

Accompagner

Des solutions
pour accroître
la résistance
des portefeuilles
de nos clients



Covéa Finance,
un gestionnaire solide
face aux crises
p. 48

Réseaux Vie
et investisseurs : garder
le lien en temps de crise
p. 50

Des projets d'entreprise
plus que jamais
pertinents
p. 52

Les crises depuis 2008

2008

Grande crise financière

Un effet domino met à mal l'ensemble des établissements financiers et des marchés de valeurs mobilières. La banque Lehman Brothers est mise en faillite.

Crise européenne des pays dits périphériques

Surendettement (Grèce) et éclatement d'une bulle immobilière (Espagne) font peser un risque de défiance sur l'euro et les taux des pays du Sud de la zone euro.

2009-2012

2010

Crise des dettes publiques de la zone euro

Crise des banques européennes

2011

2014

Crise russe

Le rouble et le marché financier russe sont affectés par les mesures de rétorsion économique (embargo) à la suite de l'annexion de la Crimée, en concomitance avec une baisse du prix du pétrole.

Crise chinoise

La bulle chinoise éclate et le krach fait disparaître un tiers de la valeur des marchés actions chinois, alors que les petits épargnants ont ouvert frénétiquement des comptes-titres depuis 2014.

2015

2016

Blocage des grandes institutions mondiales multilatérales

La mondialisation est remise en cause et conduit à un blocage des grandes institutions, notamment par les États-Unis (depuis 2008).

Crise turque

Les positions géopolitiques de la Turquie emportent la livre turque dans une spirale baissière (-50 % en août).

2018

Crise boursière du 4^e trimestre

Les indices chutent sur la guerre commerciale sino-américaine.

2020

Crise de la Covid-19

La pandémie révèle les nombreuses faiblesses d'un monde à bout de souffle.

Covéa Finance, un gestionnaire solide face aux crises

Depuis sa création, Covéa Finance s'efforce d'affiner sa compréhension du monde dans tous ses aspects, grâce à l'étude des situations géoéconomiques et géostratégiques. Une hauteur de vue qui lui a permis d'anticiper et de traverser sans trop de dommages les crises financières de la dernière décennie.

Anticipation

En 2008, lorsqu'éclate la crise financière, cela fait déjà deux ans que Covéa Finance met en avant l'irréalisme des modèles économiques espagnol et américain, basés sur l'immobilier et le levier financier. Deux ans que la société identifie la montée des risques, notamment le décalage entre niveau de valorisation des marchés boursiers et réalité économique, et qu'elle perçoit certains signaux d'essoufflement. Lorsqu'en 2007 elle décide de vendre plus du tiers de son portefeuille d'actions, elle suscite

l'étonnement, tout comme lorsqu'elle se sépare en 2008 de ses valeurs financières, notamment anglaises et irlandaises, avant la faillite de Lehman Brothers.

Indépendance de vue

Au mois de mars 2009, alors que l'économie « réelle » s'effondre et que l'austérité et le pessimisme gagnent tous les pays, Covéa Finance prend une nouvelle décision de gestion à contre-courant du marché, avec une politique d'achat d'actions massive. Les raisons de ce choix ? La conviction que la croissance mondiale restera durablement faible mais que la sortie de crise passera nécessairement par les États-Unis, qui allaient alors bénéficier d'une politique coordonnée entre autorités budgétaires et autorités monétaires. Une prévision qui s'avérera juste et qui permettra une sortie de crise saine via le multiplicateur de l'investissement.

Circonspection

En amont de la crise chinoise de 2015, Covéa Finance avait manifesté une réticence à investir en Chine continentale du fait du manque de transparence des arrêtés comptables des entreprises locales, des écarts de traitement entre actionnaires résidents et « étrangers » et de l'étude des flux d'épargne en Chine. Autant d'éléments qui ont permis à ses « poches Asie » de sortir indemnes du krach de l'été 2015.

Lucidité

Depuis plusieurs années déjà, Covéa Finance posait le diagnostic d'un monde très endetté, guetté par la dépression et fragilisé par un contexte de déflation des revenus et de polarisation des richesses. Un constat sans appel qui l'avait conduite, dès les tout premiers jours de janvier 2020, à lancer un programme de ventes conséquent. Soit deux mois avant l'éclatement de la crise sanitaire.





