

# « Les principes fondateurs de Covéa Finance lui ont permis de relever les défis de cette singulière année 2020. »

## Ghislaine Bailly

Présidente  
de Covéa Finance



**L'année 2020, marquée par la pandémie de la Covid-19, restera dans nos mémoires comme une année étrange.** Parce qu'elle a vu près de la moitié de la planète cesser toute activité pendant plusieurs semaines, et des milliards d'hommes accepter de nouvelles frontières (celles de leur domicile) alors que la mondialisation était une promesse de liberté... liberté des mouvements de capitaux, liberté de mouvement des hommes, mais aussi des entreprises, avec pour seul régulateur la loi du marché et pour seul indicateur le prix résultant de la confrontation de l'offre et de la demande dans un cadre fixé par les instances internationales telles que l'OMC\* ou le FMI\*\*.

**L'année 2020 a été un révélateur de tendances déjà à l'œuvre,** comme le recul de la mondialisation via la remise en cause du multilatéralisme au profit de la régionalisation, ou encore l'émergence d'un continent asiatique puissant. La situation sanitaire n'a fait qu'aggraver la crise latente qui minait déjà les économies développées, marquées par une croissance faible et par l'augmentation des inégalités de revenus et de richesses.

**L'année 2020 a aussi constitué une aubaine pour les entreprises technologiques,** américaines tout particulièrement, voire asiatiques dans une certaine mesure.

**L'année 2020 s'est également révélée stupéfiante,** voyant nombre de démocraties occidentales sombrer dans un état de panique inédit. Avec à la clé des réponses économiques assez classiques : toujours plus d'endettement, toujours plus de politiques monétaires non orthodoxes, toujours plus d'aides sociales non financées.

**L'année 2020 aura enfin été caractérisée par le retour des mythes.** Celui qui fait de la technologie, de l'intelligence artificielle et des nouveautés scientifiques la solution à tous nos problèmes. Celui d'une économie composée de deux parties autonomes : l'économie dite réelle et l'économie financière. Celui du monde ancien (la fin du pétrole) et du monde nouveau (le e-commerce, le télétravail, etc.).

Indifférente à la nouvelle donne, à savoir le recul des économies occidentales tandis que les économies asiatiques continuent d'avancer, la Bourse est au plus haut et les taux d'intérêt au plus bas. Une situation très favorable à notre secteur d'activité, la gestion d'actifs, et à Covéa Finance, dont les encours à la fin de l'année affichent une belle résistance. Des performances qui ne doivent pas nous faire baisser la garde, la vigilance restant de mise. Car les solutions apportées à la crise et largement utilisées depuis des années ont fragilisé les structures des agents économiques.

Décrypter le futur à la lumière du passé et du présent est plus que jamais une nécessité pour Covéa Finance. Notre indépendance d'esprit, la force de nos convictions, notre créativité et notre mobilité, associées à une gestion rigoureuse de nos ressources, sont autant d'atouts qui font de Covéa Finance une structure solide, tournée vers un avenir qu'elle juge source d'opportunités et de possibles.

\* OMC : Organisation mondiale du commerce.

\*\* FMI : Fonds monétaire international.



## La moitié de la planète se confine

Le confinement du printemps, plus ou moins sévère et long suivant les pays, provoque l'effondrement des marchés financiers. Les mesures de restriction sanitaire touchent près de la moitié de la planète : une situation inédite et totalement sidérante.



## Recul et rebond des marchés financiers

Très rapidement, dès la fin mars, les marchés financiers se ressaisissent avec une intervention publique de grande ampleur dans les pays développés, puissamment soutenue par l'action des banques centrales, qui accompagnent les gouvernements en intensifiant l'usage des outils déjà en place. Malgré l'écart flagrant et croissant entre les valorisations boursières et l'état de l'économie, les Bourses continuent leur folle ascension, soutenues par des prévisions très optimistes de rebond d'activité après le premier confinement.

