



RAPPORT DE STAGE DE DÉCOUVERTE D'ENTREPRISE

Sfil - Risque de crédit

9 Juin 2025 - 5 Septembre 2025

Abdelbar GHASSOUB - 9ième compagnie - Cross-Training



EXECUTIVE SUMMARY

Dans le cadre du stage de découverte d'entreprise requis en deuxième année, j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage de 12 semaines au sein de la SFIL, une banque publique d'investissement découverte lors du forum de l'X. Cette première expérience dans le monde de l'entreprise, décrite en détail dans ce rapport, m'a offert une perspective concrète sur les réalités du secteur bancaire, en particulier sur la gestion des risques de crédit. Mon intérêt pour la finance m'a conduit à explorer un domaine spécifique, ce qui m'a permis de mieux définir mon projet de carrière.

Au cours de cette période, j'ai intégré l'unité de modélisation des risques de crédit, où j'ai pu me familiariser avec l'état de l'art dans ce domaine. J'ai confronté ma formation théorique en MIE à la complexité d'une organisation réelle, en observant les différents mécanismes qui structurent une entreprise de cette envergure. J'ai ainsi pu analyser les caractéristiques organisationnelles et stratégiques de la SFIL tout en appréhendant les défis d'un environnement en constante évolution.

Cette expérience m'a également apporté de nombreux enseignements tant professionnels que personnels. Sur le plan personnel, le stage a été révélateur de mes aspirations professionnelles. Il a répondu à mes interrogations concernant mon orientation, confirmant ma volonté de poursuivre une carrière dans le domaine financier, tout en affinant la spécialisation que je souhaite explorer et en enrichissant ma culture managériale et organisationnelle.

En somme, ce stage a jeté les bases de mon projet de carrière tout en m'offrant une première expérience enrichissante dans un environnement professionnel exigeant. Les connaissances et compétences acquises durant cette période constitueront des atouts précieux pour les étapes à venir, me conférant la confiance nécessaire pour aller vers de plus grandes organisations et œuvrer à en faire partie.

REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement de ce stage. Je remercie tout d'abord l'École Polytechnique pour m'avoir offert cette précieuse opportunité et son engagement envers notre formation académique et professionnelle.

Je tiens à adresser mes remerciements à **M. Idriss Assalane Sala**, mon manager, pour son accueil au sein de son équipe et pour avoir facilité mon intégration dans l'organisme. Je suis également reconnaissante envers **Mme Nandy Kajima**, ma tutrice, dont le suivi attentif et la disponibilité tout au long du stage ont grandement enrichi cette expérience et m'ont beaucoup aidée. Mes remerciements vont également à Laetitia et à l'ensemble de l'équipe de modélisation, dont la bienveillance et l'accueil chaleureux ont rendu ma première expérience en entreprise particulièrement agréable. Je souhaite également remercier les membres de l'équipe de validation, avec qui j'ai partagé des moments enrichissants.

Je n'oublie pas mes collègues stagiaires de l'X, **Joel** et **Achley**, avec qui j'ai eu des échanges fructueux sur nos apprentissages respectifs. Mes remerciements s'adressent également à **M. Yves Parfait** (X76), mon référent de stage, pour son suivi attentif et son soutien tout au long de mon parcours.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à ma famille et à mes amis pour leur soutien indéfectible durant les moments difficiles.

TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction	5
2	Présentation de l'organisme d'accueil et étude organisationnelle	6
2.1	Présentation de l'entreprise	6
2.1.1	La SFIL	6
2.1.2	Le risque de crédit	7
2.2	Structure organisationnelle	7
2.3	Analyse de la culture	9
2.4	Mécanismes d'incitations	11
3	Analyse stratégique	12
3.1	PESTEL	12
3.1.1	Les influences politiques et légales	12
3.1.2	Les influences économiques	12
3.1.3	Les influences sociologiques	12
3.1.4	Les influences technologiques	13
3.1.5	Les influences écologiques	13
3.2	Les 5(+1) forces de PORTER	13
3.2.1	La menace des entrants potentiels	13
3.2.2	La menace des substituts	13
3.2.3	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	14
3.2.4	Le pouvoir de négociation des acheteurs/clients	14
3.2.5	L'intensité concurrentielle	14
3.2.6	Le rôle des pouvoirs publics	14
3.3	Matrice SWOT	14
4	Missions du stage	15
4.1	Risques associés à un prêt	15
4.2	Backtesting	16
5	Enseignements	16
5.1	Enseignements professionnels	17
5.1.1	Communication	17
5.1.2	Raisonnement analytique	17
5.1.3	Collaboration	17
5.1.4	Organisation	17
5.2	Enseignements personnels	18
6	Conclusion	19

1

INTRODUCTION

Dès la première, j'avais une idée claire de mon projet professionnel : intégrer une classe préparatoire pour accéder à une grande école d'ingénieur française. À ce moment-là, je ne savais pas encore quelle spécialité choisir, mais je tenais à rester ouverte à différentes possibilités. Mon entrée en classe préparatoire m'a permis de concrétiser cette ambition, et c'est lors d'un forum des écoles d'ingénieurs que j'ai découvert, grâce aux anciens élèves de mon lycée, les métiers de la finance. Bien que je n'en comprenais pas encore pleinement les contours, ce domaine a immédiatement éveillé mon intérêt.