Sécuriser les encours

Le maître-mot du côté des réseaux Vie du groupe Covéa en 2020 ? Rassurer ! La chute brutale enregistrée par certains indices au printemps avait de quoi déstabiliser certains épargnants. Pour éviter les mouvements de panique et garantir la rétention des encours, la société a continué ses missions d'animation auprès des conseillers, en les adaptant au contexte. Les équipes de Covéa Finance ont organisé une trentaine de réunions téléphoniques en petit comité et ont ainsi pu échanger avec près de 300 conseillers entre la fin mars et le début avril. L'équipe Commercialisation a ensuite veillé à conserver une totale disponibilité tout au long de l'année.

Développer l'offre et la collecte

La crise sanitaire n'a pas empêché Covéa Finance de promouvoir les fonds de sa gamme à thématique environnementale : l'un d'entre eux, Covéa Solis, a ainsi intégré

« Pour éviter les mouvements de panique et garantir la rétention des encours, la société a continué ses missions d'animation auprès des conseillers. »

début juillet le réseau MMA Expertise Patrimoine, une plateforme destinée aux conseillers indépendants. La société a eu à cœur de présenter ce fonds au public et surtout sa thématique d'investissement, à savoir la transition énergétique, car elle mesure à quel point la problématique fait écho chez les investisseurs. Côté prospection pure, les rendez-vous physiques étant difficiles, voire impossibles, une large partie de l'année, la démarche était forcément plus ardue, mais Covéa Finance s'est adaptée, en proposant notamment de nouveaux formats de présentation à distance, en visioconférence.

La loi Pacte ouvre de nouveaux horizons

Avec la loi Pacte, qui fait évoluer les dispositifs d'épargne salariale et retraite, Covéa Finance aborde un nouveau canal de commercialisation. Elle travaille depuis 2020 avec deux nouveaux distributeurs de fonds qui proposent des produits d'épargne salariale aux entreprises et qui utilisent ses fonds. Cette évolution de la réglementation a pour objectif de démocratiser encore davantage ces produits, ce qui ouvre des perspectives de développement intéressantes.

Réseaux Vie et investisseurs : garder le lien en temps de crise

Que ce soit auprès des réseaux Vie du groupe Covéa ou auprès des investisseurs externes, 2020 a été porteuse de défis, au premier rang desquels le maintien d'un lien fort malgré le confinement. L'année a également vu la mise en œuvre d'un plan marketing d'envergure destiné à accentuer la mise en avant de l'expertise et des fonds Covéa Finance.

La relation client se digitalise

Pour continuer à communiquer vers les clients et prospects, et compte tenu des restrictions de déplacement et de réunion, l'équipe Commercialisation a réfléchi à de nouveaux formats de rencontres. Elle organise désormais régulièrement des webinars au cours desquels interviennent des experts de Covéa Finance pour présenter son savoir-faire et ses fonds. Ils permettent en outre de toucher des conseillers implantés à distance des métropoles régionales où elle a l'habitude d'organiser des tables rondes.

Une logique de campagne

Pour soutenir cette logique de commercialisation et assurer la promotion des fonds auprès des clients et prospects, un plan marketing d'envergure a été construit dès la fin 2019 par l'équipe Marketing et Communication afin d'accompagner les objectifs du plan d'action commercial. « Covéa Finance a décidé de mettre l'accent sur les produits, là où nous avons coutume historiquement de communiquer de manière institutionnelle », commente Alice Guyot, Responsable de l'équipe Marketing et Communication. L'idée était de cadencer la présence médiatique de Covéa Finance tout au long de l'année, selon un système de campagnes thématiques conçues comme autant de temps forts. Avec chaque mois un nouveau fonds à l'honneur, autour duquel de nombreux outils marketing se voyaient déployés : emailing aux clients, publications quotidiennes sur les réseaux sociaux, diffusion de vidéos (15 nouvelles ont été réalisées en 2020), dossiers spéciaux sur le site internet, etc. « En parallèle, nous avons bien entendu continué à communiquer sur les temps forts de Covéa Finance. À ceci s'est ajouté un plan presse qui a permis à Covéa Finance d'être présente dans les dossiers éditoriaux sélectionnés par l'équipe en fonction des temps forts du plan marketing », conclut Alice Guyot.