# 2020

## Les temps forts de l'année



## Émergence d'un nouvel équilibre mondial

À partir de l'été, les rumeurs sur l'arrivée prochaine d'un vaccin continuent à alimenter la hausse des marchés. Cependant, les Bourses sont marquées par des écarts de performances sectorielles importants, soutenant l'émergence d'un nouveau monde face à un monde ancien condamné à se transformer au risque de disparaître. Une opposition qui n'est pas sans rappeler celle entre vieille économie et nouvelle économie, laquelle s'est terminée par un désastre boursier exceptionnel avec l'explosion de la bulle internet en 2000. Elle présente aussi des similitudes avec l'opposition économie réelle/économie financière, abondamment évoquée au moment de la faillite de Lehman Brothers, en 2008.



## Attentats meurtriers en Europe et accentuation des conflits

La polarisation des discours et des informations autour de la pandémie a occulté d'autres réalités de l'année 2020, marquée aussi, dès l'automne, par le retour des attentats terroristes en Europe et ailleurs, mais aussi par l'accroissement des conflits qui n'ont cessé de se multiplier depuis le début de la crise financière de 2008, un marqueur majeur du XXI<sup>e</sup> siècle.



## Creusement préoccupant des inégalités

Si les inégalités de revenus et de richesses n'ont fait que s'aggraver au cours de la pandémie, cette dernière a malheureusement révélé d'autres disparités, notamment en matière d'accès à la santé et à l'éducation. Ces inégalités vont durablement laisser des traces dans nos sociétés.

## NOS 4 LIGNES DE FORCE

Pour Covéa Finance, c'est préserver la résistance des portefeuilles de ses clients plutôt que rechercher la performance au prix d'un risque devenu difficilement maîtrisable.

# Résistance

En 2020, Covéa Finance a conservé son leitmotiv « Résistance plutôt que performance », en y ajoutant toutefois le mot « vigilance ». Avec un mot d'ordre : préserver la résistance des portefeuilles de ses clients plutôt que rechercher la performance au prix d'un risque devenu difficilement maîtrisable, compte tenu de l'arrêt quasi total de l'économie mondiale au printemps dernier et de la reprise chaotique qui a suivi. Cette résistance, il faut l'entendre à la fois pour les portefeuilles et, plus globalement, pour la société. Les équipes de gestion ont œuvré sans relâche toute l'année pour faire face à une crise financière aux caractéristiques inédites. « L'appui de nombreuses équipes, à l'image du Contrôle des Risques,

a été fondamental pour fournir des outils d'analyse des portefeuilles et d'identification des zones de risque », commente Ghislaine Bailly, Présidente de Covéa Finance. La résistance des portefeuilles a également permis, par extension, celle de Covéa Finance. Ses résultats en attestent : ses encours sous gestion affichent une belle résistance, tout comme ses équilibres financiers, avec la capacité d'obtenir un résultat prévisionnel proche de celui de 2019, tout en reprenant ses projets stratégiques, ses investissements et ses recrutements. La tenue de ses engagements en matière d'ESG (Environnement, Social, Gouvernance) et de mécénat constitue également une belle preuve de cette résistance.



**Soufiane Jaouani**  
Responsable de l'équipe  
Contrôle des Risques



« Lors du premier confinement, le Contrôle des Risques s'est retrouvé en appui direct des équipes de direction et de gestion. Nous leur fournissons des rapports sur la situation détaillée des expositions, qui leur ont permis de développer des stratégies de réponse à la crise et d'assurer ainsi la protection des portefeuilles. L'équipe a ensuite mené un suivi constant de l'évolution des portefeuilles, contribuant ainsi à mesurer l'efficacité des décisions prises et la

résilience des portefeuilles. Les rapports créés à cette occasion s'inscrivent désormais dans une diffusion régulière, couplés avec des tests de résistance. Dans ce contexte inédit, le succès a notamment reposé sur une communication régulière entre les Risques et la Gestion. La transversalité et les liens de confiance entre ces deux équipes s'en sont trouvés fortement renforcés. »

