



Laurent Tollié

Directeur Général de la Relation Client,
groupe Covéa

Covéa à la lumière du contexte
économique et financier,
un entretien avec Laurent Tollié,
Directeur Général de la Relation
Client, et Olivier Le Borgne,
Directeur Général
Investissements* – groupe Covéa

* Depuis le 1^{er} décembre 2020. Avant cette date, Laurent Tollié était
Directeur Général Investissements et Olivier Le Borgne Directeur
des Placements et de l'Actif-Passif du groupe Covéa.

LA VISION DU GROUPE

C

Comment résumeriez-vous 2020 ?

Laurent Tollié : C'est incontestablement une année de bouleversements, qui est venue malheureusement amplifier des tendances que nous avons déjà détectées : endettement fort des États, économies au ralenti, tensions sino-américaines, etc. Les effets structurels que va entraîner la crise sanitaire n'en sont encore qu'aux prémices ! Tous les modèles préexistants s'en trouvent questionnés. Taux négatifs, intervention massive des banques centrales, déconnexion entre l'économie réelle et la finance : on ne reviendra pas au « monde d'avant » et un nouveau paradigme reste à trouver.

Quel regard portez-vous sur la manière dont Covéa Finance a navigué dans ce contexte inédit ?

L. T. : Une fois de plus, Covéa Finance a fait preuve de sa capacité d'adaptation. Tout au long de la crise, la société a su alterner prises de position offensives et défensives avec pertinence et, compte tenu du contexte chahuté que nous avons vécu, la performance des portefeuilles est notable.

Olivier Le Borgne : Je tiens également à souligner la résilience opérationnelle de Covéa Finance, qui a continué à opérer avec efficacité malgré le confinement des équipes et la tourmente sur les marchés financiers. Le tout dans des conditions de sécurité optimales pour le Groupe.

Quels sont les avantages pour le groupe Covéa d'avoir sa propre société de gestion, tout particulièrement dans le contexte actuel ?

L. T. : L'agilité dont a su faire preuve Covéa Finance dans sa prise de décision est, je pense, en grande partie liée à sa compréhension totale des besoins du Groupe. Notre société de gestion est certes concentrée sur son métier d'investisseur, mais elle garde une vision extrêmement

Olivier Le Borgne

Directeur
Général
Investissements,
groupe Covéa

claire des enjeux et de la situation de l'assureur qu'est Covéa, dont elle est le bras armé.

O. L. B. : Autre avantage clé : avec cette organisation, les circuits de décision sont très courts. Et comme notre société dédiée gère l'ensemble de nos actifs, nous sommes capables d'agir sur la totalité de nos classes d'actifs en même temps, de manière rapide et coordonnée. Un atout d'autant plus remarquable en ces temps perturbés.

Laurent Tollié, vous êtes appelé à de nouvelles fonctions au sein du Groupe, pouvez-vous nous présenter votre successeur ?

L. T. : Olivier Le Borgne connaît parfaitement le groupe Covéa et tous les rouages de la Direction Générale Investissements, au sein de laquelle il occupait

déjà la fonction de Directeur des Placements et de l'Actif-Passif depuis 2015. Il est aujourd'hui, fort de cette expertise, l'homme de la situation !

Olivier Le Borgne, comment abordez-vous 2021 ?

O. L. B. : Le monde est plus que jamais dans l'incertitude, mais nous disposons avec Covéa Finance d'un modèle qui a fait ses preuves même en situation de crise. En nous inscrivant dans la continuité, il nous faudra continuer à agir pour limiter la baisse de nos rendements récurrents, poursuivre la diversification de nos actifs, et maintenir une intégration équilibrée de l'ESG au sein de nos activités financières. Le tout en appliquant les principes de rigueur, d'anticipation et de collégialité qui sont dans l'ADN de Covéa Finance.

Un parcours au service de Covéa

Olivier Le Borgne
Directeur Général
Investissements



Olivier Le Borgne, nouveau Directeur Général Investissements du groupe Covéa depuis le 1^{er} décembre 2020, est entré chez GMF Vie en 1992 en tant que Contrôleur de gestion, puis Contrôleur de gestion en charge du suivi des sociétés, avant de devenir en 1998 Responsable des prévisions de résultats puis Responsable du contrôle financier chez Azur-GMF. En 2006, il est nommé Directeur de la Stratégie Financière de GMF puis, en 2015, Directeur des Placements et de l'Actif-Passif du groupe Covéa.