Une fois admis à l'École polytechnique, l'heure était venue de commencer à orienter mon choix de carrière, notamment à travers le choix des cours en deuxième année. J'ai d'abord exprimé un intérêt pour la finance, mais sans grande conviction, craignant de passer à côté d'autres opportunités plus enrichissantes. En procédant par élimination des matières qui me passionnaient moins et en ne conservant que celles qui m'attiraient vraiment, je me suis naturellement tournée vers les mathématiques appliquées (MAP). Cependant, ce domaine reste vaste, regroupant des carrières très diversifiées, ce qui laissait ma vision professionnelle encore incertaine.

Le stage de deuxième année représente une opportunité exceptionnelle, car il permet d'explorer différents domaines sans s'enfermer dans un choix précis. On peut choisir un stage dans un secteur qui nous passionne, dans un autre qui nous intéresse modérément, ou même dans un domaine complètement éloigné de nos préoccupations initiales, mais qui attise notre curiosité. J'étais sûre de mon choix de parcours d'approfondissement, mais incertaine quant aux cours spécifiques à suivre. J'ai donc décidé de faire un stage en finance pour comprendre plus concrètement ce domaine et vérifier s'il correspondait réellement à mes aspirations. L'objectif était de m'assurer de l'intérêt de me concentrer sur les cours de finance.

Au Forum de l'X de l'année dernière, j'ai participé à un atelier métier sur les professions financières. J'y ai eu l'opportunité d'échanger avec Monsieur François Laugier, directeur général adjoint chez SFIL. Le lendemain, lors du Forum, j'ai rencontré leur équipe de Quants, et c'est ainsi que j'ai trouvé mon stage. Cette première expérience en entreprise a été très formatrice. Elle m'a permis de mieux comprendre le monde de la finance et, plus particulièrement, le domaine du risque de crédit.

Pendant ces trois mois, j'ai également pu analyser l'organisation interne de l'entreprise et mener quelques analyses stratégiques. Ces 12 semaines de stage ont été extrêmement enrichissantes, tant sur le plan professionnel que personnel, et m'a permis de tirer de nombreux apprentissages.

Cette période m'a également aidée à affiner mes objectifs professionnels, en identifiant clairement ce que je souhaite poursuivre et ce que je préfère éviter. Dans ce rapport, je vais analyser la structure organisationnelle et les stratégies de la SFIL, avant de présenter brièvement ma mission et les enseignements que j'en ai tirés, ainsi que les conclusions sur mon orientation professionnelle issues de cette expérience.

2

PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL ET ÉTUDE ORGANISATIONNELLE

2.1 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

2.1.1 • LA SFIL

La SFIL (Société de Financement Local) est une banque publique de développement française, fondée le 1er février 2013 dans le but de garantir la stabilité du financement du secteur public local en France, suite à la faillite du groupe bancaire franco-belge Dexia. Elle est supervisée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). Elle a été classée grande entreprise par l'INSEE en 2021.

La mission principale de la SFIL est de refinancer, via sa filiale de crédit foncier, la Caisse Française de Financement Local (Caffil), les prêts à moyen et long terme que La Banque Postale et La Banque des Territoires proposent aux collectivités territoriales et aux établissements publics de santé. L'objectif est de garantir à ces acteurs publics des conditions de financement optimales, grâce à une notation de premier rang et une gestion rigoureuse des risques.

Depuis mai 2015, la SFIL s'est également vue confier par l'État une nouvelle mission de politique publique : le refinancement des grands contrats de crédits à l'exportation, assurés par Bpifrance Assurance Export.

Membre de l'Association Européenne des Banques Publiques (EAPB), la SFIL fait partie d'un réseau de plus de 90 institutions financières partageant un mandat de politique publique. Le rôle de l'EAPB est de défendre leurs intérêts auprès des institutions européennes, tout en favorisant l'échange de bonnes pratiques et d'informations.

En tant que banque publique, la SFIL ne vise pas à maximiser ses bénéfices ; ses profits sont plafonnés pour garantir la pérennité de ses missions de service public.

La SFIL s'engage également dans le financement durable, soutenant des projets liés à l'efficacité énergétique et aux infrastructures respectueuses de l'environnement.

À travers ses diverses missions, la SFIL joue un rôle essentiel dans le soutien du secteur public local, le développement des exportations et l'investissement durable. La Caisse des Dépôts détient la totalité des actions de SFIL à l'exception d'une action ordinaire qui est conservée par l'État. L'État détient 50 % du capital de Bpifrance S.A. (via l'EPIC Bpifrance) et 34 % du capital de La Poste.¹

1. Toutes les informations précédentes sont tirées du site officiel de la SFIL : <https://sfil.fr/presentation/>

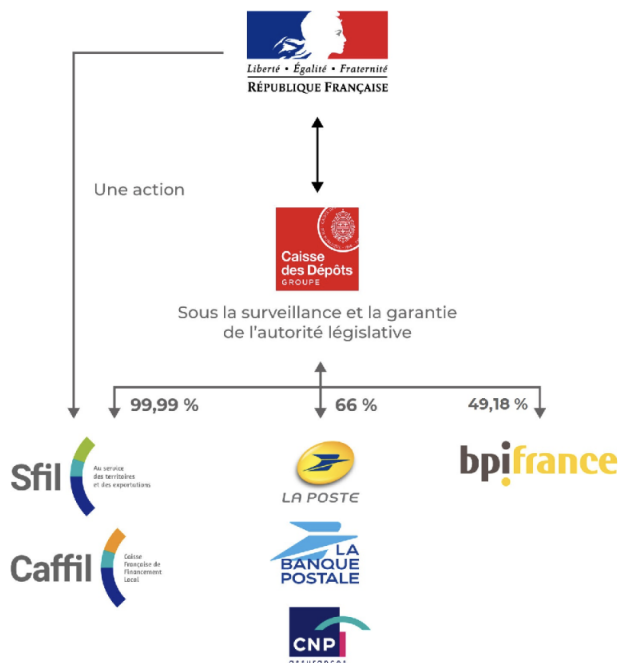


FIGURE 1 – Actionnariat

2.1.2 • LE RISQUE DE CRÉDIT

Au sein de la SFIL, vu que la mission principale est de refinancer des prêts à moyen et long terme pour les collectivités territoriales et les organismes publics de santé, le département des risques de crédit joue un rôle essentiel. Ce département se concentre sur l'évaluation des risques associés aux prêts.

