

Entretien CROI

Ghislaine Bailly,
Présidente
de Covéa Finance

À l'heure où Ghislaine Bailly s'apprête à passer le relais à Francis Jaisson à la présidence de Covéa Finance, dialogue autour des valeurs fondatrices de la société et de la notion de transmission.

En quoi cette passation est-elle, en premier lieu, une transmission de valeurs ?

Ghislaine Bailly : Quand j'ai pris la présidence de Boissy Gestion en 2003, je connaissais déjà bien les marchés financiers et j'avais eu l'occasion d'essayer plusieurs tempêtes. Avec, cependant, la parfaite conscience, d'une part, que l'argent qui circule sur les marchés financiers est celui des épargnants et la conviction qu'on ne joue pas avec l'argent des autres, d'autre part, que nous sommes comptables vis-à-vis d'eux de ce que nous faisons de l'argent qui nous est confié. Pour cette raison, j'avais également la certitude que, dans la société de gestion dont je prenais la direction, nous ne pouvions pas favoriser une stratégie de gérants stars. Afin de répondre aux défis que posent les propos ci-dessus, j'ai alors décidé de définir sept principes fondateurs, qui sont devenus ce que j'ai appelé la colonne vertébrale de l'entreprise. Ces principes seront repris par Covéa Finance, créée fin 2006 à la suite de la fusion de Boissy Gestion et de MAAF Gestion. Quelques années plus tard, MMA Finance viendra rejoindre Covéa Finance et ses principes fondateurs.

Francis Jaisson : La passation s'inscrit en effet dans le cadre d'un partage de valeurs communes. Et cette transmission de valeurs s'est faite d'autant plus facilement qu'à mon arrivée, quelques années après la création de Covéa Finance, j'ai pu pleinement prendre conscience de la force des facteurs différenciants de l'entreprise, que l'université interne pérennise et entretient dans le temps. Nous avons en effet une culture forte qui rayonne tant dans nos interactions internes que dans nos relations avec nos parties prenantes.

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

Premier exemple : chez Covéa Finance, la collégialité de la gestion est essentielle. Loin de diluer les prises de décision, elle traduit la confiance des équipes de Recherche et de Gestion dans tel ou tel collaborateur expert, dont les recommandations sont questionnées, puis cooptées en comité de gestion. Autre exemple, notre développement pragmatique, qui n'est pas aveuglément dicté par des interprétations purement réglementaires, et qui considère les tiers institutionnels davantage comme des partenaires de long terme que comme de simples fournisseurs. Passation et transmission de valeurs sont des processus longs et très engageants qui m'ont d'ailleurs déjà incité à réfléchir aux prochains porteurs de cette flamme.

Comment assurer la continuité de la vision ?

G. B. : La transmission, c'est, selon moi, la continuité de ce que nous avons construit année après année, ensemble, avec nos équipes : une approche innovante dans la gestion des actifs de l'assurance, une approche qui sait s'adapter aux évolutions à l'œuvre dans le monde assurantiel. Une approche fondée aussi et surtout sur le parti pris du temps long, associé à la préférence pour le jeu collectif, sur la collégialité plutôt que sur le jeu stérile des egos, sur l'émulation née de la saine confrontation d'idées plutôt que sur la vaine mise en compétition de nos experts.

F. J. : Cette continuité de vision se décline plus opérationnellement dans la façon dont nous appréhendons les marchés, et dans la capacité de Covéa Finance à se positionner très en amont dans la détection des mouvements profonds qui déterminent l'environnement économique et financier mondial. Je me souviens qu'en arrivant chez Covéa Finance en 2010, les Perspectives Économiques et Financières (PEF) de la maison avaient déjà intégré le tournant majeur que représentait la révolution des hydrocarbures de schiste,



“ La transmission, c'est, selon moi, la continuité de ce que nous avons construit année après année, ensemble, avec nos équipes : une approche innovante dans la gestion des actifs de l'assurance, qui sait s'adapter aux évolutions à l'œuvre dans le monde assurantiel.”



“ Tout comme les instances des dirigeants et mandataires sociaux, la chaîne des responsables de pôles a été inscrite dans un plan de succession. Ce travail d'anticipation a garanti la continuité sans rupture des réflexions et des opérations, sur l'ensemble de la chaîne de valeur.”

et ce que cela allait entraîner tant en termes géostratégique que diplomatique. Tout comme le diagnostic de la remise en cause du multilatéralisme, ces réflexions allaient nous permettre d'investir sur de grands points d'intervention majeurs.