« Les capacités d'adaptation de Covéa Finance ont une nouvelle fois fait la différence dans le contexte inédit de 2020. »



Une gouvernance solide et recentrée sur ses priorités

Comité de direction

AU 31/12/2020



Ghislaine Bailly
Présidente



Francis Jaisson
Directeur Général
Délégué en charge de
l'ensemble des Gestions,
de la Commercialisation,
de la Négociation
et de l'ensemble
des Recherches



Ludovic Jacquier
Directeur Général
Délégué en charge de
l'ensemble des fonctions
Supports et de Contrôle



Yannick Tatibouët
Directeur Exécutif,
Directeur de la Veille
Stratégique, des
Relations Extérieures
et de l'ensemble des
Recherches, y compris
de l'ESG



Franck Ibalot
Directeur Exécutif,
Directeur des Risques,
des Opérations
et du Système
d'Information

Comité de surveillance

AU 31/12/2020

Président :
Olivier Le Borgne

Vice-Président :
MMA Vie, représentée
par Éric Lécuyer

Autres membres :
Sophie Landais
Covéa Coopérations,
représentée par Laurent Tollié

Autres participants :
CSE Covéa Finance, représenté
par Clément Renard
Les membres du comité de direction

Commission de rémunération

AU 31/12/2020

Olivier Le Borgne
Thierry Franco
Amaury de Hauteclouque
Ghislaine Bailly

Un comité de surveillance plus agile

En phase avec les changements opérés au sein du comité exécutif du groupe Covéa, la composition du comité de surveillance de Covéa Finance a été modifiée. Ce dernier compte aujourd'hui quatre membres issus du Groupe, représentatifs de l'ensemble des métiers et marques de Covéa. Son rôle a lui aussi été recentré sur le contrôle de la gestion de la société, de ses équilibres financiers, sur le contrôle de la stratégie et sur la supervision des dispositifs de contrôle. Objectifs : plus de souplesse et de réactivité, mais aussi moins de redondance d'informations entre les différentes instances dédiées à la gestion financière et à la présentation de nos Perspectives Économiques et Financières.

Covéa nomme un nouveau Directeur Général Investissements

La nomination d'Olivier Le Borgne comme Directeur Général Investissements est une nouvelle preuve de la volonté du Groupe de consolider ses fondamentaux et ses processus de maîtrise des risques dans les choix d'allocation d'actifs et de gestion des placements financiers. Ancien Directeur de l'Actif-Passif et bras droit de Laurent Tollié, Olivier Le Borgne est le garant de la continuité de méthodes éprouvées, qui ont notamment démontré leur efficacité pendant les précédentes crises ainsi que lors de la crise de la Covid-19.

Cap tenu malgré la tempête

Préserver les intérêts de son client Covéa et la santé de ses collaborateurs, tout en apportant sa contribution à l'effort national : pendant toute la crise sanitaire, Covéa Finance a inscrit son action dans les valeurs humaines et sociales qui sont les siennes. La société a refusé d'avoir recours au chômage partiel, a réglé ses cotisations sociales dans les temps et honoré ses engagements auprès de ses fournisseurs et de ses partenaires. « *Nous avons tout mis en œuvre pour assurer la continuité d'activité et la protection des collaborateurs et priorisé nos différents projets d'entreprise* », indique Ludovic Jacquier, Directeur Général Délégué en charge de l'ensemble des fonctions Supports et de Contrôle.

1 200

C'est le nombre de masques donnés, sur son stock, par Covéa Finance à l'Agence régionale de santé d'Île-de-France au début de la crise.

160

C'est le nombre d'ordinateurs donnés par Covéa Finance au réseau des écoles de la 2^e chance (E2C). Ces PC, récupérés et reconditionnés par un ESAT (établissement et service d'aide par le travail), ont été équipés de Windows 10 et des logiciels bureautiques de base.



L'ESG présent à tous les niveaux de décision

Si l'ESG (Environnement, Social, Gouvernance) est aujourd'hui au cœur des processus de gestion chez Covéa Finance, la société commence par appliquer à elle-même ce qu'elle exige des entreprises dans lesquelles elle investit, se soumettant chaque année à la grille d'évaluation des analystes extra-financiers. Dans le cadre du devoir de vigilance exercé par le groupe Covéa, Covéa Finance déploie sa propre politique RSE et s'engage à prévenir les atteintes aux droits humains et aux libertés fondamentales, à protéger les données personnelles et la santé des collaborateurs, à garantir l'éthique des affaires et prévenir toute discrimination, mais aussi à préserver l'environnement et la biodiversité et à obtenir les mêmes engagements de la part de ses fournisseurs et sous-traitants. Elle initie chaque année de nombreuses actions dans le cadre de sa responsabilité sociale d'entreprise, allant du recyclage numérique ou de la lutte contre la consommation de papier à la mise en place d'une cartographie des risques ou d'une procédure d'évaluation des sous-traitants et partenaires, en passant par le soutien aux écoles spécialisées en réinsertion ou l'accueil de stagiaires. De plus, Covéa Finance dispose depuis 2020 d'une politique de mécénat musical lui permettant de créer des échanges riches de sens avec les structures qu'elle accompagne.

Covéa Finance

Covéa Finance, société de gestion de portefeuille du groupe Covéa, propose une large gamme de fonds couvrant les plus grandes places financières mondiales à travers les principales classes d'actifs.

Covéa

Groupe d'assurance mutualiste, Covéa est un acteur majeur de l'assurance en France, présent sur les principaux marchés et leader en assurance dommages et responsabilité. Il regroupe les marques MAAF, MMA et GMF.