De manière générale, nous pouvons dire qu'il est organisé en plusieurs niveaux. Le premier niveau consiste à développer des modèles statistiques qui aident à prédire des éléments clés liés aux prêts et aux risques qu'ils peuvent représenter. Ensuite, une équipe se charge de vérifier la validité et l'exactitude des résultats obtenus avant de les transmettre aux régulateurs, comme la Banque Centrale Européenne (BCE).

Mon stage s'est déroulé au sein de l'équipe chargée de la modélisation des risques de crédit. Cette équipe est cruciale pour la banque, car elle veille à ce que l'institution dispose des fonds nécessaires en cas de défaillance d'un emprunteur, garantissant ainsi sa stabilité financière.

2.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'organigramme de la SFIL (figure 3) est un outil clé pour comprendre la structure de l'organisation et les interactions entre ses différentes unités. Il permet d'identifier clairement les relations hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'entreprise, ainsi que les mécanismes de coordination qui facilitent la collaboration entre les équipes.

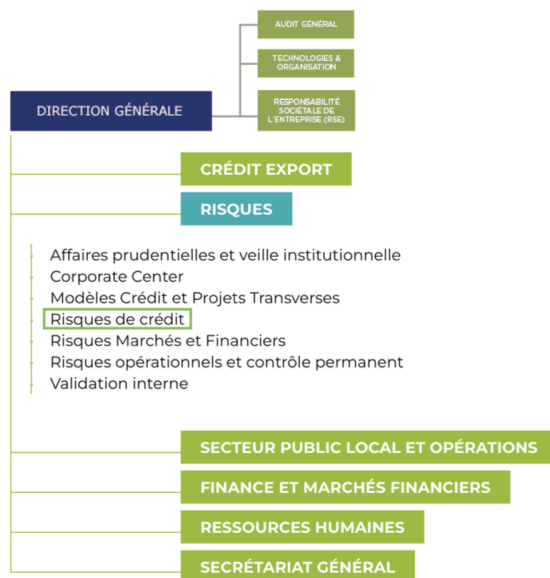


FIGURE 2 – Les risques de crédit au sein de la SFIL

La SFIL, comme mentionné précédemment, est structurée autour de deux missions principales : le financement du secteur public local et le refinancement des grands contrats de crédits à l'exportation. Chaque mission opère comme une entité indépendante avec ses propres procédures et critères d'évaluation, ce qui correspond à une structure divisionnalisée selon la typologie de H. Mintzberg. Les divisions distinctes, comme l'unité des risques, se caractérisent par des missions spécifiques et des modes de fonctionnement différents.

Si nous faisons un zoom sur les différentes divisions de la SFIL, on se confronte à d'autres configurations structurelles, différentes de celle caractérisant la SFIL comme macro-organisme. L'unité des risques, liée au financement du secteur public, est une division majeure au sein de la SFIL. Elle est composée de plusieurs sous-unités, telles que celle des risques de crédit, qui sont étroitement interdépendantes ; si nous utilisons la typologie de Thompson, on parlera de couplage réciproque (par exemple, le couplage entre la modélisation quantitative des risques de crédit et la validation interne démontre la complémentarité de ces équipes).

Ayant effectué mon stage au sein de la sous-unité de modélisation quantitative des risques de crédit, je vais me concentrer sur l'analyse organisationnelle de cette entité, que j'ai pu observer de près. Celle-ci illustre bien la complexité organisationnelle : bien que les membres de cette équipe soient des experts hautement qualifiés, leur autonomie est restreinte par la hiérarchie et la supervision directe des managers. Les échanges se font principalement de manière bilatérale avec le responsable d'équipe, et les collaborations entre collègues sont souvent conditionnées par les directives des managers. Par conséquent, malgré le haut niveau de qualification requis, nous ne pouvons pas parler d'une véritable standardisation des qualifications. On observe ainsi une combinaison de supervision directe et de standardisation des qualifications, ce qui permet de conclure, selon la typologie de Mintzberg, à une structure simple avec des éléments de bureaucratie professionnelle.

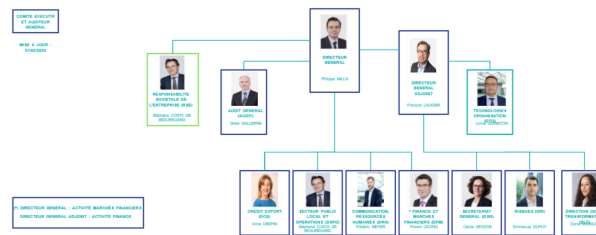


FIGURE 3 – Organigramme de la Sfil

FIGURE 3 – Organigramme de la Sfil

→ Il est important de noter que la SFIL n'est pas exposée aux risques typiquement associés à une structure divisionnalisée. En effet, bien que ce soit une grande entreprise, ses missions restent centralisées au sein du siège social, sans filiales distinctes. Le siège conserve ainsi un contrôle direct sur l'ensemble des opérations.

