prend une marge d'interprétation), un système d'aide à l'apprentissage (le système possède un rôle formateur pour développer les connaissances) »<sup>149</sup>.

« Un système expert repose sur le savoir et le raisonnement d'experts humains concernant la réalisation d'une tâche. Un système expert comprend trois principaux composants : une base de connaissances comprenant tous les faits et règles, une machine à inférences qui combine les faits et les règles pour en tirer des conclusions et une interface qui permet aux utilisateurs de comprendre le raisonnement qui soutient la décision et d'ajouter ou mettre à jour les informations »<sup>150</sup>.

Le système expert grâce à son fondement doit être en mesure de résoudre les problèmes liés au crédit-scoring. Cependant ces deux techniques agissent sur les mêmes secteurs sachant que le système expert est plus difficile à actualiser en fonction des évolutions. De plus le nouvel accord Bâle III favorise l'utilisation du scoring au détriment des systèmes experts en raison de la facilité de réactualisation des données pour évaluer plus rapidement les risques<sup>151</sup>.

Il donne un avantage non négligeable dans l'identification et dans le conseil de décision des risques de crédit. On peut aussi noter qu'il permet d'évaluer des dossiers complexes en proposant des solutions claires et explicatives pour régulariser la situation. Toutefois cette analyse reste limitée car elle repose sur un nombre d'avis d'experts assez restreint. Sur des crédits complexes les résultats obtenus peuvent parfois manquer de cohérence.

Dans le prolongement des systèmes experts, les réseaux de neurones sont des méthodes récentes d'aide à la décision, pour analyser les défaillances d'un emprunteur à partir d'un système fondé sur la réflexion humaine.

« Les réseaux de neurones, qui imitent le traitement de l'information par le cerveau humain sont constitués de couches de neurones d'entrées, cachées et de sorties interconnectées »<sup>152</sup>.

Cette technique a connu un essor important pour améliorer l'analyse dans les défaillances des emprunteurs afin que les banquiers sachent s'ils ont un véritable intérêt à prêter des

---

<sup>149</sup> MAHE de BOISLANDELLE H (1988), Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Economica

<sup>150</sup> ROSENBERG E, GLEIT A (1994) "Quantitative methods in credit management: a survey", operations research, vol 42, n°4, 1994, p 589-613

<sup>151</sup> FRACHOT A, GEORGES P, (2001), "Aide à la décision : avantage au scoring face au système expert", Banque magazine, n°627, 2001, p45-47

<sup>152</sup> ROSENBERG E, GLEIT A (1994) "Quantitative methods in credit management: a survey", operations research, vol 42, n°4, 1994, p 589-613

fonds<sup>153</sup>. En effet les réseaux de neurones aboutissent à des résultats plus précis et plus juste que les méthodes antérieures. Cependant l'analyse des crédits avec les réseaux de neurones est très peu répandue, cette technique reste privilégiée sur les places boursières. Les banques assimilent cette méthode comme un coût comparable à celui du scoring. Cet investissement est à terme très rentable vu qu'il fournit des informations essentielles pour prendre des décisions. Mais ce cout s'amortit sur une longue période, ce qui fait passer les coûts avant le rendement. Les établissements de crédit utilisent encore principalement le scoring pour amortir les différents frais antérieurs engagés.

#### **4.3.3) Le test de résistance (Stress test)**

« Un test de résistance bancaire, ou « stress test », est un exercice consistant à simuler des conditions économiques et financières extrêmes mais plausibles afin d'en étudier les conséquences sur les banques et de mesurer leur capacité de résistance à de telles situations »<sup>154</sup>.

Le test de résistance permet une organisation autour de trois piliers principaux. La transparence pour que les établissements financiers ne dissimulent aucune information sensible. La prévention pour visualiser les différentes situations possibles afin de se prémunir contre certains risques. La confiance pour rassurer les marchés et assurer la base de la relation bancaire<sup>155</sup>.

Chaque test de résistance est de plus en plus contraignant pour préparer les banques aux pires situations possibles afin de trouver des solutions adaptées. Les établissements de crédit peuvent ainsi en amont prévoir des stratégies pour assurer une bonne stabilité financière et ne pas propager le risque systémique à l'ensemble des marchés<sup>156</sup>.

Les tests de résistance donnent donc une vue d'ensemble sur les ressources à disposition d'une banque pour gérer des risques qui sont liés à leurs activités.

---

<sup>153</sup> ANANDARAJAN M, LEE P (2001) "Bankruptcy prediction of financial stressed firms: an examination of predictive accuracy of artificial neural network, international journal of intelligent systems in accounting, finance and management, vol 10, n°2, p 69-81

<sup>154</sup> <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Mots-de-la-finance/Stress-test-test-de-resistance-bancaire>

<sup>155</sup> <http://banque.ooreka.fr/astuce/voir/304013/stress-test-le-test-de-resistance-bancaire>

<sup>156</sup> <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/10/25/20005-20141025ARTFIG00031-la-bce-teste-la-resistance-de-130-banques-de-la-zone-euro.php>

## Conclusion générale

Dans notre économie capitaliste, les établissements bancaires sont de plus en plus confrontés à la logique du capitalisme actionnariale. Les banques poursuivent une stratégie permettant de générer une forte rentabilité à court terme pour rémunérer les actionnaires. Ce sont désormais les marchés qui dictent majoritairement les intentions sur les orientations des établissements de crédit.