Indicateurs chiffrés

(au 31/12/2020)

100,21
Md€
d'actifs gérés

21
mandats sous gestion

49
OPC

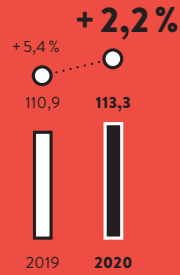
14 Md€
d'encours OPC

176
COLLABORATEURS

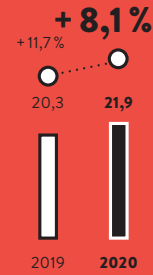
170
(en 2019)

86
Index égalité F/H

82
(index 2019)



113,3
M€
de chiffre d'affaires



21,9 M€
de résultat net
distribuable

71,6%
de coefficient
d'exploitation



10^e
SGP française dans le Top 500
du classement Investment
& Pensions Europe (IPE)

37%
ROE*



63,3 M€
de fonds propres
(après distribution)

* Return on equity, rentabilité des capitaux propres.

Mécénat : un échange de valeurs enrichissant

Jérémie Rhorer
Chef d'orchestre
et Directeur artistique
du Cercle de l'Harmonie



« C'est avec émotion que je repense à notre première rencontre, entre les équipes de Covéa Finance et moi, et à ce petit déjeuner aux discussions inspirantes qui a marqué le début de notre relation. L'histoire a voulu qu'après ce moment de joie, dans la soirée, nous apprenions notre première annulation de concert. Début d'une période terrible pour la musique et dans laquelle Covéa Finance, sous l'impulsion clairvoyante de sa présidente, Ghislaine Bailly, nous a permis de survivre, de partager les valeurs de l'art et de la musique au travers des petites vidéos et d'y puiser les ressources morales ainsi que l'espoir qui nous ont permis de traverser cette crise unique. Avec toute ma gratitude pour votre exceptionnel soutien et votre bienveillance de tous les instants. »

LE CERCLE DE L'HARMONIE : SOUTENIR LA CRÉATION ET L'EXCELLENCE

Créé en 2005 et dirigé par Jérémie Rhorer, Le Cercle de l'Harmonie, orchestre sur instruments d'époque, explore les filiations naturelles entre les répertoires dits classiques et romantiques. L'orchestre mène un véritable travail de recréation qui place le compositeur et son écriture au centre du projet pour donner à entendre la musique dans son geste compositionnel originel.



Forte de sa vision économique et financière doublée d'une vision de long terme, Covéa Finance est soucieuse, depuis sa création, de contribuer au développement économique, mais aussi de prendre part aux grands enjeux planétaires actuels, à l'image des problématiques liées à l'ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Dans cette même dynamique, pour la première fois en 2020, Covéa Finance a décidé de se lancer dans une politique de mécénat culturel dans l'optique d'un échange porteur de sens. Société en croissance et de plus en plus présente sur la place de Paris, elle entend ainsi renforcer son engagement citoyen et son soutien aux causes d'intérêt général.

Convaincue du rôle bénéfique que la culture et la création artistique jouent dans notre société, Covéa Finance apporte désormais son soutien à deux acteurs reconnus : la Fondation Musique et Radio – Institut de France et Le Cercle de l'Harmonie. Pourquoi la musique ? « Notre identité et nos valeurs reposent sur nos principes fondateurs et notre chaîne de valeur. La rencontre entre la finance et la musique, même si elle peut sembler étonnante de prime abord, est riche de promesses. Après tout, l'orchestre et le chef d'orchestre ne réussissent leur performance que s'ils travaillent collectivement et avec rigueur à une harmonie commune !

Chez Covéa Finance, c'est ce que nous faisons tous les jours. La collégialité est l'un de nos principes fondateurs. C'est pourquoi nous mettons au cœur de notre engagement la force du travail collectif mais aussi l'importance de la transmission du savoir-faire aux nouvelles générations. Nous avons donc opté pour des structures qui, selon nous, sont en phase avec l'importance que nous accordons à la rigueur, à l'engagement, au devoir d'excellence et de

créativité. Des qualités nécessaires pour avoir un impact positif dans notre monde », explique Ghislaine Bailly, Présidente de Covéa Finance.

L'engagement de mécénat de Covéa Finance a pris une tout autre dimension avec la crise de la Covid-19, devenant encore plus significatif compte tenu de la fragilisation de ce secteur. « Les structures que nous soutenons vivent des temps difficiles et Covéa Finance avait donc d'autant plus à cœur de les accompagner », ajoute Ghislaine Bailly. Des échanges fructueux se sont mis en place et un cercle vertueux de soutien mutuel s'est créé grâce à des rendez-vous musicaux digitalisés entre les collaborateurs de la société, les chefs d'orchestre et les musiciens : présentation de musiciens et de compositeurs, calendrier musical au mois de décembre, etc. Un engagement d'ores et déjà renouvelé pour 2021 afin de poursuivre des échanges enrichissants qui ont valeur d'exemple dans notre travail quotidien.