2.3 ANALYSE DE LA CULTURE

Après notre cours de MIE en deuxième année, je percevais l'analyse de la culture organisationnelle comme un exercice réservé aux grands groupes influents ou aux entreprises avec une histoire remarquable. Je doutais de sa pertinence pour des structures plus modestes, comme la SFIL, en comparaison aux multinationales.

Cependant, mon stage m'a démontré que la culture d'entreprise est un élément essentiel, même pour des organisations plus petites, et qu'elle sera un critère déterminant dans le choix de mon futur employeur. Bien que la SFIL ne possède pas toutes les composantes culturelles que l'on pourrait attendre d'une grande organisation, il existe néanmoins suffisamment d'éléments pour avoir une vue d'ensemble et évaluer son attractivité à travers la grille de Schein. Je vais donc analyser la culture de l'entreprise en partant du manifeste/visible jusqu'à l'invisible/inconscient, en passant par le visible/conscient.

• SIGNES VISIBLES

Les bureaux de la SFIL sont situés dans le bâtiment BIOME, au 112-114 Avenue Émile Zola à Paris. Partagé avec La Banque Postale, cet immeuble se distingue par ses performances environnementales, en accord avec la politique écoresponsable de la SFIL. Sa conception moderne vise à favoriser le bien-être des collaborateurs. Les espaces de travail, inspirés par les nouvelles tendances professionnelles, mettent l'accent sur la vie sociale, les interactions et la présence de la nature. Organisés en open space, ces espaces de travail permettent aux employés de choisir librement leur place chaque jour, favorisant ainsi des interactions informelles avec leurs collègues, y compris leurs managers, ce qui réduit la distance hiérarchique perçue. L'immeuble comprend une salle de sport, une cantine de qualité, une salle de sieste et des espaces

insonorisés pour des réunions. Les pauses café sont encouragées, favorisant la convivialité.

La tenue vestimentaire est plutôt formelle, mais chacun peut choisir librement son habillement. Ainsi, la SFIL adopte une organisation du temps hybride, avec trois jours en présentiel et deux en télétravail, facilitée par des outils numériques pour gérer les présences et les congés. Cette flexibilité contribue à une culture collaborative. Cet environnement de travail stimulant et cette culture d'entreprise inclusive favorisent la motivation et la performance des employés.

• CROYANCES ET SUPPORTS SYMBOLIQUES

Les croyances au sein de la SFIL façonnent la manière de penser de ses membres en établissant des valeurs et des normes qui orientent leurs jugements et leurs comportements. La politique écoresponsable de la SFIL joue un rôle clé à cet égard. L'entreprise met en place des formations obligatoires qui sensibilisent ses collaborateurs à l'importance d'adopter des habitudes respectueuses de l'environnement. De plus, elle soutient des projets à portée environnementale, tels que les prêts verts, et subventionne les abonnements aux transports à faible impact environnemental, comme les vélos. Ces initiatives renforcent la conviction que chaque individu peut contribuer à un avenir durable.

En ce qui concerne les supports symboliques, le logo de la SFIL, qui présente l'acronyme «SFIL» de manière proéminente, incarne l'identité forte de l'entreprise. Ce logo est accompagné du slogan « au service des territoires et des exportations », qui souligne les missions essentielles de la SFIL et témoigne de son engagement. De plus, l'histoire particulière de la SFIL, fondée sur les ruines de Dexia après la crise de 2008, confère une profondeur symbolique à l'organisation.

Les employés, pour beaucoup anciens de Dexia, portent en eux le souvenir d'une institution qui a su les sauver, renforçant ainsi les liens affectifs et identitaires au sein de la SFIL. Cette continuité historique ajoute une dimension supplémentaire aux croyances partagées au sein de l'organisation.

• IMAGINAIRE PARTAGÉ ET CONCLUSION

→ L'analyse de la culture organisationnelle de la SFIL va au-delà d'un simple remplissage de la grille de Schein ; elle révèle des dynamiques essentielles au quotidien des collaborateurs.

Dans l'ensemble, la culture de la SFIL est forte et favorise un solide sentiment d'appartenance. Cependant, des faiblesses se font jour, notamment concernant l'imaginaire partagé. Dans mon équipe, l'image du métier et les attentes semblent parfois éloignées des missions réelles, entraînant un décalage entre les aspirations des employés et leur réalité quotidienne. Ce déséquilibre, combiné à un nombre élevé d'employés pour un nombre limité de tâches, peut engendrer un sentiment d'insatisfaction et freiner le développement des compétences. Par ailleurs, bien que l'espace de travail facilite le contact avec les supérieurs, la communication peut parfois adopter un ton autoritaire, ce qui peut nuire à la collaboration.

→ Il est donc crucial d'adresser ces éléments pour renforcer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs.