Dans cet environnement qui ne cesse d'évoluer, les banques ont dû s'adapter pour rester compétitives. La gestion des risques de crédit occupe ainsi une place essentielle dans le bon fonctionnement bancaire car si des incidents voient le jour, la survie de l'établissement peut être engagée.

L'ensemble des acteurs bancaires ont fait des progrès pour assurer de bonne capacité financière à long terme afin de développer la profitabilité et la pérennité du secteur. Il est à présent nécessaire que les établissements de crédit puissent traiter rapidement et efficacement les données qui sont à leurs dispositions pour gérer les risques de crédits. Il devient alors important que les banques prennent conscience de la composition de leurs portefeuilles, afin d'analyser les différentes variables de rentabilité ou de risque pour mener des politiques adaptées.

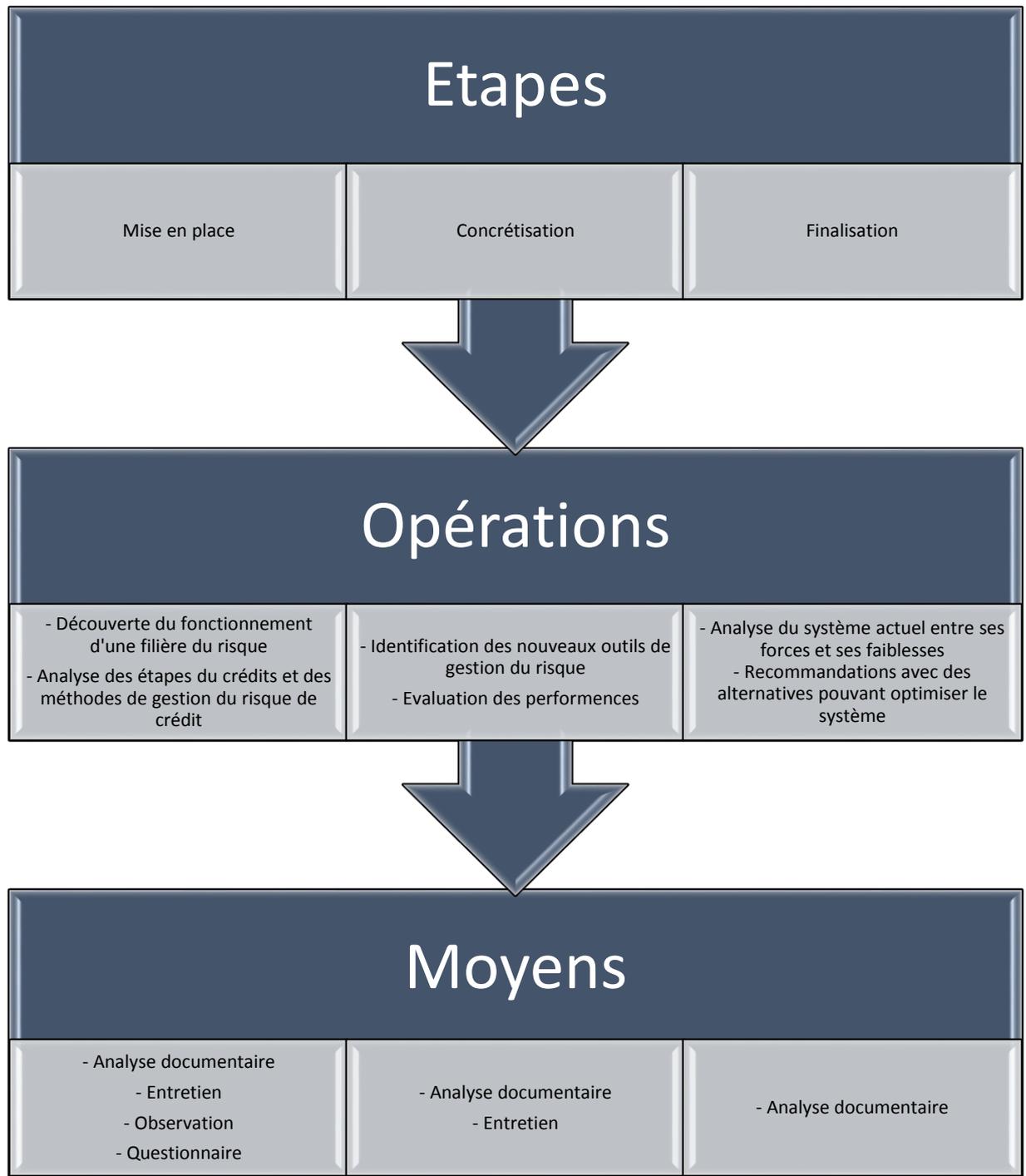
Désormais la question de la performance et des plus-values sur l'activité de crédit sont au cœur de la gestion des établissements bancaires. La réglementation et la concurrence intense ont obligé les banques à réformer en profondeur les filières de gestion du risque. La compétence majeure que les établissements de crédit doivent développer en continue se caractérise par l'adaptabilité. Les banques qui sauront anticiper et évoluer dans leurs environnements pourront saisir des opportunités au détriment des autres. Il ne suffit plus d'être passif pour survivre dans le secteur bancaire mais d'être le plus proactif.

