

Innovover

De nouveaux horizons à définir pour l'avenir



« Ambition 2026 » :
notre plan stratégique
s'adapte face à la crise
p. 62

Nos batailles
pour 2026
p. 64

Chantiers
préliminaires au plan
« Ambition 2026 »
p. 65



Ghislaine Bailly
Présidente de Covéa Finance

« Notre ambition et notre volonté d'avancer, loin d'être freinées, ont été dynamisées par la crise que nous traversons. »

La crise sanitaire a amené Covéa Finance à réexaminer ses priorités pour relever le défi de la continuité d'activité. « Notre plan stratégique "Ambition 2025" s'intitule désormais "Ambition 2026", en raison d'une année 2020 chahutée. Cependant, notre ambition et notre volonté d'avancer n'ont pas faibli dans l'adversité », indique Ghislaine Bailly, Présidente de Covéa Finance, avant de poursuivre : « S'adapter et se transformer en permanence dans un monde en perpétuel mouvement, fait de nouveaux défis à relever en flux continu, reste au cœur de notre démarche. »

Avec « Ambition 2026 », Covéa Finance et ses équipes, aussi engagées que talentueuses, veulent participer au renouveau de notre économie et même du monde. « Le plan doit aussi permettre à la société d'accompagner nos clients désireux de participer, à travers les investissements dont ils nous confient la gestion, à la nouvelle donne économique qui résultera nécessairement de la pandémie », précise Ghislaine Bailly. Environnement, Social, Gouvernance (ESG) : trois concepts aujourd'hui plus actuels que jamais, qui restent au cœur de l'engagement de Covéa Finance et de son processus de gestion des portefeuilles.

L'objectif du plan « Ambition 2026 » n'a pas changé avec la crise : il vise toujours à inscrire Covéa Finance dans une stratégie offensive pour les six années à venir. Un positionnement combatif nécessaire au moment où la gestion d'actifs doit relever des défis cruciaux (taux négatifs, collecte vie en baisse, etc.) et prendre sa part dans les ruptures en cours, que celles-ci soient concurrentielles, sociétales, financières ou technologiques.

Initialement pensé en 2019, le plan « **Ambition 2026** » se basait notamment sur une étude de l'environnement externe de Covéa Finance et de son impact sur la société. La démarche avait bénéficié de l'apport d'expertise du Général Vincent Desportes, ancien Directeur de l'École de guerre. Il en était résulté la détermination d'une stratégie offensive comprenant quatre batailles à mener (voir page suivante). « Dès avril 2020, compte tenu de la situation sanitaire, nous avons adapté le plan en priorisant nos projets. Cela nous a conduits à réajuster la date cible, qui est devenue 2026 », ajoute Ghislaine Bailly.

« **Nous en sommes plus que jamais convaincus : les crises ne sont pas que destruction et angoisse.** Elles obligent à se remettre en question et, pour une maison ambitieuse, active et réactive comme Covéa Finance, elles peuvent être des sources d'opportunités », conclut Ghislaine Bailly. La société sait que, pour remporter les batailles qui se profilent, elle doit conserver la maîtrise de ses coûts, anticiper l'adaptation nécessaire à son nouvel environnement, favoriser l'initiative individuelle et collégiale, et surtout rester un pôle d'excellence et d'attractivité au service de son actionnaire et client.

« Pour une maison ambitieuse, active et réactive, à l'image de Covéa Finance, une crise constitue aussi une source d'opportunités. »



Vincent Desportes
Ancien Directeur de l'École de guerre, Professeur des universités associé à Sciences Po Paris



« Quelle leçon de modestie que cette crise de la Covid-19 ! Nous rêvions de connaissance et de décision parfaites. Le "big data", allié à l'intelligence artificielle, devait tout contrôler par le calcul et nous conduire vers un avenir prédictible. Nous découvrons qu'il n'en est rien : l'incertitude domine à nouveau. Nous sentons combien nos décisions sont basées sur des hypothèses, relèvent du pari et produisent rarement le résultat attendu. Et la science, addition de vérités dégradables et non universelles, n'y peut rien. Bref, nous, dirigeants,

retombons en réalité : nous ne pouvons décider qu'en conscience. Ces doutes légitimes ne doivent pas pour autant nous empêcher d'agir, car une telle crise impose de ne pas rester passif : à nous d'aider nos organisations à s'adapter et à relever les nouveaux défis qui se posent à elles, comme l'a fait Covéa Finance avec son plan "Ambition 2026". Au final, abordons demain sereinement en nous disant que cette crise a au moins eu un mérite : remettre l'humain sur le devant de la scène, en redonnant leur place à l'intuition et à la conviction. »

Nos batailles pour 2026

Covéa Finance a la volonté d'être en 2026 un expert de la gestion d'actifs et un acteur européen innovant, engagé aux côtés de ses clients. Cette ambition de long terme pour l'entreprise s'inscrit dans la suite de son cycle triennal précédent, qui avait pour objectif d'être moteur d'une croissance durable en capitalisant sur le collectif. Pour atteindre cet objectif, il lui faut remporter quatre batailles essentielles : les encours, la collecte externe européenne, l'innovation et l'attractivité, et enfin le collectif.

