

L'ASSURANCE-CRÉDIT : entre volatilité et agilité

Entretien avec Xavier Durand (83), directeur général de Coface, qui revient pour nous sur le positionnement de cette entreprise internationale à taille humaine fortement ancrée dans l'évolution économique du monde.



Xavier Durand (83)

Bio express

Xavier Durand (X.83 et Corps des Ponts 88) a démarré sa carrière en 1987 au sein du cabinet de conseil *The Mac Group* (Gemini Consulting) avant de rejoindre la Banque Sovac Immobilier en 1994 en tant que directeur général adjoint. En 1996, il entre au sein du groupe *GE Capital*, où il effectue une carrière internationale, d'abord à Chicago en tant que directeur de la Stratégie et du Développement de la division financement auto Monde, puis en France en tant que directeur général ventes et développement de *GE Money Bank France*, puis de CEO pour la France, et ensuite pour l'Europe des activités bancaires de *GE Capital*. En 2011, il devient CEO de *GE Capital* Asie Pacifique, basé au Japon. En 2013, il est nommé directeur de la stratégie et du développement de *GE Capital*, basé à Londres. Depuis 2016, il est le directeur général de Coface.

Coface contribue activement au commerce et au développement des entreprises au cœur de l'économie mondiale. Comment cela se traduit-il ?

En notre qualité d'acteur mondial, nous sommes exposés à l'ensemble des évolutions économiques significatives. Nous nous inscrivons donc dans une veille permanente et une gestion agile des risques, autant pour les intérêts de nos clients que pour les nôtres. Aujourd'hui, nous surveillons particulièrement les risques liés aux "points chauds" du monde : la situation autour du Brexit, mais aussi celle de l'Italie et plus récemment de la France, avec l'impact que peut avoir le mouvement des "gilets jaunes". À cela s'ajoute la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine et ses conséquences économiques potentielles. Nous suivons de près la volatilité des pays émergents, comme l'Argentine ou encore la Turquie.

Dans un environnement mouvant et incertain, les entreprises ont besoin de pouvoir s'appuyer sur un partenaire doté d'une infrastructure solide ainsi qu'une longue expérience des risques. Dans ce cadre, nous les aidons à optimiser leur prise de décisions au quotidien : vendre ou non, s'engager ou non... Cela se traduit par une variété de services et d'expertises : l'information d'entreprise ; l'assurance-crédit ; le recouvrement des créances, et ce dans plus de 200 pays et au travers d'un guichet unique ; l'accès aux analyses et arbitrages de nos experts économiques pour les accompagner dans la prise de décision afin de développer leur activité.

Nous accompagnons le développement commercial d'une entreprise avec, pour but, de

la protéger efficacement contre les risques inhérents à leur activité.

Vous affichez l'ambition de devenir l'acteur le plus agile du secteur. Qu'est-ce que cela implique ?

Dans un monde où nous devons faire face à une nouvelle actualité tous les trois jours, l'agilité est essentielle. Prenons l'exemple du Brexit : deux ans après le vote, les conditions qui entourent la sortie du Royaume-Uni de l'Europe sont toujours aussi incertaines ! Pour s'adapter à de tels rebondissements, il faut être agile, c'est-à-dire disposer d'une infrastructure, de systèmes et de processus capables à la fois de maîtriser les risques et de réagir très vite dans la prise de décisions.

Aujourd'hui, nous donnons une limite de crédit sur n'importe quelle entreprise dans le monde en 36 heures. Notre agilité réside aussi dans notre expérience et notre capacité à anticiper presque quotidiennement les événements qui se présentent afin de calculer leurs conséquences en termes de risque de crédit.

En parallèle, pour être en mesure de mener à bien toutes ces opérations, il faut être au plus près des transformations technologiques actuelles : digitalisation, automatisation, intelligence artificielle, *web crawling*. A ce niveau, le défi est d'ailleurs de mettre en cohérence l'information avec l'action. Par exemple, dans le cadre de l'automatisation de notre activité, plus de 40 % de nos décisions de crédit sont prises par l'intermédiaire de logiciels et d'algorithmes. Cela nécessite aussi des systèmes d'information et de traitement digitaux optimisés

et intégrés à ceux de nos clients. D'ailleurs, cela nous permet aussi de promouvoir la dématérialisation aussi bien en interne que vis-à-vis de nos clients. Au niveau des collaborateurs, cela implique de pouvoir s'appuyer sur des profils expérimentés qui partagent nos valeurs essentielles : l'orientation clients, l'expertise, la collaboration, le courage et la responsabilité afin de pouvoir prendre des décisions aux enjeux déterminants de la façon la plus rapide et la plus efficace.

Qu'en est-il de vos enjeux ?

Ils sont multiples. Face à une volatilité toujours plus accrue, il est de plus en plus difficile de prévoir les cycles à moyen terme, même si les nouvelles technologies peuvent nous ouvrir de nouvelles perspectives à ce niveau. Elles sont aussi au cœur de l'évolution des métiers et des activités de nos clients. A cela s'ajoute tout le volet réglementaire et le renforcement des contraintes à une échelle internationale. Enfin, notre défi est aussi humain, car nous devons pouvoir attirer et fidéliser les talents qui vont nous permettre de créer de la valeur et de solutionner toutes ces problématiques.

Sur un plan plus personnel, que reprenez-vous de votre passage à Polytechnique ? Comment capitalisez-vous encore sur cette formation et ces acquis ?

En deux ans, j'ai eu la chance de pouvoir parcourir l'histoire des sciences modernes et de voir se



dérouler sous mes yeux l'état de l'art de la science, ou encore comment nous sommes passés de Pythagore à Einstein... Un souvenir fabuleux ! Sur un plan plus pratique, j'en conserve deux choses : l'analyse et la synthèse. Autrement dit, la capacité à s'extraire du détail pour aller directement à l'essentiel. Au cours de ma carrière et de manière transverse à l'ensemble des fonctions que j'ai pu occuper, je pense que ce sont ces deux compétences qui m'ont le plus servi.

Pourquoi recommanderiez-vous Coface et l'univers de l'assurance-crédit aux jeunes diplômés de l'école ?

Cet univers, de manière générale, et Coface, plus précisément, s'adressent aux personnes qui s'intéressent à la marche du monde, qui veulent contribuer à la stabilité et au développement du commerce et de l'économie internationale et qui souhaitent avoir un impact dans ces domaines à l'échelle planétaire.

Coface a la particularité d'être une multinationale à taille humaine qui donne la possibilité à ceux qui la rejoignent d'apprendre et d'évoluer dans un environnement fortement internationalisé et ancré dans l'actualité. C'est aussi une culture d'entreprise qui promeut des valeurs fortes et qui est résolument tournée vers l'avenir et les nouvelles technologies. ×

EN BREF

- Plus de 70 ans d'expérience dans le secteur de l'assurance-crédit à une échelle internationale ;
- 520 milliards d'euros de créances garanties dans 200 pays ;
- 4 200 collaborateurs répartis dans 70 pays ;
- 10 000 décisions de crédit prises chaque jour ;
- Une base de données de 80 millions d'entreprises ;
- 50 000 clients.