Ce mémoire permet donc d'avoir une vue d'ensemble sur la gestion du risque de crédit au sein des établissements bancaires. Des éléments positifs ont été décelés, ils devront être maintenus et renforcés pour assurer la performance des banques. Cependant des points négatifs sont apparus, ils devront être impérativement corrigés pour ne pas nuire à l'activité. A la fin de ce projet les banques peuvent ainsi faire un constat sur l'efficacité de leurs gestions des risques et mener des mesures correctrices par rapport aux différentes recommandations formulées. Chaque banque a une politique de crédit très précise et ses conseils ne pourront pas convenir à toutes les stratégies de prêt. Le secteur bancaire toujours en grande mutation n'est pas prêt de s'arrêter. De nouvelles techniques de gestion voient le jour pour que les banques puissent s'adapter à ces changements importants tout en restant efficaces.

Dans quelles mesures l'activité de crédit traditionnelle va-t-elle être modifiée par la révolution des nouvelles sources de financement, banques en ligne, crowdfunding, les business angels, les marchés financiers ?

Dans quelles mesures les banques vont favoriser leurs financements sur les marchés financiers au détriment de l'activité traditionnelle compte tenu de la conjoncture ?

## Annexe 1) Méthodologie de recherche



Source : Nous même

## **Annexe 2) Méthodologie entretien**

Pour mener les interviews nous avons respecté une méthodologie précise en sept points<sup>157</sup> :

- Respecter la voie hiérarchique, il s'agit d'effectuer des interviews avec un accord des dirigeants pour ne pas causer de trouble dans l'organisation.
- Rappeler les missions et les objectifs, l'interlocuteur doit connaître les raisons de cet entretien pour être confiance. Le but est de créer un climat de transparence entre les parties pour pouvoir dialoguer de façon constructive. Il ne faut surtout pas que l'interlocuteur perçoive cet échange comme un interrogatoire.
- Faire un point sur les différents problèmes ou anomalies rencontrés à ce jour pour que les deux parties puissent se situer dans le débat afin de cadrer le dialogue.
- Obtenir le consentement de l'interviewé avant de communiquer son point de vue à des tiers. Il faut impérativement que l'audité soit d'accord pour partager ses propos sinon la confiance n'est pas respectée entre les parties.
- Garder une analyse objective, l'auditeur ne doit pas se focaliser sur les échanges à caractères subjectifs car il doit apporter une solution globale. Il doit orienter le dialogue pour éviter toutes dérives qui peuvent amener à des points de vue subjectifs.
- Être à l'écoute, l'auditeur doit être en position d'écoute active. Il faut à la fois qu'il puisse écouter sans trop parler ou ne rien dire. Il tente de mettre à l'aise l'audité pour obtenir des informations intéressantes et exploitables.
- Etablir une égalité entre l'auditeur et l'audité pour éviter toute position dominante.

---

<sup>157</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions Eyrolles, 2011, page 313-316

### Annexe 3) Les échelles de notes principales des agences de notation

Figure 1 – Les échelles de notes principales agences

|                | Standard & Poor's |            | Fitch       |            | Moody's     |   | Interprétation financière   |  |
|----------------|-------------------|------------|-------------|------------|-------------|---|---|--|
|                | Court terme       | Long terme | Court terme | Long terme | Court terme | Long terme  |   |  |
| Investissement | A1+               | AAA        | F1+         | AAA        | P1          | Aaa   | Meilleure qualité de signature possible. Capacité de remboursement extrêmement élevée non susceptible d'être affectée par les événements extérieurs.              |  |
|                |                   | AA+        |             | AA+        |             | Aa1   | Excellente qualité de signature. Capacité de remboursement très élevée, non significativement vulnérable.   |  |
|                |                   | AA         |             | AA         |             | Aa2   |   |  |
|                |                   | AA-        |             | AA-        |             | Aa3   |   |  |
|                | A1                | A+         | F1          | A+         | P2          | A1  | Très bonne qualité de signature. Capacité de remboursement élevée, mais éventuellement vulnérable aux changements de conjoncture économique.                      |  |
|                |                   | A          |             | A          |             | A2  |   |  |
|                | A2                | A-         | F2          | A-         | P3          | A3  | Bonne qualité de signature. Capacité de remboursement satisfaisante mais pouvant être affectée par des changements de conjoncture défavorable.                    |  |
|                |                   | BBB+       |             | BBB+       |             | Baa1  |   |  |
|                | A3                | BBB        | F3          | BBB        | Baa2        |   |   |  |
|                |                   | BBB-       |             | BBB-       | Baa3        |   |   |  |
|                | Spéculatif        | B          | BB+         | B          | BB+         | Not prime   | Ba1   | Spéculatif. Risque de défaut non négligeable, particulièrement, en cas de conjoncture défavorable. |
|                |                   |            | BB          |            | BB          |   | Ba2   |  |
| BB-            |                   |            | BB-         |            | Ba3         |   |   |  |
| B+             |                   |            | B+          |            | B1          |   | Hautement spéculatif. Risque de crédit significatif, mais avec une marge de sécurité rémanente. Engagements financiers encore tenus. Possibilité de redressement. |  |
| B              |                   |            | B           |            | B2          |   |   |  |
| B-             |                   |            | B-          |            | B3          |   |   |  |
| C              |                   | CCC        | C           | CCC        | Caa         | Risque de défaut élevé. Capacité de remboursement conditionnelle à des restructurations. CC indique un défaut probable. C indique un défaut de paiement imminent. |   |  |
|                |                   | CC         |             | CC         | Ca          |   |   |  |
|                |                   | C          |             | C          | C           |   |   |  |
| D              |                   | D          | D           | D          | D           | D   | Défaut  |  |