Pouvez-vous nous rappeler ce que vous entendez par « la Finance au service de l'Assurance » ?

G. B. : « La Finance au service de l'Assurance », chez Covéa Finance, signifie que notre philosophie de gestion et sa mise en œuvre sont clairement au service de l'assurance, qui nous confie la gestion de ses actifs. Cela veut dire concrètement que les collaborateurs de Covéa Finance savent que l'assureur investit en actifs cotés parce qu'il a des engagements à son passif ; cela signifie que les collaborateurs connaissent les règles comptables et fiscales qui s'appliquent à la gestion d'actifs dans le monde de l'assurance et savent les utiliser à bon escient dans la gestion des portefeuilles qui leur sont confiés. Ainsi, « la Finance au service de l'Assurance » impose de comprendre à quoi servent les actifs gérés, de préserver le capital confié, de générer des rendements qui aident à lutter contre l'érosion monétaire inhérente au temps, enfin de placer un couple rendement-risque au cœur de la gestion avec la conscience aiguë de développer une richesse de long terme.

Comment se traduit la passation dans le reste de l'organisation ?

G. B. : La passation a été bien évidemment pensée au-delà de la seule question des mandataires sociaux. Dans cette optique, un comité exécutif opérationnel a été créé, composé de sept membres agissant aux côtés du comité de direction. Sa mission : préparer la nouvelle équipe de dirigeants, assurer la pérennité de la philosophie de gestion et des pratiques managériales organisées autour de nos principes fondateurs, mais aussi préparer une génération capable d'adapter l'entreprise dans un monde mouvant fatal aux structures peu agiles et sclérosées.

F. J. : Tout comme les instances des dirigeants et mandataires sociaux, la chaîne des responsables de pôles a été inscrite dans un plan de succession. Ce travail d'anticipation a permis des départs à la retraite fluides en 2024 et la continuité sans rupture des réflexions et opérations, à la fois dans les équipes directement concernées et sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Covéa Finance. Cette capacité à assurer la continuité de l'activité constitue d'ailleurs l'un de nos sept principes fondateurs. Et nous en avons fait la preuve l'année dernière, tant dans les lignes de métier du Front-Office que dans celles des Fonctions Supports.

Que reprenez-vous de l'actualité 2024 de Covéa Finance, au niveau de la gestion de l'entreprise ?

F. J. : Le plan de maîtrise de nos comptes s'est poursuivi en 2024 et porte ses fruits. À la sortie de la pandémie de Covid-19, nous avons su anticiper que les coûts informatiques, l'inflation réglementaire et les nouvelles exigences en matière extra-financière allaient accroître mécaniquement nos charges d'exploitation fixes. Ce diagnostic nous avait incités à nous engager dans un plan pluriannuel de contrôle budgétaire et de modernisation de notre organisation. Ainsi, à l'inverse de l'essentiel des

sociétés de gestion de portefeuille de l'AFG*, qui ont vu leur résultat d'exploitation baisser, Covéa Finance a pu maintenir sa capacité à innover et investir en poursuivant ses travaux de sécurisation sur la chaîne de risque, dans l'intérêt de notre actionnaire et client.

Covéa Finance a entamé en 2024 le second cycle de son plan stratégique « Ambition 2026 ». Quelles en sont les lignes directrices ?

G. B. : Je souhaite revenir en préambule sur l'origine d'« Ambition 2026 » et sur sa genèse. Le paysage de la gestion d'actifs a été bouleversé au fil des années avec la création de nombreuses petites structures qui sont venues directement concurrencer les sociétés comme Covéa Finance, en même temps que l'arrivée de Solvabilité II** et que les taux négatifs poussaient les assureurs à favoriser la commercialisation de contrats en unités de compte, adossés à des fonds commercialisés par ces structures entrepreneuriales. Nous nous devons de réagir, ce que nous avons fait en appelant nos collaborateurs managers à réfléchir à un plan stratégique de moyen terme lors d'un séminaire qui s'est tenu au printemps 2019. L'épisode malheureux de la pandémie de Covid-19, suivi par le déclenchement de la guerre en Ukraine, a fortement perturbé nos ambitions et rebattu les cartes. À la fin de notre premier cycle, beaucoup de nouveaux défis étaient venus s'ajouter à ceux que nous avions identifiés, nous imposant de réajuster nos lignes directrices.