« L'orchestre et le chef d'orchestre ne réussissent leur performance que s'ils travaillent collectivement ! Chez Covéa Finance, c'est ce que nous faisons tous les jours. »



Michel Orier

Directeur de la Musique et de la Création, Radio France
Membre du conseil d'administration de la Fondation Musique et Radio



« En soutenant les formations musicales de Radio France en 2020, Covéa Finance s'est associée au rayonnement du patrimoine musical en France et à travers le monde, notamment dans le cadre des tournées de l'Orchestre national de France en région et en Europe de l'Est. Je remercie Covéa Finance tout particulièrement pour son soutien au projet novateur et citoyen "Le Grand Tour", qui créera la rencontre du grand répertoire symphonique avec tous les Français, dans des territoires où l'offre culturelle est plus réduite. Nous sommes heureux de partager cet engagement fort qui incarne des valeurs communes entre Radio France et Covéa Finance et nous nous réjouissons d'accompagner en musique l'ensemble des collaborateurs de Covéa Finance. »

LA FONDATION MUSIQUE ET RADIO - INSTITUT DE FRANCE : TRANSMETTRE LA CULTURE

Informier, éduquer, cultiver et divertir : depuis 2013, la Fondation Musique et Radio, créée par Radio France, sous l'égide de l'Institut de France, fait vivre les valeurs défendues par le groupe audiovisuel et musical, qui place le mécénat au cœur de sa stratégie. La Fondation a pour vocation de soutenir des programmes d'intérêt général portés entre autres par les formations musicales de Radio France.

Les Ressources Humaines préparent le futur

Malgré le contexte sanitaire et social, Covéa Finance a su demeurer un employeur attractif : près de 3 300 CV ont ainsi été adressés à la société en 2020.

Le plan de recrutement, un temps suspendu au début du confinement, a repris dès le mois d'avril.

Poursuite du recrutement

Plus de 150 candidats se sont vu accorder un rendez-vous, physique ou à distance selon le cas, et 28 d'entre eux

ont été recrutés. « Dans les profils des nouveaux arrivants, la diversité des cursus est toujours significative : 23 établissements différents représentés (universités, écoles de commerce, écoles d'ingénieurs), en France et à l'international », commente Guillaume Gilmant, Responsable du pôle Ressources Humaines. Covéa Finance a enfin confirmé son soutien aux dix stagiaires auprès desquels elle s'était engagée : leurs conventions ont toutes été honorées malgré le confinement, et la société a mis un point d'honneur à accueillir et encadrer les étudiants concernés, en dépit des contraintes sanitaires qui venaient complexifier la tâche.



Guillaume Gilmant
Responsable du pôle Ressources Humaines



« La crise sanitaire ne nous a pas empêchés de poursuivre les recrutements et les réorganisations nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés par le plan "Ambition 2026" de Covéa Finance. »

La crise de la Covid-19 a mis un coup d'accélérateur à la modernisation des formations. « Nous avons dû interrompre notre plan tel qu'il avait été défini et digitaliser ce qui pouvait l'être », indique Guillaume Gilmant. Heureusement, dès 2019, Covéa Finance s'était dotée d'un outil de création de supports de formations digitales et d'une plateforme pédagogique permettant de réaliser des formations à distance. « Nous avons veillé à prioriser les sujets en lien avec "Ambition 2026" (formations pilote/contributeur et sponsor de projets) et poursuivi la digitalisation des thématiques réglementaires (abus de marché, MIF 2, lutte anti-blanchiment, etc.) »,

ajoute Guillaume Gilmant. Certaines formations métiers destinées à la gestion et portant sur les impacts comptables ont également

été maintenues, via des classes virtuelles. Pour 2021, l'idée est de recentrer l'action du dispositif d'université interne vis-à-vis des métiers de la gestion, afin de pérenniser les savoir-faire et de faciliter leur transmission.

Digitalisation des formations

86 %

C'est le taux de recrutement pérenne, soit le pourcentage de CDI par rapport aux CDD dans le plan de recrutement de Covéa Finance. Un parti pris historique de la société qui, en matière de RH comme d'investissement, s'engage sur le long terme.



Exigence en matière de critères sociaux

Soucieuse des engagements pris lors de la signature de l'accord Égalité femmes/hommes de 2019, Covéa Finance s'est attachée à gagner de nouveaux points sur son index de l'égalité professionnelle. « Celui-ci affiche le score de 86/100 à fin 2020 : un résultat en progrès par rapport à l'année précédente dans un secteur d'activité de la gestion d'actifs encore fortement masculin », précise Guillaume Gilmant. Rappelons que toutes les entreprises d'au moins 50 salariés doivent mesurer et publier cet index, qui se calcule à partir d'indicateurs comme l'écart de rémunération femmes-hommes, l'écart de répartition des augmentations individuelles, le pourcentage de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité et la parité parmi les dix plus hautes rémunérations.