Source : BOUGUERRA FAIZA « Réformes du cadre législatif et réglementaire des agences de rating », CREGEM, université Paris XIII

#### **Annexe 4) Guide d'entretien**

- Quelle est la politique générale en matière de crédit ?
- Quel est le processus d'octroi de crédit ?
- Le risque de crédit est-il important pour vous ?
- Le risque de crédit est-il bien géré ?
- Comment et par qui les risques sont gérés ?
- Disposez-vous d'une documentation de gestion du risque de crédit ?
- Quels sont les moyens et les techniques utilisés pour réduire les risques ?
- Constatez-vous des limites dans la gestion du risque de crédit ?
- Avez-vous des recommandations pour améliorer le système actuel ?
- Avez-vous d'autres informations à ajouter sur la gestion du risque de crédit ?

## **Bibliographie**

### **Références académiques :**

STATNIK J-C (1997), Asymétrie d'information et rationnement partiel du crédit, thèse de doctorat, Université de Lille (*mémoire page 36*)

CHARLIER P (1995), Information et condition de banque, thèse de doctorat, université de Strasbourg (*mémoire page 35*)

[https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2512/Rouges\\_afc\\_2003.pdf?sequence=2](https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2512/Rouges_afc_2003.pdf?sequence=2) (Véronique Rougès, allocataire monitrice à l'Université Paris IX – Dauphine Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion)

<http://www-connexu.univ-brest.fr/masterif/travetud/gestionanalysecredit2004.pdf> (C.Heuzet)

### **Références livresques et périodiques internationaux :**

AKERLOFF G (1970) « Market for Lemons: Qualitative uncertainty and the market mechanism », Quarterly journal of economics, vol 89, p 458-500 (*mémoire page 35*)

ALTMAN E.I (1968) « Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy » The journal of finance vol 23, n°4, p 589-609 (*mémoire page 22*)

ALTMAN E.I, SAUNDERS A. (1998), Credit risk measurement: Developments over the last 20 years, p.1721-1742 (*mémoire page 22*)

ALTMAN E.I, NARAYANAN P, HALDEMAN R.G (1977) “ZETA analysis: a new model to identify bankruptcy risk of corporation”, Journal of banking and finance, vol 1, n°1, p29-51 (*mémoire page 22*)

ANANDARAJAN M, LEE P (2001) “Bankruptcy prediction of financial stressed firms: an examination of predictive accuracy of artificial neural network, international journal of intelligent systems in accounting, finance and management, vol 10, n°2, p 69-81 (*mémoire page 68*)

AYNES L (1997), Le cautionnement, édition Dalloz, page 10 (*mémoire page 40*)

BARTHEZ A, HOUTCIEFF D (2010), Les sûretés personnelles, édition LGDJ, page 60 (*mémoire page 39*)

BEAVER W.H (1966), « Financial ratios as predictors of failure » Empirical research in accounting vol 4, p.71-111 (*mémoire page 22*)

- BERGER A.N, UDELL G.F. (1990), « Collateral, Loan Quality, and Bank Risk », Journal of Monetary Economics, vol. 25, pp. 21-42 (*mémoire page 40*)
- BERNET-ROLLANDE L, Principe de technique bancaire, Edition Dunod (2015), page 183 (*mémoire page 37*)
- COLASSE BERNARD L'analyse financière de l'entreprise, 2008, page 6-21 (*mémoire page 29*)
- CONSO P, l'entreprise en 24 leçons, Dunod, Paris, 2001, page 260 (*mémoire page 13*)
- DANOS P., HOLT D.L. et IMHOFF E.A. Jr. (1989), « The Use of Accounting Information in Bank Lending Decision », Accounting, Organizations and Society, vol. 14, n° 3, pp. 235-246 (*mémoire page 47*)
- DE COUSSERGUES SYLVIE, BOURDEAUX GAUTIER, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, Dunod, page 182-183 (*mémoire page 18*)
- DE COUSSERGUES SYLVIE, BOURDEAUX GAUTIER, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, Dunod, page 186-187 (*mémoire page 20*)
- De COUSSERGUES Sylvie (2007), gestion de la banque, Dunod, page 174/176/178 (*mémoire page 32/34/35*)
- DEMAZY M, (2001), Value at Risk et contrôle prudentiel des banques, page 15-20 (*mémoire page 27*)
- DIONNE G, ARTIS M, GUILLEN M (1996), "Count data models for credit scoring system", Journal of empirical finance, vol 3, p 381-396 (*mémoire page 24*)
- EL-GAZZAR S, PASTENA V (1990), Negotiated accounting rules in private financial contracts », journal of accounting and economics, p 381-396 (*mémoire page 37*)
- Encyclopédie Larousse (*mémoire page 7*)
- FERRONNIERE Jacques et CHILLAZ Emmanuel, Les opérations de banque, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, p.241 (*mémoire page 19*)
- FERRONNIERE J, CHILLAZ E (1963), Les opérations de banque, Dunod, page 187/190-192/193-196 (*mémoire page 32/33*)
- FERRONNIERE J, CHILLAZ E (1980), Les opérations de banque, Dunod, page 257 (*mémoire page 33*)
- GRAWITZ MADELAINE, Méthode des sciences sociales, 2001, page 35 (*mémoire page 9*)
- HADJ SADOK T (2007), Les risques de l'entreprise et de la banque, édition Dahlab, page 11 (*mémoire page 38*)