« Pour soutenir cette logique de commercialisation et assurer la promotion des fonds auprès des clients et prospects, un plan marketing d'envergure a été construit dès la fin 2019 par l'équipe Marketing et Communication afin d'accompagner les objectifs du plan d'action commercial. »

Alice Guyot
Responsable de
l'équipe Marketing
et Communication



« Le plan marketing décliné en 2020 par Covéa Finance a mis l'accent sur les produits, là où la société avait l'habitude de communiquer de manière institutionnelle. Pour mettre en lumière nos fonds et leurs thématiques d'investissement, nous avons opté pour un système de campagnes thématiques conçues comme autant de temps forts tout au long de l'année. »



Des projets d'entreprise plus que jamais pertinents

Les projets d'entreprise de Covéa Finance, déjà lancés avant la pandémie, ont été plus que jamais pertinents en 2020 pour s'adapter à la situation. Dématérialisation, modernisation du processus de gestion et des outils de pilotage : la plupart des chantiers stratégiques ont non seulement été maintenus, mais se sont révélés fondateurs dans la manière dont la société a géré le confinement et l'emballlement des marchés financiers.



Inès Nemri
Contrôleuse
des Risques



« Ces trois années de travail sur la modernisation du Contrôle des Risques nous ont permis d'être prêts à jouer notre rôle lors de la crise sanitaire. Nous étions en mesure de fournir à la direction, au pied levé, les rapports et les analyses dont elle avait besoin pour piloter les portefeuilles dans un environnement inédit. »

MODERNISATION DU CONTRÔLE DES RISQUES : UN ATOUT EN TEMPS DE CRISE

Lancé en novembre 2017, ce projet de modernisation visait à adapter le processus global de Contrôle des Risques au nouvel environnement dans lequel évolue aujourd'hui Covéa Finance. Il avait en particulier pour objectif d'enrichir les indicateurs définis pour suivre les risques (marchés, contreparties, liquidités, etc.) embarqués dans les portefeuilles, notamment dans le contexte de la création de nouveaux fonds thématiques. « Un nouvel outil de suivi de ces indicateurs a été mis en place par classes de portefeuilles (Taux, Actions, Europe, Actions Internationales, Multigestion, etc.). Des limites ont été définies pour chaque indicateur, elles s'inscrivent dans un dispositif global de remontées d'alertes auprès de la direction et des équipes de gestion. Objectif: permettre à ces dernières de fournir des éléments

d'explication ou de mener les actions nécessaires afin d'y remédier », rappelle Inès Nemri, Contrôleuse des Risques.

En 2020, le Contrôle des Risques s'est particulièrement focalisé sur deux chantiers : d'une part, les tests de résistance marchés et, d'autre part, les tests de résistance de liquidités, avec la mise en place d'un score de liquidité pour les instruments de taux. « Le projet s'est clôturé en octobre 2020, mais un point est prévu chaque année afin de réexaminer les indicateurs et les seuils d'alerte pour chaque classe de portefeuilles. Une refonte des comités des risques est également prévue en 2021 dans le but d'intégrer les éléments majeurs développés dans le cadre de ce projet », ajoute Inès Nemri.

Lorsque la crise sanitaire est survenue, les avancées du projet ont permis de fournir de manière réactive les rapports synthétiques nécessaires au suivi des risques de tous les portefeuilles. Au-delà de ces analyses, la modernisation du Contrôle des Risques s'est également matérialisée par les alertes sur les portefeuilles envoyées aux équipes de gestion. « Cette crise nous a également permis d'avoir un retour d'expérience et d'identifier les indicateurs de risque les plus pertinents à suivre dans ce type de situation », précise Inès Nemri. La définition de ces indicateurs, ainsi que la mise en place d'un plan d'action, se poursuivra en 2021 dans le cadre de la contribution au projet transverse Gestion et Communication de Crise.