Soucieuse des engagements pris lors de la signature de l'accord Égalité femmes/hommes de 2019, Covéa Finance s'est attachée à gagner de nouveaux points

Le projet « Ambition 2026 » a conduit à une série de réorganisations structurales sur l'année 2020. Sur la partie Back-Office tout d'abord, l'équipe en charge des travaux récurrents pour le groupe Covéa dans la chaîne titres est désormais une ressource dédiée, identifiée et positionnée à part. Sur le périmètre Recherche s'est opérée la fusion des équipes Microéconomique et ESG visant à recentrer leur positionnement dans le processus de sélection des fonds et dans le processus d'investissement, tout comme leur rapport avec la gestion sur un plan général. Cette nouvelle équipe, baptisée Analyse Financière et Extra-Financière, sera renforcée en 2021 avec six recrutements en cours. « À cette occasion, l'ensemble des compétences et des fiches de poste a été passé en revue pour déterminer les profils nécessaires au renforcement de l'équipe », indique Guillaume Gilmant. Par ailleurs, l'équipe Recherche Quantitative agit désormais sur deux périmètres : la recherche fondamentale, consacrée à la veille technologique, académique et à l'innovation sur les nouvelles méthodes quantitatives, et la recherche appliquée, axée sur le développement d'outils d'analyse quantitative et la valorisation/modélisation de produits complexes et structurés. Dans cette organisation, la recherche fondamentale alimente la recherche appliquée.

Évolution des pôles de compétences



Delphine Sackmann
Adjointe de l'équipe
Administration
du Personnel et Paie



« Dans le cadre du projet d'évolution de ses outils RH, Covéa Finance a implémenté différents modules liés à l'administration du personnel et de la paie. Première étape : déployer le nouvel outil de gestion des temps et des absences et le portail administratif des salariés, puis la gestion de la paie et du coffre-fort numérique. La seconde étape, à venir, consistera en l'automatisation du pilotage budgétaire RH et en la mise en place d'outils d'aide à la décision. Cette évolution s'inscrit dans une démarche d'amélioration de nos performances de traitement de l'information, d'automatisation des processus, mais également de contrôle renforcé de nos productions de paie et d'indicateurs associés. Cette évolution facilitera aussi la production d'une situation comptable mensuelle. »

Une gestion de crise réactive et maîtrisée

Pour orchestrer les mesures à mettre en œuvre lorsque la crise sanitaire s'est déclarée, Covéa Finance a pu compter sur un Plan de Continuité d'Activité solide, tant au niveau de l'organisation de l'entreprise que sur le plan de la gestion des portefeuilles.

Fidèle à sa logique d'amélioration continue, Covéa Finance travaillait depuis plusieurs années à son Plan de Continuité d'Activité (PCA) : une démarche qui lui a permis de bien négocier le passage en confinement de mars 2020. « *En 2019, nous avons notamment testé à blanc le déclenchement d'une cellule de crise et le basculement sur une salle de repli utilisateurs en journée, sans information préalable. Autant de répétitions grâce auxquelles nous avons adapté nos procédures en vue d'une éventuelle situation d'urgence* », indique Franck Ibalot, Directeur Exécutif, Directeur des Risques, des Opérations et du Système d'Information.




2020,
année record
en montants
traités



TAUX :
+ 116 %
par rapport
à 2019



ACTIONS :
+ 36 %
par rapport
à 2019



« Synchroniser les priorités et déterminer la meilleure façon de communiquer vis-à-vis des collaborateurs, partenaires et clients, eux-mêmes saturés d'informations. »

En vigilance sur le risque de pandémie, qui était prévu dans son PCA, la société a commencé à assurer ses stocks et à déployer des moyens de protection en interne dès janvier 2020, avant de mobiliser une cellule de crise élargie courant février. « Nous avons d'abord géré la continuité d'activité, à laquelle est rapidement venue s'ajouter la crise financière. La quasi-totalité des collaborateurs a basculé en télétravail dès l'annonce du confinement, tandis que la Direction des Gestions se mobilisait pour passer en revue les portefeuilles et préserver les intérêts de nos clients », ajoute Ludovic Jacquier, Directeur Général Délégué en charge de l'ensemble des fonctions Supports et de Contrôle.

Des principes plus que jamais fondateurs

Le principal défi à relever dans ce contexte inédit ? « Synchroniser les priorités et déterminer la meilleure façon de communiquer vis-à-vis des collaborateurs, partenaires et clients, eux-mêmes saturés d'informations », rappelle Ludovic Jacquier. Pour faire face, les équipes ont pu s'appuyer sur les principes fondateurs de Covéa Finance : adhésion à l'esprit d'équipe, collégialité, continuité de l'activité, traçabilité, contribution à la performance de l'entreprise, respect des engagements, maîtrise des risques ou encore transmission des savoir-faire.

Un processus de gestion solide

Pilier opérationnel du processus de gestion, la préparation très en amont des programmes d'investissement a été décisive. « Les équipes avaient dressé des listes d'achats susceptibles d'être déclenchés sur les points de marché identifiés. L'extrême volatilité des séances boursières de mars 2020 nous a permis de trouver des niveaux d'intervention et de négocier, sans déstabiliser les carnets d'ordres des différentes structures de marché offertes à Covéa Finance », précise Francis Jaisson, Directeur Général Délégué en charge de l'ensemble des Gestions, de la Commercialisation, de la Négociation et de l'ensemble des Recherches.

Défis relevés !