- KHAROUBI CECILE, THOMAS PHILIPPE, analyse du risque de crédit Banque & Marchés, page 126-127 (*mémoire page 19*)
- KHAROUBI CECILE, THOMAS PHILIPPE, analyse du risque de crédit Banque & Marchés, page 49-59 (*mémoire page 49*)
- LEMANT OLIVIER, La conduite d'une mission d'audit interne, 1995, page 181 (*mémoire page 11*)
- LEMANT OLIVIER, La conduite d'une mission d'audit interne, 1995, page 201-203 (*mémoire page 11*)
- LIBBY R. (1975), « Accounting Ratios and the Prediction of Failure: Some Behavioral Evidence », Journal of Accounting Research, vol. 15, n° 1, 1975, pp.150-161 (*mémoire page 47*)
- LOBEZ FREDERIC, VILANOVA LAURENT, Microéconomie bancaire, page 105-127 (*mémoire page 35/37*)
- MANCHON E. (2001), Analyse bancaire de l'entreprise, Paris, Economica, 5ème édition (Collection Economica – Institut Technique de Banque), 541 p. (*mémoire page 47/50*)
- MAHE de BOISLANDELLE H (1988), Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Economica (*mémoire page 68*)
- MESTER L.J (1997), What's the point of credit scoring, business review, Federal reserve bank of Philadelphia, p3-16 (*mémoire page 21/25*)
- MESTER L.J, NAKAMURA L.I, RENAULT M (1998) « Checking accounts and bank monitoring » Federal reserve bank of Philadelphia, working paper n°98-25 (*mémoire page 50*)
- NAKAMURA L.I (1993), “Recent research in commercial banking: information and lending”, Financial markets, institutions and instruments, vol 2, n°5, 1993, p 73-88 (*mémoire page 37/50*)
- NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel (1998), le contrôle de gestion et financier, Revue bancaire, page 30 (*mémoire page 8*)
- NDJANYOU L (2001), risques, incertitudes et financement bancaire de la PME camerounaise, Center for Economic research on Africa, page 1-27 (*mémoire page 30*)
- NOUY DANIELE. La rentabilité des banques françaises. In: Revue d'économie financière, n°27, 1993. L'industrie bancaire. pp. 465-486 (*mémoire page 8*)
- PETIT-DUTAILLIS CHARLES, Le risque de crédit bancaire, Edition scientifique Ribier, Paris, 1967, p18 (*mémoire page 7*)

RENARD JACQUES, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions Eyrolles, 2011, page 205-309 (*mémoire page 10*)

RENARD JACQUES, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions Eyrolles, 2006, page 342 (*mémoire page 11*)

RENARD JACQUES, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions Eyrolles, 2011, page 212-219 (*mémoire page 12*)

RENARD JACQUES, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions Eyrolles, 2011, page 313-316 (*mémoire page 80*)

ROSENBERG E, GLEIT A (1994) “Quantitative methods in credit management: a survey”, operations research, vol 42, n°4, 1994, p 589-613 (*mémoire page 22/68*)

SAMPSON A, Les banques dans un monde dangereux, R.Laffont, 1982, p.38 (*mémoire page 8*)

SAUNDERS A, ALLEN L (2002), « Credit ratings and the BIS capital adequacy reform agenda » Journal of banking and finance n°26, p 909-921 (*mémoire page 27*)

SCHUMPETER Joseph A. BUSINESS CYCLES (*mémoire page 17*)

SCHRODER H.M., DRIVER M.J. et STREUFERT S. (1967), Human Information Processing (*mémoire page 47*)

SMITH C.W, WARNER J.B (1979) « On financial contracting: an analysis of bond covenants » Journal of financial economics, vol 7, p 117-161 (*mémoire page 37*)

STIGLITZ J.E, WEISS A (1981) »Credit rationing in markets with imperfect information », The American economic review, vol 71, n°3, p 393-410 (*mémoire page 35*)

THIETART, méthodes de recherche en management, 2003, p.28 (*mémoire page 10*)

VAN PRAAG N, (1995), Credit management et credit scoring, Paris, Economica (Collection gestion-poche), p112 (*mémoire page 22/23/25*)

WALLIS L.P (2000), “Credit scoring: The future of decisioning in the A/R process”, Business credit, New York, vol 103, n°3 (*mémoire page 24*)

WILLIAMSON S.D (1987) « Costly monitoring loan contracts, and equilibrium credit rationing », quarterly journal of economics, vol 102, p 135-146 (*mémoire page 36*)

#### **Références périodiques français :**

CHOCRON SHARON WAJSBROT VÉRONIQUE, L'inéluctable déclin des agences bancaires, 14/03/2014, Les Echos (*mémoire page 17*)

FRACHOT A, GEORGES P, (2001), “Aide à la décision : avantage au scoring face au système expert”, Banque magazine, n°627, 2001, p45-47 (*mémoire page 25/68*)

