

# UNE CARRIÈRE des défis et du sens !

***Pour Nathalie Derue (X80), Directrice des risques et membre du Comité Exécutif chez SFIL,*** travailler dans une banque publique de développement au service des territoires et des exportations est porteur de sens. Cela permet aussi d'appréhender les enjeux de demain pour préparer l'avenir des générations futures au sein d'une banque créative, innovante et engagée. Rencontre.



**Nathalie Derue (X80)**

**Vous avez évolué dans le monde de la finance, au sein de plusieurs organismes et entreprises avant de rejoindre SFIL. Quels sont selon vous les moments forts de votre carrière ?**

Ma carrière a été ponctuée par trois temps forts. La première étape marquante a été mon expatriation. J'ai travaillé pendant cinq ans à Londres, puis quatre ans à Singapour dans le domaine des financements de projets à la Banque Indosuez, aujourd'hui CA CIB. Mon séjour à Singapour a été une étape passionnante d'abord sur le plan personnel puisque j'ai pu visiter une partie de l'Asie, être confrontée à des cultures différentes et à de nouveaux modes de vie, mais aussi sur le plan professionnel puisque j'ai pris mes nouvelles

**“Personnellement, j’ai retrouvé chez SFIL toutes les problématiques des banques de plus grande taille, ce qui m’a permis d’évoluer dans un environnement positif, innovant et challengeant tout en partageant les valeurs du service public.”**

fonctions précisément au début de la crise asiatique de 1997.

Dès mon arrivée à Singapour, j'ai travaillé sur la restructuration de deux centrales électriques en Indonésie et deux projets de télécommunications en Thaïlande. Le montant de chaque projet était de plusieurs milliards de USD. Mon rôle était de défendre la position de la Banque Indosuez dans des steering committees qui comportaient une cinquantaine d'intervenants de nationalités diverses, représentant des banques ou des fournisseurs, qui avaient des intérêts parfois divergents dans la restructuration. Et pour la deuxième moitié de mon séjour à Singapour, alors que la crise commençait à s'estomper et que de nouveaux projets voyaient le jour, j'ai piloté, pour le compte de la Banque Indosuez, un groupe de cinq banques qui soumissionnaient en tant que lead-arranger pour le financement d'une centrale électrique de cogénération en construction à Singapour. Il s'agissait du premier financement en Asie d'une centrale marchande, c'est-à-dire d'un projet où les prix de l'électricité n'étaient pas garantis, ce qui faisait que la structuration et le partage des risques du projet étaient d'autant plus importants. J'ai éprouvé une grande fierté puisque ce groupe

a été mandaté pour le financement. Ces quatre années à Singapour ont donc été extrêmement intenses, à tous les niveaux !

En 2002, je suis revenue en France pour rejoindre Dexia, toujours dans le domaine du financement de projets. J'ai d'abord été secrétaire générale du département financements de projet et j'ai créé et encadré une équipe de juniors dont le rôle était de modéliser les flux financiers générés par les projets. J'ai ensuite été nommée directrice adjointe du même département. Après le sauvetage de Dexia par les États français, belge et luxembourgeois en 2009, j'ai changé de métier et ai rejoint la direction des risques. La mise en run-off de Dexia en 2011 consécutive à la crise des souverains m'a beaucoup marquée mais m'a aussi beaucoup appris.

Et la troisième étape marquante dans ma carrière a été la création de SFIL en 2013. En tant que Directrice des risques et membre du Comité Exécutif, j'ai été amenée à découvrir le fonctionnement d'un Comex et à y faire entendre mon point de vue risques, mais aussi et surtout, à participer à la création d'une banque publique de développement assurant deux missions de service public : le financement des collectivités locales et des hôpitaux publics d'une part, et le

refinancement des crédits exports pour améliorer la compétitivité des offres des exportateurs français.

**Pourriez-vous nous en dire plus sur vos missions actuelles chez SFIL ?**

Ma mission principale consiste à vérifier que le profil de risque de SFIL reste très faible et à proposer des mesures pour le maintenir à ce niveau. Ceci est indispensable pour que SFIL puisse continuer à bénéficier de coûts de refinancement très faibles, ce qui permet ensuite de pouvoir proposer des conditions de financement attractives à nos emprunteurs. Cette mission a quatre composantes :

- une composante technique nécessaire pour piloter des équipes risques sur des sujets aussi différents que le risque crédit qui implique aussi le développement de modèles permettant de quantifier ce risque pour chacune de nos contreparties, le risque de taux, le risque de liquidité et le risque opérationnel ;
- une composante management pour une équipe de plus de 80 collaborateurs et des enjeux de recrutement et de promotion des talents...
- un rôle de coordinateur des discussions avec le régulateur
- un rôle d'interlocuteur privilégié des membres du Conseil d'Administration pour tous les sujets risques.