La société a su créer de la richesse et défendre les intérêts de son client et actionnaire, préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs, s'acquitter de ses obligations vis-à-vis des pouvoirs publics et même se montrer solidaire vis-à-vis de secteurs en difficulté comme l'éducation ou la culture.

Aux avant-postes, une cellule de crise « moyens et ressources » mobilisée

Déjà opérationnelle pour s'adapter face aux mouvements sociaux de 2018 et 2019, la cellule de crise de Covéa Finance a facilement pu être mobilisée sur un périmètre étendu dès début février 2020. Une anticipation qui lui a permis de relever avec calme et efficacité les multiples défis posés par le confinement.

Sous la responsabilité de Ludovic Jacquier, Directeur Général Délégué en charge de l'ensemble des fonctions Supports et de Contrôle, et de Franck Ibalot, Directeur Exécutif, Directeur des Risques, des Opérations et du Système d'Information, la cellule de crise a fédéré des compétences plurielles : Ressources Humaines, Moyens Généraux, Marketing et Communication, Système d'Information, Contrôle Interne, etc. En parallèle, sous la responsabilité de la Présidente et du Directeur Général Délégué en charge des Gestions, s'est

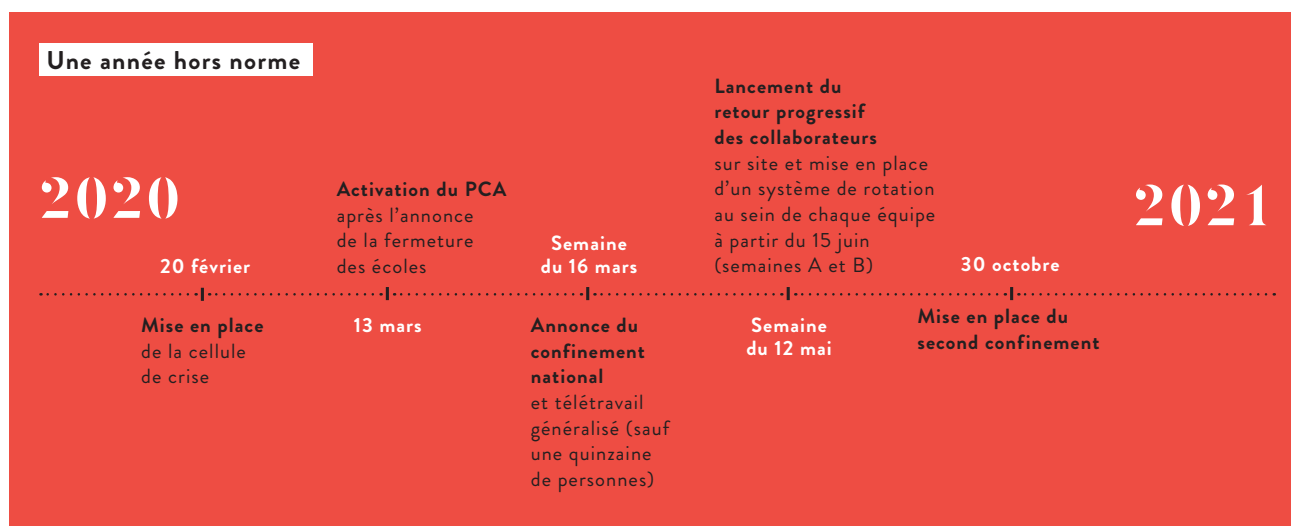
Transversalité

organisée la gestion des portefeuilles en situation de crise financière. Des coordinations régulières étaient faites entre les deux cellules en comité de direction, dont la fréquence s'est accrue en début de confinement.

Cette cellule de crise a été chargée de décliner les mesures organisationnelles au sein de la société, mais aussi les protocoles sanitaires édictés par le ministère du Travail. Elle a coordonné le déploiement de tous les outils nécessaires au maintien optimal du fonctionnement de la société (informatique, logistique, etc.) et communiqué régulièrement sur l'ensemble de ces mesures, en interne et en externe.

Mission

De plus, de multiples CSE extraordinaires ont été convoqués afin d'échanger sur les modalités de mise en place des différents protocoles sanitaires produits par les pouvoirs publics, et les référents Covid-19 désignés par le CSE ont pu participer aux réunions de la cellule de crise consacrées aux scénarios de déconfinement.



Régularité

Quotidiennes pendant les premières semaines, les réunions se sont ensuite espacées à une par semaine en juillet 2020. Au programme : tous les aspects organisationnels liés à la crise, de l'identification des personnes à risque jusqu'à l'équipement des collaborateurs en ordinateurs portables, en passant par la communication et la mise en place des gestes barrières, en coordination avec les équipes de gestion.

Pour garantir une information directe des collaborateurs, la cellule a créé une adresse e-mail dédiée lui permettant d'envoyer des messages aux équipes à chaque jalon important. Les actualités liées à la crise ont également été publiées sur l'intranet. Enfin, chaque vendredi de mars jusqu'à fin juin, la Présidente Ghislaine Bailly a adressé un message aux collaborateurs pour les remercier de leur engagement, les soutenir et les rassurer sur l'avenir.