F. J. : Dans cette seconde moitié de notre plan d'entreprise, nous allons donc continuer de pourvoir aux besoins de services du Groupe, avec toujours plus d'attractivité et d'innovations. Notre accompagnement de Covéa en matière de finance durable se poursuivra, tout comme nos efforts pour proposer des produits d'épargne utiles à nos sociétaires à travers de nouveaux canaux de distribution.

Qu'aimeriez-vous dire pour conclure ?

G. B. : C'est sans appréhension que je passerai, fin 2025, le témoin à Francis Jaisson, car nous partageons la même vision et je sais que Covéa Finance sera entre de bonnes mains. Je tiens à dire merci à tous les collaborateurs qui ont été à mes côtés dans cette grande aventure. Je suis heureuse d'avoir vu grandir et prospérer notre société, dans le respect de ses valeurs, et je lui souhaite de continuer ainsi pendant encore de très nombreuses années.

F. J. : Je veux ici remercier Ghislaine Bailly pour la confiance dont elle m'honore et je m'attacherai à poursuivre son travail, en défendant les valeurs de Covéa Finance érigées en principes fondateurs, afin de garantir à la société solidité et longévité et lui permettre de répondre avec ingéniosité aux besoins du Groupe.

* Association Française de la Gestion d'Actifs.
** Entré en application le 1^{er} janvier 2016, Solvabilité II est un ensemble de règles fixant le régime de solvabilité applicables aux entreprises d'assurances dans l'Union européenne. Source : ACPR.

Les
clés
en bref

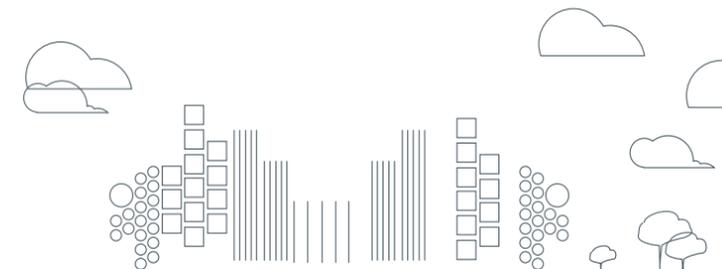
Un changement de gouvernance au niveau de la présidence, mais une continuité de pensée, de valeurs et de vision.

Le point sur « Ambition 2026 »

« Ambition 2026 », le plan stratégique de Covéa Finance, a poursuivi son déploiement en 2024, avec notamment un important chantier en matière de finance durable.

La première année du cycle final

Après un premier cycle triennal qui a permis à Covéa Finance de poursuivre son ouverture vers l'externe tout en ayant comme priorité majeure les intérêts du groupe Covéa, son premier client, le plan stratégique « Ambition 2026 » est entré en 2024 dans sa seconde phase. Une fois identifiés les combats à mener et les actions à engager, la société met tout en œuvre pour être en 2026 un expert reconnu, acteur d'une gestion d'actifs de conviction, et engagé au service de son actionnaire et de ses clients. Cet objectif ambitieux passe notamment par trois batailles clés : celle des encours du Groupe, celle des encours externes et celle de l'innovation. La victoire sur ces trois fronts implique de rester un pôle d'excellence et d'attractivité, mais aussi de trouver les leviers pour gagner en agilité.



Les principales avancées de 2024

En 2024, une dizaine de projets ont continué d'animer les équipes dans le cadre du plan stratégique « Ambition 2026 », avec en fil rouge les notions de transmission, de stabilité et d'adaptation. Signe des temps, l'intelligence artificielle (IA) fait désormais l'objet d'un projet à part entière destiné à optimiser la chaîne de valeur, à travers des applications diverses, allant du Système d'Information à la Gestion en passant par la Recherche. Autre chantier majeur, le projet Finance Durable a quant à lui continué son déploiement avec notamment un travail sur la définition de la durabilité. Enfin, Covéa Finance poursuit l'adaptation de sa gamme OPC. C'est une démarche qui vise à adapter l'offre et les processus de gestion afin de répondre aux impératifs de performance et de collecte, pour servir au mieux ses clients.