**Quels sont les principaux défis et challenges qui mobilisent votre direction aujourd'hui ?**

Le monde des risques évolue fortement depuis plusieurs années. Nous sommes supervisés par la BCE dont les guidelines évoluent constamment et deviennent de plus en plus exigeantes. Face à ces évolutions et compte tenu de notre objectif de maîtrise du ratio d'exploitation de la banque, nous devons être créatifs et innover constamment.

Nous avons par exemple développé en collaboration avec une start-up, un outil d'intelligence artificielle qui nous permet de concentrer nos efforts d'analyse crédit sur les dossiers les plus risqués. Nous sommes très fiers de cet outil qui s'est vu décerner le prix spécial du jury pour son caractère particulièrement innovant lors des Trophées Innovation Makers en 2020.

Le deuxième sujet est relatif aux enjeux

climatiques qui sont l'un des grands axes du plan stratégique de SFIL, dont la raison d'être, en tant que banque publique de développement, est de « financer un avenir durable en soutenant de manière pérenne et responsable le développement des territoires et l'activité internationale des grandes entreprises basées en France ». En ce qui concerne la direction des risques, il s'agit d'évaluer les impacts des risques climatiques et environnementaux sur nos portefeuilles, pour le risque de transition mais aussi pour le risque physique. Face au manque de données disponibles pour les collectivités locales, SFIL a adapté le modèle climate adaptation (CLIMADA), développé par l'Institut Polytechnique de Zurich, qui permet de donner en fonction de la position géographique, le montant de dommage que pourraient subir les actifs situés dans une zone donnée, même de faible surface. Nous nous sommes aussi appuyés sur un modèle développé par la NASA qui permet en fonction de l'intensité lumineuse captée par ses satellites la nuit, de quantifier les actifs d'une zone géographique quelle que soit sa surface. Ces modèles nous ont permis de déterminer pour la France métropolitaine et les territoires d'outre-mer des montants de dommage potentiels et de les rapporter à l'épargne brute dégagée par ces collectivités locales en faisant ressortir les impacts potentiels.

**Bien que le secteur de la finance commence à se féminiser, il reste encore des efforts à déployer. Quel regard portez-vous sur cela ?**

Il est vrai que sous l'effet de la réglementation et du développement des notations extra-financières les choses bougent. Néanmoins, je pense que plusieurs métiers dont l'IT, l'IA et pour revenir aux métiers risques, les métiers d'analyste quantitatif (« quant ») ou la gestion de bilan... peinent encore à attirer les femmes.

Il me semble que cette problématique est aussi liée au fait que les jeunes filles restent peu attirées par les prépas scientifiques et les études d'ingénieurs. Quand j'étais en Prépa, nous n'étions que 10 % de femmes. Le pourcentage a certes augmenté mais n'est toujours que de 30 %...

**Et qu'en est-il concrètement chez SFIL ?**

Chez SFIL, il y a une vraie volonté d'agir et de constituer des viviers de femmes de façon à accompagner leur évolution vers des postes

seniors via des programmes de formation spécifique.

Nous ambitionnons aussi d'avoir deux tiers de femmes dans les mouvements d'effectifs concernant les encadrants (recrutements externes, promotions ou mobilités) et avons comme objectif pour tous les postes ouverts d'avoir en shortlist une femme et un homme. Nous avons aussi en cible d'avoir un comité exécutif composé à 40 % de femmes (contre 30 % actuellement).

Nous suivons d'ailleurs notre index d'égalité hommes femmes (93/100) et avons défini un plan de succession 100 % féminin pour les postes seniors.

Nous allons à la rencontre des jeunes filles, dans les écoles, pour faire connaître nos métiers, leur donner envie de nous rejoindre et les recruter. En parallèle, je préside l'association « Avec L » qui œuvre depuis cinq ans à promouvoir la mixité chez SFIL au travers d'actions concrètes telles que la mise en place d'ateliers interactifs pour la déconstruction des stéréotypes de genre, l'organisation de rencontres avec des femmes inspirantes, et le développement, en coordination avec la RH, du mentorat. Nous sommes aussi en train de mettre en place un partenariat pour soutenir l'association Force Femmes, qui aide les femmes ayant arrêté de travailler pendant quelques années, à réintégrer le marché du travail.

**Quels conseils donneriez-vous aux femmes dans ce contexte ?**

Aux lycéennes qui s'interrogent sur leur orientation, je conseillerais de ne pas se laisser influencer par des normes sociales encore très fortes, selon lesquelles des métiers seraient plus masculins que féminins. À toutes les autres, je souhaiterais dire que travailler dans une banque publique de développement leur permettrait de mettre leurs compétences techniques et leurs soft skills au service de l'intérêt commun et de prendre part aux enjeux de demain pour préparer l'avenir des générations futures. Chez SFIL, elles bénéficieront d'un cadre bienveillant qui leur donnera les moyens d'évoluer !

Personnellement, j'ai retrouvé chez SFIL toutes les problématiques des banques de plus grande taille, ce qui m'a permis d'évoluer dans un environnement positif, innovant et challengeant tout en partageant les valeurs du service public. ×