2.4 MÉCANISMES D'INCITATIONS

À la SFIL, trois types de mécanismes d'incitation, tels que définis par Amitai Etzioni, peuvent être identifiés, présentés ici par ordre d'importance et de prévalence dans l'organisation.²

- **Mécanismes spéculatifs** : L'environnement de travail à la SFIL joue un rôle clé dans la motivation des employés. La flexibilité des jours de présence, combinée à une pause déjeuner de deux heures, permet aux collaborateurs de s'engager dans des activités récréatives, comme aller à la piscine ou jouer à la pétanque. Ces moments de convivialité, ainsi que la possibilité de déjeuner ensemble, créent une atmosphère agréable. De plus, des primes sont accordées annuellement pour reconnaître les efforts et les performances des employés, renforçant ainsi leur motivation.
- **Identification** : La culture forte de la SFIL, ainsi que ses objectifs clairs et nobles, favorisent un fort sentiment d'identification des collaborateurs aux missions de l'entreprise, notamment en matière d'écoresponsabilité. Cela encourage les employés à s'engager activement dans les initiatives de l'organisation.
- **Mécanismes coercitifs** : Malgré la souplesse managériale et l'autonomie offerte aux employés, les managers conservent une autorité significative pour orienter les équipes et gérer les performances individuelles. Cette dimension coercitive est essentielle pour garantir la cohérence et l'atteinte des objectifs fixés.

2. Source : Cette analyse peut être légèrement biaisée par les spécificités de l'équipe où j'étais.

3

ANALYSE STRATÉGIQUE

3.1 PESTEL

3.1.1 • LES INFLUENCES POLITIQUES ET LÉGALES

Comme indiqué dans l'introduction, la SFIL a été créée par l'État français à la suite de la faillite du groupe Dexia pour assurer un financement stable aux collectivités territoriales et aux établissements publics. Cette institution publique, détenue intégralement par l'État, jouit d'un avantage stratégique certain grâce à son lien étroit avec les autorités publiques. Cependant, cette proximité entraîne également une forte dépendance vis-à-vis des politiques publiques et des évolutions législatives. En effet, la SFIL est soumise à un cadre réglementaire strict, tant au niveau national qu'europpéen, couvrant des domaines tels que les exigences en fonds propres, la transparence bancaire et la gestion des risques, ces derniers étant notamment contrôlés par la Banque centrale européenne.³

Par ailleurs, les modifications législatives, telles que les directives Bâle III/IV sur le risque de crédit, peuvent avoir des répercussions considérables sur ses opérations et imposer des ajustements des modèles internes pour se conformer aux nouvelles exigences, un processus complexe et contraignant. Enfin, les crises politiques internationales représentent également un risque pour la SFIL, notamment à travers son activité de prêt-export, qui peut être impactée par des sanctions ou des restrictions commerciales.

3.1.2 • LES INFLUENCES ÉCONOMIQUES

La SFIL n'a pas pour objectif de maximiser les bénéfices, mais de générer suffisamment de revenus pour maintenir sa stabilité financière. Par conséquent, les fluctuations de l'économie peuvent affecter la demande de prêts ainsi que les risques de défaut des emprunteurs. De plus, la politique monétaire de la BCE, notamment les variations des taux d'intérêt, a un impact direct sur le coût de financement et la rentabilité des prêts accordés par la SFIL, ce qui renforce sa sensibilité aux évolutions économiques.

3.1.3 • LES INFLUENCES SOCIOLOGIQUES

L'évolution démographique joue un rôle clé dans les besoins en services et infrastructures. En effet, une augmentation de la population entraîne une hausse des besoins en services, ce qui peut, à terme, accroître la demande de financements de la part des collectivités territoriales et des établissements de santé. De plus, le fait que la SFIL finance le secteur public et des

3. Source : Banque centrale européenne

projets ayant un fort impact social contribue à renforcer son image et sa réputation au sein de la société.

3.1.4 • LES INFLUENCES TECHNOLOGIQUES

La SFIL est relativement bien digitalisée, avec de nombreux processus automatisés. Elle consacre d'importants investissements à l'acquisition d'outils technologiques, tels que des licences pour divers langages de programmation. Cependant, j'ai constaté un manque d'homogénéité dans l'utilisation de ces langages au sein de l'entreprise : chaque équipe adopte ses propres outils informatiques, ce qui empêche la mise en place de formations généralisées à l'échelle de toute l'organisation. De plus, un autre point à améliorer concerne l'utilisation continue de bibliothèques et de programmes développés à l'époque de Dexia, accompagnés d'une documentation obsolète et incomplète. Les personnes qui ont conçu ces outils ne faisant plus partie de l'entreprise, la résolution de problèmes techniques devient laborieuse, entraînant une perte de temps considérable et des difficultés liées à l'accès limité aux informations nécessaires.

3.1.5 • LES INFLUENCES ÉCOLOGIQUES

Comme souligné précédemment, la SFIL s'engage activement en faveur du développement durable. Elle propose des prêts verts, occupe des locaux écoresponsables et intègre les normes environnementales dans sa culture organisationnelle, faisant de l'écoresponsabilité un pilier central de son identité.

3.2 LES 5(+1) FORCES DE PORTER

3.2.1 • LA MENACE DES ENTRANTS POTENTIELS

La menace de nouveaux entrants dans le secteur de la SFIL est relativement faible en raison de barrières à l'entrée. Tout d'abord, le secteur bancaire est soumis à des réglementations strictes qui représentent un obstacle significatif pour toute nouvelle entreprise souhaitant s'y implanter. En outre, en tant que banque publique, la SFIL bénéficie d'un soutien explicite de l'État, et elle dispose d'un avantage comparatif notoire dans le financement du secteur public et des crédits à l'export, renforcée par une expertise reconnue dans ces domaines. Cela crée un environnement peu propice à l'implantation de nouveaux concurrents, qui auraient du mal à rivaliser avec une institution déjà bien établie.