Pour chacune de ces quatre batailles, des lignes d'opérations ont été pensées à la lumière du contexte actuel. Elles intègrent des actions à mener sous la forme de projets transverses, avec des premiers livrables en 2021.



ENCOURS

La bataille des encours permettra à Covéa Finance de sécuriser les flux de son actionnaire Covéa, alors qu'elle se voit de plus en plus mise au défi par des concurrents européens et que la maîtrise des coûts nécessite une taille critique.



COLLECTE

La bataille de la collecte externe se jouera pour Covéa Finance contre une concurrence exacerbée. Une offensive à mener tout en demeurant capable d'accompagner les ambitions du groupe Covéa dans son développement.



INNOVATION

La bataille de l'innovation et de l'attractivité sera le vecteur de développement d'une nouvelle culture d'expertise dans tous les métiers, afin d'anticiper les changements en cours.



COLLECTIF

La bataille du collectif traduit la conviction de Covéa Finance que seul un travail d'équipe permettra d'atteindre cette « Ambition 2026 », grâce à l'engagement de chacun.

Chantiers préliminaires au plan « Ambition 2026 »

Placer la recherche au cœur du processus d'investissement

Depuis 2020, Covéa Finance intègre ses équipes de recherche dans tous ses comités de gestion et groupes de travail transverses, avec pour mission de formuler des opinions et des alertes sur un maximum d'émetteurs.

Notre objectif : garantir une vision partagée sur les émetteurs, au carrefour entre recherche et gestion. Les critères extra-financiers font désormais partie intégrante des réflexions des gérants en amont du processus d'investissement, ce qui a permis à la société de se conformer aux exigences de la nouvelle doctrine de l'AMF* sans avoir à modifier une seule ligne de ses différents portefeuilles !

Cette approche s'inscrit dans le cadre du plan « Ambition 2026 » et traduit la vision à long terme de Covéa Finance, soucieuse de disposer d'une recherche indépendante, structurée et porteuse de valeur ajoutée.

Adapter la gamme d'OPC pour renforcer la transparence

Afin de renforcer la transparence, la doctrine publiée par l'AMF* en mars 2020 impose aux sociétés de gestion de nouvelles contraintes en matière extra-financière se superposant aux attendus du règlement européen SFDR.

À ce titre, leurs gammes d'OPC doivent désormais être classées en fonction de leur degré de prise en compte des critères extra-financiers.

Dans cette optique, les travaux ont été intégrés dans un projet transverse stratégique pour Covéa Finance et ont débuté par une cartographie du positionnement extra-financier des OPC, fonds par fonds, pour vérifier que les standards minimaux visés pouvaient être respectés.

Au-delà de cette ambition, grâce à cette démarche, Covéa Finance a pu élargir ses réflexions à d'autres perspectives de labellisation extra-financière. Objectif : permettre à la société de se positionner comme un acteur majeur en matière extra-financière.

Cartographier les compétences pour s'adapter aux évolutions économiques et sociétales

La culture d'expertise et d'innovation propre à Covéa Finance, centrée sur l'humain, nécessite une analyse fine de l'évolution des compétences. C'est pourquoi la gestion prévisionnelle de ces dernières fait partie des conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs 2026 de la société.

Dans cette optique, une approche globale par métiers a été lancée en 2020, afin d'adapter la cartographie des compétences aux ambitions de Covéa Finance. Objectif : construire, avec l'appui de toutes les équipes, un référentiel structuré par métiers, capable de rester en phase avec les évolutions économiques et sociétales. Le parti pris ? Concentrer les efforts sur la construction d'une approche globale du capital humain, afin de permettre à chacun d'innover et de donner le meilleur de lui-même.

* AMF : Autorité des marchés financiers. Cette nouvelle doctrine, publiée en mars 2020 et révisée en juillet 2020, vise à renforcer la transparence en matière extra-financière afin de faciliter le choix des investisseurs parmi les différentes offres possibles (ISR, ESG, etc.).