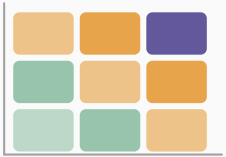
Fondements de la gestion des risques

Chapitre 1 : Les blocs de construction de la gestion des risques



Jaouad Madkour

Faculté d'Économie et de Gestion de Tanger · 29 août 2026

Plan du chapitre

Prérequis

Avant de commencer

Qu'est-ce que le risque ?

Typologie des risques

Le processus de gestion

Trois types de pertes

Facteurs et changement

Synthèse

Prérequis

Ce que ce cours suppose acquis

Les cours qui précèdent

Le niveau Master dans son ensemble — économétrie avancée, économétrie financière, et la modélisation des séries financières.

Les notions mobilisées

La distribution d'une perte et ses quantiles. La volatilité conditionnelle. La distinction entre risque mesurable et incertitude.

Aucune technique nouvelle n'est requise : ce cours organise ce qui est déjà su.

Ce que le cours établit lui-même

Ce que ce cours ajoute

Il ouvre la filière de la gestion des risques par ce qui la gouverne : **la gouvernance, l'appétence au risque, et le cadre réglementaire**.

Les cours suivants traitent chacun un risque particulier. Celui-ci dit ce qu'ils ont en commun, et pourquoi une banque les traite ensemble.

Avant de commencer

Pourquoi ce chapitre ?

Ce premier chapitre pose le vocabulaire et les concepts sur lesquels reposent tous les suivants. Il répond à trois questions : qu'est-ce que le **risque**, comment le **classe-t-on**, et selon quel **processus** le gère-t-on ? On y introduit la distinction fondatrice entre perte **attendue**, **inattendue** et **extrême**, qui structure ensuite tout le dispositif prudentiel — provisions, capital économique, tests de résistance.

Qu’est-ce que le risque ?

Le risque

Le risque est la **possibilité qu'un événement défavorable se produise**, c'est-à-dire la dispersion des résultats possibles autour de ce qui est attendu. Une entreprise financière ne cherche pas à supprimer le risque : son métier consiste précisément à en prendre de manière rémunérée. La gestion des risques n'est donc pas une fonction d'évitement, mais une fonction d'**arbitrage éclairé** entre risque pris et rendement espéré.

Une discipline ancienne, une science jeune

Le transfert de risque est une pratique très ancienne : dès le XIV^{e} siècle, les marchands d'Italie du Nord séparaient le prêt maritime de l'assurance du navire. Les contrats à terme agricoles apparaissent à Osaka puis à Chicago aux XVIII^{e} et XIX^{e} siècles. Mais la **formalisation quantitative** est récente : la méthodologie *Value-at-Risk* naît chez J.P. Morgan dans les années 1990, et la crise de 2007-2009 marque le véritable tournant de la discipline.

L'architecture du chapitre

La discipline s'organise autour de dix éléments : le **processus** de gestion des risques ; l'identification du **connu et de l'inconnu** ; la distinction perte **attendue / inattendue / extrême** ; les **facteurs de risque** et leurs interactions ; le **changement structurel** et le risque systémique ; l'**agence humaine** et les conflits d'intérêt ; la **typologie** des risques ; l'**agrégation** ; l'équilibre **risque/rendement** ; et enfin la **gestion globale** des risques (ERM).

Typologie des risques

Les grandes classes de risque

Six familles

Le secteur bancaire distingue le **risque de marché** (actions, taux, change, matières premières), le **risque de crédit** (défaut, dégradation, contrepartie), le **risque de liquidité** (financement et marché), le **risque opérationnel** (processus, personnes, systèmes, événements externes), le **risque stratégique** (orientations de long terme) et le **risque de réputation** (perte soudaine de confiance du marché).

Une typologie utile, pas étanche

Cette classification structure l'organisation des équipes et des modèles, mais les frontières sont poreuses. Une défaillance opérationnelle peut déclencher une perte de marché ; une crise de liquidité peut naître d'un problème de crédit. C'est précisément ce que le chapitre 8 appellera la **limite de la gestion en silos**.

Risque de marché

On sépare le **risque général de marché** — la baisse de valeur d'une classe d'actifs entière — du **risque spécifique**, propre à un titre donné. Le risque naît aussi des **relations entre positions** : une couverture n'est efficace que si la relation historique entre l'instrument de couverture et l'exposition se maintient. Le *basis risk* est le risque que cette relation se rompe.

Risque de crédit

Le risque de crédit se décompose en trois leviers : la **probabilité de défaut** (PD), l'**exposition au moment du défaut** (EAD) et la **perte en cas de défaut** (LGD). La perte attendue s'écrit alors

$$EL = PD \times EAD \times LGD.$$

Un portefeuille est d'autant plus risqué que les expositions sont concentrées et que les défauts sont **corrélés** entre eux.

Les deux liquidités

Le **risque de liquidité de financement** est l'incapacité à mobiliser les fonds nécessaires pour honorer ses engagements. Le **risque de liquidité de marché** est l'impossibilité de céder un actif à un prix normal lorsque le marché se grippe. Les banques y sont structurellement exposées : elles transforment des dépôts courts en prêts longs.