RECENSER ET FORMALISER L'ENSEMBLE DES CONTRÔLES INTERNES

Dans un contexte réglementaire en perpétuelle évolution, l'Autorité des marchés financiers met de plus en plus l'accent sur l'importance des contrôles de premier et deuxième niveaux effectués par les différents métiers au sein des sociétés de gestion. « *C'est pour répondre à cette exigence du régulateur que Covéa Finance a souhaité recenser tous ces contrôles à travers un projet initié en 2018. Une démarche qui va permettre d'avoir une vision claire, globale et systématique de la gestion des risques* », indique David Rizk, Contrôleur Interne.

L'AMF l'a spécifiquement précisé : la crise sanitaire ne fait pas office de raison valable pour justifier des manquements aux obligations réglementaires. « *Nous avons donc continué notre mission et veillé à l'intégrité des pistes d'audit des différents contrôles. Ce recentrage nous*

a permis de gagner en flexibilité dans nos méthodes de contrôle et d'aboutir à une revue globale de nos plans », ajoute David Rizk.

L'année 2020 a notamment vu la finalisation de la cartographie des risques de l'ensemble des services et activités de Covéa Finance, qui a été présentée au contrôle interne du groupe Covéa. L'exercice a mis en lumière la variété et la qualité des contrôles effectués par tous les collaborateurs de Covéa Finance. Au-delà de cette actualité, le projet s'inscrit dans la durée puisqu'il fera à l'avenir l'objet d'une revue régulière par tous les services et sera utilisé comme un outil central dans la gestion des risques de Covéa Finance.



David Rizk
Contrôleur Interne



« *La crise sanitaire, si elle a ralenti la réalisation de notre projet dans un premier temps, a cependant été un formidable test pour les différents contrôles de Covéa Finance. Elle nous a permis d'identifier de nouveaux risques, mais également de tester la pertinence de nos contrôles.* »



« **Nous avons su nous adapter et tirer parti de la crise en testant notamment la pertinence de nos contrôles.** »

« Les différentes composantes du projet Atlas ont toutes fait l'objet d'une attention particulière dans le contexte de cette année hors norme. »



ATLAS : DÉMATÉRIALISATION DES CONTENUS ET SIGNATURE ÉLECTRONIQUE

Lancé en 2018, le projet Atlas, qui vise à accélérer la transformation digitale de Covéa Finance, a pris toute sa dimension avec la crise sanitaire. Son lot numéro un, consistant à équiper l'entreprise d'un Système d'Archivage Électronique à valeur probatoire, a fait l'objet en 2020 d'un appel d'offres. La mise en œuvre et la reprise de l'existant documentaire seront réalisées au premier trimestre 2021. Chaque métier ayant la responsabilité du versement des documents dans le Système d'Archivage Électronique, des référents documentaires ont été désignés afin de s'assurer que les délais sont tenus.

Autre problématique devenue clé dans le contexte de crise sanitaire, celle de la signature électronique, qui faisait l'objet du lot numéro deux du projet. Objectif : accélérer les transactions et assurer la sécurité des engagements de la société sous forme numérique. La solution, opérationnelle au premier trimestre 2021, sera à même de garantir l'identité du signataire, mais également l'intégrité et la provenance du document à signer.

Au programme, pour 2021, le lot numéro trois du projet, à savoir la mise en place d'une solution de Gestion des Contenus de l'Entreprise.

Véronique Gervais
Responsable du pôle
Assistanat de Direction,
Marketing et Communication

Christophe Miot
Responsable de l'équipe
Procédures et Gestion
Documentaire



« Atlas a notamment pour objet de favoriser et faciliter le travail collaboratif, et de sécuriser notre flux et notre gestion documentaire, y compris à distance. Un travail collaboratif avec les métiers, et plus particulièrement avec le Système d'Information et le Juridique. Afin de mener à bien ce projet d'envergure, nous avons notamment été amenés en 2020 à recruter un expert pour notre équipe Procédures et Gestion Documentaire. »