GOETZ E, Les marges des banques menacées, 14/08/2014, Les Echos (*mémoire page 14*)

#### Références webographiques :

<http://www.pandat.fr/assets/images/blog/article-expert/2012/GESTION-RISQUES-CONTREPARTIES-BANCAIRES-GP-Ranson.pdf> GESTION des RISQUES de CONTREPARTIES, G-P. RANSON, Conseiller en Investissements Financiers (CIF), Membre de la CNCIF n° D011862, agréée par l'AMF. (*mémoire page 5*)

[https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/cb\\_ra/etudes\\_cb\\_ra/cb\\_ra\\_1995\\_01.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/cb_ra/etudes_cb_ra/cb_ra_1995_01.pdf) Etude du rapport annuel de la commission bancaire page 116 à 125 (*mémoire page 5*)

[http://www.bis.org/publ/bcbs237\\_fr.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs237_fr.pdf) Page 1 à 5 (*mémoire page 6*)

<http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/risquecredit.pdf> page 1 à 19 (*mémoire page 6*)

<https://books.google.fr/books?id=6DmfCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false> (II Les opérations de crédit, A l'unité du concept, point 56, problématique, BONNEAU THIERRY, Droit bancaire, Edition LGDJ) (*mémoire page 7*)

[https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/acp/publications/documents/racb2002-evolution-du-systeme-bancaire-francais-depuis-la-fin-des-annees-1960.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/documents/racb2002-evolution-du-systeme-bancaire-francais-depuis-la-fin-des-annees-1960.pdf) page 201 à 228 (*mémoire page 13*)

[https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/publications/bdf\\_rsf\\_05\\_etu\\_5.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/publications/bdf_rsf_05_etu_5.pdf) Banque de France • Revue de la stabilité financière • N°5 • Novembre 2004, page 115 à 120 (*mémoire page 14*)

<http://www.directgestion.com/sinformer/dgmag/14065--credit-immobilier-comment-est-fabrique-un-taux-bancaire-> (*mémoire page 15*)

<http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Mots-de-la-finance/Effet-de-levier> (*mémoire page 16*)

[https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/acp/publications/analyses-syntheses/201505-AS46-Situation-grands-groupes-bancaires-francais-fin-2014.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/analyses-syntheses/201505-AS46-Situation-grands-groupes-bancaires-francais-fin-2014.pdf) La situation des grands groupes bancaires français à fin 2014, page 5 à 13 (*mémoire page 16*)

<http://www.univ-paris13.fr/cepn/IMG/pdf/PPgalbraith05.pdf> D'un capitalisme managérial... à l'autre par Pascal Petit (*mémoire page 17*)

<http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/risquecredit.pdf> (*mémoire page 18*)

<http://neumann.hec.ca/~p119/gif/GIF-Crs3.html> (*mémoire page 18*)

<http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/risquecredit.pdf> (*mémoire page 19*)

<http://www.societegenerale.com/fr/comprendre-la-banque/le-metier-de-banquier/la-gestion-des-risques-bancaires> (*mémoire page 20*)

<http://www.actiononline.fr/wp-content/uploads/2014/01/savoir-17-distinguer-le-rating-et-le-scoring.pdf> Issu du livre « Finance pour non financiers » de Franck Nicolas, Edition Dunod, 2012 (*mémoire page 21*)

<http://ekonomia.fr/838/credit-scoring-comment-les-banques-donnent-un-accord-de-credit/> (*mémoire page 22*)

<http://ekonomia.fr/838/credit-scoring-comment-les-banques-donnent-un-accord-de-credit/> (*mémoire page 23*)

<https://www.financite.be/fr/reference/credit-scoring-une-approche-objective-dans-loctroi-de-credit> (*mémoire page 25*)

<http://leguiedurentier.free.fr/documents/risquescredit.pdf> Gestion des risques et risque de crédit Vivien BRUNEL (*mémoire page 26*)

<http://www.fiben.fr/cotation/> (*mémoire page 26*)

[http://jb.desquilbet.pagesperso-orange.fr/docs/A\\_M2\\_GRM\\_3VaR.pdf](http://jb.desquilbet.pagesperso-orange.fr/docs/A_M2_GRM_3VaR.pdf) (*mémoire page 27*)

[http://yoann.salido.free.fr/doc/TAILLARD\\_VaR.pdf](http://yoann.salido.free.fr/doc/TAILLARD_VaR.pdf) (*mémoire page 27*)

[http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/ff35fbd56f3711dfc125762c0031bf52/\\$FILE/ISUP\\_BENSEGHIR\\_Sanda\\_V13.pdf](http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/ff35fbd56f3711dfc125762c0031bf52/$FILE/ISUP_BENSEGHIR_Sanda_V13.pdf) page 27-38 (*mémoire page 27*)

[http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/ff35fbd56f3711dfc125762c0031bf52/\\$FILE/ISUP\\_BENSEGHIR\\_Sanda\\_V13.pdf](http://www.ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226-02.nsf/0/ff35fbd56f3711dfc125762c0031bf52/$FILE/ISUP_BENSEGHIR_Sanda_V13.pdf) page 49-60 (*mémoire page 28*)

<http://leguiedurentier.free.fr/documents/risquescredit.pdf> Gestion des risques et risque de crédit Vivien BRUNEL (*mémoire page 28*)