---

**Lat-Dior Seck**  
Responsable du pôle  
Système d'Information



« Pour répondre aux défis posés par la crise de la Covid-19, les équipes ont fait preuve de réactivité, d'agilité et de pragmatisme. Il a d'abord fallu redimensionner rapidement notre réseau privé virtuel (Virtual Private Network, VPN) afin de permettre à chacun un accès distant et sécurisé au système d'information. Nous avons parallèlement veillé à équiper l'ensemble des collaborateurs en ordinateurs portables et déployé un outil de visioconférence présentant, là aussi, les garanties

nécessaires de sécurité. Objectifs : permettre le télétravail et fluidifier les échanges entre collaborateurs et avec nos partenaires. Tout au long de la crise, nous avons pu compter sur des collaborateurs disponibles, efficaces et mobilisés pour garantir la continuité d'activité. Au-delà de l'équipement, c'est bien l'état d'esprit collaboratif propre à Covéa Finance qui a fait la différence. »



**Pour Covéa Finance, c'est s'adapter rapidement au nouveau contexte avec un passage en quelques jours de la quasi-totalité des équipes en télétravail.**

---

# Adaptation

Grâce aux travaux menés en 2019 sur le Plan de Continuité d'Activité et à sa cellule de crise dédiée à la Covid-19, Covéa Finance a su s'adapter rapidement au nouveau contexte avec un passage en quelques jours de la quasi-totalité des équipes en télétravail. Les équipes du Système d'Information ont déployé des moyens importants pour paramétrer une infrastructure propice au télétravail dans des délais extrêmement courts. « La bonne coordination des équipes et leur engagement ont permis d'assurer la continuité de l'activité de notre société et de répondre aux évolutions des marchés financiers, très contrastés cette année », précise Ghislaine Bailly. L'adaptation ne concernait pas seule-

ment le travail à distance, mais aussi la vie sur le site de Covéa Finance. Pour cela, les Moyens Généraux ont été sur le pont pendant toute la durée de la crise, afin d'organiser les locaux selon les normes sanitaires et d'accompagner les équipes dans ces changements. Toute la société leur rend hommage pour leur implication. Adaptation des méthodes de travail donc, de l'organisation sur site, mais aussi adaptation stratégique : le nouveau plan, « Ambition 2026 », a été adapté à la lumière de la crise que nous vivons. Covéa Finance a finalisé un certain nombre de projets prioritaires, à l'image des outils de pilotage de la société, tout en retravaillant ses axes de développement futur.



**Guillaume Gilmant**  
Responsable du pôle  
Ressources Humaines



« Dès l'annonce du confinement, Covéa Finance a dû passer en mode télétravail, mobilisant toutes ses ressources pour assurer la continuité d'activité à distance et gérer au cas par cas les besoins de ses collaborateurs. Nous avons rapidement travaillé sur un guide pratique permettant à chacun de vivre le mieux possible le travail à distance, avec des conseils pratiques mais aussi des règles de fonctionnement. Les managers ont eu accès à une formation en ligne

et des échanges avec un consultant externe afin de négocier au mieux ce virage, et une cellule d'écoute a été ouverte pour que chaque salarié en ressentant la nécessité puisse recevoir de l'aide. Ce confinement nous a permis de valider que l'ensemble de nos métiers pouvait globalement fonctionner à distance. La négociation sur l'accord télétravail, initiée en début d'année, a largement bénéficié de ce test grandeur nature. »

**Pour les collaborateurs de Covéa Finance, c'est s'adapter au contexte et relever le défi inattendu qui leur était lancé, donnant sa pleine puissance à l'esprit d'équipe qui les anime.**