Communication

Anticipation

Dès l'été 2020, la cellule a coordonné une réflexion en prévision d'un éventuel reconfinement, selon les quatre scénarios du Conseil scientifique. Cette démarche a permis à Covéa Finance de rebasculer très facilement en mode confinement fin octobre 2020 et de pouvoir rapidement adapter son organisation au gré des annonces des pouvoirs publics.

Une continuité de l'activité assurée

Dès le mois de février 2020, Covéa Finance s'est mise en ordre de bataille en activant la cellule de crise prévue dans le cadre de son Plan de Continuité d'Activité (PCA). « Cela nous a permis de faire évoluer rapidement notre organisation en fonction de l'actualité sanitaire », indique Franck Ibalot, Directeur Exécutif, Directeur des Risques, des Opérations et du Système d'Information. Grâce aux tests réalisés en 2019, chaque métier a su immédiatement mettre en œuvre les procédures d'alerte et de continuité d'activité prévues au titre du PCA. Parallèlement, certaines décisions informatiques déjà programmées avant la crise ont été avancées pour assurer la continuité des processus. De nombreux autres enjeux sont venus ponctuer cette période, parmi lesquels le risque accru de cyberattaques ou encore, côté gestion, la question des suspens apparus sur les marchés financiers.

Tout au long du confinement, le fonctionnement en cellule de crise a permis à Covéa Finance, grâce aux interactions permanentes avec les métiers, de faire preuve d'agilité et de flexibilité. « La contribution de chacun des métiers a été décisive, sur leur périmètre habituel mais aussi, pour certains, au-delà. Nombreux sont les collaborateurs qui sont sortis de leur zone de confort, faisant preuve d'autonomie et d'initiative. Une solidarité et une efficacité qui ont permis de préserver tant les intérêts de nos clients que ceux de nos équipes, au premier rang desquels la santé de chacun », conclut Ludovic Jacquier, Directeur Général Délégué en charge de l'ensemble des fonctions Supports et de Contrôle.



OPTIMISER
LES OUTILS
DE PILOTAGE
DE LA SOCIÉTÉ



Vanny Te
Responsable
des équipes
Comptabilité
et Contrôle
de gestion

L

Le projet sur les outils de pilotage de la société a-t-il été accéléré au vu de la crise ?

Vanny Te : Tout à fait. Ce projet, baptisé « tableau de bord des outils de pilotage de la société », était inscrit dans les objectifs triennaux

de Covéa Finance. Initié début 2020, il avait pour objectif de mettre à disposition de la direction divers indicateurs et reportings ainsi que tout type d'analyse ou d'évolution de coûts ou de produits.

En quoi ce projet prenait-il toute sa dimension du fait de la crise, pour permettre un pilotage au jour le jour ?

V. T. : Le contexte imposait d'améliorer et d'automatiser le processus actuel de production, afin de fournir des restitutions fiables en réduisant les délais en fonction des indicateurs recherchés.

Quels défis avez-vous relevés ?

V. T. : La pandémie a de fait accéléré certains chantiers, et notamment le processus de révision du résultat. Au début de la crise sanitaire, une actualisation de celui-ci a été communiquée à la direction en moins d'une semaine sur la base d'hypothèses de marché et de charges actualisées au regard de la situation traversée. En parallèle, nous avons travaillé en collaboration avec le Système d'Information afin d'accélérer le déploiement de différents outils par rapport au calendrier initial.



DES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES CONSTRUITES DANS DES CIRCONSTANCES INÉDITES

Trois questions à Lucile Loquès, Directrice Actions Internationales, et Vincent Haderer, Responsable du pôle Gestion Actions Amérique et Monde

C

Comment avez-vous procédé pour construire les Perspectives Économiques et Financières de juin et novembre dans le contexte de crise sanitaire ?

Lucile Loquès : Ce fut un vrai défi ! Comment garantir la collégialité à distance sans possibilité de débattre autour d'une table comme nous le faisons d'habitude ? Les préparations des Perspectives Économiques et Financières habituelles devaient être repensées, réinventées dans leurs contenus, qui se sont donc orientés autour de travaux fondés sur des sujets

stratégiques, définis par les équipes, travaux de fond appelés « lignes d'opérations ».

Concrètement, qu'avez-vous mis en place ?

Vincent Haderer : Après un cadrage général du scénario par le comité de direction et les responsables de pôle, nous avons travaillé selon trois lignes d'opérations (États, banques centrales, dollar / Secteurs stratégiques et conséquences pour les sociétés / Banques, matières premières et pétrole). Chaque thématique a donné lieu à de nombreux projets, dont la restitution est venue alimenter les futures Perspectives Économiques et Financières, tout en faisant émerger une multitude d'idées nouvelles.

Quels ont été les défis à relever ?

V. H. : D'une part, des défis intellectuels, puisque la pandémie a rebattu les cartes et que nous avons identifié beaucoup de questions qui pèsent sur la construction du scénario macroéconomique de long terme de Covéa Finance.