[http://www.abcbourse.com/apprendre/19\\_value\\_at\\_risk2.html](http://www.abcbourse.com/apprendre/19_value_at_risk2.html) (*mémoire page 28*)

<http://direns.mines-paristech.fr/Sites/BasedelaCompta/module2/co/definitionAF.html> (*mémoire page 29*)

<http://www.iutbayonne.univ-pau.fr/~legallo/Cours%20analyse%20financi%C3%A8re.pdf> page 6-12 (*mémoire page 30*)

<https://www.banque-france.fr/la-banque-de-france/missions/services-rendus/information-sur-les-entreprises-non-financieres/le-service-central-des-risques.html> (*mémoire page 30*)

[https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/bdf\\_bm/etudes\\_bdf\\_bm/bdf\\_bm\\_152\\_etu\\_4.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_bm/etudes_bdf_bm/bdf_bm_152_etu_4.pdf) Annie SAUVÉ (*mémoire page 31*)

<https://www.banque-france.fr/la-banque-de-france/missions/protection-du-consommateur/fichiers-dincident-bancaire/fichier-national-des-incidents-de-remboursement-des-credits-aux-particuliers-ficp.html> (*mémoire page 33*)

<https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/pool-bancaire> (*mémoire page 33*)

[http://www.lesechos.fr/04/02/2009/LesEchos/20356-084-ECH\\_pour-le-retour-des-pools-bancaires.htm](http://www.lesechos.fr/04/02/2009/LesEchos/20356-084-ECH_pour-le-retour-des-pools-bancaires.htm) OLIVIER KLEIN (*mémoire page 34*)

[http://www.fimarkets.com/pages/derive\\_de\\_credit.php](http://www.fimarkets.com/pages/derive_de_credit.php) (*mémoire page 34*)

[https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/bdf\\_rsf/etudes\\_bdf\\_rsf/bdf\\_rsf\\_01\\_etu\\_2.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_rsf/etudes_bdf_rsf/bdf_rsf_01_etu_2.pdf) (*mémoire page 34*)

[http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_titrisation.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_titrisation.html) (*mémoire page 34*)

<http://recouvrement.ooreka.fr/comprendre/debiteur> (*mémoire page 37*)

<http://www.cours-de-droit.net/le-droit-de-gage-general-a121605680> (*mémoire page 37*)

<http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/droit-de-preference.php> (*mémoire page 38*)

<http://www.cours-de-droit.net/les-differentes-suretes-reelles-immobilieres-a121609094> (*mémoire page 38*)

<http://www.cours-de-droit.net/les-differentes-suretes-reelles-immobilieres-a121609094> (*mémoire page 39*)

<http://cours.de.droit.over-blog.com/article-droit-des-suretes-le-gage-et-le-nantissement-66535402.html> (*mémoire page 39*)

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31636> (*mémoire page 39*)

<http://assurance-pret.ooreka.fr/comprendre/assurance-pret-bancaire> (*mémoire page 40*)

<https://www.apce.com/pid919/la-prise-de-garantie.html%3Fespace%3D1%26tp%3D1>  
(mémoire page 41)

<http://list2.pwc.fr/filiere-risques-nouveau-chapitre-du-reglement-97-02-sur-le-controle-interne.html> (mémoire page 43)

<http://www.lesclesdelabanque.com/Web/Cdb/Entrepreneurs/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/8LEC2M?OpenDocument> (mémoire page 44)

[http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/mediateurducredit/pdf/GUIDE\\_WEB\\_PDF.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediateurducredit/pdf/GUIDE_WEB_PDF.pdf) Chefs d'entreprise facilitez vos relations avec vos banques, page 9-26 (mémoire page 45)

<http://www.actufinance.fr/guide-banque/processus-credits-entreprises.html> (mémoire page 45)

[https://particuliers.societegenerale.fr/clientele\\_internationale/votre\\_banque\\_ici\\_et\\_la\\_bas/ouvrir\\_compte.html](https://particuliers.societegenerale.fr/clientele_internationale/votre_banque_ici_et_la_bas/ouvrir_compte.html) (mémoire page 45)

[https://professionnels.societegenerale.fr/essentiel\\_quotidien/votre\\_compte\\_et\\_services/compte\\_professionnel/pieces\\_justificatives.html](https://professionnels.societegenerale.fr/essentiel_quotidien/votre_compte_et_services/compte_professionnel/pieces_justificatives.html) (mémoire page 46)

[https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/publications/Financement-et-risque-de-default-des-entreprises.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/publications/Financement-et-risque-de-default-des-entreprises.pdf) (mémoire page 47)

<http://www.cbanque.com/credit/taux-endettement.php> (mémoire page 48)

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/taux-endettement.htm>  
(mémoire page 48)

[http://www.abcbourse.com/apprendre/12\\_lecon\\_af\\_6\\_partie2.html](http://www.abcbourse.com/apprendre/12_lecon_af_6_partie2.html) (mémoire page 49)

<http://www.abe-infoservice.fr/banque/surendettement/le-surendettement-en-bref.html>  
(mémoire page 52)

<http://www.cbanque.com/credit/surendettement.php> (mémoire page 52)

[https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/La\\_Banque\\_de\\_France/guide-surendettement.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/La_Banque_de_France/guide-surendettement.pdf) (mémoire page 52)