## Réactivité

Malgré la sidération qu'a provoquée dans les esprits l'enfermement général de la population française pendant deux mois, les équipes de Covéa Finance sont restées motivées au service de leurs clients. Elles ont su s'adapter très vite au contexte et ont relevé le défi inattendu qui leur était lancé, donnant sa pleine puissance à l'esprit d'équipe qui anime ses collaborateurs. Durant toute cette année, la mobilisation du pôle Ressources Humaines a été sans faille et a permis d'accompagner les salariés et de répondre à leurs différentes contraintes, tant personnelles que professionnelles. « Il m'a également semblé primordial d'adresser un message chaque semaine à l'ensemble

des collaborateurs afin d'évoquer la situation de notre société et les mesures prises. Par ailleurs, il était important d'organiser des moments de pause, ce que nous avons pu faire grâce au mécénat et à l'instauration d'un rendez-vous musical hebdomadaire pour les collaborateurs », indique Ghislaine Bailly. Covéa Finance n'a pas seulement été réactive sur le plan humain et organisationnel, elle l'a aussi été dans son offre et dans les réponses apportées à ses clients. Elle a pour cela créé son deuxième fonds de capital investissement, Covéa Accompagnement II (voir page 57), et pensé un nouveau fonds en lien avec les thématiques de la reconquête de souveraineté des États, Covéa Renouveau.

Pour Covéa Finance, c'est prendre les meilleures décisions pour les portefeuilles de ses clients et envisager de nouvelles solutions d'investissement.

# Agilité

Que ce soit dans l'allocation d'actifs, dans la réponse au krach boursier et à l'envolée des marchés financiers, dans la réorganisation des équipes nécessaire à la poursuite de leur activité ou dans la participation à la lutte contre la diffusion de la Covid-19, l'agilité aura été sur tous les fronts en 2020. « Y compris au niveau des Perspectives Économiques et Financières, qui ont pu se dérouler normalement moyennant des ajustements d'organisation. Dans cette perspective, les équipes ont réalisé un important travail sectoriel qui a permis de mettre en lumière différents thèmes stratégiques impactant les secteurs de la santé, des technologies, de la consommation et des infrastructures », note Ghislaine Bailly. Des travaux qui ont servi de base à la vision

du monde de Covéa Finance à l'aune de la crise, et permis à la fois de prendre les meilleures décisions pour les portefeuilles de ses clients et d'envisager de nouvelles solutions d'investissement. Parallèlement, et malgré le contexte, Covéa Finance est parvenue à finaliser ou à poursuivre nombre de ses projets phares, comme la modernisation du contrôle des risques, la construction de ses contrôles ainsi que son projet d'outil de Gestion des Contenus de l'Entreprise, ou encore la mise en place d'un nouvel outil de système de paie. Cette agilité s'est également ressentie tout au long de l'année avec les adaptations permanentes face aux différentes annonces gouvernementales, qui ont nécessité rapidité et dextérité dans la communication.

## — Perspectives

En 2020, Covéa Finance a posé les bases de sa réponse à la crise que nous traversons et dont les répercussions seront durables et profondes. Cette réponse se traduit notamment dans son plan stratégique « Ambition 2026 », qui sera développé dans la dernière partie du rapport d'activité. La hausse des valeurs

boursières, même si elle peut sembler positive, est inquiétante de par sa déconnexion de la crise économique qui sévit depuis plusieurs mois. Hausse vertigineuse des richesses boursières et des inégalités : un cocktail qui pourrait bien devenir explosif. Si la raison a semblé faire défaut en 2020, l'année

2021 semble également commencer sous le signe de l'irrationalité, avec le risque d'un réveil brutal. « Dans ce contexte plus qu'incertain, Covéa Finance saura s'appuyer sur ses forces et ses atouts : son expertise sur de multiples classes d'actifs, son client actionnaire solide, sa propre solidité financière, son système d'information

très performant et son expertise cœur de métier et fonctions supports », conclut Ghislaine Bailly. Un immense merci à l'ensemble des collaborateurs pour leur professionnalisme, leur disponibilité et leur esprit d'équipe au service de Covéa Finance et de son avenir, en 2020 et dans la perspective de 2021.