L. L. : D'autre part, des défis purement organisationnels, le mode opératoire habituel étant bouleversé... Il fallait nous assurer d'embarquer tout le monde, même à distance, avec des échanges forcément contraints du fait de l'impossibilité de se voir. Même la présentation des Perspectives Économiques et Financières, avec une partie des interventions en visioconférence, s'est révélée une aventure. Tout ceci dans un environnement boursier instable : une vraie gageure.



Delphine Sackmann
Adjointe de l'équipe Administration du Personnel et Paie



« Les équipes RH ont été particulièrement sollicitées tout au long de la crise sanitaire : suivi de l'actualité au jour le jour, déploiement et mise à jour réguliers de processus, reportings et documentations, relations renforcées avec l'inspection du travail et la médecine du travail... Tout cela a nécessité une disponibilité et une adaptabilité maximales. Des échanges réguliers avec le CSE, notamment lors de réunions extraordinaires, ont également permis de mettre en place des mesures sanitaires efficaces. »



Mario Davignon
Responsable de l'équipe Support et Maintenance



« La crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur dans la modernisation de notre parc informatique. Nous avons ainsi équipé l'ensemble des collaborateurs d'ordinateurs portables sécurisés en version Windows 10. Nous en avons profité pour renforcer la sécurité autour du poste de travail, avec la mise en place d'une solution permettant de chiffrer le disque dur, mais également d'un nouveau VPN apte à supporter le flux de connexion et plus sécurisé, avec un système de double authentification. »

Claude De Oliveira
Coordinateur Informatique et Sécurité



« La crise sanitaire a amené Covéa Finance à repenser son organisation en permettant notamment le travail à distance, faisant émerger de nouveaux besoins en cybersécurité. Le principal défi a consisté à sécuriser l'ouverture de l'environnement de travail utilisateur depuis l'extérieur. Il fallait aussi mettre à

disposition des collaborateurs de nouveaux outils tout en gardant la pleine maîtrise des échanges. Cette transformation numérique aurait, en temps normal, nécessité des mois. Cependant, à la faveur de la crise, elle a été menée en quelques semaines. »

Côté métiers, un confinement qui confirme la fiabilité des processus et la solidarité des équipes

Du jour au lendemain, à l'annonce du premier confinement, les métiers de Covéa Finance ont su basculer efficacement dans un mode de fonctionnement en majeure partie à distance sans pour autant altérer leur efficacité opérationnelle. Témoignages.



Marketing et Communication

Coline Courdresses
Chargée de Marketing
et Communication



« La mobilisation a été intense sur le volet de la communication de crise envers les collaborateurs, nos clients et nos partenaires. Nous avons cependant été en mesure, malgré le contexte et les conditions inédites, de mener à bien l'ensemble de nos projets, même si certains ont été réadaptés, à l'image de notre plan presse ou encore de nos actions de mécénat. L'un des grands enjeux de l'année a été de maintenir le lien avec les collaborateurs, grâce à des actions de communication interne régulières et variées, comme un rendez-vous autour de la musique ou un jeu pour les vœux de nouvelle année. »



Moyens Généraux

**Guilhem Lenoir
et Thomas Fels**
Chargés des Moyens
Généraux



« Durant le confinement de mars 2020, la collaboration étroite avec la cellule de crise nous a permis de prioriser les actions à mener pour pérenniser l'activité de Covéa Finance. Nous avons notamment mis en place un protocole de désinfection, procédé à l'affichage des consignes générales d'hygiène et déployé des solutions hydroalcooliques dans les lieux de travail et les espaces café. Pour sécuriser l'accueil, nous avons fait créer une vitre en plexiglas. Nous avons enfin matérialisé des marquages au sol permettant le respect des distances barrières et procédé à la réorganisation des salles de réunion et des espaces dits "sensibles". »



Middle- Office

Laëtitia Courdoisy
Responsable de l'équipe
Middle-Office



« 2020 a confirmé la solidité du Middle-Office de Covéa Finance, qui a su absorber les volumes conséquents du mois de mars sur les marchés, tout en s'adaptant à une situation de confinement total. La gestion des suspens a été suivie avec rigueur et les communications à la direction ont été rafraichies de façon régulière. Dans ce contexte, la dématérialisation a pris toute sa légitimité, notamment dans le cadre de la gestion des opérations sur titres (OST). En parallèle, les profils seniors du service ont contribué activement à la formation de nos nouveaux arrivants, et l'esprit collectif qui fait la force de notre équipe a permis de renforcer tout en réduisant le risque opérationnel. »



Négociation

**Vincent Vergnet
et Thomas Aubert**
Négociateurs



« Ce confinement aura finalement contribué à tester la résistance de nos modes opératoires. Lors de son annonce, mi-mars 2020, la Négociation a réagi immédiatement en séparant ses forces en deux équipes (l'une sur site, l'autre à domicile), puis en instaurant une rotation afin d'assurer la continuité de l'activité. L'accent a été mis sur la communication au sein de l'équipe et vis-à-vis des autres métiers afin, notamment, de réduire le risque opérationnel. La digitalisation et la fiabilité de nos outils nous ont permis de continuer à opérer en toute sécurité. »