<http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/entreprises-en-difficulte/mandat-ad-hoc> (mémoire page 53)

<http://www.greffe-tc-paris.fr/fr/difficultes-des-entreprises/adhoc-conciliation/conciliation.html> (mémoire page 53)

<http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/entreprises-en-difficulte/sauvegarde> (mémoire page 53)

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22314>(*mémoire page 53*)

<http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/entreprises-en-difficulte/liquidation-judiciaire> (*mémoire page 54*)

<http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-interne-78.html> (*mémoire page 60*)

<http://www.leconomiste.com/article/lhypotheque-une-garantie-inefficace> (*mémoire page 62*)

<http://www.capital.fr/finances-perso/dossiers/nantissement-une-garantie-simple-et-efficace-mais-risque-pour-le-debiteur-1104639> (*mémoire page 63*)

[http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/06/25/surendettement-le-fichier-positif-definitivement-entree\\_4661824\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/06/25/surendettement-le-fichier-positif-definitivement-entree_4661824_3234.html) (*mémoire page 64*)

<http://www.finance-factory.fr/Vulgarisation/Raroc.htm> (*mémoire page 66*)

[http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_raroc.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_raroc.html) (*mémoire page 66*)

<http://www.analyse-sectorielle.fr/2012/03/raroc-risk-adjusted-return-on-capital/> (*mémoire page 66*)

[https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/archipel/publications/cb\\_livbl/cb\\_livbl\\_rentabilite.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/cb_livbl/cb_livbl_rentabilite.pdf) page 67-87(*mémoire page 67*)

<http://www.xerion-finance.com/news/47/65/RAROC.htm> (*mémoire page 67*)

<http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Mots-de-la-finance/Stress-test-test-de-resistance-bancaire> (*mémoire page 69*)

<http://banque.ooreka.fr/astuce/voir/304013/stress-test-le-test-de-resistance-bancaire> (*mémoire page 69*)

<http://www.lefigaro.fr/societes/2014/10/25/20005-20141025ARTFIG00031-la-bce-teste-la-resistance-de-130-banques-de-la-zone-euro.php> (*mémoire page 69*)

## **Table des annexes et des figures**

### **Liste des annexes :**

Annexe 1 : Méthodologie de recherche

Annexe 2 : Méthodologie entretien

Annexe 3 : Les échelles de notes principales des agences de notation

Annexe 4 : Guide d'entretien

### **Liste des figures :**

Figure 1 : Représentation des menaces liées au risque de crédit (page 14)

Figure 2 : Coût moyen des risques bâlois 2014 (page 15)

Figure 3 : Exemple de crédit-scoring (page 23)

Figure 4 : Facteurs de base pris en compte pour le credit scoring (page 24)

Figure 5 : Organisation du processus de crédit au sein de la Société Générale (page 44)

Figure 6 : Schéma de l'évolution du risque vers le non remboursement du crédit (page 51)

Figure 7 : Elaboration du dossier par le conseiller (page 56)

Figure 8 : Mise en place du crédit par le service des engagements (page 57)

Figure 9 : Le suivi du crédit par l'analyste (page 58)

Figure 10 : La gestion curative par le service juridique (page 58)

Figure 11 : Matrice des risques liés à la gestion du risque de crédit (page 59)

Figure 12 : Analyse du dispositif et des mesures de la gestion du risque de crédit (page 61)

## **Credit risk management in professional and retail market**

In a complex environment, banks are facing many questions:

*What are the opportunities in credit risk and portfolio management in the banking sector?*

*How can banks have enough trust to lend money?*

This study focuses on the complex notion of credit risk. This threat affects all banks and it's very dangerous because it impacts the sustainability of credit institution.

Currently banks have difficulties when they lend money to customers because there is a risk of non-repayment. Credit institution have to take guarantees to protect themselves.

In the credit risk management, banks need to identify and assess risks to analyze portfolios. Each banks have a strategy and specific management process to solve problems.

This dissertation lays the stress on the credit risk management of the "Société Générale" because we analyze the strengths and weaknesses of this process.

Keywords: credit risk, management, non-repayment, guarantees, process

### **La gestion du risque de crédit bancaire sur les portefeuilles professionnels et particuliers**

Dans un environnement complexe, les banques sont confrontées à de nombreuses questions :

*Dans quelles mesures la gestion du risque de crédit est une source d'opportunités pour optimiser l'activité de prêt d'une banque française ?*

*Comment les banques peuvent avoir assez confiance pour prêter des fonds ?*

Cette étude se concentre sur la notion complexe de risque de crédit. Cette menace affecte toutes les banques et elle est très dangereuse car elle impact la pérennité des établissements bancaires.

Actuellement les banques ont des difficultés quand elles prêtent de l'argent aux clients car il y a un risque de non remboursement. Les établissements bancaires doivent prendre des garanties pour se protéger.

Dans la gestion du risque de crédit, les banques ont besoin d'identifier et d'évaluer les risques pour analyser les portefeuilles. Chaque banque a une stratégie et un processus de gestion spécifique pour résoudre les problèmes.

Ce mémoire met l'accent sur la gestion du risque de crédit à la Société Générale car nous analysons les forces et les faiblesses de ce processus.

Mots clés: risque de crédit, gestion, non remboursement, garanties, processus