La leçon de 2007-2009

La crise a montré que ces deux liquidités se dégradent **simultanément** : les banques ne pouvaient plus se refinancer au moment précis où les actifs qu'elles auraient dû vendre devenaient invendables. Les chapitres 9 et 10 détailleront les cas de Northern Rock et de Lehman Brothers.

Le processus de gestion

Identifier, mesurer, gérer, surveiller

Un cycle en quatre temps

La gestion des risques procède par étapes : **identifier** les expositions, les **mesurer** à l'aide de métriques appropriées, **décider** d'une réponse (accepter, éviter, atténuer, transférer), puis **surveiller** l'évolution et rendre compte. Ce cycle n'est pas linéaire mais itératif : chaque mesure alimente une nouvelle identification.

Le maillon faible est souvent l'identification

Mesurer finement un risque déjà connu est un exercice technique. Repérer un risque que personne n'a formulé relève d'un autre registre — l'imagination, la culture, l'écoute des signaux faibles. C'est là que les dispositifs échouent le plus souvent.

Connu, inconnu, inconnaissable

Trois zones d'ignorance

On distingue les risques **connus** (identifiés et quantifiables à partir de données), les risques **connus mais mal quantifiés** (identifiés, sans historique suffisant) et les risques **inconnus**, que l'organisation n'a pas même formulés. Les modèles statistiques ne traitent que la première catégorie ; les deux autres relèvent du jugement, de l'analyse de scénarios et de la culture du risque.

Trois types de pertes

Trois niveaux, trois réponses

La perte attendue

La **perte attendue** est la perte moyenne anticipée sur un horizon donné. Elle n'est pas un risque à proprement parler mais un **coût d'exploitation** : on la couvre par le provisionnement et par la tarification, en intégrant son montant dans la marge facturée au client.

La perte inattendue

La **perte inattendue** est l'écart entre la perte réalisée et la perte attendue — la volatilité des pertes autour de leur moyenne. C'est elle que le **capital économique** a vocation à absorber. Les mesures de type VaR visent précisément à en quantifier l'ampleur à un seuil de confiance donné.

La perte extrême

La **perte extrême** relève de la queue de distribution : rare, de très forte amplitude, mal capturée par les modèles calibrés sur des périodes normales. Elle ne se traite ni par provision ni par capital, mais par **analyse de scénarios**, **tests de résistance** et plans de continuité.

Pourquoi cette hiérarchie compte

À chaque niveau correspond un instrument distinct : provision pour l'attendu, capital pour l'inattendu, scénarios pour l'extrême. Confondre les trois conduit soit à immobiliser du capital contre des pertes

Facteurs et changement

Facteurs de risque

Un **facteur de risque** est une variable observable dont les mouvements expliquent la variation de valeur d'un portefeuille : taux, spreads, cours de change, prix des matières premières. Représenter un portefeuille par ses **sensibilités** à un petit nombre de facteurs est le principe qui rend la mesure du risque opérationnelle.

Les corrélations ne sont pas stables

L'hypothèse la plus dangereuse en gestion des risques est celle de corrélations constantes. En période de tension, les corrélations convergent vers 1 : des positions apparemment diversifiées se mettent à perdre ensemble. Le chapitre 9 montrera comment ce phénomène a détruit LTCM en 1998.

Du risque de queue au risque systémique

Changement structurel

Un **changement structurel** est une rupture dans les relations économiques sous-jacentes, qui invalide les paramètres estimés sur le passé. Quand une telle rupture affecte simultanément de nombreux acteurs, le risque cesse d'être individuel pour devenir **systémique** : la défaillance d'une institution menace le fonctionnement de l'ensemble du système.

Agence humaine et conflits d'intérêt

Le risque n'est pas seulement un phénomène statistique : il résulte de **décisions humaines** prises sous incitations. Une rémunération indexée sur le volume plutôt que sur la performance à long terme produit mécaniquement une prise de risque excessive. Les chapitres 3 et 8 traiteront de la gouvernance et de la culture du risque comme réponses à ce problème d'agence.

Synthèse

Ce qu'il faut retenir

Synthèse du chapitre

Le risque est la dispersion des résultats possibles, et sa gestion consiste à l'arbitrer plutôt qu'à le supprimer. On le classe en six grandes familles — marché, crédit, liquidité, opérationnel, stratégique, réputation — dont les frontières restent poreuses. Le processus de gestion suit un cycle **identifier / mesurer / décider / surveiller**, dont l'identification est le maillon le plus fragile. La distinction entre perte **attendue** (provision), **inattendue** (capital) et **extrême** (scénarios) organise l'ensemble du dispositif prudentiel. Enfin, l'instabilité des corrélations et le rôle des incitations humaines expliquent pourquoi les modèles seuls ne suffisent jamais — thème que développeront les chapitres sur la gouvernance, l'ERM et les désastres financiers.