3.2.2 • LA MENACE DES SUBSTITUTS

La SFIL se distingue par un avantage comparatif dans le financement du secteur public et le crédit à l'export, qui constituent ses missions principales. Les alternatives à la SFIL pour les établissements publics sont rares, et celles qui existent n'offrent pas les mêmes avantages. Les banques commerciales, par exemple, n'ont pas la capacité de financement équivalente. Ainsi, la SFIL joue un rôle essentiel dans un secteur où les substituts sont difficilement envisageables.

3.2.3 • LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

Les principaux fournisseurs de la SFIL sont les marchés financiers, qui lui fournissent les ressources nécessaires au financement des prêts. Bien que la SFIL dépende de ces marchés pour ses émissions obligataires, son statut de banque publique lui confère des conditions de financement particulièrement favorables. Néanmoins, les fluctuations des marchés financiers, les évolutions de la politique monétaire et la conjoncture économique peuvent impacter les coûts de financement, affectant ainsi le pouvoir de négociation des investisseurs.

3.2.4 • LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES ACHETEURS/CLIENTS

Le pouvoir de négociation des clients de la SFIL, principalement les collectivités locales et les établissements médicaux, est modéré voire faible. Bien qu'ils bénéficient de la spécialisation de la SFIL et de conditions de prêt avantageuses, la présence d'autres institutions financières, comme la Banque Postale, peut conférer un levier supplémentaire lors des négociations à certains clients. Mais généralement, le soutien public dont jouit la SFIL ainsi que son expertise lui permettent de mieux répondre aux besoins spécifiques des collectivités, réduisant ainsi le pouvoir de négociation que peuvent acquérir les clients.

3.2.5 • L'INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

L'intensité concurrentielle dans le financement des collectivités locales reste modérée. La SFIL, bien qu'elle soit un acteur clé sur ce marché en France, se heurte à la Banque Postale et à certaines banques commerciales avec un petit pouvoir de concurrence. Mais son statut particulier soutenu par sa mission de service public lui permet de se démarquer.

Dans le secteur du crédit à l'export, la concurrence est encore plus restreinte, car les montants élevés des opérations requièrent un soutien public, limitant ainsi le nombre d'acteurs en mesure de rivaliser efficacement.

3.2.6 • LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS

Comme expliqué précédemment, la SFIL, en tant qu'institution publique, est influencée par des parties prenantes comme le gouvernement et les collectivités locales. Leur rôle dans la stratégie et les opérations de la SFIL, notamment concernant le financement public, constitue un atout important.

3.3 MATRICE SWOT

La matrice auxquelles la SFIL fait face. Cette analyse permet de mieux comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise.

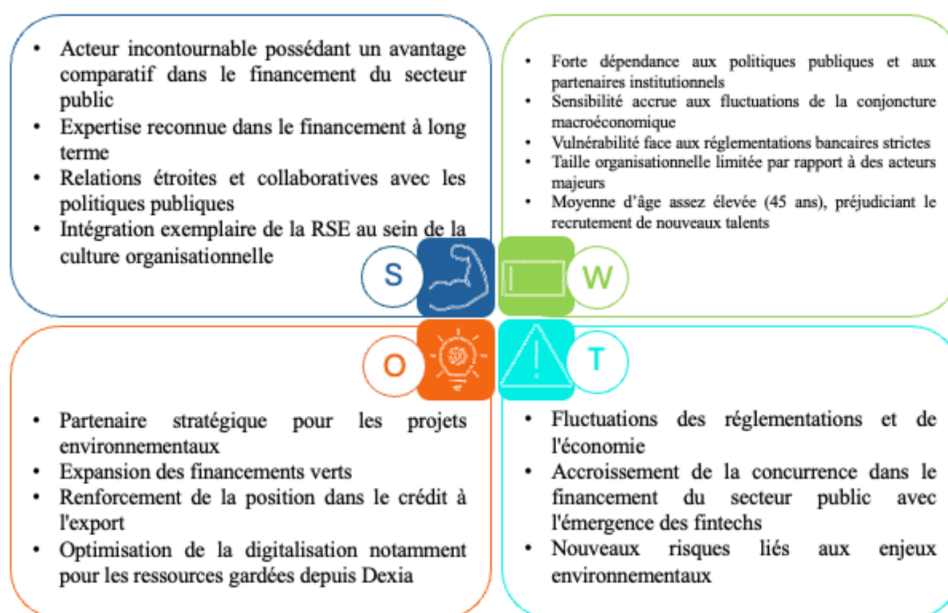


FIGURE 4 – Matrice SWOT de la Sfil

4 MISSIONS DU STAGE

4.1 RISQUES ASSOCIÉS À UN PRÊT

Avant d'aborder le cœur de ma mission, qui consistait à effectuer un backtesting du modèle LGD (Loss Given Default) pour les communes et les GFPs4, il est essentiel de comprendre le contexte du risque de crédit au sein d'une institution financière comme la SFIL.

La SFIL, en tant que banque publique de développement, joue un rôle crucial en soutenant les collectivités territoriales et les institutions françaises à travers l'octroi de prêts et le crédit export. Lorsqu'une banque accorde un prêt, elle doit respecter des exigences réglementaires qui stipulent qu'un certain montant de fonds propres doit être mis de côté. Ces fonds servent de protection en cas de défaut de paiement de la part de l'emprunteur, c'est-à-dire lorsque celui-ci ne parvient pas à honorer ses obligations financières.

Le montant des fonds propres nécessaires dépend non seulement de la valeur du prêt accordé, mais aussi du risque de défaut associé à la contrepartie. C'est là qu'intervient le concept de RWA. Les réglementations bancaires, notamment celles établies par Bâle II, définissent des exigences minimales pour le calcul de ces fonds propres, en s'appuyant sur des paramètres essentiels tels que :

— **PD (Probabilité de Défaut)** : La probabilité qu'un emprunteur fasse défaut sur son

remboursement.

- **LGD (Loss Given Default)** : La perte que subit la banque si l'emprunteur fait défaut, exprimée en pourcentage de l'exposition à ce moment-là.
- **CCF (Credit Conversion Factor)** : Non abordé dans cette mission, mais ce facteur évalue la probabilité qu'une exposition non utilisée devienne un montant utilisé.

Mon travail s'inscrit dans le cadre de l'approche *A-IRB (Advanced Internal Ratings-Based Approach)*, qui permet aux banques de déterminer leurs besoins en fonds propres sur la base d'estimations internes de la PD, de la LGD et du CCF. Ces estimations sont attribuées à chaque emprunteur grâce à un système de notation, qui peut s'appuyer sur des modèles statistiques, des jugements d'experts, ou une combinaison des deux.

Les paramètres nécessaires au calcul des RWA sont établis en amont à l'aide d'un modèle mathématique développé en interne, construit sur la base de données historiques. Cependant, un modèle n'est pas nécessairement infaillible. Pour s'assurer que ses estimations sont justes et se rapprochent de la réalité, il doit être validé par un processus de *backtesting*.

4.2 BACKTESTING

Le backtesting consiste en la réalisation de tests statistiques variés qui comparent les estimations théoriques du modèle avec les données empiriques de défauts survenues au cours de l'année écoulée. Cet exercice, effectué chaque année, permet d'identifier les éventuelles modifications à apporter au modèle pour garantir qu'il reste pertinent et fiable sans mettre en danger la stabilité financière de l'institution. Ma mission consistait à effectuer un backtesting du modèle LGD pour les communes et GFPs. Les données annuelles de défaut nécessaires pour cet exercice étaient fournies par une autre équipe via une plateforme dédiée. Avant de démarrer le backtesting pour l'année en cours, il était primordial d'examiner les commentaires de l'équipe de validation concernant le rapport de backtesting de l'année précédente. En effet, la validation émet souvent des recommandations visant à améliorer l'interprétabilité des résultats et à rendre le rapport plus lisible. Je devais donc également intégrer ces recommandations dans mon travail. Le bon déroulement de cette mission impliquait l'acoordination avec deux autres équipes. Il était essentiel de communiquer régulièrement avec elles, et de planifier parfois des brèves réunions de trente minutes afin de clarifier certains points, d'approfondir notre compréhension collective et de garantir une exécution fluide et rigoureuse du backtesting.

5

ENSEIGNEMENTS

Ce stage de 12 semaines a constitué ma première immersion dans le monde de l'entreprise. J'y ai découvert un environnement inédit, très différent de mes études et de mon stage de première année. Cette expérience m'a permis d'acquérir de nombreux enseignements, tant sur

le plan professionnel que personnel, tout en me donnant une vision plus claire de mon orientation et de mes choix de carrière.

5.1 ENSEIGNEMENTS PROFESSIONNELS

5.1.1 • COMMUNICATION

Cela peut sembler banal, mais la communication professionnelle en entreprise est très différente de celle pratiquée dans un environnement scolaire. À la SFIL, communiquer efficacement nécessitait non seulement de s'adresser aux bonnes personnes en respectant la hiérarchie, mais aussi de structurer ses correspondances par mail en fonction du niveau de diffusion approprié aux informations partagées. Cela impliquait également d'initier des réunions ponctuelles lorsque nécessaire et de faire un suivi régulier de son avancement. La communication avec les collègues, même sur des sujets non professionnels, fait également partie intégrante de cet apprentissage. Ce stage m'a donc permis de perfectionner ma communication, tant dans mes échanges écrits que lors de mes présentations, et de la rendre plus professionnelle.

5.1.2 • RAISONNEMENT ANALYTIQUE

Durant mon stage à la SFIL, j'ai considérablement développé mon raisonnement analytique. En effet, j'ai appris à construire des raisonnements et des plans d'action cohérents et homogènes à partir de nombreuses documentations éparses. Chaque document nécessitait une analyse minutieuse pour en extraire les informations pertinentes, afin de les intégrer de manière cohérente dans une vision d'ensemble. De plus, j'ai acquis la capacité de diagnostiquer des problèmes complexes, comme identifier la source d'une erreur sur un programme, souvent à partir d'un simple message d'erreur. Ces investigations, parfois longues et fastidieuses, m'ont appris à persévérer dans la recherche de solutions et à remonter à l'origine des problèmes, souvent cachée dans un détail minime. En tant qu'analyste quantitatif, j'ai également renforcé mon aptitude

5.1.3 • COLLABORATION

La collaboration a été un aspect essentiel de mon expérience à la SFIL, notamment en travaillant étroitement avec diverses équipes, telles que l'équipe de validation. Cette coopération inter-équipes, nécessaire à l'accomplissement de ma mission, m'a permis de mieux comprendre l'importance du couplage réciproque (typologie de Thompson) pour atteindre des objectifs communs. Cette dynamique collaborative m'a appris à solliciter les bons interlocuteurs au bon moment, à m'adapter à différents styles de communication et à valoriser la synergie collective pour produire un travail plus abouti et plus cohérent.

5.1.4 • ORGANISATION

Dès mon arrivée à la SFIL, j'ai rapidement compris l'importance d'une organisation rigoureuse face à un flux informationnel dense et des responsabilités variées, particulièrement

dans un domaine aussi complexe que celui des risques de crédit. Pour assimiler efficacement les connaissances requises, j'ai structuré mon travail en hiérarchisant les documentations à étudier et en planifiant méthodiquement les différentes tâches à accomplir. Cette organisation comprenait non seulement les missions principales, telles que les réunions avec mon tuteur et la lecture des documents techniques, mais également les tâches administratives indispensables, comme l'attribution des accès informatiques et la gestion des demandes RH. Gérer simultanément ces diverses obligations m'a permis de maintenir une bonne fluidité dans mon travail tout en favorisant des relations harmonieuses avec mes collègues. J'ai appris que, même si ces missions annexes peuvent sembler secondaires, elles jouent un rôle crucial dans le bon fonctionnement de l'équipe et le maintien d'un environnement professionnel serein et productif.

5.2 ENSEIGNEMENTS PERSONNELS

- S'ADAPTER À UN NOUVEAU ENVIRONNEMENT

L'adaptation à un environnement de travail structuré a représenté un défi notable. Le contraste avec le rythme des études est saisissant : il faut passer au moins sept heures consécutives au bureau, sans compter la pause déjeuner, tout en restant pleinement efficace durant cette période. Au début, cette obligation m'a semblé frustrante, car je considérais contre-productif d'être forcée de rester en poste, même après avoir terminé les objectifs du jour. J'ai également dû faire face à la somnolence post-déjeuner, qui rendait les après-midis particulièrement difficiles.

Toutefois, au fil du temps, j'ai progressivement apprivoisé ce rythme de travail exigeant. À ma grande surprise, vers la fin de mon stage, je me suis découverte parfaitement habituée à cette cadence, et ce qui me semblait insurmontable ne posait plus aucun problème. J'ai également appris à occuper intelligemment mon temps libre en fin de journée, en anticipant mes tâches futures ou en approfondissant ma compréhension des sujets abordés, ce qui m'a permis de transformer une contrainte en opportunité d'apprentissage et d'amélioration continue.

- GESTION DE LA FATIGUE

La gestion de la fatigue a représenté un défi important, notamment en raison des trajets quotidiens entre Palaiseau et Paris, qui ajoutaient une dose significative de fatigue à celle liée au travail lui-même. Au début, j'avais du mal à équilibrer cette charge, mais j'ai rapidement compris l'importance d'adopter un mode de vie plus actif pour compenser la sédentarité du bureau. J'ai donc décidé de me mettre au sport, ce qui m'a permis de maintenir un bon rythme de vie et de renouveler mon énergie. Les week-ends étaient également essentiels pour me ressourcer : je les consacrais à la détente et aux sorties entre amis, ce qui m'aidait à changer d'air et à déconnecter du contexte professionnel. C'est en adoptant ces stratégies que j'ai pu surmonter la fatigue liée à mon stage, retrouver mon dynamisme, et maintenir ma motivation tout au long de cette période exigeante.

6

CONCLUSION

Le stage de deuxième année que j'ai effectué à la SFIL a marqué une étape significative dans mon parcours académique en me permettant une première immersion concrète dans le monde professionnel. Cette expérience enrichissante m'a offert une opportunité unique d'observer de près le fonctionnement d'une grande organisation publique et d'analyser en profondeur ses structures organisationnelle et stratégique. J'ai ainsi pu confronter mes connaissances théoriques aux réalités du terrain, tout en tirant de précieux enseignements sur le rôle et les défis d'une institution spécialisée dans le financement des collectivités territoriales et des établissements publics.

Le stage m'a permis d'affiner mes compétences analytiques et d'améliorer mon aptitude à raisonner de manière structurée face à des situations complexes, que ce soit à travers l'utilisation d'outils quantitatifs pour l'évaluation des risques ou la collaboration avec d'autres équipes pour résoudre des problèmes précis. J'ai également découvert l'importance d'une organisation rigoureuse pour gérer le flux d'informations, les tâches administratives et les défis techniques inhérents à mon rôle. Cependant, malgré ces enseignements précieux, j'ai aussi constaté certaines limites, notamment en ce qui concerne l'absence de stimulation intellectuelle que j'attendais de la gestion des risques de crédit, qui s'est avérée moins dynamique et moins complexe que prévu.

Cette expérience a également eu un impact déterminant sur mes perspectives de carrière. Les discussions avec mes collègues m'ont permis de clarifier mes aspirations professionnelles et de recentrer mes objectifs. Bien que ce stage ait confirmé mon intérêt pour la finance, il m'a aussi révélé que le domaine des risques de crédit ne correspondait pas pleinement à mes attentes. Je me suis donc résolument orienté vers la finance des marchés, où je pense pouvoir trouver davantage de défis intellectuels et de complexités à relever.

Enfin, au-delà des enseignements techniques et professionnels, ce stage a suscité des réflexions plus larges sur les scénarios futurs et les enjeux auxquels la SFIL devra faire face. Entre l'évolution des régulations bancaires, les pressions économiques et l'intégration des nouvelles technologies, l'institution est appelée à se réinventer pour continuer à jouer un rôle central dans le financement du secteur public. Mon expérience à la SFIL m'a ainsi permis de mieux comprendre la complexité de ces défis stratégiques et de poser un regard plus avisé sur les évolutions possibles de ce secteur.

En conclusion, ce stage m'a non seulement permis de répondre à mes questions d'orientation en me confirmant mon désir de poursuivre une carrière en finance, mais il m'a également offert une première expérience de travail formatrice, riche en apprentissages et en découvertes.

ANNEXE : FICHE D'ÉVALUATION DE STAGE

(...)